

**UNIVERSIDADE DE CAXIAS DO SUL  
ÁREA DO CONHECIMENTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS  
CAMPUS UNIVERSITÁRIO DA REGIÃO DAS HONTÊNSIAS  
BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO**

**NICOLI STANGE SOARES**

**DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL E PROPOSTAS DE MELHORIAS PARA A  
ÁREA ADMINISTRATIVA E PARA A ÁREA DE GESTÃO DE PESSOAS DA  
VIDRAÇARIA SINILO VIDROS**

**CANELA, RS**

**2020**



**NICOLI STANGE SOARES**

**DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL E PROPOSTAS DE MELHORIAS PARA A  
ÁREA ADMINISTRATIVA E PARA A ÁREA DE GESTÃO DE PESSOAS DA  
VIDRAÇARIA SINILO VIDROS**

Trabalho de Conclusão de Curso II – TCC II, com ênfase em Diagnóstico Organizacional, realizado como requisito final para a obtenção do grau de Bacharel em Administração da Universidade de Caxias do Sul – Campus Universitário da Região das Hortênsias.

Orientadora: Prof. Ms. Margarete Fátima Lucca

**CANELA, RS**

**2020**



**NICOLI STANGE SOARES**

**DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL E PROPOSTAS DE MELHORIAS PARA A  
ÁREA ADMINISTRATIVA E PARA A ÁREA DE GESTÃO DE PESSOAS DA  
VIDRAÇARIA SINILO VIDROS**

Trabalho de Conclusão de Curso – TCC II,  
ênfase em Diagnóstico Organizacional,  
apresentado à Área do Conhecimento de  
Ciências Sociais, da Universidade de Caxias do  
Sul, do Campus Universitário da Região das  
Hortênsias.

**Aprovada em 7 dezembro 2020.**

**Banca Examinadora**

---

Profa. Me. Margarete Fátima Lucca  
Universidade de Caxias do Sul – UCS

---

Prof. Me. Sérgio Luíz Pezzi  
Universidade de Caxias do Sul – UCS

---

Prof. Me. Silvio Aurélio Jaeger  
Universidade de Caxias do Sul - UCS



## AGRADECIMENTOS

Primeiramente agradeço ao Pai maior, sendo ele Deus, de onde busquei forças e depositei esperanças em minha caminhada pela graduação, foram oito anos e meio de muito estudo, muita luta e aprendizado que foram vencidos, com sua benção.

A minha família, que sempre estiveram comigo em todos os momentos, sendo eles felizes ou tristes durante a graduação. Foram meus pais que me apresentaram o que é ter uma profissão, e ter orgulho dela, me ensinaram que atender ao público é a voz da marca, onde é necessário ter sabedoria, empatia e amor ao que faz. Eles me prepararam desde nova para entender a importância que é ter um emprego e responsabilidades perante a empresa. Me mostraram que em toda a tomada de decisão nessa vida, existem as vantagens e desvantagens, e que é necessário saber lidar com elas.

Ao meu cunhado Vanderlei, que sempre esteve comigo, disposto a me substituir nos dias de ausência enquanto elaborava o TCC II, e em todas as vezes que precisei de um conforto com palavras e gestos de confiança, ele soube ser compreensivo me fornecendo sempre as forças e estímulos que eu precisava.

A todos os professores e profissionais da Universidade de Caxias do Sul que passaram pela minha vida, em especial ao Prof. Me. Vinícius de Vargas Bacichetto, que me orientou na primeira etapa deste estudo, e a minha orientadora, Profa. Me. Margarete Fátima Lucca, que me orientou na segunda etapa deste estudo, e que me guiou para o melhor caminho no desenvolvimento do trabalho, fez com que eu me acalmasse, e enxergasse que era possível fazer um trabalho satisfatório, conseguindo ampliar minha visão para meu futuro como empresária. Sempre se demonstrou interessada, competente, disposta e conseguiu extrair o máximo de esforço de minha parte.

Aos meus amigos em geral, que me ouviram, me aguentaram e que conseguiram aliviar a tensão por vezes provocada pelo caminho árduo em busca de um desenvolvimento pessoal.



## RESUMO

Neste trabalho apresenta-se o diagnóstico organizacional da empresa com nome fantasia de Sinilo Vidros, localizada na cidade de Canela/RS. Sua principal atividade é o comércio e a colocação de vidros. O presente estudo analisou todas as áreas da empresa e o ambiente em que a mesma está inserida, tendo como objetivo compreender o seu cenário organizacional afim de obter informações sobre suas forças e fraquezas, ameaças e oportunidades, através de um comparativo entre a realidade da empresa com a teoria de diversos autores. A partir de observações e dados coletados na empresa, foi aplicada a matriz SWOT que possibilitou identificar que a área administrativa e a área de gestão de pessoas apresentam alguns aspectos que necessitam de atenção, e por esta razão, devem ser priorizadas as ações que possam contribuir para a realização das cinco propostas de melhorias elaboradas para a estas áreas, sendo elas a elaboração do planejamento estratégico, implantação do registro eletrônico na empresa para controle do registro da jornada de trabalho dos colaboradores, elaboração da descrição de cargos, elaboração de planos de recompensa e otimização da comunicação interna. Com relação aos custos de implantação das melhorias sugeridas, a empresa terá um custo de investimento relativamente baixo se for comparado aos possíveis ganhos que as melhorias poderão proporcionar. Foram elaborados cronogramas de implantação para todas as melhorias sugeridas, mas devido a crise econômica e a pandemia que o mundo está passando, se torna difícil saber a data exata das implantações. Portanto, o estudo pretende proporcionar um embasamento fundamentado que possa contribuir e apontar soluções de melhorias que visem o crescimento e evolução da empresa. A realização deste diagnóstico agregou conhecimento de forma significativa para a autora do presente trabalho.

**Palavras-chave:** Diagnóstico Organizacional. Matriz SWOT. Propostas de melhoria.



## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Logomarca da Sinilo Vidros .....	21
Figura 2 - Fachada da Sinilo Vidros em 2010 .....	26
Figura 3 - Fachada da Sinilo Vidros em 2020 .....	26
Figura 4 - Vidros comuns .....	28
Figura 5- Alguns serviços com vidros temperados .....	28
Figura 6 - Mostruário de molduras .....	29
Figura 7 - Modelo de espelho .....	29
Figura 8 - Box de acrílico .....	30
Figura 9 - Principais forças do microambiente.....	34
Figura 10 - Principais forças do macroambiente .....	39
Figura 11 - As cinco forças de ameaças e o lucro potencial do setor.....	49
Figura 12 - Informações de um organograma .....	57
Figura 13 - Fórmula da rotatividade .....	67
Figura 14 - Hierarquia das necessidades humanas - Maslow .....	81
Figura 15 - Modelo de descrição de cargos .....	118

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Faturamento anual dos últimos 5 anos.....	23
Quadro 2 - Fornecedores de Materiais .....	35
Quadro 3 - Concorrentes .....	36
Quadro 4 - Objetivos por nível organizacional .....	52
Quadro 5 - Pontos fortes e pontos fracos da área administrativa.....	60
Quadro 6 - Classificação das atividades de gestão de pessoas .....	65
Quadro 7 - Colaboradores da Sinilo Vidros.....	68
Quadro 8 - Funcionalidades dos métodos de seleção .....	72
Quadro 9 - Pontos fortes e pontos fracos da área de gestão de pessoas.....	82
Quadro 10 - Matriz SWOT da Sinilo Vidros .....	87
Quadro 11 - Cruzamento entre pontos fortes e pontos fracos.....	89
Quadro 12 - Cruzamento entre pontos fortes e oportunidades.....	90
Quadro 13 - Cruzamento entre pontos fortes e ameaças.....	92
Quadro 14 - Cronograma para implantação da elaboração do planejamento estratégico na Sinilo Vidros .....	132
Quadro 15 - Exemplo painel indicador de crescimento .....	139
Quadro 16 - Valor da hora trabalhada com encargos sociais.....	140
Quadro 17 - Previsão de investimento .....	141
Quadro 18 - Cronograma para implantação do registro eletrônico na Sinilo Vidros .....	144
Quadro 19 - Modelos de sistema registro eletrônico para controle da jornada de trabalho dos colaboradores.....	147
Quadro 20 - Cotação dos modelos de sistema de registro eletrônico .....	148
Quadro 21 - Previsão de investimento .....	148
Quadro 22 - Cronograma para elaboração da descrição de cargos da Sinilo Vidros.....	152
Quadro 23 - Previsão de investimento .....	154
Quadro 24 - Cronograma para elaboração de planos de recompensa da Sinilo Vidros.....	157
Quadro 25 - Exemplo de perguntas para pesquisa sobre a motivação dos colaboradores.....	158
Quadro 26 - Previsão de investimento .....	159
Quadro 27 - Cronograma para implantação do processo da utilização adequada da comunicação interna da Sinilo Vidros .....	163
Quadro 28 - Exemplo de perguntas para pesquisa de satisfação dos colaboradores .....	164
Quadro 29 - Previsão de investimento .....	165

## **LISTA DE ANEXOS**

Anexo 1 – Autorização para desenvolver estudo na empresa Karen Rejan Stange Soares.... 181

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	<b>19</b>
<b>2</b>	<b>CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA DIAGNOSTICADA</b> .....	<b>21</b>
2.1	DADOS DA EMPRESA.....	22
2.2	HISTÓRICO .....	23
2.3	PRODUTOS.....	27
2.4	MERCADO DE ATUAÇÃO.....	33
<b>2.4.1</b>	<b>Ambiente de Tarefa</b> .....	<b>34</b>
2.4.1.1	Fornecedores .....	35
2.4.1.2	Concorrentes .....	35
2.4.1.3	Clientes .....	36
2.4.1.4	Órgãos regulamentadores.....	38
<b>2.4.2</b>	<b>Ambiente Geral ou Macroambiente</b> .....	<b>38</b>
2.4.2.1	Ambiente Demográfico.....	39
2.4.2.2	Ambiente Econômico.....	40
2.4.2.3	Ambiente Tecnológico.....	41
2.4.2.4	Ambiente Político e Legal .....	42
2.4.2.5	Ambiente Ecológico.....	43
2.4.2.6	Ambiente Sociocultural .....	44
<b>3</b>	<b>ÁREA ADMINISTRATIVA</b> .....	<b>45</b>
3.1	GESTÃO ESTRATÉGICA/ PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	45
<b>3.1.1</b>	<b>Missão</b> .....	<b>46</b>
<b>3.1.2</b>	<b>Visão</b> .....	<b>47</b>
<b>3.1.3</b>	<b>Filosofia</b> .....	<b>48</b>
<b>3.1.4</b>	<b>Estratégia da empresa</b> .....	<b>48</b>
<b>3.1.5</b>	<b>Objetivos</b> .....	<b>51</b>
<b>3.1.6</b>	<b>Planejamento Estratégico, Tático e Operacional</b> .....	<b>53</b>
3.2	ESTRUTURA ORGANIZACIONAL .....	55
<b>3.2.1</b>	<b>Organograma</b> .....	<b>56</b>
3.3	INOVAÇÃO .....	58
3.4	SISTEMA DE INFORMAÇÕES .....	59

3.5	PONTOS FORTES E SUGESTÕES DE MANUTENÇÃO; PONTOS FRACOS E SUGESTÕES DE MELHORIAS .....	60
<b>3.5.1</b>	<b>Sugestões de manutenção para os pontos fortes; Sugestões de melhorias para os pontos fracos</b> .....	<b>61</b>
<b>4</b>	<b>ÁREA DE GESTÃO DE PESSOAS</b> .....	<b>65</b>
4.1	MODELAGEM DE CARGOS.....	69
4.2	PROCESSO DE SELEÇÃO.....	70
4.3	REMUNERAÇÃO .....	73
4.4	CAPACITAÇÃO E DESENVOLVIMENTO.....	76
4.5	HIGIENE E SEGURANÇA DO TRABALHO .....	77
4.6	PROGRAMAS DE INCENTIVO .....	80
4.7	PONTOS FORTES E SUGESTÕES DE MANUTENÇÃO; PONTOS FRACOS E SUGESTÕES DE MELHORIAS .....	82
<b>4.7.1</b>	<b>Sugestões de manutenção para os pontos fortes; Sugestões de melhorias para os pontos fracos</b> .....	<b>82</b>
<b>5</b>	<b>ANÁLISE DA SITUAÇÃO ATUAL E PROPOSTA DE MELHORIA</b> .....	<b>85</b>
5.1	TEMA DA PROPOSTA E A CONTEXTUALIZAÇÃO DO PROBLEMA.....	93
5.2	OBJETIVOS.....	95
<b>6</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO SOBRE AS MELHORIAS SUGERIDAS</b> .....	<b>97</b>
6.1	PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO .....	97
6.2	REGISTRO ELETRÔNICO DA JORNADA DE TRABALHODOS COLABORADORES .....	114
6.3	DESCRIÇÃO DE CARGOS .....	117
6.4	PLANOS DE RECOMPENSA .....	122
6.5	COMUNICAÇÃO INTERNA .....	126
<b>7</b>	<b>PROPOSTAS DE MELHORIAS E PLANOS DE IMPLANTAÇÃO</b> .....	<b>131</b>
7.1	PROPOSTA DE MELHORIA E PLANO DE IMPLANTAÇÃO PARA A ELABORAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO .....	132
<b>7.1.1</b>	<b>Cronograma e detalhamento das etapas de implantação</b> .....	<b>132</b>
<b>7.1.2</b>	<b>Indicadores</b> .....	<b>138</b>

<b>7.1.3</b>	<b>Previsão de Investimento</b> .....	140
<b>7.1.4</b>	<b>Prováveis ganhos com a implantação</b> .....	142
<b>7.1.5</b>	<b>Prováveis resistências e ações de intervenção</b> .....	142
<b>7.1.6</b>	<b>Recomendações finais</b> .....	143
<b>7.2</b>	<b>PROPOSTA DE MELHORIA E PLANO DE IMPLANTAÇÃO PARA A IMPLANTAÇÃO DO REGISTRO ELETRÔNICO NA EMPRESA PARA CONTROLE DO REGISTRO DA JORNADA DE TRABALHO DOS COLABORADORES</b> .....	143
<b>7.2.1</b>	<b>Cronograma e detalhamento das etapas de implantação</b> .....	144
<b>7.2.2</b>	<b>Indicadores</b> .....	146
<b>7.2.3</b>	<b>Previsão de Investimento</b> .....	147
<b>7.2.4</b>	<b>Prováveis ganhos com a implantação</b> .....	149
<b>7.2.5</b>	<b>Prováveis resistências e ações de intervenção</b> .....	150
<b>7.2.6</b>	<b>Recomendações finais</b> .....	150
<b>7.3</b>	<b>PROPOSTA DE MELHORIA E PLANO DE IMPLANTAÇÃO PARA A ELABORAÇÃO DA DESCRIÇÃO DE CARGOS</b> .....	151
<b>7.3.1</b>	<b>Cronograma e detalhamento das etapas de implantação</b> .....	151
<b>7.3.2</b>	<b>Indicadores</b> .....	153
<b>7.3.3</b>	<b>Previsão de Investimento</b> .....	153
<b>7.3.4</b>	<b>Prováveis ganhos com a implantação</b> .....	154
<b>7.3.5</b>	<b>Prováveis resistências e ações de intervenção</b> .....	155
<b>7.3.6</b>	<b>Recomendações finais</b> .....	155
<b>7.4</b>	<b>PROPOSTA DE MELHORIA E PLANO DE IMPLANTAÇÃO PARA A ELABORAÇÃO DE PLANOS DE RECOMPENSA</b> .....	156
<b>7.4.1</b>	<b>Cronograma e detalhamento das etapas de implantação</b> .....	157
<b>7.4.2</b>	<b>Indicadores</b> .....	158
<b>7.4.3</b>	<b>Previsão de Investimento</b> .....	159
<b>7.4.4</b>	<b>Prováveis ganhos com a implantação</b> .....	160
<b>7.4.5</b>	<b>Prováveis resistências e ações de intervenção</b> .....	160
<b>7.4.6</b>	<b>Recomendações finais</b> .....	161
<b>7.5</b>	<b>PROPOSTA DE MELHORIA E PLANO DE IMPLANTAÇÃO: O PROCESSO DE UTILIZAÇÃO ADEQUADA DA COMUNICAÇÃO INTERNA</b> .....	162
<b>7.5.1</b>	<b>Cronograma e detalhamento das etapas de implantação</b> .....	162
<b>7.5.2</b>	<b>Indicadores</b> .....	164
<b>7.5.3</b>	<b>Previsão de Investimento</b> .....	165

<b>7.5.4</b>	<b>Prováveis ganhos com a implantação .....</b>	<b>166</b>
<b>7.5.5</b>	<b>Prováveis resistências e ações de intervenção .....</b>	<b>167</b>
<b>7.5.6</b>	<b>Recomendações finais.....</b>	<b>167</b>
<b>8</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>169</b>
	<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>171</b>



## 1 INTRODUÇÃO

O presente trabalho consiste em um diagnóstico organizacional desenvolvido na empresa Karen Rejane Stange Soares, com nome fantasia Sinilo Vidros. Trata-se de uma empresa familiar, com mais de quinze anos de atuação no mercado, administrada pela proprietária e sua filha. A empresa está localizada na cidade de Canela/RS, sendo sua atividade principal comercializar vidros e fornecer a colocação dos mesmos.

O autor Rosa (2001, p. 5) escreve que “diagnóstico empresarial é o levantamento e análise das condições de uma empresa com a finalidade de se avaliar qual é o seu grau de saúde ou eficiência”. Nesta concepção, o autor Pinto (2007), corrobora descrevendo que um diagnóstico bem realizado possibilita ao gestor da empresa mapear quais as oportunidades, ameaças, forças, fraquezas e, ainda, tendências de mercado existentes no ambiente de negócios, podendo dessa forma direcionar seus esforços para um futuro almejado.

O presente diagnóstico foi baseado nas informações coletadas na empresa, através de arquivos e dados fornecidos pela proprietária da organização junto a acadêmica e autora deste diagnóstico, bem como, em estudos realizados através de sustentação teórica de diversos autores da área da administração de empresas. O diagnóstico foi realizado pela acadêmica Nicolli Stange Soares, que é filha da proprietária da vidraçaria em diagnóstico e atua na empresa desde 2010, atualmente ocupa o cargo de auxiliar administrativa na empresa, e possui 100% da responsabilidade e autoridade para gerir a empresa.

Pelo fato de identificar deficiências em diversas áreas da empresa em seu cotidiano, a autora tomou a iniciativa de fazer este diagnóstico com o intuito de propor melhorias que pudessem suprir as carências identificadas. Deste modo, o diagnóstico está estruturado em oito capítulos, sendo esta introdução o primeiro deles, e na sequência os demais capítulos descrevem as áreas onde serão apresentadas as propostas de melhorias detalhadamente.

No Capítulo 2 será apresentada a caracterização da empresa, onde consta seu histórico, produtos comercializados, mercado de atuação e análise do ambiente em que está inserida. Já o capítulo 3 aborda a área administrativa da empresa, evidenciando a maneira como a empresa atua e realiza a administração da organização em geral. O capítulo 4, por sua vez, apresenta a área de gestão de pessoas da empresa, onde são apresentados todos os processos que a compõem, em seguida, no capítulo 5, apresenta-se a análise da situação atual da empresa a partir da matriz SWOT construída, que permitiu identificar os pontos fortes e fracos, como também as oportunidades e ameaças.

Considerando os resultados obtidos, foi possível expor as melhorias sugeridas junto ao objetivo geral e os 5 objetivos específicos, a partir das necessidades encontradas pela autora deste estudo. Na sequência, o capítulo 6 foi dedicado ao referencial teórico que servirá como base e sustentação para elaborar as propostas de melhorias que possam suprir os pontos críticos identificados.

Após a exposição das teorias trazidas no capítulo anterior, o capítulo 7 se refere mais especificamente as propostas de melhorias sugeridas pela autora, os planos de implantação, cronograma de etapas necessárias para implantá-las, como também as questões relacionadas aos indicadores, previsão de investimentos, prováveis ganhos e possíveis resistências a serem superadas.

Por último, o capítulo 8 aponta as considerações finais e conclusões que foram obtidas após a análise do diagnóstico. É mencionado também as contribuições que este estudo proporcionou a autora, tanto para sua vida acadêmica, quanto para sua vida pessoal.

## 2 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA DIAGNOSTICADA

Este capítulo expõe as atividades exercidas pela vidraçaria com razão social Karen Rejane Stange Soares, nome fantasia Sinilo Vidros, objeto de estudo do diagnóstico organizacional. Para caracterização da empresa e de seu cenário organizacional atual, são explanados os dados principais da mesma. Na Figura 1, apresenta-se a logomarca da empresa em diagnóstico.

Figura 1 – Logomarca da Sinilo Vidros



Fonte: Arquivo Sinilo Vidros (2020).

A denominação – Sinilo Vidros, originou-se através do apelido do antigo proprietário da empresa, o Sr. Alzemiro. O Sr. Alzemiro desde criança foi apelidado por Sinilo, então utilizou deste apelido conhecido na cidade para nomear a sua empresa na época, como a empresa em análise continua sendo gerida pela neta do Sr. Alzemiro, o nome permaneceu o mesmo.

Para melhor compreensão de seu significado, o diagnóstico empresarial é um conjunto de análises feitas para que os empresários e gestores entendam o que está acontecendo no seu negócio, e como se encontra perante o mercado. O diagnóstico serve para que os gestores da empresa em análise consigam identificar os seus pontos fortes e os seus pontos fracos, como define Petrocchi (2009, p. 118) o diagnóstico organizacional

[...] é uma síntese das análises procedidas. O diagnóstico reúne informações básicas da análise de mercado, das oportunidades e ameaças, [...] dos pontos fortes e fracos do destino. [...] O diagnóstico é assim, um resumo da situação do destino no momento presente, facilitando a compreensão dos estudos realizados.

Ao encontro de Petrocchi (2009), Rosa (2001, p. 5) escreve que “diagnóstico empresarial é o levantamento e análise das condições de uma empresa com a finalidade de se avaliar qual é o seu grau de saúde ou eficiência”. Nesta concepção, o diagnóstico é uma ferramenta que proporciona reconhecer os obstáculos que impedem a execução de toda

capacidade dos processos, o mesmo oferece indicadores para elaborar ações de resolução dos problemas. (ROSA, 2001).

Diante disso, o diagnóstico tem como objetivo detectar e prevenir os problemas que possivelmente possam vir a acontecer, pois como descreve Petrocchi (2009), o diagnóstico organizacional é um resumo da situação destino no momento presente que a empresa se encontra. A partir desta análise, é possível encontrar as soluções cabíveis para os problemas existentes, e irá auxiliar os gestores e empresários na tomada de decisão e no planejamento estratégico da organização.

## 2.1 DADOS DA EMPRESA

A empresa objeto deste trabalho de diagnóstico organizacional, da disciplina de Trabalho de Conclusão de Curso II, responde pelo nome fantasia de Sinilo Vidros, possuindo a razão social Karen Rejane Stange Soares, e está localizada no número 159 da Rua Padre Cacique, bairro Centro do Município de Canela, Rio Grande do Sul. Seu Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica – CNPJ está sob o número 07.418.377/0001-04, a inscrição estadual é 022/0056390 e tem como principal atividade o comércio e colocação de vidros. A empresa trabalha também com o comércio de molduras, espelhos, box de banheiro, vidros temperados para sacadas, telhados e guarda corpos.

A empresa foi constituída em 2005 pela atual proprietária, da qual detém 100% da participação no capital social. A proprietária não possui formação no ensino superior, apenas segundo grau completo.

Como a Sinilo Vidros é uma empresa de pequeno porte, ela é composta por apenas quatro colaboradores, três deles na área operacional da empresa, e a outra funcionária é a gestora da empresa, sendo que a mesma é filha da proprietária da organização. A organização está instalada em imóvel próprio e conta com dois veículos próprios para realização dos serviços prestados.

A organização é dividida em dois setores: o operacional, que é composta por dois ambientes, um para carregamento dos materiais e produtos, e outro para a produção, onde acontece o corte de vidros em chaparia, o manuseio de vidros, de molduras, de espelhos e de vidros temperados, e o setor misto, ou seja, como é uma empresa pequena, os setores: administrativo, financeiro e comercial ficam todos no mesmo ambiente. Esse ambiente é um escritório onde é feito o atendimento ao público, e também são exercidas todas as tarefas de compras, vendas, administrativo e financeiro.

O faturamento médio mensal da empresa em estudo é de R\$13.000,00 (treze mil reais). No Quadro 1 apresenta-se o faturamento anual da Sinilo Vidros, dos últimos 5 anos, e é apresentada a análise vertical do mesmo.

Quadro 1 – Faturamento anual dos últimos 5 anos.

<b>ANO</b>	<b>FATURAMENTO (\$)</b>	<b>%</b>
2015	176.253,00	-
2016	151.286,00	- 14,2
2017	182.527,00	20,7
2018	144.947,00	- 20,6
2019	136.176,00	- 6

Fonte: Arquivo Sinilo Vidros (2020).

Observa-se no Quadro 1 que a empresa em estudo, teve uma baixa considerável em seu faturamento no período de 2018 comparado ao ano de 2017. Acredita-se que essa baixa aconteceu devido aos inúmeros concorrentes que estão surgindo de outras regiões, para trabalharem na área da construção civil nas cidades de Canela/RS e Gramado/RS. A gestora da empresa em estudo, relatou que a baixa do faturamento também pode ter ocorrido em decorrência do produto que está sendo utilizado nos novos projetos de construções civis, são as esquadrias de pvc, e o mesmo já vem com o vidro incluso. A empresa em estudo não fornece a esquadria de pvc aos consumidores e conseqüentemente perde vendas por essa razão.

## 2.2 HISTÓRICO

Aproximadamente há 40 anos a vidraçaria já existia no mesmo endereço onde se localiza atualmente, mas era registrada com outro nome e outro CNPJ. Os antigos proprietários, abriram uma vidraçaria com o nome de Gaúcha Vidros, que era da família Fagundes, na Rua Padre Cacique, onde toda a família deles trabalhavam nessa empresa. Em meados de 1990, o Sr. Alzemiرو Antônio Stange, morador de Canela/RS, comprou do antigo proprietário Fagundes a vidraçaria, neste sentido, comprou o ponto, o imóvel e as casas que existiam ao lado da empresa naquela época. A partir do ano de 1990, o Sr. Alzemiرو, deu continuidade aos serviços e produtos oferecidos pelos antigos proprietários, e mudou o nome da organização para Sinilo Vidros.

Sr. Alzemiرو, inseriu pessoas capacitadas para trabalhar no seu negócio, onde passou a ser reconhecido pelo trabalho desenvolvido, crescendo no mercado local e regional. No

entanto ele possuía mais três empresas, em ramos diferentes, e já estava cansando de administrar a vidraçaria, da qual ficou na ativa por aproximadamente 15 anos. Após este período o Sr. Alzemiro decidiu vender a organização. A sua filha Sra. Karen aproveitou a oportunidade, e em 2005 assumiu a responsabilidade de continuar com o negócio familiar. A Sra. Karen nunca teve uma empresa, e nunca havia administrado nenhuma antes, e também não tinha ideia de como seria, pois antes de tomar essa decisão ela era merendeira em uma escola pública, mas isso não a intimidou, ela quis arriscar e manter a empresa que estava no mercado há 15 anos. A única mudança feita, foi abrir um novo CNPJ com sua própria razão social.

A empreendedora Karen começou a gerir a empresa, pedindo auxílio aos que ela conhecia, e se desafiando dia após dia. Naquela época, Sra. Karen tinha com ela, seu esposo Sr. José ajudando no operacional, seu genro Vanderlei, que já era colaborador na empresa do Sr. Alzemiro, e mais dois colaboradores que já trabalhavam na época do antigo proprietário. No escritório atendendo telefone e anotando pedidos, colocou sua filha mais velha Samanta para lhe ajudar, e a Sra. Karen ficou responsável pela área financeira, administrativa e comercial da empresa. Entre acertos e erros, a empresa Sinilo Vidros está na ativa operando suas atividades até os dias atuais.

Em 2009, a filha mais velha da Sra. Karen, que era responsável pelo atendimento ao público, quis seguir outra profissão, e então se desligou da empresa. Mas a empresária Karen ainda tinha duas filhas mais novas que poderiam ajudá-la na organização. Bruna a filha do meio, que em 2009 tinha 17 anos, ficou aproximadamente um ano ajudando a mãe enquanto não encontrava o que queria fazer fora dali. Bruna não gostou de trabalhar com os pais, então após um ano dentro da empresa, pediu para ser desligada, pois para ela não era confortável trabalhar entre familiares.

Em 2010, a filha mais nova da empresária Karen, a qual se chama Nicoli, decidiu estudar a noite e trabalhar turno integral na empresa dos pais. Ela sempre se dedicou e sempre gostou de atender ao público, estava feliz em trabalhar na empresa da família. Ela sempre teve a certeza de que essa empresa era o sustento da família e que o futuro da mesma dependia da ajuda dela. Após 3 anos da Nicoli estar ajudando a mãe e proprietária Karen, aconteceu uma grande reviravolta na rotina de ambas, pois em 2013 a Sra. Karen recebeu a proposta de ser sócia proprietária com o irmão em outra empresa, o qual o ramo era serralheria, então a Sra. Karen foi gerir a tal empresa com seu irmão e levou junto com ela seu esposo.

Atualmente, Sr. Karen não administra mais a Sinilo Vidros, pois é sócia proprietária de outra organização, e por isso passou para Nicoli 100% da responsabilidade e autoridade para gerir a vidraçaria em diagnóstico, que é pequena, familiar e bem conhecida nos municípios de

Canela/RS e Gramado/RS, pois preza pela qualidade dos seus produtos e serviços e também pela satisfação do cliente, e o colaborador Vanderlei é responsável pela área operacional da empresa.

É importante salientar que a empresa é familiar e ela está passando de geração para geração, pois acredita-se, que uma empresa familiar tem como maior característica, o vínculo emocional forte que existe entre os familiares, pois tem-se que a empresa foi fundada com base em um ideal ou sonho de um dos membros da família, sendo um projeto de um pai, uma mãe, um avô ou outro membro da família. (GONÇALVEZ, 2018).

A partir do breve histórico descrito, entende-se que a gestão de uma empresa familiar, independentemente do tamanho, se torna complexa, pois nem todos da mesma família possuem os mesmos interesses e expectativas dentro da organização. Com isso, Silva (2011, s.p.) descreve que:

[...] entende-se que são necessários conciliar interesses coletivos com expectativas individuais. Manter o espírito inovador e empreendedor dentro da organização é importante para que sempre surjam novas ideias, fazendo com que a empresa se torne competitiva frente a outras organizações. Não deixar de dar atenção a família, os familiares que atuam na empresa devem saber separar na medida do possível vida pessoal e profissional, não deixando afetar o dia a dia do trabalho em suas casas. Profissionalizar a família é importante, pois o conhecimento é base de qualquer negócio.

Neste sentido, para que um negócio familiar dê certo e para que permaneça no mercado por gerações, é necessário ter o discernimento de separar os compromissos profissionais dos compromissos pessoais, e agregar conhecimento constante, isso faz com que as organizações cresçam cada vez mais. Silva (2011) refere ainda que é muito importante que as famílias empreendedoras saibam usar a proposta de valor para ganhar espaço no mercado, pois é assim que uma empresa se torna referência e é reconhecida perante a comunidade, e que somente tendo uma gestão qualificada não é possível ter sucesso em seu desenvolvimento e crescimento.

Os membros da família que trabalham na empresa em diagnóstico, conseguem separar a vida profissional da vida pessoal, e com muito diálogo diário as situações são resolvidas e decisões são tomadas com segurança e concordância entre os responsáveis.

A seguir, na Figura 2, apresenta-se a imagem da fachada da empresa em diagnóstico no ano de 2010, pois é a fotografia mais antiga que foi encontrada nos arquivos da mesma.

Figura 2 – Fachada da Sinilo Vidros em 2010



Fonte: Arquivo Sinilo Vidros (2020).

E em seguida (Figura 3), apresenta-se a imagem da fachada da empresa nos dias atuais.

Figura 3 – Fachada da Sinilo Vidros em 2020



Fonte: Arquivo Sinilo Vidros (2020).

Observa-se na Figura 3 que no período entre 2010 e 2020 foram feitas melhorias externas na empresa em diagnóstico, as placas foram renovadas, a pintura externa do prédio foi refeita com cores diferentes, o toldo de proteção ao acesso a entrada dos clientes foi removido e instalado um novo, e a cerca do pátio do imóvel foi substituída. As melhorias foram feitas porque o imóvel precisava de reparos e também para melhor percepção dos consumidores sobre a empresa.

### 2.3 PRODUTOS

Para Filho (2012, p. 33), “um produto é um conjunto de atributos que lhe caracterizam e definem sua configuração sob a ótica do consumidor [...]. Ou seja, um produto apresenta tantos componentes tangíveis (palpáveis) quanto [...] intangíveis.” Seguindo o mesmo pensamento de Filho (2012), Arantes (2012, p. 34) conceitua produto de forma muito similar, descrevendo que “produto é aquilo que está sendo oferecido ao consumidor, seja tangível ou intangível.” Isto é, produto é aquilo que o consumidor adquire, sendo algo concreto ou algo que não pode ser tocado. De uma forma mais generalizada, produto pode ser definido como, alguma coisa que o vendedor queira vender e que o comprador deseja comprar. (FILHO, 2012).

Os pensadores Kotler e Armstrong (2015, p. 244), apresentam o conceito de produto de uma maneira mais ampla,

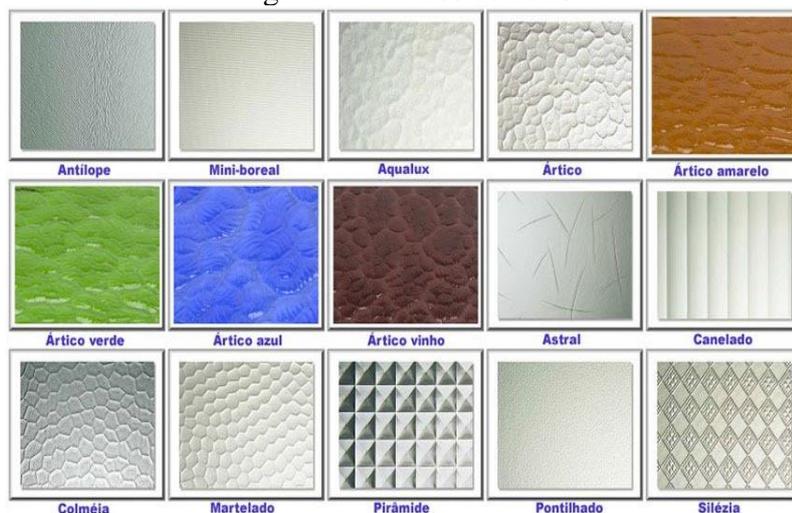
definimos um produto como qualquer coisa que pode ser oferecida a um mercado para apreciação, aquisição, ou consumo e que pode satisfazer um desejo ou uma necessidade. Os produtos incluem mais do que apenas objetos tangíveis, como carros, computadores ou celulares. [...] os produtos também incluem serviços, eventos, pessoas, lugares, organizações, ideias ou uma mistura de tudo isso.

A partir desse conceito, pode-se dizer que um político, por exemplo, é um produto e que muitos compram e elegem ele a um cargo público, assim como uma cidade turística, que pode ser considerada um produto por causa do valor que a própria arrecada por ano devido ao turismo.

A empresa em diagnóstico trabalha com produtos físicos, que são determinados como: os vidros comuns - incolores e fantasias; vidros temperados; molduras; espelhos Guardian e boxes de banheiro. Estes produtos serão apresentados a partir da Figura 4 até a Figura 8.

- a) Vidros comuns (incolores e fantasias);

Figura 4 – Vidros comuns



Fonte: Villa Vidros (2011, s. p.).

Como é possível observar na Figura 4, a empresa em diagnóstico fornece a seus consumidores vidros comuns, entre eles os incolores e os fantasias. Os incolores são transparentes com espessuras diferenciadas e as fantasias podem ser incolores ou coloridos, eles são impressos e possuem uma superfície em relevo. Eles são adquiridos em chaparia, e cada chapa tem a medida de 2,20x3,21 (metros), os modelos dos vidros fantasias são os seguintes: Antílope; Miniboreal; Aqualux; Ártico branco, amarelo, verde, azul e vinho; Astral; Canelado; Colméia; Martelado; Pirâmide; Pontilhado; Silézia e, os vidros incolores (transparentes) possuem espessura de 2mm; 3mm; 4mm; 5mm; 6mm e 8mm. Eles são vendidos conforme necessidade do cliente.

b) vidros temperados (Figura 5);

Figura 5 – Alguns serviços com vidros temperados



Fonte: Arquivo Sinilo Vidros (2020).

Na Figura 5, observa-se alguns serviços feitos pela empresa em diagnóstico, usando o vidro temperado, que são os boxes de vidro, as portas sacadas e também janelas. Os vidros temperados são encomendados em tamanhos específicos, conforme medição exigida pelo cliente, e também por serem vidros especiais e conterem em sua fórmula uma resistência maior perante segurança, calor e sustentação.

c) molduras diversas (Figura 6);

Figura 6 – Mostruário de molduras



Fonte: Arquivo Sinilo Vidros (2020).

As molduras representadas na Figura 6 que a empresa fornece aos seus clientes, são compradas em barras de aproximadamente 2,70 metros, e são vendidas conforme o próprio cliente escolhe a partir do mostruário. Elas possuem características diferentes entre si, sendo algumas mais largas, outras mais estreitas, algumas mais grossas e outras mais finas.

d) espelhos Guardian (Figura 7);

Figura 7 – Modelo de espelho

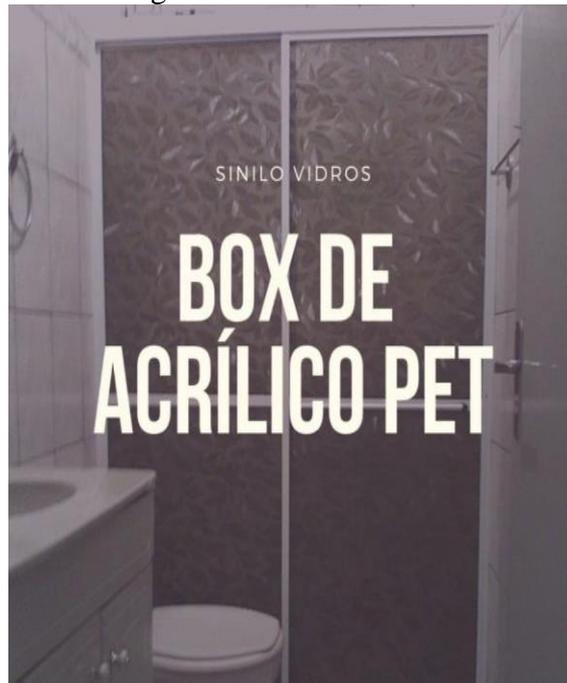


Fonte: Arquivo Sinilo Vidros (2020).

A empresa em diagnóstico fornece aos seus clientes espelhos, e esses espelhos são da marca Guadian, que segundo fornecedores da matéria-prima, são espelhos bons devido a sua marca ser reconhecida no mercado. (Figura 7). Os espelhos são adquiridos em chaparia, dos quais medem 2,20x3,21 (metros) e são vendidos conforme necessidade do cliente.

e) box de banheiro de acrílico (Figura 8).

Figura 8 – Box de acrílico



Fonte: Arquivo Sinilo Vidros (2020).

Os boxes de acrílico (Figura 8) que a empresa em diagnóstico vende para seus clientes, são feitos com acrílico de garrafa pet, o acrílico e os alumínio necessários para que o mesmo possa ser instalado, são adquiridos dos fornecedores nos tamanhos precisos que cada cliente necessita.

A empresa em diagnóstico fornece aos seus consumidores tanto produtos como serviços. De acordo com os ensinamentos de Las Casas (2009, p. 199) “serviços podem ser considerados como um esforço constante de aperfeiçoamento”. Os serviços são parte integrante dos produtos. O mais importante deles é a instalação. Alguns produtos são mais fáceis de instalar que outros, mas na maioria dos casos, são necessárias ferramentas especiais e adequadas a cada tipo de material utilizado. “As dificuldades que podem surgir no consumo, como uso de máquinas e equipamentos, poderão determinar um grau elevado de prestação de serviços.” (LAS CASAS, 2009, p. 198).

As principais questões que são importantes para a operação dos serviços, a partir da mão de obra disponível, segundo Certo e Peter (2010, p. 28) “[...] são o nível de conhecimento, treinamento, faixa desejada de salários e idade média dos trabalhadores”.

O mercado de trabalho na Serra Gaúcha, principalmente os candidatos que surgem na empresa em questão, é muito deficitário de profissionais capacitados com conhecimento específicos nas atividades do ramo. Em nenhum momento de sua história, a Sinilo Vidros contratou um profissional vidraceiro. Isso torna a prática dos serviços mais difícil, devido a inexperiência dos candidatos. A própria empresa em diagnóstico treina e forma seus profissionais.

Na prestação de serviços, de acordo com Las Casas (2009), é muito difícil manter o nível de satisfação, pois além de muito complexa, é exaustiva. Somente com investimento significativo em treinamento e aperfeiçoamento contínuo dos profissionais da linha de frente consegue-se manter o padrão de qualidade.

Na empresa em diagnóstico, os serviços como dito anteriormente, fazem parte do produto. Quase todos os produtos são vendidos com instalação, tornando a customização do mesmo ainda mais personalizada, devido ao contato direto da equipe de trabalho com os clientes. Os serviços são realizados com o máximo de exigência em qualidade, para que os clientes percebam que estão comprando um produto com diferencial em qualidade no momento da instalação.

Considerando que os clientes precisam de qualidade nos serviços prestados, a venda tem um grande fator de importância para que esse objetivo seja realizado. Consequentemente a qualidade da oferta do produto está ligada com o profissionalismo e a capacidade do vendedor, as técnicas e a serenidade do vendedor são importantíssimas para que haja a comunicação direta. (LAS CASAS, 2012). Ainda na palavra de Las Casas (2012, p. 264) vender é “desempenhar atividades de negócios que orientem o fluxo de bens e serviços do produtor ao consumidor ou usuário”. Para completar Neto (2009, s.p.) afirma que é através das vendas “que a empresa consegue atingir seus objetivos e obtêm informações do mercado”.

A empresa em diagnóstico fornece seus serviços com mão de obra própria, ou seja, não contratam mão de obra de terceiros para realizar serviços para seus clientes, sendo assim a empresa possui uma equipe própria para a realização dos mesmos. A utilização de uma equipe própria traz muitas vantagens para a organização, pois a empresa pode impor o seu manejo de trabalho e estabelecer padrões a sua equipe. A desvantagem que a organização possui, é o

investimento no processo de treinamento, seleção e recrutamento desse pessoal, além do controle e estrutura que a organização precisa ter. (LAS CASAS, 2012).

É importante salientar que as organizações são empresas que produzem e comercializam bens e serviços, ou seja, tudo o que é consumido, é desenvolvido por meio de negociação com organizações de alimentos, transportes, vestuário, diversão. O papel das empresas é produzir, disponibilizar produtos e serviços ao mercado e obter o retorno dessa ação. Lembrando que, o lucro não é o maior objetivo das empresas, o lucro é consequência da empresa que trabalha certo para melhor atender seus clientes, atendendo as necessidades do mercado consumidor. (IZIDORO, 2016).

Entre os conhecimentos importantes que os gestores de empresa precisam saber, está a participação de mercado, também conhecida como *Market Share*, que serve para representar a participação de vendas de uma empresa, ela é medida em porcentagem. O *Market Share* apresenta o percentual que a empresa conquista no mercado, representa o tamanho da fatia que ela conquistou. (REIS, 2018).

Xavier (2019, s.p.) conceitua que:

Por mais inovadora que uma empresa seja, é de se esperar que ela tenha concorrentes com quem disputa por uma fatia maior do mercado. Essa participação, conhecida também como *Market Share*, representa – entre diversas particularidades – a porção do público que o seu negócio foi capaz de conquistar, o que é diretamente proporcional a receita gerada por essa fatia do mercado.

Relacionando o pensamento dos dois autores, percebe-se que é de grande importância que a empresa saiba como está a sua participação de mercado, pois ela pode estar diminuindo ou aumentando, e isso implica diretamente em suas vendas e sua competitividade no mercado.

O *Market Share*, têm duas funções principais, a primeira é que ele atua como uma análise de como a empresa está atendendo seu público alvo, ou seja, quanto mais alta a participação, maior o desempenho no atendimento das necessidades de seus clientes, e a segunda, o *Market Share* pode dar a vantagem a empresa de aumentar a sua penetração de mercado. (HOOLEY; PIERCY; NICOLAUD, 2011).

A empresa em diagnóstico não possui informações sobre sua participação de mercado, essa será uma possibilidade de sugestão de melhoria para a mesma.

É importante descrever também sobre capacidade produtiva, ou seja, toda organização apresenta uma capacidade de produção diária, algumas têm esse dado bem claro e outras nem tanto. Neste sentido, capacidade produtiva “refere-se à quantidade máxima de produtos e serviços que podemos produzir – em uma fábrica, uma loja, um hospital, um banco. – Em dado

intervalo de tempo.” (ALBERTIN; PONTES, 2016, p. 50). Para completar a ideia do autor citado, Azevedo (2004, p. 15) descreve que:

É fácil determinar a capacidade produtiva, no caso de empresas que produzem apenas um produto. Para determinar a capacidade da empresa inteira, basta conhecer a capacidade de todos os setores e verificar qual desses possui a menor capacidade, pois este restringirá a capacidade da empresa como um todo. [...] Para se calcular a capacidade de muitos produtos não se deve determinar a capacidade produtiva de um setor [...] em unidades por unidade de tempo. Quanto mais produtos a empresa possuir, mais difícil fica esta mensuração. No caso, em que a empresa produza produtos similares e predefinidos, como numa indústria de produção intermitente repetitiva, é possível considerar uma unidade padrão e estabelecer relações entre produtos produzidos com esta unidade padrão. [...] A capacidade da empresa será dada em unidade padrão sobre unidade de tempo e existirá uma relação de quantidade da unidade padrão para cada produto produzido. Pelas relações de equivalência, é possível determinar que combinações de diversos produtos podem ser produzidas em um certo intervalo de tempo.

A partir disso, entende-se que para gerenciar melhor uma organização e tornar ela mais competitiva perante seus concorrentes é necessário que o gestor saiba qual a capacidade produtiva da mesma. Conforme descrevem os autores, é possível mensurar esse dado tanto em empresas grandes com diversos produtos, como em empresas pequenas que produzem apenas um produto. A empresa em estudo não sabe qual a sua capacidade produtiva.

## 2.4 MERCADO DE ATUAÇÃO

O mercado pode ser descrito como “[...] organizações com necessidades para se atender, dinheiro e disposição para gastá-lo”. (ETZEL; WALKER; STANTON, 2001, p. 45). Melhor dizendo, sempre haverá demanda, alta ou baixa, de produtos de uma determinada linha. Etzel, Walker e Stanton (2001) salientam ainda a importância do poder de compra, de haver a demanda por necessidade, e do comportamento de compra do cliente.

Mercado pode ser conceituado como um conjunto de compradores atuais e em potencial, de um serviço ou produto, possuindo em comum uma necessidade, ou desejo, satisfeitas através de uma relação de troca. (KOTLER; ARMSTRONG, 2015).

Na empresa em diagnóstico, pode-se afirmar que o mercado de atuação são as cidades de Gramado e Canela, Rio Grande do Sul, que de acordo com a FEE/RS – Fundação de Economia e Estatística do Rio Grande do Sul (2018, s. p.) “contam atualmente com 37.848 habitantes e 45.054 habitantes, respectivamente.”

### 2.4.1 Ambiente de Tarefa

Também chamado de microambiente, o ambiente de tarefa é formado pelos componentes: empresa, clientes, concorrentes, fornecedores, intermediários e órgãos regulamentadores. (KOTLER; ARMSTRONG, 2015). Conforme apresentado na Figura 9:

Figura 9 - Principais forças do microambiente



Fonte: Kotler; Armstrong. (2015, p. 74).

Os autores Certo e Peter (2010, p. 32) explicam que esses componentes externos “[...] têm implicações específicas e relativamente mais imediatas na organização”. Pode-se afirmar que esses componentes afetam a empresa diretamente, com grande influência nas atividades e processos da organização. Oliveira (2012) sobressai a importância de ter os concorrentes como parceiros, pois a partir deles, pode estar a dificuldade ou a facilidade de encontrar o sucesso.

Já Kotler e Keller (2016, p. 12) descrevem microambiente de maneira mais completa, vejamos:

O microambiente inclui os participantes imediatos envolvidos na produção, na distribuição e na promoção da oferta. São eles: a empresa, os fornecedores, os distribuidores, os revendedores e os clientes-alvo. Incluídos no grupo de fornecedores estão os de materiais e os de serviços, como institutos de pesquisa de marketing, agências de propaganda, bancos e seguradoras, transportadoras e operadoras de telefonia.

Com base no descrito pelos autores mencionados, o ambiente tarefa é definido como variáveis que são controláveis e afetam diretamente a operação das organizações em geral, pois são diretamente influenciadas pela empresa.

#### 2.4.1.1 Fornecedores

Os fornecedores podem ser informantes da situação dos concorrentes, pois “[...] muitas vezes, fornecedores de uma empresa são também fornecedores dos concorrentes dela, de modo que informações importantes podem ser obtidas por meio deles (OLIVEIRA, 2012, p. 34). Essas afirmações só confirmam a importância da relação com os fornecedores, pois as vantagens que eles nos geram podem se tornar diferenciais competitivos frente aos nossos concorrentes, satisfazendo assim os clientes. Isso porque Oliveira (2012, p. 34) descreve que “[...] em mercados maduros, a competição não se dá apenas entre empresas isoladamente, mas também entre cadeias de relacionamentos”.

Portanto, “os fornecedores são muito importantes na cadeia de valor para os clientes da empresa. Eles oferecem o que a organização precisa para produzir bens e serviços, e a maioria das empresas tratam seus fornecedores como parceiros na criação de valor ao seu cliente.” (KOTLER; ARMSTRONG, 2015, p. 74).

A empresa em diagnóstico negocia a compra de matérias-primas e produtos com alguns fornecedores, conforme apresentado no Quadro 2.

Quadro 2 – Fornecedores de materiais

<b>MATERIAL</b>	<b>FORNECEDOR</b>	<b>LOCALIDADE</b>
Alumínios	Center Vidros	Gramado – RS
Molduras	Moldurarte	Braço do Norte – SC
Acessórios	Glass Poa	Porto Alegre – RS
Vidros comuns; espelhos	Polividros Com. de Vidros	Ascurra – SC
Vidros temperados	Maxi Glass	Canela – RS

Fonte: Arquivo Sinilo Vidros (2020).

Pode-se observar (Quadro 2) que a maioria dos fornecedores não são da região, o que determina que a organização em estudo opta pela busca de preços e qualidade de matéria prima, tendo que muitas vezes comprar fora do estado.

#### 2.4.1.2 Concorrentes

A concorrência também tem fator decisivo no ambiente de tarefa, e sabe-se que os clientes escolhem muito bem as empresas que contratam, pois, essas empresas vendem produtos similares a um mesmo mercado. Segundo Certo e Peter (2010, p. 32) “[...] entender os concorrentes é um fator-chave no desenvolvimento estratégico. [...] analisar o ambiente

competitivo é um desafio fundamental para os administradores”. O motivo dessa análise é, de acordo com os pensadores Certo e Peter (2010), auxiliar a empresa na busca dos concorrentes existentes e dos potenciais, e identificar seus pontos fortes e fracos, prognosticando quais serão suas estratégias.

Para os autores Kotler e Keller (2012, p. 10), a concorrência “abrange todas as ofertas e os substitutos rivais, reais e potenciais que um comprador possa considerar”. Os concorrentes podem ser diretos (que ofertam o mesmo produto ou serviço) ou indiretos (que ofertam produtos ou serviços substitutos). A concorrência existe em qualquer área de atuação de uma empresa, cabe ao gestor elaborar estratégias que possibilitem de alguma forma, superar seus concorrentes, sendo elas, fazendo uma análise do ambiente, inovando em seus produtos ou na forma de administrar. (HONORATO, 2004).

Em levantamento feito pela gestora da empresa Sinilo Vidros, como concorrentes diretos em Canela – RS existem cinco empresas registradas com CNPJ, conforme apresentados no Quadro 3.

Quadro 3 – Concorrentes

<b>CONCORRENTES</b>	<b>LOCALIDADE</b>
Fixa Vidros	B. Distrito Industrial – Canela
Mattos Vidraçaria	B. Centro – Canela
Vidraçaria Serrana	B. Santa Terezinha – Canela
Vidrosul	B. Centro – Canela
Vital Glass	B. Santa Marta – Canela

Fonte: Arquivo Sinilo Vidros (2020).

Lembrando que, estão somente listados os cinco principais concorrentes, pois existem os concorrentes indiretos e também os concorrentes da cidade próxima, como Gramado.

#### 2.4.1.3 Clientes

Os clientes são aqueles que compram bens e serviços. Ao encontro dessa afirmação, Certo e Peter (2010, p. 27) conceituam o componente cliente como aquele que “[...] reflete as características e o comportamento daqueles que compram produtos e serviços fornecidos pela organização”.

Nos dizeres de Kotler e Armstrong (2015, p. 76), clientes “são os principais agentes no microambiente da empresa. O objetivo de toda cadeia de valor é atender aos clientes-alvo e criar um sólido relacionamento com eles”.

Ao encontro dos autores mencionados, para Dias *et al.* (2011, p. 38) o termo cliente

refere-se também às pessoas que assumem diferentes papéis no processo de compra, como o especificador, o influenciador, o comprador, o pagante, o usuário ou aquele que consome o produto, que percebem e assumem atitudes diferenciadas diante dos estímulos de marketing, de acordo com o envolvimento e comprometimento com a compra, numa determinada situação ou contexto.

Ainda, os clientes são os resultados de esforços de uma organização, não são apenas os consumidores finais considerados clientes, mas sim todos os outros que podem fazer parte do mercado-alvo, como por exemplo: mercado industrial, mercado do governo, mercado externo e até mesmo os intermediários de marketing. Isso varia de acordo com o nível de canal de distribuição adotado pela organização. (HONORATO, 2004).

A empresa em diagnóstico, trabalha com venda direta ao consumidor, em que o cliente retira o produto na loja ou são instalados os produtos em suas residências, lojas e construções. O contato do cliente com a empresa é tanto pessoalmente como também por telefone, e-mail, WhatsApp ou Instagram. Os clientes da empresa Sinilo Vidros são bem diversificados, sendo eles:

- a) consumidor final;
- b) arquitetos;
- c) construtoras;
- d) imobiliárias residenciais e prediais;
- e) lojas comerciais.

É difícil definir quais são os clientes fixos da empresa em estudo, porque todos os dias aparecem diversos clientes buscando produtos, dos quais não há necessidade de identificação ou cadastro, pois normalmente é um atendimento rápido, que pode levar menos de 10 minutos. Todos os clientes possuem as opções de pagamentos da seguinte maneira:

- a) Valores abaixo de R\$100,00 (cem reais) são recebidos em dinheiro ou no cartão de débito ou crédito, no crédito em apenas 1x.
- b) Valores acima de R\$101,00 (cento e um reais) até R\$200,00 são recebidos em dinheiro ou no cartão de débito ou crédito, no crédito em apenas 2x.
- c) Valores acima de R\$201,00 (duzentos e um reais) são recebidos em dinheiro ou no cartão de débito ou crédito, número de parcelas normalmente 3x, mas pode haver negociação entre empresa e consumidor.

Em todos os pagamentos em dinheiro a vista, a empresa oferece 10% de desconto no valor total dos produtos adquiridos.

#### 2.4.1.4 Órgãos Regulamentadores

Como órgãos regulamentadores, o comércio está limitado pelos agentes atuantes no município de Canela – RS, sendo como exemplos três entidades o Sindicato Sindi Comerciários de Canela, Gramado e região, Bombeiros de Canela e a Prefeitura Municipal de Canela.

A partir da pesquisa feita no site do Sindi Comerciários (2020) o sindicato tem atuação contínua durante todo o ano, seja ao participar das lutas gerais dos colaboradores ou na atuação na defesa de direitos e conquistas da categoria. A finalidade do Sindicato é atender à todos os trabalhadores no Comércio, que lutam em defesa de seus direitos e interesses futuros, o sindicato procura desenvolver ações que buscam soluções para os problemas que os colaboradores possam vir a sofrer, e buscam a melhoria para as condições de trabalho e de vida dos mesmos.

O sindicato presta serviços aos seus associados, como assistência jurídica, médica, serviços odontológicos, lazer, educação, promoção de cursos de aperfeiçoamento creches para os filhos dos filiados. O sindicato também tem função social, de integração social do trabalhador na sociedade. Alguns sindicatos têm programas de recolocação profissional do trabalhador dispensado. (NASCIMENTO, 2011).

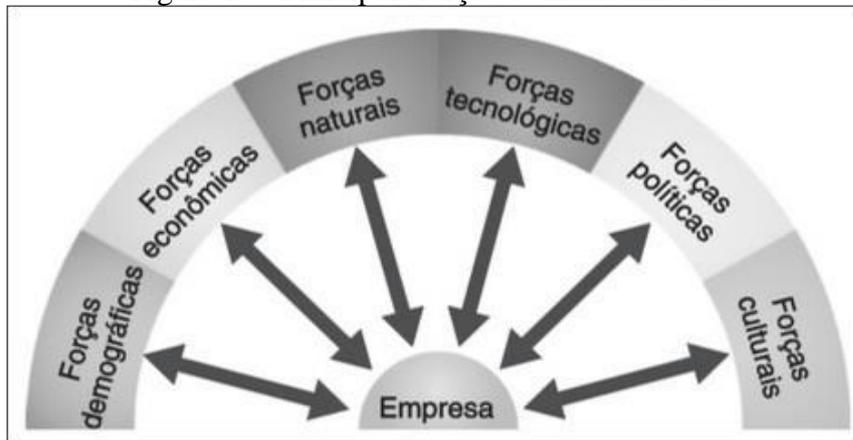
Completando as entidades que regulamentam a empresa em diagnóstico se encontram o Corpo de Bombeiros e a Prefeitura de Canela. O Corpo de Bombeiros tem como função visitar os comércios para analisar a situação do mesmo, ou seja, o Corpo de Bombeiros é responsável pela vigilância do extintor de incêndio e também se a empresa possui o curso de Prevenção contra incêndio, além disso, é de responsabilidade dos Bombeiros a avaliação do PPCI. Já a Prefeitura de Canela, é responsável pela vigilância do local, se está tudo em ordem para que a empresa continue em funcionamento, com isso há a liberação do Alvará do ano vigente, bem como fiscalizar e autuar a empresa quando houver desconformidade ou desrespeito às normas municipais.

#### 2.4.2 Ambiente Geral ou Macroambiente

O ambiente geral é também conhecido como macroambiente. As organizações, operam em um macroambiente amplo de forças que oferecem oportunidades, mas que também impõem

ameaças a elas. (KOTLER; ARMSTRONG, 2015). Na Figura 10 são apresentadas as principais forças deste ambiente.

Figura 10 - Principais forças do macroambiente



Fonte: Kotler; Armstrong (2003, p. 65).

Fazem parte das forças do macroambiente os cenários político-legal, econômico, tecnológico, demográfico e ambiental. A análise macro ambiental deve ser constituída do maior detalhamento possível das variáveis que interferem na organização, derivadas ou recorrentes dos cenários apresentados, assim como deve saber identificar situações que se caracterizem como potenciais ameaças ou oportunidades. (GIOIA, 2013).

O conjunto dessas forças ou aspectos do macroambiente formam o cenário em que a empresa se insere o qual precisa ser compreendido para a melhor tomada de decisões estratégicas, principalmente mercadológicas, por parte da organização. (REICHELDT, 2013).

O mercado atual está relativamente muito diferente de vinte anos atrás. As empresas precisam estar atualizadas perante os novos comportamentos, tecnologias e desafios.

#### 2.4.2.1 Ambiente Demográfico

Os autores Kotler e Armstrong (2015, p. 77) definem que “a demografia é o estudo da população humana em termos de tamanho, densidade, localização, idade, sexo, raça, ocupação e outros dados estatísticos.” De acordo com Kwasnicka (2012, p. 33), “o tamanho da população, a estrutura etária, a distribuição geográfica e as questões étnicas são informações importantes para definir a adaptação ou geração de produtos para o mercado”. Pode-se destacar o crescimento da classe média, uma grande mudança demográfica que afetou positivamente as empresas, pois o poder de compra dessas pessoas aumentou.

Com o aumento expressivo da população e o crescente poder de compra da classe média baixa, existe uma tendência de aumento da exigência do consumidor no mercado. Na organização foco desta análise é perceptível este anseio do consumidor, já que nos últimos anos estão optando por substituir os produtos velhos, como por exemplo vidro comuns de suas janelas por janelas novas de vidro temperado e alumínio.

A empresa em diagnóstico não tem como definir, por exemplo, a idade, sexo e a raça de seus clientes por ser um ramo abrangente, onde os consumidores são de todas as etnias, de quase todas as idades e de ambos os sexos, pois a empresa fornece tanto um produto que uma criança precisa para um trabalho escolar, como para um senhor (a) que precise de um produto específico para enfeitar a sua casa. A localização dos clientes, como já citada anteriormente, está concentrada na cidade de Canela/ RS e na cidade de Gramado/ RS, e turistas de diversos lugares.

#### 2.4.2.2 Ambiente Econômico

Nas palavras de Kotler e Armstrong (2015, p. 85) “os mercados requerem tanto o poder de compra como pessoas. O ambiente econômico consiste em fatores que afetam o poder de compra e o padrão de gastos dos consumidores”. Por consequência, segundo os doutrinadores Batteman e Snell (2012, p. 30) “o ambiente econômico afeta dramaticamente a capacidade dos gestores de operar de maneira eficaz e influencia suas escolhas estratégicas”. As taxas de juros e de inflação afetam a disponibilidade e o custo do capital, as oportunidades de crescimento, os preços, os custos e a demanda dos consumidores por produtos. (BATTEMAN; SNELL, 2012). Os fatores econômicos geram um grande efeito sobre os gastos e o comportamento de compra dos clientes.

Muitos fatores econômicos afetam as empresas, principalmente por causa dos “[...] seus efeitos rápidos e irradiadores sobre outras forças e sobre a sociedade como um todo”. (OLIVEIRA, 2012, p. 27). Mudanças na renda das pessoas, ou no crescimento econômico do país são determinantes para que reflexos sejam sentidos pelas organizações. Assim, sabe-se que “esses fatores afetam diretamente a capacidade do indivíduo de comprar”. (KWASNICKA, 2012, p. 114).

Essas oscilações na economia podem ser sentidas tanto nas vendas das empresas, devido ao poder de compra dos potenciais clientes, como nas negociações de crédito, já que se “[...] a empresa se encontra em dificuldade para a obtenção de recursos financeiros a ponto de

provocar retração em seus negócios, pode com isso perder uma parcela do mercado para seus competidores.” (KWASNICKA, 2012, p. 114).

A empresa em diagnóstico nota que o momento econômico do país reflete no poder de compra de seus clientes, pois a crise atual afeta diretamente tanto os consumidores como os fornecedores. O reflexo maior nota-se no preço da matéria-prima, devido à falta da mesma. Índices como a taxa de câmbio, por exemplo, influencia muito nas oscilações de preço do vidro, principal matéria-prima utilizada na empresa. A empresa deve estar atenta a essas mudanças para poder manter-se forte contra a concorrência e para que não haja prejuízos nas negociações.

#### 2.4.2.3 Ambiente Tecnológico

Atualmente, o ambiente tecnológico é a força que mais tem influência no destino das empresas, incentivando novas tecnologias, e gerando novas oportunidades de produtos no mercado. A tecnologia gerou maravilhas, como por exemplo, celulares e antibióticos, mas também gerou ainda benefícios duvidosos, pois a postura perante a tecnologia depende do fato das pessoas ficarem mais impressionados com suas maravilhas do que com seus absurdos. (KOTLER; ARMSTRONG, 2015).

O autor Maximiano (2011, p. 40) enfatiza que “nada indica que a evolução vá parar ou que as pessoas queiram voltar ao passado. Portanto, acompanhar a evolução tecnológica é seguramente uma estratégia para assegurar a sobrevivência e a eficácia da organização”. Ao encontro do doutrinador mencionado, os autores Montana e Charnov (2010, p. 75) descrevem o ambiente tecnológico como “[...] o mais decisivo nos negócios, pois as mudanças nesse ambiente costumam ser rapidamente sentidas pela empresa”.

A popularização da *internet* sem dúvida é o avanço tecnológico que mais gerou mudanças nas organizações, e elas precisaram se adequar o mais rápido possível. Destaca-se três áreas importantes que se considera no ambiente tecnológico: “a origem de novas tecnologias, chamada de *processo de inovação*; a maneira como a nova tecnologia é inserida em uma empresa, chamada de *processo de transferência de tecnologia*; e a atual tecnologia de ponta e sua aplicação dentro da empresa”. (MONTANA; CHARNOV, 2010, p. 76, grifo do autor).

Quando o processo de inovação parte de dentro da empresa, ela tem menos resistência às mudanças que a nova tecnologia irá gerar. Durante o processo de transferência, se as pessoas que desenvolveram a inovação não participam, as dificuldades tendem a aumentar. Algumas

empresas preferem apenas investir na tecnologia criada por outras organizações. Ao encontro disso, Maximiano (2011, p. 140) explica que “algumas [organizações] procuram liderar o processo de inovação tecnológica, e fazer propaganda disso; outras procuram comprar os avanços tecnológicos produzidos por outros”.

No que se refere aos progressos tecnológicos, a empresa em diagnóstico busca a compra de produtos inovadores, como por exemplo: vidro autolimpante e vidro antipássaro, mas sabe-se que o investimento em tecnologia é alto, e a empresa em análise não possui recursos para isso, sendo assim a gestora afirma que investimentos em produtos inovadores só são realizados se tiver a extrema necessidade.

A empresa em diagnóstico utiliza um sistema informatizado de gestão que serve para controlar estoques, cadastros de clientes, cadastro de produtos e também para emitir notas fiscais eletrônicas, mas não é utilizado da forma correta, pois o sistema foi adquirido para a emissão das notas fiscais.

#### 2.4.2.4 Ambiente Político e Legal

Partindo das ideias de Gioia (2013, p. 18) “o ambiente político-legal abrange as tendências relativas a leis, códigos, instituições governamentais e correntes ideológicas que possam afetar a empresa”. Os autores Batteman e Snell (2012, p. 39), afirmam que, “o governo pode afetar as oportunidades de negócio por meio de leis tributárias, políticas econômicas e portarias de comércio exterior”. Elas servem de restrição e de proteção ao negócio das empresas e como elas mudam em diversos países, algumas são mais rígidas e outras nem tanto, alguns países possuem costumes ilegais que são muitas vezes esperados, como propinas e subornos, mas que em outras partes do mundo esse costume, além de ser ilegal é antiético.

O pensador Maximiano (2011) explica que as leis devem ser cumpridas por todas as empresas, e que o não cumprimento pode ocasionar sérios riscos, e que diversas são essas leis, como de proteção ao meio ambiente, de proteção ao consumidor, trabalhistas e tributárias, etc.

Alguns administradores acreditam que o ambiente político-legal só representa ameaças para as empresas, “mas muitas organizações percebem que o governo pode ser uma fonte de vantagens competitivas para uma empresa ou todo um setor”. (BATTEMAN; SNELL, 2012, p. 40). Isso acontece com as leis de proteção autoral, as patentes requeridas, com o suporte financeiro das linhas de crédito de bancos governamentais ou mesmo com incentivos fiscais.

A empresa em diagnóstico é afetada pela legislação, tanto positiva quanto negativamente, onde as leis de proteção individual obrigam os colaboradores que subirem em

alturas maiores que a sua, que estejam protegidos com cintos de segurança individual, é obrigatório o uso de EPI's pelos funcionários e a empresa precisa estar ciente disso. A empresa tem que cumprir com os pagamentos de tributos exigidos pelo governo, no Simples Nacional.

Outra lei que afeta a empresa em análise é a questão do envidraçamento de sacadas, onde essa lei obriga os consumidores a legalizarem essa benfeitoria na Prefeitura, ou seja, isso acontece porque a área da varanda não é incluída no que eles chamam de “área útil da unidade”, então significa que o peso do envidraçamento irá para o cálculo do IPTU, onde conseqüentemente subirá o valor do IPTU do imóvel. (WILTGEN, 2014).

Neste sentido, todas as empresas precisam estar atentas as suas obrigações perante a legislação, mesmo que afetem positivamente ou negativamente a empresa.

#### 2.4.2.5 Ambiente Ecológico

O ambiente natural consiste nos ambientes físicos e nos recursos naturais utilizados pela empresa como matéria-prima, insumos e ainda, o descarte correto dos resíduos produzidos pelas organizações. (KOTLER; ARMSNTRONG, 2015).

Atualmente novas leis de proteção ambiental e de controle de emissão de poluentes surgem para tentar defender os recursos naturais que ainda restam no nosso planeta. Reciclagem, materiais mais baratos, menos embalagens nos produtos ou com menos agressão ao meio ambiente são agora uma realidade que as empresas estão vivendo, e as que melhor se adaptarem a isso conseguirão se manter no mercado, pois “[...] muito do sucesso dos negócios dependerá de que posição a empresa irá adotar hoje quanto ao problema do uso adequado desses recursos naturais”. (KWASNICKA, 2012, p. 113).

Os autores Kotler e Keller (2006) ressaltam sobre as ameaças e as oportunidades que estão ligadas ao ambiente natural: a falta de matéria-prima, principalmente da água, os altos custos com energia, os alarmantes níveis de poluição e a mudança de postura dos governos. As ameaças podem ser vistas como por exemplo, o abuso do desperdício de água, a poluição do ar, e o uso dos recursos não renováveis, como por exemplo o petróleo. E as oportunidades serão vistas pelos empreendedores e organizações dedicados a pesquisa e desenvolvimento, sendo uma “[...] excelente oportunidade para desenvolver materiais alternativos”. (KOTLER; KELLER, 2006, p. 88).

A empresa em diagnóstico não possui nenhuma ação sustentável, mas referente às embalagens de produtos que a organização utiliza, as mesmas são descartadas em lugares

corretos. O descarte dos vidros, principal matéria-prima da empresa, são feitos em toneis de ferro, esses toneis são de fácil acesso a uma empresa própria de recolhimento do município, essa empresa é acionada para o recolhimento dos mesmos semanalmente, para não agredir o meio ambiente.

#### 2.4.2.6 Ambiente Sociocultural

Todas as regiões tem suas culturas, e grande parte da sociedade entende que os costumes, as crenças, os valores, o estilo de vida e as tradições são parte do ambiente cultural. Segundo os doutrinadores Montana e Charnov (2010, p. 66), “uma perspectiva sociológica do ambiente inclui a situação e as tendências da população, os valores éticos e pessoais de trabalho e os valores culturais gerais”. Cada localidade possui valores éticos ou culturais diferentes, tornando a administração um desafio, em qualquer lugar onde esteja. Neste ínterim, Kwasnicka (2012, p. 114) observa que “a forma como esses fatores podem interferir reflete-se no processo produtivo e na tecnologia da empresa”.

Pode-se dizer que diversos são os casos de normas culturais, religiosas ou tradicionais de alguma região que barram a venda ou mesmo o lançamento de determinado produto. Um exemplo pode ser a pílula anticoncepcional, que é vista até hoje por muitas culturas como algo impróprio. “Esse exemplo serve para mostrar como é difícil mudar a mentalidade de um povo em função da criação de uma necessidade de consumo”. (KWASNICKA, 2012, p. 114).

O ambiente sociocultural na empresa em diagnóstico é afetado pela cultura e pelos fatores sociais, os quais são marcantes e peculiares. Como se sabe, a ética não está tendo a abordagem que deveria, e isso torna a relação entre patrão e colaborador desgastante, pois sempre existe desconfiança quando não se está acompanhando a produção. Por observação da gestora da organização em análise, quando a gestora se encontra junto aos colaboradores no ambiente produtivo, o rendimento dos mesmos, melhora comparado ao momento em que a gestora não se encontra no ambiente.

É importante ressaltar que, os valores culturais da comunidade de Canela/RS e Gramado/RS não dificultam a venda de nenhum produto da empresa, porque por ela são fornecidos produtos essenciais.

### 3 ÁREA ADMINISTRATIVA

Neste capítulo apresenta-se as questões administrativas da empresa em diagnóstico organizacional, levando em conta a gestão estratégica, a estrutura organizacional, a inovação e o sistema de informação.

O processo administrativo envolve cinco tipos principais de atividades: planejamento, organização, liderança, execução e controle. (MAXIMIANO, 2012). Neste sentido, Maximiano (2011, p. 4) define que “a administração é o grupo de pessoas que dirige uma organização”. Os empresários precisam ter conhecimento sobre algumas características básicas da empresa para montar uma estrutura organizacional. (LAS CASAS, 2009).

A estrutura de uma organização deve ser esquematizada de acordo com os objetivos e as estratégias estabelecidas, ou seja, a estrutura organizacional é uma ferramenta básica que ajuda as empresas a alcançar os objetivos desejados. (OLIVEIRA, 2013). Em qualquer empresa podem existir dois tipos de estrutura; a formal e a informal. Conforme Oliveira (2013, p. 65) estrutura formal, “é objeto de grande parte de estudo das organizações empresariais, é aquela deliberadamente planejada e formalmente representada, em alguns de seus aspectos, pelo organograma”. E a estrutura informal, para o mesmo autor (OLIVEIRA, 2013, p. 65) “é baseada na rede de relações sociais e pessoais que não é estabelecida ou requerida pela estrutura formal. Surge da interação social das pessoas, o que significa que se desenvolve espontaneamente”.

Conforme as definições vistas, é possível constatar que a empresa em diagnóstico não possui uma estrutura organizacional formalizada.

#### 3.1 GESTÃO ESTRATÉGICA

Gestão estratégica é o caminho definido pela empresa para alcançar seus objetivos; é o “processo pelo qual uma organização define aonde pretende chegar e como alcançará esta conquista”. (NOGUEIRA, 2014, p. 3). Os autores Certo e Peter (2010, p. 3) complementam esta ideia afirmando que a gestão estratégica é um “processo contínuo e interativo que visa manter uma organização como um conjunto apropriadamente integrado ao seu ambiente”.

O autor Rocha (2012, p. 3) prossegue, descrevendo que administração estratégica se define como “o processo contínuo e circular que visa manter a organização como um conjunto adequadamente integrado ao seu ambiente”. Em concordância Oliveira, Perez e Silva (2013, p. 30) conceituam planejamento estratégico como “aquele que, centrado na interação da empresa

com seu ambiente externo focalizando as ameaças e oportunidades ambientais e seus reflexos na própria empresa, evidenciando seus pontos fortes e fracos, e define diretrizes estratégicas”.

Uma estratégia elaborada de forma sistêmica, tem como objetivo a maximização da eficiência e a minimização do erro e do fracasso. A estratégia se refere ao caminho que a organização segue para sobreviver. “É a busca por um plano de ação que permite desenvolver e ajustar continuamente uma vantagem sobre seus concorrentes”. (SOBRAL; PECI, 2012, p. 24).

Se considerado a elaboração de uma estratégia, as empresas podem aumentar seus lucros e diminuir os prejuízos quando conseguem elaborar um plano de ação com sucesso, levando vantagem sobre seus concorrentes.

A empresa em diagnóstico não possui uma gestão estratégica, possui apenas um planejamento de curto prazo, o que por vez pode acabar impedindo que a organização venha a se encontrar com olhares e energias voltadas para o crescimento e não apenas para a sobrevivência.

### 3.1.1 Missão

De acordo com os ensinamentos de Rocha, missão é

[...] o documento que mostra aos funcionários e para o público em geral qual é a identidade da empresa e aonde ela pretende chegar. Tendo como principais objetivos orientar os esforços de todos na mesma direção, orientar as tarefas e também orientar o desenvolvimento de objetivos organizacionais. (ROCHA, 2012, p. 67)

Quando consegue-se estabelecer a missão da empresa e os colaboradores da mesma ficam cientes, consegue-se que todos busquem e trabalhem pelo que a empresa realmente é. Para confirmação disso, os autores Sobral e Peci (2012) afirmam que:

A missão deve conseguir o comprometimento de todas as pessoas da empresa e deve ser formulada de forma a motivá-las. Ela deve ser vista como um desafio de todos. Para isso, apesar de ser estabelecida pela alta administração, é fundamental que membros de todos os níveis organizacionais participem de sua elaboração. Por sua vez, a visão declara o que a organização deseja ser, ou seja, a posição que ela deseja ocupar no futuro. Dessa forma, reflete suas aspirações, devendo ser apresentada como um desafio para seus membros. (SOBRAL; PECI, 2012, p. 17).

A partir deste pensamento, Barney *et al.* (2011) apresentam a missão como o que a empresa quer ser no longo prazo, e a razão da mesma existir, sobre os fatores internos e externos

que afetam a empresa formulam a missão. A missão da empresa é o seu propósito, e quando ela é definida possibilita um maior entendimento de seus colaboradores com relação aos objetivos da empresa, conseqüentemente maior comprometimentos e motivação, conseguindo que todos se empenhem para o crescimento da organização. (SOBRAL; PECI, 2013).

Conforme relatos da gestora da empresa, a organização em diagnóstico não possui sua missão documentada, mas tem o propósito de oferecer produtos de alta qualidade a seus clientes, buscando a todo momento uma melhoria contínua, através do comprometimento de seus colaboradores, e tem total conhecimento que a falta de clareza na sua missão provoca a falta de foco no objetivo final, pois acaba provocando grande dispersão de forças.

### 3.1.2 Visão

De acordo com Orlickas (2012), a visão é a ideologia central da organização, o que determina a identidade de uma instituição, ou seja, aquilo que transcende os ciclos de vida de determinado produto considerando oscilações do mercado mudanças tecnológicas e modelos gerenciais. “Em linhas gerais define “quem é” a organização e o que mantém sua constância quando ela diversifica sua atuação ou efetua fusões com outras empresas”. (ORLICKAS, 2012, p. 62). Colaborando para melhor conceituação de visão, os autores Sobral e Peci (2013, p. 201) definem que

visão é a declaração do que a organização deseja ser, ou seja, da posição que ela quer ocupar no futuro. É um conjunto de convicções e compreensões para onde deve seguir a organização, e como serão tratados os recursos materiais e humanos nessa trajetória.

Neste sentido, visão é a imagem do futuro que motiva, inspira e que, de certa forma, determina e orienta os tipos de ações que serão levadas a efeito no presente, deve ser capaz de gerar entusiasmo entre todos os integrantes e, deve ser divulgada e democratizada para todos os indivíduos que participam da organização, não importando o nível. (CARAVANTES; CARAVANTES; KLOECKNER, 2005).

Na organização em diagnóstico a visão se confunde com as perspectivas futuras da proprietária, e pela falta de conhecimento administrativo da Sra. Karen, a organização não possui visão organizacional formalizada, apenas planeja fidelizar novos clientes.

### 3.1.3 Filosofia

Sobre a filosofia da empresa, pode-se dizer que é um comportamento exemplar sobre a ética e moral aplicado à cultura da empresa. Comportamento este que rege os valores e princípios adotados pela organização diante de seus colaboradores e clientes, uma espécie de paradigma criado pela mesma.

O código de ética das empresas consiste em sistematizar os princípios, a visão e a missão da empresa. É norteador das ações de seus colaboradores e define a postura social da organização perante a sociedade em que está inserida, devendo ser do conhecimento de todos que se relacionam com a organização, interna e externamente. (SCATENA, 2010, p. 189-190).

Para Gioia (2013), os princípios devem ser compreendidos como as crenças, os valores morais e conceitos básicos, eles representam a cultura e a filosofia da organização e servem como base de atuação comportamental diária de todos os funcionários.

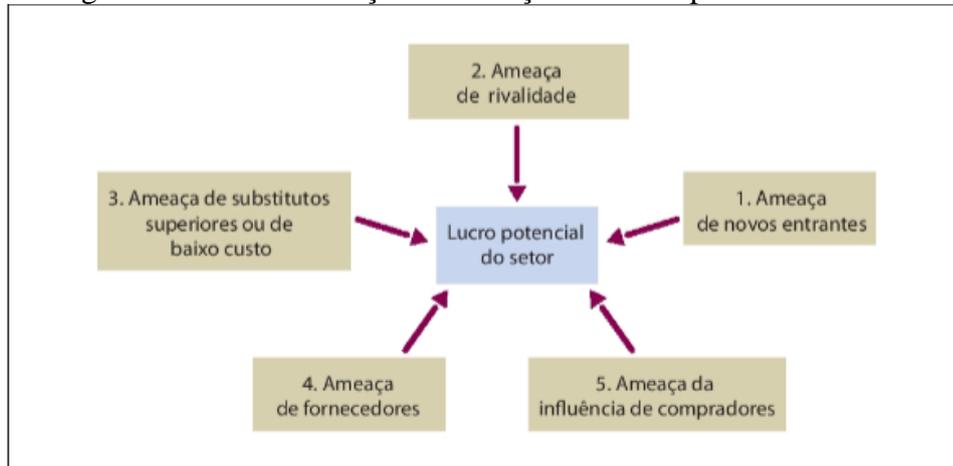
Neste sentido, de acordo com os autores Odgen e Crescitelli (2008), os princípios que regem a organização podem ser apresentados de diversas maneiras, porém, na maioria das vezes, giram em torno de termos como, visão, valores e objetivos.

Segundo a gestora da empresa em diagnóstico, a Sinilo Vidros não possui valores formalizados, mas desde o princípio de sua criação, a família expõe seu reflexo na cultura de seu negócio confiável diante de seus fornecedores, colaboradores e clientes, sempre visando a ética e a sustentabilidade.

### 3.1.4 Estratégia da empresa

Muitas vezes, é difícil identificar ameaças no ambiente local das empresas, mas felizmente muitos estudiosos desenvolveram modelos que podem ser aplicados na identificação de ameaças que venham a se apresentar em organizações. Os modelos de ameaças identificam as cinco ameaças mais comuns (Figura 11), e para uma empresa que busca vantagem competitiva, é importante saber que uma ameaça ambiental é qualquer indivíduo, grupo ou organização fora da empresa que deseja diminuir seu nível de desempenho. (BARNEY; HESTERLY, 2017). Vale lembrar que as ameaças aumentam e muito os custos de uma empresa, conseqüentemente diminuindo as suas receitas e também seu desempenho.

Figura 11 - As cinco forças de ameaças e o lucro potencial do setor



Fonte: Barney; Hesterly (2017, p. 32)

“Ameaças são forças que tendem a aumentar a competitividade de um setor e forçar o desempenho de uma empresa ao nível de paridade competitiva.” (BARNEY; HESTERLY, 2017, p. 32). Serão citadas nesse presente estudo, as cinco forças de Porter, e relacionar com a gestão estratégica da organização em diagnóstico.

A primeira ameaça identificada [...] é a de novos entrantes. **Novos entrantes** são empresas que iniciaram operações recentemente em um setor ou que ameaçam começar operações em breve. [...] novos entrantes são motivados a ingressar em um setor pelos lucros superiores que algumas empresas já estabelecidas podem auferir. Empresas que almejam esse lucro elevado entram no setor, aumentando assim o nível de concorrência e reduzindo o desempenho das empresas estabelecidas. Na ausência de barreiras, a entrada continuará enquanto as empresas do setor estiverem obtendo vantagens competitivas e cessará quando todas as empresas estabelecidas estiverem obtendo paridade competitiva. (BARNEY; HESTERLY, 2017, p. 32, grifo do autor).

Após conceituação dos autores, entende-se que não é fácil saber como está a ameaça de novos entrantes no setor, pois a empresa em análise não desenvolve pesquisas para a obtenção dessas informações.

Neste sentido, a força de novos entrantes é uma ameaça ligada diretamente à habilidade das empresas, relacionado ao seu desempenho, no qual estabelece o nível de melhoramento do mesmo.

A segunda é a ameaça de rivalidade,

[...] ou seja, é a intensidade da competição entre os concorrentes diretos de uma empresa. [...] A rivalidade ameaça empresas, reduzindo seus lucros econômicos. Altos níveis de concorrência direta são indicados por ações como cortes constantes de preços por empresas de um setor, [...] lançamento frequente de novos produtos, [...]

campanhas de publicidades acirradas, [...] e ações e reações competitivas rápidas [...]. (BARNEY; HESTERLY, 2017, p. 37-38).

Neste sentido, a gestora da empresa em diagnóstico, relata que, como já citado anteriormente, não possui informações de como está o mercado, e não possui pesquisas sobre esse assunto. A empresa sabe reconhecer quem são seus concorrentes, mas não possui conhecimento sobre seu diferencial perante eles. A empresa em análise não sabe informar qual o grau de satisfação e de fidelidade de seus clientes perante seus produtos e serviços, mas tenta sempre igualar seus preços com os concorrentes, e proporciona descontos nas compras caso o cliente tenha um orçamento com menor valor. A falta de informação e de gestão estratégica na empresa em estudo prejudica a sua vantagem competitiva no mercado.

Existe a terceira ameaça da estrutura das cinco forças, que são os produtos substitutos,

[...] produtos ou serviços oferecidos por concorrentes diretos de uma empresa atendem praticamente as mesmas necessidades do cliente, da mesma maneira que os produtos ou serviços oferecidos pela própria empresa. Os **substitutos** atendem praticamente às mesmas necessidades do cliente, mas de maneiras diferentes. [...] os substitutos tomam o lugar de produtos e serviços de um setor. Isso acontece quando um substituto é claramente superior aos produtos existentes. Alguns exemplos incluem calculadoras eletrônicas que substituem régua de cálculo e calculadoras manuais [...]. (BARNEY; HESTERLY, 2017, p.38-39, grifo do autor).

Se baseando na doutrina dos autores, a gestora da empresa em diagnóstico relata não possuir produtos substitutos perante seus concorrentes, e isso acaba influenciando em sua competitividade, pois a gestora acredita que essa ameaça diminua as vendas e conseqüentemente diminua os lucros, mas formalmente a empresa não possui essas informações.

A quarta ameaça ambiental são os fornecedores,

que disponibilizam para as empresas uma ampla variedade de matérias-primas, mão de obra e outros bens essenciais. Esses podem ameaçar o desempenho das empresas aumentando o preço ou reduzindo a qualidade de seus suprimentos. Quaisquer lucros que estiverem sendo auferidos em um setor podem ser transferidos para fornecedores dessa maneira. [...] os fornecedores de uma empresa são uma grande ameaça se o setor de *fornecedores* for dominado por um número pequeno de empresas. Nesse cenário uma empresa não tem outra opção a não ser de comprar suprimentos desses fornecedores. Esses poucos fornecedores, portanto, têm enorme flexibilidade para cobrar preços altos, diminuir a qualidade ou, de alguma outra forma, comprimir o lucro das empresas para as quais vendem. (BARNEY; HESTERLY, 2017, p.39, grifo do autor).

A partir do ensinamento dos autores mencionados, é possível compreender que é importante para as organizações terem uma vasta lista de fornecedores ao seu dispor. A gestora

da empresa em diagnóstico, descreve que a mesma possui uma lista de fornecedores, dos quais busca sempre o melhor preço, a melhor qualidade e a flexibilidade de pagamento para a compra da matéria-prima, a vidraçaria não é refém apenas de um fornecedor, a gestora pode escolher de qual fornecedor comprar para abastecer o seu estoque.

A última ameaça das cinco forças de Porter, são os compradores,

pois adquirem os produtos ou serviços de uma empresa. Enquanto um fornecedor age para aumentar os custos das empresas. Enquanto os fornecedores agem para aumentar os custos de uma empresa, os compradores agem para reduzir o lucro dela. [...] os compradores são uma ameaça às empresas de um setor quando têm habilidade de integrar verticalmente para trás. Nesse caso, tornam-se tanto compradores como concorrentes e bloqueiam certa porcentagem das vendas do setor. Por sua vez, a extensão em que os compradores representam uma ameaça à integração vertical depende das barreiras à entrada em um setor. Se existir barreiras significativas à entrada, os compradores podem não conseguir empreender uma integração vertical para trás e sua ameaça às empresas é reduzida. (BARNEY; HESTERLY, 2017, p.41).

Muitas vezes os clientes da empresa em diagnóstico, exigem produtos e serviços de qualidade com preços baixos. A gestora da organização entende que o cliente pode sim ser uma ameaça para empresa, devido ao fato de existir um concorrente há dois metros de distância da mesma, aumentando a chance do comprador de conseguir um preço mais baixo com a alta qualidade exigida.

### **3.1.5 Objetivos**

Uma empresa com planejamento possui missão e visão, e estabelece objetivos para cumprir seus compromissos. Seus objetivos são estabelecidos por prazos e por níveis da organização. Os objetivos são resultados específicos que uma empresa deseja obter no futuro através do planejamento, ou seja, são propósitos, intenções, ou estados futuros que as organizações desejam alcançar, através da alocação de esforços e recursos em determinada direção. (SOBRAL; PECI, 2013). Neste sentido, entende-se que os objetivos são resultados que a organização almeja conquistar em um determinado período de tempo.

De acordo com o conteúdo apresentado no Quadro 4, existem três tipos de níveis organizacionais, e “os níveis organizacionais possuem seus respectivos objetivos”. (SOBRAL; PECI, 2012, p. 18)

Quadro 4 - Objetivos por nível organizacional

Nível Organizacional	Tipos de Objetivos	Quais são os objetivos	Quem formula
Nível estratégico	Objetivos estratégicos	Referem-se à empresa como um todo e buscam traduzir a missão em termos mais concretos.	Alta administração
Nível tático	Objetivos Táticos	Correspondem aos resultados esperados para as principais divisões ou departamentos da organização.	Gerentes de nível médio
Nível operacional	Objetivos Operacionais	Definem os resultados específicos esperados de grupos e indivíduos	Supervisores de 1º linha e, em alguns casos, funcionários

Fonte: Adaptado de Sobral; Peci (2012, p. 18).

Os objetivos fazem parte do planejamento e permitem que a organização não desperdice forças e se concentre no que a tarefa de cada nível organizacional desempenhar, neste sentido, é estabelecido um rumo para a empresa. Para que uma definição de objetivos seja constituída, é preciso que a empresa se baseie em fatos presentes, para projetar o futuro, a partir disso uma análise criteriosa e minuciosa deve ser feita, resultando no que a empresa possui como ferramenta atual na busca do que quer alcançar. A empresa precisa estabelecer objetivos alcançáveis, objetivos que não levem a empresa a um rumo que ela não poderá chegar ou que possa desmotivar seus níveis organizacionais com objetivos inalcançáveis. (SOBRAL; PECI, 2012; SCATENA, 2010).

Toda empresa precisa elaborar um planejamento para ter seu próprio caminho, onde trilhará em busca de um destino, e este destino é tratado como seus objetivos. A vidraçaria em análise, não possui seus objetivos documentados e por vezes se encontra no mercado de sobrevivência em vez de buscar o crescimento e o desenvolvimento.

Quando trabalhamos sem estabelecer objetivos, há uma sensação de inércia, de que trabalhamos muito, mais não realizamos nada. Quando uma organização não possui objetivos, não atinge nenhuma meta, pois é apenas uma “nau sem rumo”. Os objetivos fazem com que a organização consiga concretizar a sua visão e, conseqüentemente, cumprir a sua missão. (SERTEK *et al.*, 2009, p. 131).

Em concordância com os autores mencionados, no mercado atual o desperdício de tempo pode significar para empresa a perda de oportunidades únicas no mercado, portanto estabelecer objetivos de maneira certa faz com que a empresa alcance suas metas sem desperdiçar seu tempo, uma vez que um planejamento elaborado de maneira que não se tenha objetivos faz com que a empresa trabalhe sem focar suas energias, perdendo tempo, oportunidades de crescimento e sucesso.

Na empresa em diagnóstico a proprietária descreve ter como objetivo proporcionar bem-estar aos seus colaboradores e clientes, e também o seu próprio bem estar, trazendo mais conforto e bens, como novas técnicas, a utilização de novos maquinários, aquisição de produtos inovadores e treinamentos para aperfeiçoamento dos colaboradores. Porém, são objetivos que não buscam um projeto de futuro ou longo prazo.

### **3.1.6 Planejamento Estratégico, Tático e Operacional**

O planejamento pode ser realizado com base nos níveis administrativos: Estratégico, Tático e Operacional:

Estratégico: corresponde a alta administração, pois determina os objetivos de longo prazo e a direção para a organização como num todo; Tático: corresponde à média administração, pois coordena e decide os produtos ou serviços que serão produzidos; Operacional: corresponde à supervisão, pois coordena a execução das tarefas de todo o pessoal operacional. (SILVA, 2008, p. 12).

Complementando doutrinador mencionado, o planejamento estratégico envolve atividade a longo prazo, que, quando detalhada em nível de tempo mais curto, passa a ser considerada planejamento operacional, ou seja, o planejamento tático ou operacional deriva sempre do planejamento estratégico. (KWASNICKA, 2012). O planejamento estratégico é executado pelo nível mais alto na hierarquia da empresa, com uma visão sistêmica e de longo prazo, com ações no presente prevenindo as ameaças futuras. “O nível estratégico representa as funções e as atividades de tomadas de decisão na empresa, ou seja, são as ações que a direcionam. Geralmente, esse nível é composto por diretores, assessores, gerentes etc.”. (SERTEK *et al.*, 2009, p. 83).

Já o planejamento tático é elaborado em um plano de médio prazo, tratando os segmentos da empresa e seus objetivos de forma mais específicas. “O nível tático representa os cargos de liderança e o comando na organização, nos quais supervisores, líderes, chefes, coordenadores etc. atuam”. (SERTEK *et al.*, 2009, p. 83).

E o planejamento operacional é trabalhado no curto prazo, com ações e objetivos mais ágeis e com resultados mais expressivos, porém com base sobre o tático e o tático por sua vez sobre o estratégico. Este é o nível da empresa que cuidará da operação dos planos. Neste mesmo, encontram-se as pessoas que executam as tarefas, são aquelas que trabalham, por exemplo, na

fabricação dos produtos, no setor de vendas ao consumidor, no atendimento ao público etc. (SERTEK *et al.*, 2009).

A organização em diagnóstico não desenvolve nenhum tipo de planejamento.

Ao encontro de estratégias, é importante ressaltar que as organizações necessitam de indicadores de desempenho, pois são ferramentas essenciais para a análise do desempenho de uma organização, além de tornarem mais eficiente o gerenciamento. Uma empresa precisa monitorar o desempenho de suas finanças, da produtividade das áreas e também a qualidade de seus bens e serviços. (IZIDORO, 2016).

É de enorme importância as empresas adotarem indicadores de desempenho, com eles é possível cumprir os objetivos traçados, os indicadores protegem os resultados e eliminam a reincidência de erros com identificação precoce dos desvios. (CUSTÓDIO, 2015). Ainda para Custódio (2015) existem indicadores para todas as áreas da empresa, orientados para resultados de rendimento, eficácia do uso de recursos, rentabilidade, custos, qualidade, entre outros.

Os indicadores geralmente são divididos em classes, algumas dessas classes são:

**Indicadores estratégicos** – é o conjunto de métrica que monitora se as ações organizacionais estão direcionadas à visão estratégica da empresa;

**Indicadores de produtividade (eficiência)** – monitoram o uso de recursos para a produção de um bem ou serviço;

**Indicadores de qualidade (eficácia)** – indicam o nível de aceitação produzida;

**Indicadores de capacidade** – monitoram a capacidade de um processo em relação à produção por unidade de tempo. (CUSTÓDIO, 2015, p. 38-39, grifo do autor).

Neste sentido, para o estudioso Izidoro (2016), os indicadores de desempenho são divididos em dois tipos: os financeiros e os não financeiros. Os financeiros ele define em dois tipos, sendo eles:

**Indicadores de origem interna** – influenciados pelos dados de análises financeiras da própria empresa.

**Indicadores de origem externa** – influenciados pela conduta financeira de outras empresas do mesmo setor e pelos dados econômicos do país de origem ou do mundo. (IZIDORO, 2016, p. 11, grifo do autor).

Para completar seu pensamento, o autor descreve que somente os indicadores de desempenho financeiros não são suficientes para medir o desempenho de uma organização, pois existem diversos fatores que precisam ser observados dentro de uma organização, como por exemplo: qualidade dos produtos vendidos, satisfação e fidelidade dos clientes. (IZIDORO, 2016).

Ainda sob o pensamento de Izidoro (2016), ele descreve que os indicadores de desempenho não financeiros ajudam a empresa a descobrir diversas falhas internas e consequentemente são reparadas a partir dessa observação. Os indicadores de desempenho não financeiros se dividem em cinco categorias, sendo elas: Preço, velocidade, confiabilidade, qualidade e flexibilidade.

Os indicadores devem ser objetivos, medidos, verificados, orientados, consensuais, e devem gerar comprometimento de todos os colaboradores da empresa. Esses indicadores serão a matéria-prima para o melhoramento dos processos da empresa, e conforme o resultado, serão exigidos planos de ação para atingir as metas traçadas. (CUSTÓDIO, 2015).

Assim como existem os indicadores de desempenho para medir o desempenho de uma organização, existem também os padrões de controle que se deseja alcançar ou manter dentro da administração, ou seja, como já visto, os objetivos são pontos de referência para o desempenho ou resultado de uma organização.

Esses padrões de controle são utilizados para avaliar e controlar diferentes recursos da organização. Existem os padrões de qualidade: que definem a qualidade de produção, qualidade dos produtos e serviços oferecidos pela empresa; os padrões de quantidade: como por exemplo, o número de colaboradores, volume de produção, total de vendas, etc.; os padrões de tempo: tempo para produzir um produto, tempo de processamento de pedido, tempo de permanência de um colaborador na empresa, e também os padrões de custos: que são por exemplo, um custo de estoque, custo de uma ordem de serviço e também custos diretos e indiretos na produção, etc. (CUSTÓDIO, 2015).

A empresa em diagnóstico não possui medidas e nem monitoramento de indicadores de desempenho e também não faz reuniões de avaliação. A única reunião que a empresa realiza quando necessária, é uma reunião informal entre os colaboradores para esclarecimento de mal entendidos ou dúvidas sobre produtos ou serviços.

### 3.2 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

Para uma melhor compreensão dos conceitos de estrutura organizacional, é necessário compreender a função administrativa organizar, a fim de introduzir o estudo de estrutura organizacional. Então para melhor compreensão, pode-se dizer que a organização é um instrumento utilizado pelas pessoas, para coordenar suas ações e obter alguma coisa, neste sentido, atingir seus objetivos. (JONES, 2010).

De acordo com os autores Robbins, Judge e Sobral (2011) a estrutura organizacional estabelece como as tarefas são formalmente distribuídas, agrupadas e coordenadas, para isto, os gestores precisam ter em mente seis elementos básicos quando projetam a estrutura de suas organizações, sendo elas a especialização do trabalho, a departamentalização, cadeia de comando, amplitude de controle, centralização e descentralização, e a formalização.

Todas as empresas desenvolvem um tipo de estrutura, e nesta estrutura são organizadas as atividades desempenhadas por cada pessoa, bem como seu nível de autoridade. A partir disso, pode-se dizer que a estrutura organizacional é o resultado final do processo de organização, ela se refere ao modo como as atividades de uma empresa são ordenadas para possibilitar o alcance dos objetivos. A estrutura organizacional especifica os papéis, as relações e os procedimentos que possibilitam uma ação coordenada de seus membros. (DIAS, 2011).

Como a análise em questão se trata de uma empresa familiar, é nítido perceber que a mesma possui uma estrutura informal. Oliveira (2013, p. 64) afirma que uma estrutura informal

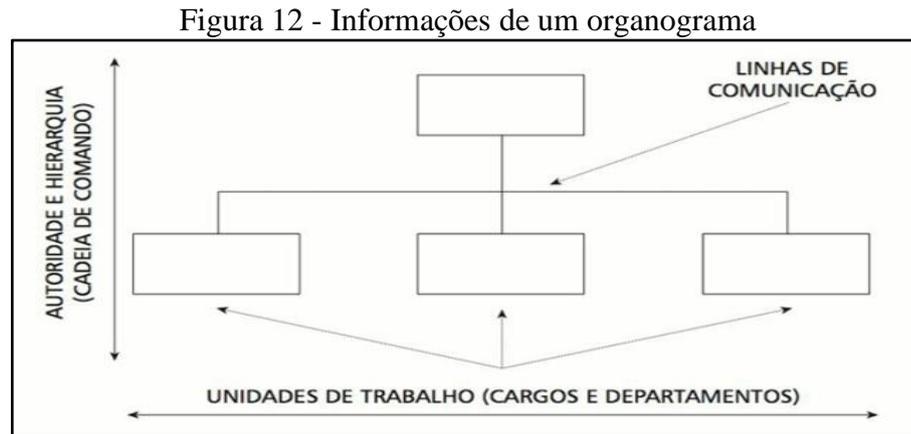
é a rede de relações sociais e pessoais que não é formalmente estabelecida pela empresa, as quais surgem e se desenvolvem espontaneamente, e, portanto, apresenta situações que não aparecem no organograma.

Neste sentido, conforme relata a gestora da empresa em diagnóstico, a estrutura organizacional da empresa é informal. A empresa em análise é familiar, e as funções administrativas são desempenhadas apenas pela gestora, e a mesma é a que toma as decisões mais relevantes para o negócio, mas por diversas vezes, a gestora opta por ouvir opiniões dos colaboradores, tornando o nível de formalização muito baixo.

### **3.2.1 Organograma**

Para Sobral e Peci (2013, p. 254), o organograma pode ser definido como a “representação gráfica da estrutura de uma organização, mostrando as funções, os departamentos e os cargos da organização especificando como eles se relacionam”. De maneira bem próxima, Kwasnicka (2012, p. 241) define organograma como um “[...] gráfico que mostra, de forma imediata, as relações funcionais, os fluxos de autoridade e responsabilidade e as funções organizacionais da empresa”. Somando o pensamento dos autores mencionados, Maximiano (2011, p. 80) conceitua que “os organogramas retratam a estrutura organizacional de grandes empresas ou de pequenos empreendimentos”.

De acordo com o conteúdo apresentado na Figura 12, é possível visualizar as informações do organograma, como a divisão do trabalho e responsabilidades. “Os retângulos indicam como foi feita a divisão do trabalho. Cada retângulo representa uma parte do trabalho e, ao mesmo tempo, as responsabilidades de cada pessoa ou grupo de pessoas [...]”. (MAXIMIANO, 2011, p. 83).



Fonte: Maximiano (2011, p. 183).

Outra informação disponível no organograma é a hierarquia. Maximiano (2011) explica que os cargos no alto da estrutura possuem mais autoridade, enquanto os cargos abaixo possuem menos. A hierarquia é definida pelo poder de direção que o cargo acima tem sobre o cargo abaixo, e este tem a obrigação da obediência. O organograma é basicamente como uma fotografia da hierarquia e da divisão de atividades e setores da organização, ele mostra quem manda em quem, e a departamentalização orgânica existente. (BALCÃO, 1965).

Os organogramas se dividem em diversos tipos, e o desenho estrutural de uma organização consiste em um conjunto de decisões sobre elementos estruturais. O objetivo dessas decisões é definir uma estrutura adequada à estratégia e ao ambiente da organização. (SOBRAL; PECI, 2012). Entre os diversos tipos de organogramas, destaca-se os principais: Tradicional; Divisional; Matricial e Circular.

O organograma tradicional “é o resultado do critério de departamentalização mais lógico e intuitivo”. (SOBRAL; PECI, 2012, p. 65). Representa a hierarquia da empresa de maneira clara, já que na hierarquia de cima para baixo se tem as principais posições indo até as menos importantes. (MAXIMIANO, 2011).

O organograma com “a estrutura divisional reúne as tarefas em diferentes unidades semiautônomas, de acordo com seu objetivo: produtos, mercados ou clientes”. (SOBRAL;

PECI, 2012, p. 66). Ou seja, produz menos resultados quando os objetivos organizacionais enfatizam uma ação coordenada para satisfazer os clientes ou inovar em produtos.

Já o organograma com a estrutura matricial é encontrado em empresas de consultoria e agências de publicidade, normalmente é usada para lidar com projetos ou negócios que precisem de equipes multidisciplinares temporárias. (SOBRAL; PECI, 2012).

E no organograma circular, a hierarquia é mais dividida e, apesar de se ter uma lógica das áreas que possuem mais responsabilidade (mais ao centro) para as que possuem menos (nas extremidades), se tenta ressaltar o trabalho em grupo e proximidade das áreas. (SOBRAL; PECI, 2012).

Neste sentido, a gestora da empresa em diagnóstico relata que a organização não possui um organograma estrutural formalizado, mas a hierarquia é clara, a equipe é formada apenas pela gestora e os colaboradores, ou seja, não existem gerentes ou supervisores nos setores da organização, a gestora é responsável por todas as decisões do nível estratégico, tático e operacional, lembrando que algumas das decisões sobre o operacional são tomadas após *feedback* com os colaboradores.

A gestora relata que mesmo que todas as decisões precisem passar pelo consentimento do nível hierárquico mais alto da empresa, todas as decisões são conversadas e estudadas em conjunto quando envolve o departamento operacional da empresa.

### 3.3 INOVAÇÃO

Para Maximiano (2000, p. 132), “Inovação significa a capacidade de apresentar novos produtos e serviços. Produtos e serviços inovadores dão sustentação à empresa nas relações com seus clientes atuais e potenciais”. Em complemento, o autor Possolli (2012, p. 16), de forma sucinta, analisa a inovação como “[...] a prática de explorar novas ideias da forma correta”.

As inovações são caracterizadas pela introdução de novas combinações produtivas ou até mesmo por mudanças nas funções de produção. Schumpeter classifica inovação de quatro maneiras, a primeira seria a introdução de um novo bem (produto) ou uma melhor qualidade do bem (produto), em segundo, seria a introdução de um novo método de produção, do qual seria um método ainda não verificado ou experimentado naquele ramo produtivo do qual seria inserido. Em terceiro, seria a abertura de um novo mercado, ou seja, um mercado em que o ramo particular da transformação do país em questão não tenha ainda entrado, quer tenha esse mercado existido ou não. E em quarto seria a conquista de uma nova fonte de oferta de matéria

prima, sendo que não importaria se essa fonte já tivesse existido ou não. (SCHUMPETER, 1997).

Em concordância com o autor mencionado, Palmer (2006) descreve que a inovação pode ser feita de várias maneiras, desenvolvendo novos produtos, fazendo atualizações nos atuais com o intuito de atender as novas exigências dos consumidores, ou ainda, fazer melhorias nas formas de produção.

A partir dos pensamentos dos autores, a gestora da empresa em diagnóstico relata que existe a busca de inovação em novos produtos, porém não é feita uma pesquisa de mercado que visa a real necessidade dos consumidores.

### 3.4 SISTEMA DE INFORMAÇÕES

Corretamente utilizado, um sistema de informação pode oferecer para a empresa oportunidades de obter benefícios como, redução de custos nas operações; geração de relatórios mais precisos e rápidos; melhor produtividade; menor grau de centralização nas decisões, entre outros. (SCATENA, 2012).

Para os autores Turban *et al.* (2010, p. 34) sistemas de informação são qualquer mecanismo que “coleta, processa, armazena, analisa e dissemina informações para um propósito específico”. Um gestor de qualquer tipo de organização precisa reconhecer a importância de uma informação e ser seletivo, sempre buscando o que tem veracidade dentro das informações. a partir desse processo, a possibilidade de tomar decisões certas aumenta. (MAXIMIANO, 2011).

Neste sentido, a gestora da empresa em diagnóstico descreve que não é utilizado um sistema de informação específico, apenas é utilizado um sistema de emissão de nota fiscal eletrônica e um sistema *online* que dá acesso as informações bancárias, controle de pagamento dos clientes e os recursos disponíveis para a empresa. Mesmo com essa carência de informações, a empresa tenta aproveitar ao máximo esses dados, o sistema de emissão de notas fiscais, por consequência, informa sobre os produtos mais vendidos e o estoque existente. Este sistema *online* é utilizado pela gestora, apenas para saber a situação da empresa em termos financeiros.

### 3.5 PONTOS FORTES E SUGESTÕES DE MANUTENÇÃO; PONTOS FRACOS E SUGESTÕES DE MELHORIAS

É pela análise do ambiente interno que uma empresa estuda a sua competitividade no mercado. Nessa análise é avaliada suas forças (pontos fortes) e suas fraquezas (pontos fracos), quando a empresa conhece seus pontos fortes e seus pontos fracos em relação ao ambiente de negócio no qual atua, são geradas condições necessárias para tomadas de decisão, e também ações estratégicas para possíveis ajustes na organização, podendo aumentar a sua capacidade produtiva. (PIZE, 2017)

O autor Pize (2017, p. 30) define pontos fortes como

fatores internos da organização, sobre as quais ela tem controle, que lhe conferem condição favorável em relação ao ambiente de negócio do qual atua, como, por exemplo, diferenciais em produtos, serviços e processos, capacidades e recursos únicos que a organização possui, etc. São pontos que a organização deveria explorar mais intensamente.

Ou seja, pontos fortes são características ou recursos disponíveis da organização que facilitam o resultado. É uma situação que lhe proporciona uma vantagem no ambiente organizacional. (PEREIRA, 2010).

Já um ponto fraco dentro de uma organização, segundo Pize (2017, p. 30) são

fatores internos da organização, sobre os quais ela tem controle, que determinam uma posição desfavorável da organização em relação ao ambiente de negócio no qual atua. São pontos que necessitam ser eliminados ou minimizados.

Em tese, também é uma variável controlável, pois a organização pode agir sobre o problema ou situação, ou seja, pode interferir mais rapidamente. Se vai resolver, já se trata de uma outra situação. (PEREIRA, 2010).

De acordo com o conteúdo apresentado no Quadro 5, serão listados os pontos fortes e pontos fracos da Sinilo Vidros.

Quadro 5 - Pontos fortes e pontos fracos da área administrativa (continua)

PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS
Foco na qualidade dos produtos e serviços.	Inexistência de planejamento estratégico.
Comprometimento com os clientes e colaboradores.	Organograma informal.
Vasta lista de fornecedores.	Inexistência de reuniões com âmbito estratégico.

(conclusão)

Comprometimento da empresa em ser ética com os clientes, fornecedores, colaboradores, e demais envolvidos no processo organizacional.	Falta de incentivos financeiros para inovação.
Reuniões periódicas com os colaboradores para resoluções de problemas operacionais.	Ineficiência na utilização de um sistema de informação.

Fonte. Diagnóstico organizacional da Sinilo Vidros (2020).

A partir dos dados levantados neste capítulo, será possível analisar e diagnosticar os pontos fortes e os pontos fracos da empresa em diagnóstico (Quadro 5) e após, serão sugeridas as manutenções para os pontos fortes e as melhorias necessárias nos pontos fracos, para que as deficiências sejam eliminadas ou minimizadas.

### **3.5.1 Sugestões de manutenção para os pontos fortes; Sugestões de melhorias para os pontos fracos**

Conforme demonstra o Quadro 5 elaborado após a análise do capítulo 3, foram definidos alguns pontos fortes que a empresa apresenta, entre eles está o foco que a empresa tem em oferecer produtos e serviços de qualidade para seus clientes, como manutenção sugerida, entende-se que a empresa necessita continuar dando preferência na compra de matérias-primas e produtos de qualidade, assim como, deve continuar exigindo excelência de seus colaboradores no atendimento e nas instalações á domicilio.

Para que a empresa em análise permaneça cumprindo seus deveres com os colaboradores e clientes são necessárias manutenções, seguindo essa perspectiva, sugere-se primeiramente relacionado aos clientes: a continuidade de transparência com ambos, a utilização cotidiana de um sistema de informação para que haja excelência de qualidade atendimento de pós-venda e com a utilização correta deste sistema de informação, os dados dos clientes se encontrariam mais seguros, trazendo mais confiabilidade na relação cliente e empresa. E o comprometimento da empresa relacionado aos colaboradores: dar continuidade a ética que empresa preza ao se relacionar com eles e a sugestão de reuniões para esclarecer dados mais específicos da organização.

Como já citado anteriormente no Capítulo, é relevante e importante uma organização possuir uma vasta lista de possíveis fornecedores, desta forma, a mesma não fica refém apenas de um fornecedor. A partir disso, entende-se que são necessárias atualizações destas listas, para que não haja problemas futuros, ou seja, se esta lista não é verificada e inspecionada

periodicamente, existem riscos de algum fornecedor ter encerrado suas atividades e ter sido substituído. Então como sugestão de manutenção neste ponto forte, seria a verificação e atualização mensal da lista de fornecedores, para que não existam gargalos nessa etapa.

Em relação às fraquezas relatadas (Quadro 5) que remetem a gestão estratégica da empresa, sugere-se que seja criado um planejamento estratégico formal, com a elaboração de missão, visão e filosofia, sugere-se que essa elaboração seja feita em conjunto com a proprietária, a gestora e os demais colaboradores para que todos se sintam valorizados. É importante lembrar que um planejamento estratégico é feito no longo prazo, e por isso é preciso saber que os objetivos devem ser alcançados nesse tempo. Existe a necessidade de definir os objetivos da empresa, assim a gestora saberá onde está e para onde quer ir. Após a definição dos objetivos, é saber o que fazer para alcançá-los, de forma clara, evitando desperdícios financeiros e tempo.

Outra fraqueza apontada pela análise feita na empresa, é a falta de uma estrutura organizacional formalizada, para que seja formada a definição e seja feita a formalização de uma estrutura organizacional, é necessário a elaboração da descrição formal de cargos existentes, neste sentido a implementação de um organograma na empresa seria uma melhoria sugerida. Este organograma deveria conter todas as funções de uma organização, dividindo corretamente as tarefas e formalizá-lo para que chegue ao conhecimento de todos, servindo de suporte para quem começar a trabalhar na empresa. Com o organograma definido, o colaborador terá o conhecimento de suas funções e a quem se submeter na hierarquia.

No que se refere a inexistência de reuniões com âmbito estratégico, sugere-se como manutenção e melhoria a implementação de reuniões quinzenais com a presença da proprietária e de todos os colaboradores que compõem a empresa. Essa reunião terá como principal objetivo a definição do planejamento estratégico da empresa, o qual será analisado o ambiente interno e externo da mesma. Dentro dessas reuniões, a sugestão seria elaborar metas de vendas para os colaboradores, sendo elas seguidas pelo padrão SMART: específicas, mensuráveis, alcançáveis, relevantes e baseadas em um prazo, e também a elaboração de um plano de ação para execução das estratégias sugeridas. A partir dessas reuniões também haveria a possibilidade de mensurar e explanar os dados da real situação que a empresa se encontra.

Em relação a fraqueza que envolve a falta de incentivo em inovação, a empresa em análise não prioriza este tipo de investimento no momento, porque segundo relatos da gestora, não existem recursos necessários para investir nessa área.

Quanto a ineficiência na utilização do sistema de informação, uma melhoria sugerida seria a contratação de um profissional capacitado para ensinar o uso correto do suporte,

juntamente com a utilização cotidiana do mesmo, tendo assim maior controle, facilidade e agilidade nos processos.



#### 4 ÁREA DE GESTÃO DE PESSOAS

Neste capítulo será apresentada a área de gestão de pessoas da empresa em análise, onde serão abordados todos os processos que a compõem.

Trabalhar com pessoas está se tornando uma atividade cada vez mais complexa, e o objetivo principal dos profissionais da área de gestão de pessoas é administrar a relação entre as organizações e as pessoas que a compõem, mudando a visão que as pessoas são meros recursos da empresa, mas sim, parceiros do negócio. (RIBEIRO, 2012). O autor Gil (2012, p. 17) define que gestão de pessoas “é a função gerencial que visa à cooperação das pessoas que atuam nas organizações para o alcance dos objetivos tanto organizacionais quando individuais”.

A área de gestão de pessoas é vista como um tema de grande importância, conforme pode-se observar na afirmação a autora Vergara (2016, p. 9) afirma da seguinte forma:

Primeiro, porque é no interior das empresas que passamos a maior parte de nossas vidas. Segundo, porque as empresas podem ser tudo, mas nada serão se não houver pessoas a definir lhes a visão e o propósito, a escolher estruturas e estratégias, a realizar esforços de marketing, a administrar recursos financeiros, a estabelecer metas de produção, a definir preços e tantas outras decisões e ações.

Neste sentido, compreende-se o quão necessário é uma organização possuir uma área de gestão de pessoas. Essa área engloba muitas atividades diferentes, como descrição e modelagem de cargos, recrutamento e seleção, programas de remuneração e motivação do colaborador. O autor Gil (2012, p. 24) lembra que as “atividades estão intimamente relacionadas entre si, influenciando-se reciprocamente [...]”, ou seja, fica difícil delimitar uma quantidade para cada sistema específico.

De acordo com o conteúdo apresentado no Quadro 6, a classificação das atividades de gestão de pessoas é feita em sistemas, facilitando o entendimento.

Quadro 6 – Classificação das atividades de gestão de pessoas. (continua)

SISTEMA	ATIVIDADE
Suprimento: “refere-se a todas as atividades realizadas com a finalidade de incluir novas pessoas na empresa, abrangendo, entre outras, as atividades de recrutamento e seleção”. (GIL, 2012, p. 25).	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Identificação de necessidade de pessoal;</li> <li>- Pesquisa de mercado de RH;</li> <li>- Recrutamento;</li> <li>- Seleção.</li> </ul>
Aplicação: “envolve as atividades relacionadas ao desenho das atividades que as pessoas irão realizar na empresa, bem	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Análise e descrição de cargos;</li> <li>- Planejamento e alocação interna de recursos humanos.</li> </ul>

como para orientar e acompanhar seu desempenho”. (GIL, 2012, p. 25).	
Manutenção: “abrange todas as atividades realizadas com a finalidade de criar condições ambientais e psicológicas satisfatórias para a atuação das pessoas.” (GIL, 2012, p. 25).	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Salários;</li> <li>- Benefícios;</li> <li>- Carreiras;</li> <li>- Higiene e segurança no trabalho;</li> <li>- Relações com sindicatos.</li> </ul>
Capacitação: “trata das atividades destinadas a capacitar e desenvolver profissionalmente as pessoas que atuam na organização”.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Treinamento e desenvolvimento de pessoal;</li> <li>- Desenvolvimento e mudança organizacional.</li> </ul>
Controle: “refere-se às atividades relacionadas ao acompanhamento e controle das pessoas e à verificação dos resultados de seu trabalho.” (GIL, 2012, p. 25).	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Avaliação de desempenho;</li> <li>- Banco de dados;</li> <li>- Sistemas de informações gerenciais;</li> <li>- Auditoria de recursos humanos</li> </ul>

Fonte: Gil, (2012, p. 25).

Após visualização do Quadro 6, é possível ter entendimento sobre a classificação de atividades que a gestão de pessoas é composta, mas é importante lembrar que as atividades se diferem dependendo do tamanho e do ramo da organização. Longenecker, Moore e Petty (1997, p. 446) avaliam que “o pequeno porte de uma empresa cria uma situação singular no gerenciamento de recursos humanos”. A partir deste conceito, entende-se que o gestor não pode pegar um modelo de gestão de uma multinacional e somente reduzir a escala operacional e esperar que funcione. A “atmosfera de uma empresa pequena também gera oportunidades diferentes para desenvolver fortes relacionamentos entre seus membros.” (LONGENECKER; MOORE; PETTY, 1997, p. 446). A partir disto, entende-se que sistemas de gestão de pessoas devem ser adaptados à realidade da empresa, tanto pelo seu porte como pelo seu ramo de atuação.

A empresa em diagnóstico, não possui um departamento específico de gestão de pessoas, a gestora é a responsável por essa área, ou seja, pelas atividades que constituem uma área de gestão das pessoas em uma empresa de médio ou grande porte. A gestora realiza as seguintes atividades de gestão de pessoas: processo de seleção, remuneração e também é ela quem estabelece as funções para os colaboradores.

Quando o assunto é a área de gestão de pessoas, pode-se afirmar que é sobre estilo de gestão, a autora Kwasnicka (2012, p. 90) identifica que “o estilo de chefia é a forma de influenciar o subordinado a aceitar as decisões de trabalho do dia-a-dia”. No entanto, a autora explica que há situações em que o estilo pode se modificar ou se tornar contingencial; ou seja, ela se adapta às situações.

Ao encontro da autora anterior, a pensadora Vergara (2016, p. 76, grifo do autor) descreve que existem três estilos de liderança: que seria “[...] o autocrático, o democrático e o *laissez-faire*.” O autocrático é aquele que manda, e quem tem juízo obedece. O democrático é aquele que participa, e gosta da participação do colaborador também nas decisões. E por último e não menos importante, o *laissez-faire*, que é conhecido como liberal, como o que diz: “deixa rolar”. (VERGARA, 2016).

Pode-se determinar que o estilo de liderança da empresa base desse diagnóstico é o democrático, tendo como líder sua gestora. Na maioria das situações a gestora estimula a participação dos colaboradores e se encoraja na tomada de decisão, sempre se baseando no conhecimento técnico e no bom senso, como por exemplo, a troca de função de algum colaborador.

Quando é falado sobre gestão de pessoas, é apresentado o índice de rotatividade dos colaboradores dentro das empresas, de acordo com Marras (2011, p. 56), índice de rotatividade “é o número de trabalhadores desligados das empresas relativamente ao número médio do quadro de efetivos em um determinado período”. Ao encontro disso, o autor Maximiano (2014, s. p.) expõe a rotatividade como “a taxa de renovação dos recursos humanos – as saídas ou desligamentos, voluntários e involuntários, em relação ao total de funcionários em um período determinado”.

Para melhor entendimento, sobre como identificar o índice de rotatividade em uma empresa existe uma fórmula. Conforme descreve Paulillo (2018) para definir um índice real de rotatividade em uma empresa, que leva em conta também o número de novos admitidos no período que será analisado, a fórmula é apresentada na Figura 13.

Figura 13 – Fórmula da rotatividade

$$\frac{\text{ADIMITIDOS} + \text{DESLIGAMENTOS}}{2} \times 100$$

**MÉDIA DE TRABALHADORES NESTE PERÍODO**

Fonte: Paulillo, (2018, s.p.)

Após conceituação de rotatividade e a demonstração da fórmula usada para cálculo, a gestora relata que a empresa em diagnóstico não obtém o cálculo do índice de rotatividade na organização, mas a gestora acredita que existe um grau de rotatividade pequeno, pois os funcionários ficam em média 9 anos na empresa.

No Quadro 7, é apresentado o quadro atual de colaboradores da empresa em diagnóstico.

Quadro 7 – Colaboradores da Sinilo Vidros

<b>COLABORADOR</b>	<b>PROFISSÃO</b>	<b>ADMISSÃO</b>
Leonardo de Freitas	Vidraceiro	27/02/2015
Gabriel Borges	Vidraceiro	15/07/2013
Nicoli Stange Soares	Auxiliar Administrativa	10/02/2010
Vanderlei Carlos Hanauer	Vidraceiro	15/03/2005

Fonte: Arquivos Sinilo Vidros (2020).

A partir do Quadro 7 é possível verificar que não existe um alto grau de rotatividade na empresa em diagnóstico, pois percebe-se que o colaborador mais novo da empresa, foi admitido há 5 anos atrás, e o mais velho há 15 anos. Entende-se a partir dessas informações que o grau de rotatividade da empresa em diagnóstico não é preocupante para a gestora.

Os autores Kops, Silva e Romero (2013, p. 58) destacam que “as causas [da rotatividade] podem ser internas ou externas: políticas de GP deficientes, problemas de relacionamento interpessoal e com gestores, baixo moral do grupo, etc.”. Conforme descreve a gestora da empresa em análise, pode-se considerar que os fatores principais da rotatividade em pequenas empresas são: a falta de políticas de gestão de pessoas, a seleção de colaboradores feita de maneira rápida e na maioria das vezes errada e também a falta de interesse dos candidatos quando contratados.

Assim como as empresas possuem índices de rotatividades de colaboradores, existem também os índices de absenteísmo, segundo os autores Kops, Silva e Romero (2013, p. 58), estes índices de absenteísmo “[...] são os atrasos ou faltas ao trabalho, é a soma dos períodos em que os colaboradores estão ausentes ao trabalho”.

Completando a ideia dos autores Kops, Silva e Romero (2013) sobre o absenteísmo, o autor Ribeiro (2012) descreve que a ausência no local de trabalho, seja por qualquer motivo, representa um aumento de custos e diminuição da produtividade para as empresas. O absenteísmo afeta a produtividade e conseqüentemente aumenta os custos de uma organização, a partir disto muitas empresas estabelecem aos seus colaboradores um tipo de banco de horas, para que o funcionário que falta muito consiga repor as horas não trabalhadas. (RIBEIRO, 2012).

A empresa em diagnóstico não possui relógio ponto para o controle formal das faltas dos colaboradores, segundo o relato da gestora, existe apenas uma anotação dos dias ou horas que cada funcionário não comparece na empresa, pois raramente os colaboradores faltam ao

serviço, e quando isso acontece, eles avisam com antecedência ou trazem uma justificativa como por exemplo, um atestado médico. Neste tipo de sistema o controle fica sem fundamento, onde o colaborador pode indagar suas faltas, pois a gestora não pode provar suas ausências. Já existiram indagações a respeito de banco de horas com colaboradores anteriores, então com a falta de um registro eletrônico a empresa fica vulnerável a acontecer novamente o ato dos colaboradores fazerem tal indagação. A gestora afirma que atualmente o grau de absenteísmo é considerado não prejudicial para a empresa.

#### 4.1 MODELAGEM DE CARGOS

Uma organização é composta por diversas atividades, e, para que tais atividades possam ser realizadas, existe a necessidade de que colaboradores desempenhem diferentes papéis conforme são solicitados, buscando assim, alcançar os objetivos da mesma. Cabe a cada organização definir com clareza as funções de cada colaborador, ou seja, o cargo de cada um. (GIL, 2012). O autor Dessler (2014) salienta que cada organização é composta por cargos que precisam ser preenchidos, e é através da análise de cargos que a empresa determina quais as funções e quais as características que o indivíduo a preencher deve possuir.

A partir disto, a descrição de cargos é um processo que busca, através da observação e pelo estudo, determinar os fatos ou elementos que compõem a natureza de um cargo, e o que torna ele distinto de outros existentes dentro da organização. (OLIVEIRA, 2013). Corroborando, Oliveira (2013, p. 5) explica que “a análise de um cargo e sua descrição são formas de ajudar na contratação de empregado dentro do perfil desejado, atendendo às necessidades das atividades que o empregador deseja”.

Em complemento, o autor Gil (2012, p. 72) expõe o cargo “como um conjunto de funções definidas em determinada estrutura organizacional.”. Cada cargo em uma organização, portanto, deve estar com as suas funções necessárias definidas, além de explicitar a necessidade dos requisitos que o candidato deve assumir, como “escolaridade, responsabilidades, condições de trabalho, complexidade das tarefas, conhecimentos, etc.” (MARRAS, 2011, p. 83).

Os autores Snell e Bohlander (2011, p. 127, grifo do autor) destacam que “além das especificações, gerentes e supervisores usam descrições de cargo para selecionar e orientar funcionários. **Descrição de cargo** é uma declaração de suas tarefas, deveres e responsabilidades”. A empresa em estudo não obtém formalização das descrições de cargos que disponibiliza.

Para que as descrições de cargo tenham abrangência e sejam eficientes, uma análise é necessária. A análise de cargo é definida por Gil (2012, p. 175) como “o estudo que se faz para obter informações sobre as tarefas ou atribuições de um cargo”. A análise deve manter um padrão de processos, de acordo com Gil (2012), inicia com a determinação dos dados requeridos, passa pela coleta de dados, que em seguida são analisados, para enfim gerar uma descrição ou especificação de cargos. Os dados requeridos para a análise de cargos são as atividades do cargo; a exemplificação das ferramentas; máquinas e equipamentos necessários; atributos e habilidades; responsabilidades e condições e riscos de trabalho.

Para coletar as informações sobre o cargo, os autores Snell e Bohlander (2011) expõem métodos, como: entrevistas com o ocupante do cargo ou com seu supervisor; questionários a serem respondidos pelos ocupantes dos cargos ou por seus gerentes; por observação direta; registros feitos pelos ocupantes de cargos. Corroborando, o autor Marras (2011) explica ainda que a análise deve abranger quatro campos para determinar o universo de exigências de um cargo: os requisitos mentais, os requisitos físicos, as responsabilidades e as condições de trabalho.

Conforme relatos da gestora da empresa em diagnóstico, não são fundamentados os métodos e são não analisados os cargos da organização. A falta de uma descrição de cargos na empresa causa certo desvio das atividades, podendo prejudicar alguma atividade operacional.

Lembrando que como não há descrição formal dos cargos, não é feita a análise de informações sobre o cargo. As entrevistas e pesquisas não são feitas, e essa ausência acaba prejudicando inclusive a seleção de colaboradores, conforme será visto posteriormente.

## 4.2 PROCESSO DE SELEÇÃO

Tendo em vista que as pessoas são ativos importantes em uma organização, devem ser recrutadas e selecionadas com maior competência possível, pois falhas nesse processo, podem acarretar consequências em outras ações a serem desenvolvidas futuramente. (GIL, 2012).

Com a descrição de cargos definida, pode surgir a necessidade de reposições no quadro de colaboradores ou mesmo a abertura de novas vagas. Com vagas em aberto, a empresa deve recrutar candidatos para ocupá-las. “O recrutamento de pessoal é uma atividade [...] 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.” (MARRAS, 2011, p. 54).

Ao encontro do autor mencionado anteriormente, Gil (2012, p. 92) destaca que “para que se possa selecionar adequadamente, torna-se necessário definir critérios. Para tanto, requer-se o conhecimento das políticas de seleção da empresa e sobretudo dos cargos que se deseja preencher.” Quando essas informações estão disponíveis na empresa, o processo se torna mais fácil. Porém, em empresas sem descrições de cargos, como a organização em diagnóstico, “caberá ao selecionador identificar essas políticas – se existirem – e proceder, ainda que precariamente, à descrição dos cargos a serem providos.” (GIL, 2012, p. 92).

O autor Barbieri (2016) descreve algumas formas possíveis de recrutamento, sendo elas: anúncios e mensagens em canais, como por exemplo, *websites*; jornais; revistas; rádio; quadros de aviso; mensagens por *e-mail*; entre outras. Outros meios citados pelo autor são os sites de empresas que permitem o cadastramento do candidato, do qual fica registrado no banco de dados da organização, têm também o recrutamento pela *internet*, as indicações por funcionários, as organizações de *executive search*, ou os *headhunters* (através de recrutadores, e de consultores e sócios). Outros métodos são por intermédio das universidades, entidades educacionais, associações profissionais e câmaras de comércio.

É perceptível que as fontes de recrutamento são variadas, e quase todas elas já possuem a sua versão virtual, com *sites* específicos de anúncios, associações ou *headhunters*, estabelecendo uma facilidade maior de acesso aos candidatos.

Segundo informações da gestora, o recrutamento na empresa em diagnóstico é informado com o uso de cartazes em frente à própria empresa, *posts* no *Instagram* da mesma e por anúncios em jornais.

A seleção “tem por finalidade escolher, sob metodologia específica, candidatos a emprego recebidos pelo setor de recrutamento, para o atendimento das necessidades internas da empresa.” (MARRAS, 2011, p. 65). O autor ainda destaca que todo processo de seleção se baseia em dois aspectos principais, que são as exigências do cargo e as características do candidato. Fazer a relação entre o conhecimento, habilidades e atitudes do candidato com o conhecimento, habilidades e atitudes exigidos para a função, determinará se o candidato é compatível para o cargo. Através de entrevista de seleção é que normalmente são feitas essas relações, “na tentativa de conhecê-lo [o candidato] extrínseca e intrinsecamente”. (MARRAS, 2011, p. 66).

Após o recrutamento, as organizações precisam fazer a seleção do candidato com maior aptidão ao cargo em aberto. A Seleção de Pessoal é que tem essa função, neste sentido, o intuito é encontrar a pessoa certa para ocupar o lugar certo. Esse processo busca averiguar

quais candidatos possuem as competências que melhor se encaixam nas necessidades que a empresa busca para suprir o cargo. (BANOV, 2015). Um processo de seleção inadequado, tem influência com o índice de rotatividade, o que reflete diretamente em maiores custos no processo de recrutamento, em vista que, tal processo precisar ser feito novamente. (TANKE, 2014).

Para melhor entendimento o autor Gil (2012) explicita alguns métodos de seleção de candidatos, como por exemplo: a análise dos currículos, testes escritos, testes práticos, testes psicológicos, entrevista e dinâmica de grupo. No Quadro 8 são apresentadas as funcionalidades de cada um deles.

Quadro 8 – Funcionalidades dos métodos de seleção.

<b>MÉTODO</b>	<b>FUNCIONALIDADE</b>
Análise dos currículos	Podem ajudar muito com a identificação de sinais de: competência profissional; desejo de manter-se no emprego e seguir carreira; experiência prática; adequação ao grupo; vontade de trabalhar e aceitar desafios; orientação para os lucros e melhoria de desempenho.
Testes escritos	Quando o cargo exige conhecimento específico sobre alguma coisa, o teste escrito é uma boa maneira de mensurar isso. Não muito adequado se mal aplicado, pois deve evitar perguntas que permitem diversas interpretações.
Testes práticos	Ideal para avaliar habilidades manuais ou psicomotoras. Deve ser aplicado pelo supervisor que conhece a tarefa, pois assim a mensuração do resultado será feita por quem conhece a tarefa.
Testes psicológicos	Devem ser aplicados por psicólogos, que possuem a perícia adequada para a tarefa. Apontam bons resultados de traços de personalidade, de raciocínio e aptidão intelectual.
Entrevista	Possui várias limitações, como a subjetividade do entrevistador e o tempo despendido para aplicar a avaliar os resultados. Muito utilizada como complemento aos demais métodos de seleção, e permite o contato direto com o candidato, contato esse que possibilita a observação de inúmeras outras características dos candidatos.
Dinâmica de grupo	Maneira pouco usual de colocar todos os candidatos em grupo e perceber suas reações a determinados estímulos.

Fonte: Gil, (2012, p. 98-110).

A partir da apresentação do Quadro 8, percebe-se que os métodos complementam um ao outro, e que a adoção de apenas um deles pode ser equivocadamente aceita, e por

consequência, os candidatos acabam sendo selecionados de maneira errada e não correspondem à altura que exige o cargo.

Os autores Longenecker, Moore e Petty (1997) corroboram, descrevendo sobre a importância dos exames médicos como avaliação, pois a partir deles pode-se determinar limitações físicas que impossibilitam ou afetam o desempenho dos candidatos ao cargo.

Conforme relata a gestora da empresa em diagnóstico, é utilizado apenas a entrevista como método de seleção, mas não há um roteiro definido, a gestora faz o uso de um bate-papo informal com o candidato. Dessa maneira, a gestora faz uso apenas de sua intuição para contratar ou não um novo colaborador. Lembrando que, a empresa em análise em nenhum momento de sua história contratou um profissional da área, sempre precisou treinar os seus aprendizes para que se tornassem profissionais. Isso acontece porque o mercado não tem disponível nenhum destes profissionais, os que existem já estão empregados e a gestora considera uma atitude antiética assediar colaboradores de concorrentes, apesar da mesma já ter tido os seus colaboradores assediados pelos concorrentes. A gestora lembra também que os exames médicos no momento das contratações são realizados, conforme a lei, por uma empresa terceirizada de segurança do trabalho.

Após a seleção, a próxima etapa é a contratação efetiva do novo colaborador, a sua integração acontece, conforme Longenecker, Moore e Petty (1997, p. 457), de forma “a preparar o novo recrutado para desempenhar as tarefas para as quais foi contratado”. Segundo relatos da gestora, na empresa em diagnóstico a integração do novo colaborador acontece apenas com uma breve apresentação do mesmo para toda a equipe, e o seu treinamento começa como auxiliar nas atividades que compõem a área operacional. O novo colaborador é orientado a observar e aprender o máximo possível com as tarefas realizadas por um colaborador mais experiente. Após o novo colaborador sentir-se seguro a operar sozinho na atividade designada, ele começa a ser apenas observado por um colaborador mais experiente, para ter certeza de que está operando corretamente. Após a certeza, todos os colaboradores trabalham em conjunto, e sempre que necessário ou quando surgem dúvidas, um auxilia o outro.

### 4.3 REMUNERAÇÃO

Para Marras (2011), a remuneração não consiste apenas no salário dado pela empresa ao colaborador em troca do serviço prestado. Complementando esta definição, Dessler (2014),

explica que a remuneração compreende todas as formas de pagamento realizadas pela organização aos seus colaboradores, podendo ocorrer de forma direta ou indireta.

Uma das formas existentes para concretizar a valorização de um colaborador é a remuneração, pois ela traduz em muitas situações a importância da pessoa para a organização e o seu *status* profissional para o mercado de trabalho. (DUTRA, 2016, p. 196, grifo do autor). Para completar a ideia do autor mencionado, Barbieri (2016, p. 70) descreve que: “o nível salarial é estabelecido com base na quantidade de habilidades do funcionário ou na variedade de funções que ele é capaz de desempenhar.”

A remuneração pode ser dividida nas seguintes categorias:

•**Remuneração direta:** é o total de dinheiro que a pessoa recebe em contrapartida ao trabalho realizado. O total de dinheiro pode ser fixo – remuneração fixa, ou seja, é um montante previamente ajustado entre a pessoa e a organização a ser pago regularmente pelo trabalho realizado. A periodicidade da remuneração fixa mais comum hoje é a mensal, mas pode ser semanal ou diária. O total de dinheiro pode ser variável – remuneração variável, ou seja, é um montante a ser pago em função de determinados resultados obtidos do trabalho da pessoa. As pessoas podem ter um ou outro tipo de remuneração direta ou uma combinação de ambos.

•**Remuneração indireta:** é um conjunto de benefícios que a pessoa recebe em contrapartida ao trabalho realizado. Geralmente a remuneração indireta é complementar à direta e visa oferecer segurança e conforto aos trabalhadores na sua relação com a organização. Dessa forma, a remuneração indireta tende a ser extensiva a todos os empregados, não sendo objeto de diferenciação interna, e é composta por benefícios. (DUTRA, 2016, p. 196, grifo do autor).

A partir disso o autor afirma que, “de forma simplista a remuneração direta é representada pelo dinheiro que colocamos no nosso bolso, e a remuneração indireta é representada pelo dinheiro que não retiramos do nosso bolso.” (DUTRA, 2016, p. 197).

A remuneração pode ser dada de acordo com os conhecimentos e habilidades do colaborador no desempenho de suas funções, por sua competência no cargo e tempo, ou através de um sistema de faixas salariais, conhecido como *broadbanding*, ou ainda por desempenho através de incentivos, e também pode-se usar da remuneração por equipes, caso monte equipes. A empresa pode ainda, criar carreiras e também pode optar por oferecer benefícios em troca de aumentos no salário. (GIL, 2012).

A gestora da empresa em diagnóstico, relata que a forma de remuneração é a direta variável, que consiste em um salário fixo combinado com o colaborador, sendo que esse valor é pago referente ao mês trabalhado, e eventualmente, pode ocorrer variações através da realização de horas extras. O parâmetro para os valores a serem recebidos seguem o critério de tempo, ou seja, os colaboradores que possuem mais tempo de empresa recebem um maior salário, em virtude de maior experiência e conhecimento nos processos.

É importante lembrar que uma prática usada nas empresas é a obtenção de sistemas de incentivos, ou seja, os incentivos financeiros servem para “motivar os empregados em funções não-gerenciais para aumentar sua produtividade”. (LONGENECKER; MOORE; PETTY, 1997, p. 456). São incrementos aos salários dos colaboradores, como por exemplo: a comissão de vendas e participação nos lucros, fazendo parte dessa modalidade de remuneração.

O autor Marras (2011, p. 127) denomina como benefício, “o conjunto de programas ou planos oferecidos pela organização como complemento ao sistema de salários. O somatório compõe a remuneração do empregado.”. Os benefícios têm por objetivos organizacionais “garantir o atendimento das necessidades básicas [...] e, portanto, auxilia na manutenção de baixos índices de rotatividade e ausências, boa qualidade de vida dos empregados, redução do estresse, [...] isso torna a empresa competitiva no mercado de trabalho”. (MARRAS, 2011, p. 27). Já os objetivos dos benefícios, por parte dos indivíduos, “parte do pressuposto que ‘a empresa sabe o que é melhor para os seus funcionários’, ao mesmo tempo em que carrega um forte tom de paternalismo, ao fixar, de forma unilateral, o que um trabalhador necessita para garantir o nível mínimo de qualidade de vida [...]”. (MARRAS, 2011, p. 128).

A partir disso, existem os benefícios compulsórios, que são previstos em lei ou por convenções trabalhistas, como 13º salário, férias, salário-família e salário-maternidade. E existem também os benefícios espontâneos, que a empresa fornece por sua própria vontade, como transporte, cesta básica, assistência odontológica, seguro de vida, entre outros.

Segundo Marras (2011) existem os incentivos não financeiros, que é o fornecimento de maior flexibilidade no trabalho, a autonomia para o colaborador dentro da empresa, um ambiente de trabalho personalizado e até mesmo exclusivo, mais confortável, a criação de prêmios, reconhecimento formal, festas comemorativas, a realização de almoços, reuniões especiais, entre outras.

Com base na teoria dos autores citados, existe o desejo por parte da gestora da empresa em diagnóstico, de implantar um programa de benefícios por resultados, mas a ausência de indicadores de desempenho dificulta a ação.

Conforme relatos da gestora da empresa em análise, somente são oferecidos os benefícios previstos em lei, que são 13º salário, férias, salário-família e salário-maternidade. Os benefícios espontâneos são oferecidos somente quando a gestora julga que o desempenho de algum colaborador foi destacado. Quando isto acontece, a gestora acrescenta uma pequena quantia a mais no pagamento de salário do colaborador para que ele se sinta gratificado. Porém, esse gesto não possui nenhuma base para os argumentos, porque a gestora se baseia somente

pelo método de observação, ela é quem julga se os esforços dos colaboradores são dignos de recompensa.

#### 4.4 CAPACITAÇÃO E DESENVOLVIMENTO

Selecionar cuidadosamente cada colaborador não é garantia que ele atuará na organização de forma eficaz. Mesmo o colaborador com o mais alto potencial não será capaz de realizar seu trabalho se não souber o que fazer e como fazer, certificar-se que o colaborador saiba o que e como fazer é o objetivo do treinamento. (DESSLER, 2014). Orientar adequadamente esse novo colaborador é necessário para que ele se sinta menos desconfortável, para que logo encontre uma rotina nas suas tarefas. Para o autor Ribeiro (2012),

o que o indivíduo aprende durante o treinamento depende, em grande parte, da intensidade do estímulo recebido. Essa situação explica, igualmente, que, apesar de um aprendiz estar fisicamente presente numa classe, para todos os efeitos práticos ele parece ausente – ouve o que se diz, mas isso não lhe causa nenhuma impressão, pois sua atenção não está voltada para o que lhe é transmitido. (RIBEIRO, 2012, p. 24).

Tendo essa informação como base, para que o indivíduo possa ou não prestar atenção ao que lhe é transmitido é preciso que haja:

- clareza, precisão e originalidade na apresentação do programa;
- recursos didáticos atualizados e adequados ao programa;
- plena participação dos aprendizes no desenvolvimento dos assuntos que constam dos programas de formação.” (RIBEIRO, 2012, p. 24-25).

Ao encontro da teoria dos autores citados, Marras (2011) descreve sobre os objetivos existentes em um treinamento, e distingue os objetivos do treinamento em duas esferas, os objetivos específicos e os objetivos genéricos. Entre os específicos, estão a formação profissional, que “tem como meta alcançar um grau ideal de capacidade laboral para determinada profissão [...]”; a especialização, “que oferece ao treinando um campo de conhecimento ou prática específica dentro de uma área de trabalho para otimização de resultados”; e a reciclagem, que “tem como finalidade básica rever conceitos, conhecimentos ou práticas de trabalho, renovando-os ou atualizando-os de acordo com as necessidades” (MARRAS, 2011, p.135).

E ainda conforme a teoria de Marras (2011), entre os objetivos genéricos se encontram o aumento direto da produtividade, o aumento direto da qualidade, o incentivo motivacional, otimização pessoal e organizacional, e o atendimento de exigências das mudanças.

Logicamente, o treinamento existe para que as tarefas que são realizadas se aprimorem em todos os sentidos, aumentando a eficiência e a eficácia tanto do colaborador, quanto da organização.

Na organização em diagnóstico, não há um planejamento formal para treinamento. A gestora relata que o início das tarefas de um novo colaborador se dá na prática, de início como já citado, ele é auxiliar dos colaboradores mais antigos. A primeira recomendação é que o novo integrante da equipe observe cada detalhe da produção, e que pergunte sempre que achar pertinente, deixando de lado sentimentos como timidez ou mesmo a sua inexperiência. O colaborador mais experiente é orientado a sempre explicar em detalhes as tarefas, ensinando a maneira correta de manusear as máquinas e equipamentos, fazendo com que o novo colaborador se familiarize com as tarefas designadas.

Com base nas teorias mencionadas, nota-se que a empresa em análise não investe em programas de desenvolvimento para seus colaboradores. Cursos, palestras e outras atividades nunca foram procuradas pela empresa para oferecer aos colaboradores, dificultando o desenvolvimento pessoal dos colaboradores e o nível de qualidade da empresa.

#### 4.5 HIGIENE E SEGURANÇA DO TRABALHO

Higiene e segurança do trabalho, de acordo com Marras (2011), consiste na área responsável pela segurança industrial, pela higiene e medicina do trabalho relacionadas aos colaboradores da empresa, atua na prevenção e correção, e baseia-se em estudos e ações constantes que podem envolver acidentes de trabalho e saúde do trabalhador.

Segundo os autores Barsano e Barbosa (2014, p. 26):

As Normas Regulamentadoras (NR) foram criadas pela Portaria no 3.214, de 08 de junho de 1978, com a finalidade de regulamentar o Capítulo V, Título II, da CLT, relativas à segurança e medicina do trabalho. Até hoje, muitos a consideram como a “bíblia” do profissional da área de Segurança do Trabalho, em virtude de sua grande importância na prevenção de acidentes do trabalho, nos diversos segmentos organizacionais.

A partir disso, o autor Dessler (2014, p. 382), explica que no total são 36 NR's, “que são elaboradas e revisadas, sempre, por meio de comissões tripartites, compostas por representante de empregados, empresas e governo”. As NR's orientam e regulamentam os procedimentos obrigatórios que estão relacionados à segurança e medicina do trabalho. Cada uma delas apresenta conteúdo específico. (MARRAS, 2011).

A segurança do trabalho tem por objetivos “a prevenção de acidentes de trabalho; e a eliminação de causas de acidente de trabalho”. (MARRAS, 2011, p. 200). A prevenção de acidentes trata-se de um plano de longo prazo que, segundo Marras (2011, p. 200, grifo do autor), “objetiva [...] conscientizar o trabalhador a proteger a própria vida e a dos companheiros por meio de ações seguras e de uma reflexão constante sobre a descoberta *a priori* de condições inseguras que possam provocar eventuais acidentes no trabalho”. O autor ainda destaca que esse plano serve mais como programa educativo e de valores do que técnico.

Conforme a NR-6, a empresa em análise faz uso de Equipamento de Proteção Individual (EPI). As empresas têm a obrigação de fornecer gratuitamente EPI's em perfeito estado de conservação e funcionamento e, de uso adequados ao risco que o colaborador vai estar exposto. (BARSANO; BARBOSA, 2014). Na empresa em análise, é obrigação dos colaboradores utilizarem os óculos de proteção, luvas, protetores auriculares, máscara e calçados botina dentro da área de produção e também no momento em que prestam serviços aos clientes. Esses equipamentos ficam à disposição dos colaboradores a partir do período de experiência, e sua reposição é mediante a necessidade de troca.

Marras (2011) destaca dois aspectos fundamentais que um plano de prevenção de acidentes deve estar sustentado: o aspecto humano, centrado na preocupação do bem-estar e preservação da vida; e o econômico, que baseia-se nos custos que acidentes de trabalho podem trazer, como faltas ao trabalho, deixando claro que a prevenção é o melhor caminho.

Conforme a NR-9, muitas empresas precisam usar os EPC's, que são os Equipamentos de Proteção Coletiva, são aqueles que servem para proteger o ambiente de trabalho. São medidas adotadas para diminuir ou eliminar os riscos ambientais que são identificados através do Programa de Prevenção de Riscos no Ambiente. O EPC garante proteção e são eficientes para eliminar os riscos antes mesmo de estabelecer o uso do EPI. (BARSANO; BARBOSA, 2014).

Dentre os Equipamentos de Proteção Coletiva mais comuns estão: Placas de Sinalização; Sensores de presença; Cavaletes; Fita de Sinalização; Chuveiro Lava-Olhos; Sistema de Ventilação e Exaustão; Proteção contra ruídos e vibrações; Sistema de Iluminação de Emergência, entre outros. (BARSANO; BARBOSA, 2014).

A comissão interna de prevenção de acidentes – CIPA – é uma comissão, fundamentada pela NR-5, que estabelece a obrigatoriedade de haver uma CIPA em cada empresa regida pela Consolidação das Leis do Trabalho. E tem por objetivos “observar e relatar as condições de risco nos ambientes [...] e solicitar medidas para reduzir, até eliminar, os riscos existentes [...], bem como discutir os acidentes [...] e promover campanhas de esclarecimento

aos trabalhadores quanto aos riscos dentro de cada local de trabalho [...]” (MARRAS, 2011, p. 207). A empresa em diagnóstico não possui formalmente descritos os seus componentes da CIPA, mas a gestora afirma que existe uma mobilização de todos da empresa para que acidentes sejam evitados, e que os locais ou máquinas passíveis de acidentes sejam identificados.

Embora não exista a CIPA na empresa, existem dois colaboradores que receberam o treinamento de Plano de Proteção e Prevenção Contra Incêndio (PPCI) junto ao Corpo de Bombeiros de Canela - RS, com o intuito de capacitar os mesmos a combater, a ocorrência de incêndio até a chegada do Corpo de Bombeiros.

Com relação a acidente de trabalho a gestora da empresa passa instruções específicas, ou seja, para qualquer nível de ferimentos, o colaborador deve imediatamente informar a gestão, para que as devidas providências sejam tomadas.

Quando o assunto é segurança no ambiente de trabalho, é relevante descrever sobre o mapa de riscos, ou seja, o mapa de riscos de uma empresa apresenta os riscos presentes no ambiente de trabalho, é uma representação gráfica que deve ser simples e objetiva, para que todos os colaboradores consigam interpretar sem nenhum auxílio técnico. Ele deve reunir informações necessárias para diagnosticar a situação de saúde e segurança do trabalho na empresa. Outro objeto do mapa de riscos é possibilitar, durante seu desenvolvimento, a troca e a divulgação de informação entre os colaboradores, e, ainda, estimular a participação dos mesmos nas atividades de prevenção. (BARSANO; BARBOSA, 2014). A empresa em análise não faz uso de um mapa de riscos.

Para finalizar o conceito sobre a higiene no trabalho, ou higiene industrial, é importante salientar que ela tem papel fundamental na segurança do trabalho e na qualidade de vida dos colaboradores. É ela que zela pela correta utilização de equipamentos, garantindo ao colaborador um ambiente de trabalho saudável, e preservando a sua integridade física e psíquica. (BARSANO; BARBOSA, 2014).

Corroborando com a teoria dos autores mencionados anteriormente, Marras (2011, p. 221), descreve que a higiene do trabalho é

a área que está relacionada de forma direta ou indireta com a proteção à saúde do trabalhador no que diz respeito à aquisição de patologias tipicamente relacionadas ao trabalho ou a agentes resultantes dele.

A área de higiene e segurança do trabalho da empresa analisada, é orientada pelos serviços de uma empresa terceirizada especializada em medicina do trabalho, é ela quem faz a

realização de vistorias constantes em relação as condições de trabalho oferecidas. A mesma empresa faz periodicamente exames de sangue, audiometria e de visão nos colaboradores, objetivando diagnosticar se ele está apto, ou não apto a realização das tarefas designadas.

#### 4.6 PROGRAMAS DE INCENTIVO

Na atualidade, o mercado de trabalho é cada vez mais competitivo, e a motivação dos colaboradores pode ser um diferencial para as organizações. Acredita-se que colaboradores motivados tendem a proporcionar melhores resultados. A motivação é o principal combustível para uma maior produtividade, uma vez que, ela é a chave para o comprometimento dos colaboradores. (GIL, 2012). Corroborando, Vergara (2014, p. 41) descreve que “a expressão processos motivacional [...] já nos remete à ideia de que motivação não é um produto acabado; antes, um processo que se configura a cada momento, no fluxo permanente da vida”.

Nesse sentido, Ribeiro (2012, p. 26) afirma que a motivação “constitui um recurso essencial de grande valia para levar os aprendizes a atingirem, de modo espontâneo, os objetivos propostos pelo programa de formação”.

A força que nos remete a fazer algo, ou mesmo levantar da cama pela manhã, é o que define a motivação. A partir disso, Vergara (2014, p. 42) afirma que “a motivação é intrínseca, não podemos dizer que motivamos os outros a isso ou aquilo. Ninguém motiva ninguém. Nós é que nos motivamos, ou não. Tudo o que os de fora podem fazer é estimular, incentivar, provocar nossa motivação”.

Dessa forma, pode-se identificar a motivação como a força interior que nos faz remeter esforço para realizar alguma necessidade não alcançada. Quanto aos estímulos, são as forças exteriores que nos remetem para algum comportamento desejado. A teoria motivacional mais conhecida, talvez, seja a hierarquia das necessidades de Maslow.

A hierarquia das necessidades de Maslow constata que as forças que nos fazem agir estão divididas em cinco níveis: fisiológicas, de segurança, sociais, de estima, e de autorrealização. As fisiológicas “são as básicas para a manutenção da vida. Referem-se à alimentação, vestimenta e abrigo.” (GIL, 2012, p. 205). As de segurança, de acordo com Gil (2012, p. 205), referem-se “à necessidade de estar livre de perigos e da privação das necessidades fisiológicas básicas”.

As sociais estão no terceiro nível. “Uma vez satisfeitas as necessidades fisiológicas e de segurança, as pessoas passam a sentir necessidade de se relacionar com outros, de participar de vários grupos e de ser aceito por eles.” (GIL, 2012, p. 206). As de autoestima são as

próximas, que, satisfeitas as anteriores, “as pessoas passam a desejar mais do que simplesmente participar de um grupo. Passam a querer estima, tanto em termos de amor próprio quanto de reconhecimento pelos outros.” (GIL, 2012, p. 206). No último nível, “após a satisfação das necessidades de estima, surgem as necessidades de autorrealização, que se referem à realização do máximo de potencial individual. Neste nível, as pessoas desejam se tornar aquilo que são capazes de ser” (GIL, 2012, p. 206). Na Figura 14, apresenta-se a pirâmide de Maslow.

Figura 14 – Hierarquia das necessidades humanas - Maslow



Fonte: Schermann (2018, s. p.).

A partir da Figura 14 apresentada, pode-se perceber que cabe aos gestores a tarefa de identificar as necessidades de momento de seus colaboradores, para que assim, seja possível estimulá-los da maneira correta e como consequência, eles alcançariam o rendimento esperado.

Na empresa em diagnóstico, a gestora sempre está atenta ao comportamento da equipe de trabalho, na tentativa de identificar as suas necessidades e tentar melhorar a qualidade de vida do colaborador e, conseqüentemente, melhorar o seu desempenho na empresa. Para exemplificar a atenção da gestora com os demais colaboradores, a gestora relata dois exemplos de ações desenvolvidas: o primeiro acontece quando um colaborador apresenta estar em um dia desconfortável, o mesmo é chamado para conversar, para que a gestora consiga ajudá-lo se estiver ao alcance, e o segundo é a ação da gestora quanto ao lanche para a equipe, ou seja, nas tardes de segunda-feira até sexta-feira a gestora disponibiliza uma quantia em dinheiro para a compra do lanche dos colaboradores, e disponibiliza 20 minutos para eles lancharem.

Um clima organizacional de cordialidade e de companheirismo é provocado de forma que os colaboradores se sintam à vontade na empresa.

A organização em diagnóstico não pratica uma política de recompensas, e de acordo com os autores Kops, Silva e Romero (2013), a recompensa é uma forma de alinhar os objetivos corporativos com os objetivos dos indivíduos, que se esforçam e se dedicam ao trabalho para que sejam reconhecidos e recompensados. As recompensas são retornos proporcionados pelas organizações para seus colaboradores em troca de serviço prestado. Essas recompensas podem ser financeiras ou não financeiras. As recompensas financeiras podem ser em forma de gorjetas, comissões, gratificações entre outro. Já as recompensas não financeiras podem ser na forma de elogios, reconhecimento, oportunidade de crescimento na empresa, etc. (FIDELIS; BANOVA, 2013).

#### 4.7 PONTOS FORTES E SUGESTÕES DE MANUTENÇÃO; PONTOS FRACOS E SUGESTÕES DE MELHORIAS

Após analisar a área de gestão de pessoas da empresa base de estudo para este trabalho, poderão ser apontados os pontos fortes e os pontos fracos, a partir do Quadro 9, e, em seguida, sugerir as manutenções e as melhorias julgadas como oportunas.

Quadro 9 - Pontos fortes e pontos fracos da área de gestão de pessoas.

<b>PONTOS FORTES</b>	<b>PONTOS FRACOS</b>
Preocupação com a saúde e a segurança dos colaboradores no ambiente trabalho.	Desconhecimento do índice de absentéismo.
Liderança democrática.	Ausência de planos de recompensa.
	Ausência da descrição formal de cargos.
	Ausência de metodologia de seleção.
	Inexistência de relógio ponto.
	Capacitação de colaboradores ineficiente.
	Ausência de planos de prevenção de acidentes.

Fonte: Diagnóstico organizacional da Sinilo Vidros (2020).

##### 4.7.1 Sugestões de manutenção para os pontos fortes; Sugestões de melhorias para os pontos fracos

Após análise dos pontos fortes e fracos apresentados no Quadro 9, pode-se sugerir, manutenções e melhorias na área de gestão de pessoas, para que a empresa possa se beneficiar com as mesmas.

Uma sugestão de melhoria para as atividades relacionadas a área de gestão de pessoas, seria a contratação de um consultor profissional por um determinado período.

Com a contratação de um consultor profissional na área de gestão de pessoas, a gestora conseguiria com a ajuda dele, elaborar formalmente a descrição de cargos e seria possível formalizar a estrutura organizacional da empresa. O consultor passaria o seu conhecimento e os procedimentos corretos para a gestora a respeito de todas as atividades na área de GP, a partir disso, seria possível que o recrutamento e a seleção de pessoal fossem feitos de maneira correta, contratando pessoas com o conhecimento, habilidades e atitudes mais compatíveis com o cargo em aberto. Um profissional da área, saberia como integrar um novo colaborador na função designada pela empresa, e também auxiliaria a gestora na capacitação dos colaboradores.

Este consultor iria auxiliar a gestora a calcular os níveis de absentéismo existentes na empresa, e os problemas decorrentes destes índices, podendo até mesmo auxiliar ao que se refere a satisfação do colaborador no ambiente de trabalho, podendo haver resultados positivos, visto que alocando as pessoas certas nos cargos certos, o resultado é a felicidade de todos no ambiente de trabalho.

Outra sugestão de melhoria, seria a implementação de um plano de recompensas para os colaboradores, essa melhoria tenderia a melhorar a performance de trabalho, pois os colaboradores saberiam que a sua renda dependeria de metas alcançadas. Esse plano conteria uma mudança inclusive no método de remuneração, passando da remuneração por tempo de serviço, para a meritocracia, que instigaria os colaboradores a crescer cada vez mais, estimulando a sua motivação, essa implementação seria melhor alocada com a ajuda do consultor da área de GP.

Na apresentação dos pontos fortes e pontos fracos, entende-se que existe preocupação da parte da gestora com o bem estar e com a capacitação dos colaboradores da empresa em diagnóstico, a partir disso, um ponto fraco encontrado foi a ausência de um plano para prevenção de acidentes, e a sugestão de melhoria para esse ponto seria contratar uma empresa especializada para realizar esse plano de forma correta e dentro das exigências vistas em lei.

A gestora da empresa em diagnóstico relatou anteriormente que não possui relógio ponto para o controle formal das faltas dos colaboradores, e o mesmo foi apontado como um ponto fraco da empresa. Então sugere-se a implantação de um sistema de relógio ponto na empresa para controle do registro dos colaboradores.

Foi apontado como um ponto forte na área de gestão de pessoas da empresa em análise a liderança democrática, ou seja, a tomada de decisão normalmente é feita após um bom diálogo com todos da empresa, onde são expressas opiniões e críticas, com isso, a manutenção sugerida para este ponto seria permanecer com o estilo de liderança democrática, pois a possibilidade de

serem tomadas decisões positivas para a empresa e também para as pessoas que a compõem é maior.

A elaboração e implementação de um plano para prevenção de acidentes que foi sugerida como melhoria anteriormente, serviria também como uma manutenção em relação a preocupação que a empresa demonstra perante seus colaboradores. Uma empresa que se preocupa seus colaboradores tem mais chances de atingir um sucesso pleno e duradouro.

## 5 ANÁLISE DA SITUAÇÃO ATUAL E PROPOSTA DE MELHORIA

Para a realização de um planejamento, inicialmente as organizações necessitam estudar o ambiente onde elas atuam e as variáveis que exercem maior influência em cada ramo de atividade. (LAS CASAS, 2012). Por tanto, a análise ambiental “se refere a levantar dados e analisar o que ocorre no contexto de um ambiente em que se atua ou pretende estudar para atuação futura.” (KERSCHBAUMER, 2020, p. 15).

Os ambientes que as empresas atuam são: o microambiente e o macroambiente. Os autores Kotler e Keller (2016, p. 12) descrevem que o microambiente

inclui os participantes imediatos envolvidos na produção, na distribuição e na promoção da oferta. São eles: a empresa, os fornecedores, os distribuidores, os revendedores e os clientes-alvo. Incluídos no grupo de fornecedores estão os de materiais e os de serviços, como institutos de pesquisa de marketing, agências de propaganda, bancos e seguradoras, transportadoras e operadoras de telefonia.

Essas forças e fraquezas correspondem a condição que tenham de melhor ou pior, com isso, entende-se que esses participantes afetam a empresa diretamente. A análise do ambiente interno, permite compreender quais as forças e fraquezas que a empresa tem, para a atuação no ambiente externo, e assim existe a probabilidade de uma maior compreensão de possibilidades para obtenção dos objetivos estabelecidos. (KERSCHBAUMER, 2020).

Já o macroambiente é um ambiente amplo com forças e ameaças. A análise desse ambiente é constituída do maior detalhamento possível das variáveis que interferem na organização, derivadas ou recorrentes dos cenários apresentados, assim como deve saber identificar situações que se caracterizem como potenciais ameaças ou oportunidades. (GIOIA, 2013). O ambiente externo não permite um controle exato, apenas o entendimento de variáveis e tendências, e é por isso que nesse ambiente está presente a incerteza, gerando riscos e demandando um maior cuidado para a identificação das informações. (KERSCHBAUMER, 2020).

A análise situacional da empresa em diagnóstico acontece a partir do diagnóstico realizado e apresentado no presente estudo. Para realizar a análise do momento em que a empresa vive, foi utilizada da ferramenta de gestão denominada Matriz *SWOT*. A sigla *SWOT* em inglês, de acordo com Tavares (2010, p. 20, grifo do autor), significa “forças (*Strengths*), fraquezas (*Weaknesses*), oportunidades (*Opportunities*), e ameaças (*Threats*)”.

Para melhor entendimento, De Paula (2015, s. p.) descreve que “a análise *SWOT* é uma das ferramentas mais simples e ao mesmo tempo úteis que uma empresa tem ao seu dispor para entender o ambiente em que está inserida e criar a base de informações necessárias para planejar seu futuro.”

A relação dos quatro pontos: forças, fraquezas, oportunidades e ameaças permitem “contemplar a relação entre as condições externas e internas” (TAVARES, 2010, p. 20). No ambiente externo, são encontradas as oportunidades e as ameaças, que podem melhorar a *performance* da empresa ou afetá-la adversamente. No ambiente interno, pode-se encontrar as forças e as fraquezas.

Corroborando, o escritor De Paula (2015, s. p., grifo do autor) descreve que “a parte mais simples da utilização da Matriz é a ferramenta em si. A utilização adequada da Análise *SWOT* está no **exercício de reflexão**, que nos ajuda a descobrir oportunidades e ameaças num negócio.” O escritor ainda afirma que o modelo *SWOT* pode ser aplicado na análise de qualquer tipo de cenário.

Para elaborar a Matriz, é preciso apenas de

uma planilha do Excel ou mesmo uma cartolina, dividida em quatro quadrantes e em cada um deles listar: As características do negócio que o fortalecem, que são suas principais vantagens competitivas; As fragilidades do negócio, ou seja, suas desvantagens e pontos fracos; Os aspectos externos positivos que se usam das forças da empresa para gerar oportunidades de melhoria; Os aspectos externos que representam riscos para a companhia. [...] Depois de feito este brainstorm, o segredo é cruzar as informações e pensar nos **planos de ações** para aproveitar as **forças e oportunidades** e também para reduzir os riscos identificados como **fraquezas ou ameaças**. (DE PAULA, 2015, s. p., grifo do autor).

Com base no conceito anterior, Thompson Jr, Strickland III e Gamble (2011, p. 127) descrevem que a análise *SWOT* “proporciona uma boa visão de conjunto a respeito da situação geral da empresa ser fundamentalmente saudável ou precária. [...] proporciona [também] a base para a elaboração de uma estratégia que se vale dos recursos da empresa [...]”

Assim, para uma análise aprofundada da situação da empresa em diagnóstico, a Matriz *SWOT* é apresentada com o cruzamento das forças e fraquezas e das oportunidades e ameaças. Cruzando estes pontos, passa-se a fazer uma ponderação de seus impactos na organização, bem como, a quantificação de sua relevância.

Após a realização deste cruzamento, se faz o levantamento dos principais pontos a serem tratados como primordiais para a melhoria da gestão na empresa. Desta forma, os quadros apresentados, explicam e demonstram a situação presente da organização.

No Quadro 10 é apresentada a Matriz SWOT da empresa em diagnóstico, onde serão relacionados seus pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças encontrados ao longo do desenvolvimento deste trabalho, proporcionando assim a visualização do posicionamento da organização com relação ao seu ambiente interno e externo, que necessitam de desenvolvimento de ações para que haja mudanças, manutenções e melhorias.

Quadro 10 - Matriz SWOT da Sinilo Vidros (continua)

FATORES CRÍTICOS		ANÁLISE DO AMBIENTE EXTERNO							
		OPORTUNIDADES				AMEAÇAS			
		Crescimento da Construção Civil na Região;	A busca dos consumidores por ambientes mais <i>clean</i> ;	Mercado de atuação que valoriza a fidelização;	Concorrência desleal;	Concorrência crescente;	Matéria-prima com variação de preço conforme a crise;	Custos fixos cada vez maiores;	Adversidades climáticas;
ANÁLISE DO AMBIENTE INTERNO	FORÇAS	Liderança democrática;							
		Flexibilidade de produção;							
		Confiabilidade percebida pelo cliente;							
		Vasta lista de fornecedores;							
		Comprometimento com clientes e colaboradores;							
		Compras <i>Just in time</i> ;							
		Distribuição direta sem intermediários;							
		Marca difundida na Região;							
		Objetivos operacionais atendidos no tempo;							
		Variedade de produtos em vidros comuns e molduras;							
FRAQUEZAS	Inexistência de planejamento estratégico;								
	Inexistência de reuniões com âmbito estratégico;								
	Poucas vagas de estacionamento;								

(conclusão)

Ausência da codificação dos materiais do estoque;	Amarelo	Amarelo	Verde	Azul	Azul	Amarelo	Amarelo	Amarelo
Ausência de relógio ponto;	Amarelo	Amarelo	Verde	Verde	Verde	Amarelo	Amarelo	Amarelo
Ausência da descrição formal dos cargos;	Amarelo	Amarelo	Verde	Amarelo	Amarelo	Amarelo	Amarelo	Amarelo
Ausência de planos de recompensa;	Amarelo	Amarelo	Amarelo	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde
Ausência de política de concessão de crédito;	Amarelo	Verde	Verde	Amarelo	Amarelo	Amarelo	Verde	Verde
Ausência de planos de prevenção de acidentes;	Amarelo	Amarelo	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde
Ausência de manutenção preventiva;	Amarelo	Verde	Amarelo	Amarelo	Amarelo	Verde	Verde	Verde
Ausência de pesquisas de satisfação do cliente;	Verde	Verde	Amarelo	Amarelo	Amarelo	Amarelo	Amarelo	Amarelo
Organograma informal;	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde
Ausência de treinamento operacional aos colaboradores;	Amarelo	Amarelo	Amarelo	Verde	Verde	Amarelo	Amarelo	Amarelo
Falta de capital de giro;	Verde	Amarelo	Amarelo	Amarelo	Verde	Amarelo	Amarelo	Amarelo
Ineficiência na utilização de um sistema de informação;	Amarelo	Verde	Verde	Amarelo	Amarelo	Amarelo	Amarelo	Amarelo
<b>LEGENDA</b>								
	Crítico: ação imediata							
	Atenção: acompanhamento							
	Sob controle							
	Sem relação							

Fonte: Diagnóstico organizacional da Sinilo Vidros (2020).

Após análise situacional da empresa, relacionando o conteúdo dos capítulos e a Matriz do Quadro 10, foi constatado que os maiores problemas encontrados estão em três pontos cruciais, sendo eles: a inexistência de planejamento estratégico, a inexistência de reuniões com âmbito estratégico e o organograma informal. Vale salientar também que na empresa em estudo existem diversos pontos que precisam de atenção e acompanhamento, sendo que o que mais se destacou: a falta de capital de giro. A gestora da empresa em análise, relata que essa fraqueza que apontou necessidade de atenção não será foco do estudo, pois ela acredita que existem pontos mais importantes em outras áreas a serem trabalhados.

A gestora relata que a elaboração de um planejamento estratégico seria relevante para a empresa em diagnóstico, pois a partir de ações desenvolvidas seria possível prevenir ameaças futuras. Os autores Caetano e Sampaio (2016, p. 57) descrevem que “[...] o planejamento estratégico diz respeito aos objetivos de longo prazo, e as ações desenvolvidas influenciam toda a organização.

Além da Matriz *SWOT*, outra ferramenta de auxílio para a análise e diagnóstico situacional de empresas é a matriz que relaciona os pontos fortes e os pontos fracos da organização, a qual apresenta quais ações devem ser priorizadas, já que as forças detectadas na organização não são suficientes para sustentar as fraquezas. No Quadro 11 é possível analisar tal Matriz.

Quadro 11 - Cruzamento entre pontos fortes e pontos fracos

PESO	FORÇAS	FRAQUEZAS														
		Inexistência de planejamento estratégico;	Inexistência de reuniões com âmbito estratégico;	Poucas vagas de estacionamento;	Ausência da codificação dos materiais do estoque;	Ausência de relógio ponto;	Ausência da descrição formal dos cargos;	Ausência de plano de recompensa;	Ausência de política de concessão de crédito;	Ausência de planos de prevenção de acidentes;	Ausência de manutenção preventiva;	Ausência de pesquisas de satisfação do cliente;	Organograma informal;	Ausência de treinamento operacional aos colaboradores;	Falta de capital de giro;	Ineficiência na utilização de um sistema de informação;
10	Liderança democrática;	9	9	6	0	3	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9
4	Flexibilidade de produção;	0	0	0	6	0	0	0	0	0	3	0	3	3	6	0
8	Confiabilidade percebida pelo cliente;	3	3	6	6	6	0	0	6	3	6	9	3	9	0	6
7	Vasta lista e fornecedores;	0	0	0	0	0	0	0	3	0	0	6	0	0	3	6
8	Comprometimento com clientes e colaboradores;	6	6	9	3	6	6	6	6	9	9	9	6	9	3	3
4	Compras <i>Just in time</i> ;	0	0	0	0	0	0	0	6	0	0	3	0	3	6	3
5	Distribuição direta sem intermediários;	0	0	0	3	0	3	0	0	6	6	6	0	3	0	0
10	Marca difundida na Região;	9	9	9	6	3	6	0	9	9	9	9	3	9	0	9
8	Objetivos operacionais atendidos no tempo;	0	9	0	9	3	3	6	0	6	6	3	6	9	6	6
9	Variedade de produtos em vidros comuns e molduras;	0	0	0	9	0	0	0	3	0	3	9	0	3	6	0
<b>PRIORIZAÇÃO</b>		<b>252</b>	<b>324</b>	<b>270</b>	<b>324</b>	<b>180</b>	<b>237</b>	<b>186</b>	<b>348</b>	<b>354</b>	<b>417</b>	<b>513</b>	<b>252</b>	<b>462</b>	<b>285</b>	<b>354</b>
ESCALA DE RELAÇÃO																
0	Sem relação															
3	Média relação															
6	Média alta relação															
9	Alta relação															

Fonte: Diagnóstico organizacional da Sinilo Vidros (2020).

No Quadro 11 apresentado, percebe-se que a coluna à esquerda exibe uma pontuação de importância para a organização. Os pontos fortes então se cruzam com os pontos fracos identificados na organização, e a cada cruzamento é preciso identificar se a força se relaciona com a fraqueza, a fim de compensá-la ou minimizá-la, atribuindo, assim, uma escala de relações

conforme a minimização desse ponto fraco. A escala vai de 0 a 9, dependendo do grau de compensação ou minimização da fraqueza.

Para determinar quais pontos fracos mereceriam ser priorizados, a acadêmica autora do presente estudo e também gestora da empresa em diagnóstico, utilizando de sua experiência na organização, avaliou as fraquezas que implicam na eficiência, eficácia e efetividade da empresa.

Com o cruzamento das forças da empresa em diagnóstico junto as fraquezas, pode-se observar cinco pontos em vermelho, onde a organização mesmo com seus pontos fortes, não consegue cobrir tais fraquezas e terá uma maior dificuldade para lidar com possíveis problemas ou deficiências. A ausência de relógio ponto, a ausência da descrição formal de cargos, a ausência de plano de recompensas, a inexistência de planejamento estratégico e o organograma informal são os pontos fracos diagnosticados na organização onde as forças internas não conseguem cobri-los.

Com o cruzamento dos pontos fortes da empresa em estudo junto as fraquezas, é perceptível que a organização necessita dar prioridade aos pontos fracos que não são supridos pelas forças da organização.

A autora do presente trabalho atribuiu a mesma forma para balancear os pesos entre as forças e as oportunidades constatadas no ambiente externo da empresa em diagnóstico, conforme é apresentado no Quadro 12.

Quadro 12 - Cruzamento entre pontos fortes e oportunidades (continua)

PESO	FORÇAS	OPORTUNIDADES		
		Crescimento da construção civil na Região;	A busca dos consumidores por ambientes mais <i>clean</i> ;	Mercado de atuação que valoriza a fidelização;
10	Liderança democrática;	0	0	6
4	Flexibilidade de produção;	6	3	6
8	Confiabilidade percebida pelo cliente;	9	6	9
7	Vasta lista de fornecedores;	6	6	3
8	Comprometimento com clientes e colaboradores;	9	6	9
4	Compras <i>Just in time</i> ;	6	0	6
5	Distribuição direta sem intermediários;	0	0	0

(conclusão)

<b>10</b>	Marca difundida na Região;	9	9	9
<b>8</b>	Objetivos operacionais atendidos no tempo certo;	6	9	6
<b>9</b>	Variedade de produtos em vidros comuns e molduras;	9	6	3
<b>PRIORIZAÇÃO</b>		<b>453</b>	<b>366</b>	<b>438</b>
<b>ESCALA DE RELAÇÃO</b>				
0	Sem relação			
3	Média relação			
6	Média alta relação			
9	Alta relação			

Fonte: Diagnóstico organizacional da Sinilo Vidros (2020).

No cruzamento apresentado no Quadro 12 é possível identificar as oportunidades que têm maior relação com as forças da organização, demonstrando as oportunidades que podem ser exploradas tornando a empresa em diagnóstico mais competitiva. Ao realizar a interpretação é perceptível que a empresa em estudo terá como uma das maiores oportunidades diante ao cenário externo, o crescimento da construção civil na Região.

A gestora da empresa em diagnóstico revela que na cidade onde a empresa está situada, a construção civil está em crescimento, existem inúmeros projetos de novas construções na Região. A gestora ainda salienta que a marca da empresa é bem conhecida na cidade devido aos seus longos anos no mercado, e isso é um ponto positivo na procura dos consumidores.

No cruzamento anterior feito pela matriz no Quadro 11, percebe-se que os pontos que pedem atenção em vermelho: a inexistência de planejamento estratégico, a ausência de relógio ponto, a ausência da descrição formal de cargos, a ausência de plano de recompensas e o organograma informal não complicam as oportunidades (Quadro 12) com mais pontuações, pois não obtêm relação alguma.

Após as apresentações demonstradas nos Quadros anteriores, o cruzamento entre os pontos fortes e as ameaças é apresentado no Quadro 13.

Quadro 13 - Cruzamento entre pontos fortes e ameaças

PESO	FORÇAS	AMEAÇAS				
		Concorrência desleal;	Concorrência crescente;	Matéria-prima com variação de preço conforme a crise;	Custos fixos cada vez maiores;	Adversidades climáticas;
10	Liderança democrática;	0	0	0	6	0
4	Flexibilidade de produção;	0	3	3	3	0
8	Confiabilidade percebida pelo cliente;	6	6	0	0	0
7	Vasta lista de fornecedores;	6	6	6	6	0
8	Comprometimento com clientes e colaboradores;	6	6	0	0	3
4	Compras <i>Just in time</i> ;	3	6	6	3	0
5	Distribuição direta sem intermediários;	0	0	0	3	0
10	Marca difundida na Região;	9	9	0	0	0
8	Objetivos operacionais atendidos no tempo certo;	3	6	3	0	3
9	Variedade de produtos em vidros comuns e molduras;	9	9	6	3	0
<b>PRIORIZAÇÃO</b>		<b>345</b>	<b>393</b>	<b>156</b>	<b>168</b>	<b>48</b>
<b>ESCALA DE RELAÇÃO</b>						
0	Sem relação					
3	Média relação					
6	Média alta relação					
9	Alta relação					

Fonte: Diagnóstico organizacional da Sinilo Vidros (2020).

Após visualização do Quadro 13, entende-se que é ilustrado o cruzamento entre as forças e as ameaças diagnosticadas. Nesse quadro devem ser priorizados os valores mais baixos apresentados no cruzamento, representando as ameaças das quais a empresa não consegue se defender ou que necessitará de maior esforço para agir e combater.

Analisando o cruzamento entre pontos fortes e ameaças é perceptível que a empresa em diagnóstico, mesmo com suas forças, não tem como superar ou mudar as ameaças diagnosticadas, pois ao que se refere a questão climática e o preço da matéria-prima obter variação conforme a crise econômica, é difícil revertê-las ou resolvê-las, porque essas ameaças se encontram no ambiente externo, o qual a empresa em diagnóstico não tem controle.

## 5.1 TEMA DA PROPOSTA E A CONTEXTUALIZAÇÃO DO PROBLEMA

Após análises da situação da empresa base deste estudo, os temas que terão o foco das propostas de melhorias pertencem a duas áreas da empresa as quais são: são a área administrativa e a área de gestão de pessoas. Na área administrativa serão apresentadas propostas de melhorias no planejamento estratégico, com propostas em planos de reuniões, definição e formalização da estrutura organizacional da empresa. Já na área de gestão de pessoas serão desenvolvidas propostas de melhorias na avaliação do desempenho por meio de planos de recompensa e no sistema de controle de registro da jornada de trabalho dos colaboradores.

A estrutura de uma organização deve ser esquematizada de acordo com os objetivos e as estratégias estabelecidas, ou seja, a estrutura organizacional é uma ferramenta básica que ajuda as empresas a alcançar os objetivos desejados. (OLIVEIRA, 2013). Em qualquer empresa podem existir dois tipos de estrutura; a formal e a informal. Conforme descreve Oliveira (2013, p. 65), a estrutura formal, “é objeto de grande parte de estudo das organizações empresariais, é aquela deliberadamente planejada e formalmente representada, em alguns de seus aspectos, pelo organograma”. E a estrutura informal, para o mesmo autor (OLIVEIRA, 2013, p. 65) “é baseada na rede de relações sociais e pessoais que não é estabelecida ou requerida pela estrutura formal. Surge da interação social das pessoas, o que significa que se desenvolve espontaneamente”.

Neste sentido, conforme relata a gestora da empresa em diagnóstico, a estrutura organizacional da empresa é informal. A empresa em análise é familiar, e as funções administrativas são desempenhadas apenas pela gestora, e a mesma toma decisões com a ajuda dos colaboradores, tornando o nível de formalização muito baixo.

A gestora relata que as sugestões de melhorias no planejamento estratégico têm como foco elaborar para a empresa a criação, desenvolvimento e implantação formal do que é o negócio em si, da visão, da missão, dos princípios e dos objetivos. Pois essa elaboração irá modificar a forma como os próprios colaboradores e a gestora da organização percebem a mesma, fazendo com que sejam criados objetivos que cheguem a todos na organização, e o engajamento que isso produzirá pode ser o diferencial da empresa no mercado. A gestora ainda relata que a falta da formalização deste planejamento estratégico, causa dúvida a proprietária e a gestora do porquê da existência da empresa e também se percebe que faltam objetivos estabelecidos para que a empresa continue no mercado.

A autora do presente trabalho e ocupante do cargo de gestão da Sinilo Vidros entende também que trabalhar com pessoas está se tornando uma atividade cada vez mais complexa, e por não possuir um planejamento formal na área administrativa e de gestão de pessoas, a empresa sempre manteve suas atividades no mesmo padrão, sem evolução significativa de mercado ou até mesmo sem crescimento no próprio ambiente de trabalho.

A elaboração e implantação de um plano de ação na área de gestão de pessoas irá melhorar o desempenho dos colaboradores e, por consequência, as atividades empresariais. Com a implantação de um sistema de relógio ponto na empresa para controle do registro da jornada de trabalho dos colaboradores, a gestora relata que será possível amenizar problemas futuros, como por exemplo, algum colaborador entrar com processo trabalhista contra a empresa, exigindo o ressarcimento de valores oriundos de feriados trabalhados, pois esse ocorrido já aconteceu em tempos passados na organização. Com esse sistema ponto, será possível provar que a empresa em diagnóstico não exerce suas atividades em feriados.

Para melhor compreensão, entende-se que a gestão de pessoas é vista como um tema de grande importância. Para Vergara (2016, p. 9) isso se comprova da seguinte forma:

Primeiro, porque é no interior das empresas que passamos a maior parte de nossas vidas. Segundo, porque as empresas podem ser tudo, mas nada serão se não houver pessoas a definir lhes a visão e o propósito, a escolher estruturas e estratégias, a realizar esforços de marketing, a administrar recursos financeiros, a estabelecer metas de produção, a definir preços e tantas outras decisões e ações.

A área de gestão de pessoas engloba muitas atividades diferentes, como descrição e modelagem de cargos, recrutamento e seleção, programas de remuneração e motivação do colaborador, entre outras. Gil (2012, p. 24) lembra que as “atividades estão intimamente relacionadas entre si, influenciando-se reciprocamente [...]”, ou seja, fica difícil delimitar uma quantidade para cada sistema específico.

A empresa em diagnóstico, como já mencionado nos capítulos anteriores, não possui a formalização da descrição de cargos, com a elaboração do mesmo, seria possível elaborar um organograma formal, o qual compõem uma possível formalização da estrutura organizacional da empresa. Um plano de ação referente ao plano de recompensa para colaboradores seria evidentemente, uma motivação para os colaboradores, pois eles teriam a possibilidade de aumentar com recompensas sua remuneração ou benefícios, por metas estabelecidas pela gestora da empresa. Essas metas seriam elaboradas e discutidas em reuniões com âmbito estratégico, lembrando que a empresa em diagnóstico não possui essas reuniões nos dias atuais, mas são sugeridas como uma melhoria.

## 5.2 OBJETIVOS

Os objetivos demonstram a contribuição que se projeta alcançar com a pesquisa, para as possíveis soluções do problema; dessa forma, devem ser orientados por aspectos que determinam a finalidade da pesquisa e também devem conter os aspectos mais significativos, como a correlação entre causa e efeito de determinado problema. (FACHIN, 2006).

De acordo com a abrangência, os objetivos podem ser gerais ou específicos. O objetivo geral precisa dar conta da totalidade do problema da pesquisa, já os objetivos específicos fazem o detalhamento do objetivo geral. (OLIVEIRA, 2012).

Neste sentido, Prodanov e Freitas (2013, p. 124) acrescentam que o objetivo geral “está ligado a uma visão global e abrangente do tema. Relaciona-se com o conteúdo intrínseco, quer dos fenômenos e eventos, quer das ideias estudadas”. Já os objetivos específicos “apresentam caráter mais concreto. Têm função intermediária e instrumental, permitindo, de um lado, atingir o objetivo geral e, de outro, aplicar este a situações particulares”. (PRODANOV; FREITAS, 2013, p. 124).

Com base na contextualização do problema, pode-se definir como objetivo geral da proposta de melhoria para a empresa em diagnóstico, a melhoria nas seguintes áreas: administrativa e gestão de pessoas da organização. As melhorias sugeridas, serão por meio de elaboração de planos estratégicos nessa área, bem como a criação de um maior vínculo e formalidade entre empresário e colaborador, objetivando avaliar e melhorar a relação entre ambos, bem como, melhorar a área estratégica da empresa por meio de uma definição e elaboração formal da estrutura organizacional e também a criação de uma identificação formal da empresa por meio das definições de negócio, visão, missão, princípios e objetivos.

Como objetivos específicos, pode-se destacar:

- a) elaborar e implantar formalmente o que é negócio, visão, missão, princípios e objetivos;
- b) implantar um sistema de relógio ponto na empresa para controle do registro da jornada de trabalho dos colaboradores;
- c) elaborar a descrição formal de cargos;
- d) elaborar um plano de recompensa para os colaboradores;
- e) elaborar um plano para comunicação interna no ambiente organizacional.



## 6 REFERENCIAL TEÓRICO SOBRE AS MELHORIAS SUGERIDAS

Este capítulo destina-se a apresentar o referencial teórico que servirá de base para fundamentar as sugestões de melhorias que serão apresentadas no capítulo 7. Sugestões estas que foram desenvolvidas com base no diagnóstico realizado na empresa Sinilo Vidros, sendo seu objetivo, reduzir ou eliminar os pontos fracos que tem maior impacto na organização.

A fundamentação teórica é o pilar de sustentação para a elaboração das propostas de melhoria, representando uma importante etapa do presente estudo devido ao conhecimento adquirido sobre as áreas diagnosticadas onde foram identificados fatores críticos.

Após a análise de todas as áreas da empresa através do diagnóstico, as propostas de melhoria identificadas e priorizadas são na área administrativa e na área de gestão de pessoas. As melhorias sugeridas, serão feitas por meio da elaboração de planejamentos estratégicos nessas áreas, bem como a criação de um maior vínculo e formalidade entre gestor e colaborador, objetivando avaliar e melhorar a relação entre ambos, e também, melhorar a área estratégica da empresa por meio de definição e elaboração formal da estrutura organizacional e a elaboração de um planejamento estratégico.

Os pontos fracos e as áreas escolhidas para as propostas de melhoria, como justificado no capítulo anterior, se deu pela formulação da Matriz *SWOT* e os cruzamentos, estabelecendo as relações entre os fatores que constituem a análise *SWOT*, foi possível ter uma visão clara da necessidade que a organização tem em gerar informações mais precisas dentro da área administrativa e de gestão de pessoas.

Neste capítulo, dividido em cinco seções, serão apresentados referenciais teóricos sobre: Planejamento estratégico; Registro eletrônico da jornada de trabalho dos funcionários; Descrição de cargos; Planos de recompensa; e Comunicação interna.

### 6.1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Nas pequenas empresas é escasso o tempo que os gestores disponibilizam para as atividades voltadas ao planejamento da organização, pois entende-se que os gestores ocupam o seu tempo em quase todas as áreas funcionais existentes nas organizações. Acredita-se que isso acontece devido à falta de capacidade e recursos para admitir um colaborador para cada setor. “É raro encontrar uma pequena firma que se dê ao luxo de ter uma alta direção.” (GOLDE, 1986, p. 9).

Ao encontro dessa afirmação, o autor Golde (1986) ainda ressalta que é provável que a alta direção de uma pequena empresa não recebe instruções sobre planejamento, e que normalmente os gestores que compõem a alta gestão são os fundadores da empresa, e entre as habilidades necessárias para gerir uma pequena empresa, não está incluída obrigatoriamente a capacidade de planejamento.

Corroborando com Golde (1986), o autor Andrade (2016) descreve que geralmente os empresários de pequenas empresas acreditam que planejar é uma atividade altamente complexa, com custos elevados de implementação e acreditam ser acessível apenas às grandes empresas. Mas na verdade, a realidade é outra.

O planejamento está presente na vida do ser humano, mesmo que de maneira informal, cada ser humano desenvolve todos os dias pelo menos um tipo de planejamento, como por exemplo levantar da cama todos os dias para ir trabalhar, dar uma espiada na janela para verificar como está o tempo lá fora, e então escolher uma roupa para vestir. O próximo passo a essa decisão, é a ação de se vestir, sair de casa, para poder cumprir o objetivo de ir para o trabalho.

No caso das pequenas empresas, os acontecimentos são semelhantes ao exemplo citado anteriormente, pois mesmo sendo um planejamento informal, são desenvolvidos processos de planejamento, os quais geralmente são constituídos por etapas, como:

- a) Definição de objetivos: as pequenas empresas, ainda que não o façam por escrito, deveriam ter seus objetivos muito claros. Todo empresário deveria saber o que quer em termos de faturamento, lucro, participação no mercado, crescimento futuro, etc.;
- b) Diagnóstico: para facilitar o alcance desses objetivos, os dirigentes das empresas deveriam “ficar de olho” nas manobras dos concorrentes, procurar obter informações com os clientes, com os fornecedores e etc., para tomar decisões mais acertadamente;
- c) Decisão/ação: em função das informações que obtém no dia a dia, os empresários podem desenvolver suas estratégias para manter a fidelidade dos clientes, para enfrentar a concorrência e para continuar ocupando seu lugar no mercado. (ANDRADE, 2016, p. 11).

A partir dessas etapas, é possível verificar que existe um processo de planejamento nelas, mesmo que desenvolvidas de maneira informal. Na medida em que se observa o volume de negócios aumentando, os gestores das empresas sentem a necessidade de adotar um processo de planejamento formal, com a orientação de um profissional da área, para que não aconteça algo errado diante da concorrência. (ANDRADE, 2016).

Como já mencionado anteriormente, o planejamento de uma pequena empresa pode ser considerado um assunto complicado. O gestor de uma pequena empresa, não dispõem de

muito tempo para pensar em planos futuros para a organização, afinal, a maioria deles, se sentem heróis por conseguir se manter no mercado aguerrido que se encontram atualmente. Mas, mesmo com esse fato e essa verdade, o planejamento para pequenos negócios é imprescindível, e um importante fator de continuidade para a empresa. (MACHADO, 2005).

O autor Oliveira (2018, p. 2) descreve que o “planejamento pode ser conceituado como um processo, que é “desenvolvido para o alcance de uma situação futura desejada, de um modo mais eficiente, eficaz e efetivo, com a melhor concentração de esforços e recursos pela empresa.” O processo de planejar envolve o modo de pensar do gestor, e esse modo de pensar envolve indagações. Essas indagações, “envolvem vários questionamentos sobre o que, como, quando, quanto, para quem, por que, por quem e onde fazer.” (OLIVEIRA, 2018, p. 2).

É importante ressaltar que o processo de planejamento é mais importante do que o resultado final. Pode-se dizer que o resultado final do processo é o plano, sendo que esse plano obviamente precisa ser desenvolvido pela empresa e não para a empresa. Se esse aspecto não for seguido, serão elaborados planos inadequados para a organização, bem como níveis de possíveis resistências e de descrédito efetivos para a sua implantação. (OLIVEIRA, 2018).

Na administração das organizações pode-se distinguir três níveis de planejamento, os quais possuem características distintas. Os autores Fischmann e Almeida (2018, p. 5, grifo dos autores) descrevem esses três níveis da seguinte forma:

- *Estratégico: dá a direção à organização adaptando-a a seu meio ambiente (Diretoria, Conselho de Administração). Visa ao longo prazo. Procura a eficiência, mas, sobretudo, a eficácia organizacional.*
- *Administrativo ou Tático: cuida do relacionamento e integração interna da organização (como Treinamento, Controladoria, Gerência de Produtos). Procura tato a eficiência, quando a eficácia.*
- *Operacional: cuida das operações da organização (como Compras, Produção, Departamento de Pessoal, Tesouraria, Vendas). Visa ao curto prazo e procura a eficiência.*

A partir das características citadas dos três níveis de planejamento, entende-se que para o desenvolvimento dos dois últimos níveis, a ciência da Administração desenvolveu várias técnicas que colaboram para o aumento da eficiência das empresas, e conseqüentemente, elas conseguem os resultados administrativos e operacionais com menor esforço. Já o primeiro nível, que é o estratégico, o qual é o caminho que a organização deseja seguir buscando eficácia, é o nível que representa um desafio consideravelmente complexo e requer uma preocupação diária dos gestores. (FISCHMANN; ALMEIDA, 2018).

Apesar do fato de o planejamento ser um processo ao longo prazo, pensando no futuro da organização, ele antecede à decisão e à ação, pois o planejamento tem influência na qualidade dos processos decisórios das empresas.

Segundo o autor Oliveira (2018, p. 17) “o planejamento estratégico, é um processo administrativo que proporciona sustentação metodológica para se estabelecer a melhor direção a ser seguida pela empresa, visando ao otimizado grau de interação com os fatores externos, atuando de forma inovadora e diferenciada.” Corroborando com Oliveira (2018), os autores Fischmann e Almeida (2018) descrevem que:

Planejamento Estratégico é uma técnica administrativa que, por meio da análise dos ambiente de uma organização, cria a consciência das suas oportunidades e ameaças, pontos fortes e fracos para o cumprimento de sua missão e vocação e, por meio dessa consciência, estabelece o propósito de direção que a organização deverá seguir para aproveitar as oportunidade e evitar riscos. (FISCHMANN; ALMEIDA, 2018, p. 14).

Ao encontro do que os pensadores Fischmann e Almeida (2018) descreveram, entende-se que o planejamento estratégico é importante para as empresas por vários motivos, pois com a utilização dele é possível conhecer e saber quais são as fraquezas e ameaças que fazem parte do cotidiano das empresas. O planejamento estratégico faz com que exista a possibilidade de saber quais são as potencialidades e oportunidades que a empresa possui, e também possibilita saber de onde virá o dinheiro que deverá ser investido nos orçamentos de investimentos oriundos do planejamento estratégico. (CRUZ, 2019).

O planejamento estratégico é uma função designada aos principais dirigentes, “pois qualquer organização atribui aos administradores de cúpula a responsabilidade de visualizar, iniciar e alcançar objetivos.” (ANDRADE, 2016, P. 15).

Com todos esses benefícios que o planejamento estratégico traz para as organizações, existe mais um benefício definitivo, o planejamento estratégico possibilita que os colaboradores saibam para onde estão indo, e conseqüentemente empenham-se corretamente para fazer a organização alcançar seus objetivos. Os planejamentos são elaborados e implantados para serem mudados, atualizados e não para ficarem estáticos ou imutáveis. Planejamento são feitos para que seja possível mudar com segurança. (CRUZ, 2019).

É importante enfatizar, que “o planejamento estratégico possui três dimensões operacionais: delineamento, elaboração e implementação.” (OLIVEIRA, 2018, p. 38). Segundo Oliveira (2018, p. 38), o delineamento

compreende a estruturação do processo de planejamento estratégico. Portanto, o básico desse momento é o executivo escolher a estrutura metodológica do processo de planejamento estratégico, bem como o profissional que o auxiliará nesse delineamento, que seja um consultor ou um executivo da empresa, sendo o ideal a ajuda conjunta desses dois profissionais.

Já a segunda dimensão, é a elaboração, e ela inclui

a identificação das oportunidades e ameaças no ambiente da empresa e a adoção de estimativas de risco para as alternativas estabelecidas. Antes de escolher entre essas alternativas, você deve identificar e avaliar os pontos fortes e os pontos fracos da empresa e sua capacidade real e potencial e tirar vantagem das oportunidades identificadas no ambiente, bem como de enfrentar as ameaças. Você deve considerar também, a explicitação dos objetivos e das metas a serem alcançadas pela empresa, incluindo as maneiras de desenvolver as estratégias e ações necessárias à concretização do processo, respeitando determinadas políticas ou orientações de atuação. (OLIVEIRA, 2018, p. 38).

E a última dimensão que compõe o planejamento estratégico descrita pelo autor Oliveira (2018, p.38) é a implementação, que

envolve os assuntos organizacionais, o sistema de informação, o sistema orçamentário, os sistemas de incentivos, a competência operacional, o treinamento e a liderança necessária ao desenvolvimento do processo estratégico na empresa considerada.

A partir das três diretrizes citadas pelo autor Oliveira (2018), entende-se que o planejamento estratégico é um processo do qual requer atenção e conhecimento para ser elaborado.

Como qualquer metodologia, todo o planejamento como já citado anteriormente, é desenvolvido através de processos que incluem etapas a serem seguidas. As etapas que compõem o planejamento estratégico podem ser definidas como:

**Definição do negócio:** se refere às decisões relacionadas com o setor ou setores em que a empresa atua e/ou pretende atuar, focalizando a busca de oportunidades em áreas específicas dentro deste(s) setor(s).

**Identificação da missão:** ou razão da empresa, trata de definir quais são as expectativas e os interesses específicos que a empresa se propõe a satisfazer.

**Definição da visão estratégica:** refere-se à definição de uma situação futura desejada a longo prazo que se caracterize como uma meta ambiciosa e que possa servir como guia tanto para a definição de objetivos como para a realização da missão institucional.

**Análise SWOT Parte I- fatores internos:** essa primeira etapa da análise SWOT trata de diagnosticar o potencial de recursos e das capacidades da organização, identificando os pontos fortes (facilitadores), e os pontos fracos (inibidores) de sua habilidade para atender às suas finalidades. Assim, a principal finalidade da análise interna é identificar as possíveis fontes de diferenciação e de vantagens competitivas que a empresa possa explorar.

**Análise SWOT Parte II- fatores externos:** essa etapa consiste no desenvolvimento de uma sistemática de análise do ambiente externo, pretendendo identificar as ameaças e as oportunidades incidentes no relacionamento organização/condições ambientais.

**Posicionamento estratégico da organização:** trata de identificar o posicionamento da organização frente ao contexto ambiental analisado com a finalidade de desenvolver a estratégia competitiva da empresa e facilitar o desencadeamento das ações que devem ser empregadas e da utilização dos recursos necessários para que se torne possível o alcance dos objetivos pretendidos.

**Objetivos estratégicos:** se referem à definição da situação futura desejada em longo prazo, em direção da qual devem ser empregados os recursos organizacionais com a finalidade de cumprir sua missão.

**Planos de ação:** tratam de detalhar o processo de planejamento estratégico através do seu desdobramento em atividades de natureza tática e operacional. Desse modo, estes procuram traduzir e moldar decisões estratégicas em planos concretos, capazes de serem entendidos e executados dentro de uma linguagem mais detalhada e específica. Cada um dos objetivos estratégicos anteriormente definidos deverá ser desdobrado em um plano de ação que deverá incluir: (1) os indicadores para a definição de metas, (2) as metas de curto, médio e longo prazos, (3) as estratégias de ação necessárias para que cada uma destas possa ser atingida, (4) o responsável pelo desencadeamento de cada uma das ações necessárias, (5) a determinação do prazo para o cumprimento de cada uma das ações, (6) os recursos financeiros necessários ao desenvolvimento de cada ação. (ANDRADE, 2016, p. 20-21, grifo do autor).

A partir das etapas apresentadas pelo autor Andrade (2016), percebe-se que existem várias lacunas a serem preenchidas que compõem o planejamento estratégico, e para que o planejamento alcance uma eficácia organizacional, é importante que essas etapas sejam realizadas. Para colaborar com o pensamento de Andrade (2016), os autores Fischmann e Almeida (2018) descrevem sobre a própria percepção de algumas dessas etapas e implementam comentando sobre algumas mais. Fischmann e Almeida (2018), descrevem que:

Missão é o papel que desempenha a organização. [...] A visão não é somente um grande objetivo, mas um desafio e deve também, indicar como atingi-lo. Em uma organização em que as pessoas têm a visão estratégica, não é necessário que se determine tudo o que elas devem fazer, pois a visão orienta as ações. [...] O ambiente de uma organização é tudo aquilo que influencia em seus negócios e que a empresa não consegue alterar. [...] Objetivos são aspectos concretos que a organização deverá alcançar para seguir a estratégia estabelecida. Metas são segmentações dos objetivos para um período mais curto, tendo tanto seu aspecto quantitativo quanto o detalhamento de suas especificações mais precisos do que o objetivo. Valores das organizações são crenças, condutas e prioridades pré-determinadas que devem orientar as ações dos gestores e funcionários. [...] (FISCHMANN; ALMEIDA, 2018, p. 15).

Após a leitura e compreensão das etapas que compõem o planejamento estratégico, entende-se que é importante definir a identidade organizacional, as quais tem os nomes de missão, visão e valores. Definir a missão, visão e valores de uma empresa é algo que requer cuidado e atenção, pois uma vez definidos, serão as direções que orientarão o dia a dia das organizações. A definição dessas direções não se resume apenas na busca da resolução de

problemas que normalmente uma simples reunião traz para a organização. Afinal, a missão, a visão e os valores não são elementos que precisam apenas serem decididos, mas sim algo que atinja a busca de viver plenamente a cada dia depois de definidos. (CRUZ, 2019).

Para que seja possível a realização de um planejamento estratégico é necessária uma discussão sobre onde a organização quer chegar e em quais crenças acreditará para percorrer o caminho que à levará ao futuro. Na maioria das vezes, a definição de missão, visão e valores é um ato formal, como se os definir fosse algo necessário, e muitas empresas definem esses três elementos para que que fique visível de alguma forma nas paredes da organização, onde os gestores e os colaboradores consigam ver todos os dias a identidade organizacional que fazem parte. (CRUZ, 2019).

O planejamento estratégico é um método gerencial que permite estabelecer a direção a ser seguida pela empresa, e visa um maior grau de interação com o ambiente. Pode-se dizer que o planejamento estratégico é um processo contínuo, e a partir dele são definidas direções. “Os principais elementos que compõem o planejamento estratégico são: missão da organização, a visão de futuro, valores, cenários, e os objetivos organizacionais.” (CRUZ, 2019, s. p.).

A elaboração e definição da missão da empresa é importante, segundo Andrade (2016, p. 27) missão “é a razão de ser da empresa, expressa o verdadeiro motivo pelo qual uma organização existe.” A missão é determinada por um principal motivo, sendo ele a definição do negócio em termos de proporcionar benefícios aos consumidores com a finalidade de satisfazer as necessidades e desejos dos mesmos. Assim, a missão já definida orienta o gestor sobre decisões relacionadas ao desenvolvimento da organização. (ANDRADE, 2016).

Ao encontro do autor Andrade (2016), o autor Oliveira (2018, p. 110) descreve que missão “é a razão de ser da empresa, onde procura-se determinar qual o negócio da empresa, porque ela existe, ou, ainda, em que tipos de atividades a empresa deverá concentrar-se no futuro.” O estabelecimento da missão tem como ponto de partida a análise e a interpretação de algumas questões, sendo elas:

- Qual a razão de ser da empresa?
- Qual a natureza do(s) negócio(s) da empresa?
- Quais são os tipos de atividades em que a empresa deve concentrar seus esforços no futuro?
- O que a empresa vende e pretende vender ao mercado? É agilidade? É conhecimento? É diferenciação? É inovação?
- Quais os fatores de influência nessas vendas?
- Quais os mercados-alvo, os clientes, os produtos e os serviços?
- Qual o diferencial competitivo da empresa? E o de cada um dos principais concorrentes?
- Qual a região de atuação da empresa?

- Qual a imagem que a empresa faz de si própria e pela qual quer ser reconhecida?
- Qual a imagem que o mercado tem da empresa?
- Quais as necessidades sociais que pretende atender?
- Quais as principais crenças e valores da empresa? (OLIVEIRA, 2018, p. 110).

Após apresentadas por Oliveira (2018) as perguntas que dão sustentação a definição da missão, entende-se que se tratam de questões bem genéricas, e que essas questões facilitam o delineamento dos assuntos a serem considerados na definição da missão ou razão de ser da empresa.

A missão da empresa representa o horizonte no qual a empresa decide atuar. Nas pequenas empresas, em que o gestor tem um relacionamento estreito com a organização, o conceito de missão pode ser substituído pelo conceito de vocação, que reflete o gosto e as habilidades das pessoas em desenvolver uma atividade, ou seja, a vocação do gestor reflete na empresa. Quando é executado algo da vocação do gestor, a empresa após estabelecer sua missão a partir disso, tem maior possibilidade de sucesso. (FISCHMANN; ALMEIDA, 2018).

Para que as empresas consigam uma marca forte, é necessário ter conhecimento do que faz, de que maneira faz e onde quer chegar, ou seja, é preciso definir a missão empresarial, a partir dessa definição, “todos os procedimentos, estratégias e decisões deverão ser norteados pelos princípios éticos, comerciais e mercadológicos contidos na missão”. (MACHADO, 2005, p. 38).

Outro elemento que faz parte do planejamento estratégico é a visão, segundo Andrade (2016, p. 32) “visão se refere à definição de uma situação futura desejada em longo prazo que se caracterize como uma meta ambiciosa, e que possa servir como guia tanto para a definição de objetivos como para a realização da missão institucional”. A partir deste conceito entende-se que a visão da empresa representa os objetivos estabelecidos de longo prazo pela alta administração para a organização.

Corroborando com Andrade (2016), o autor Oliveira (2018, p. 64) afirma que visão são

os limites que os proprietários e principais executivos da empresa conseguem enxergar dentro de um período de tempo mais longo e uma abordagem mais ampla. [...] A visão proporciona o grande delineamento do planejamento estratégico a ser desenvolvido e implementado pela empresa. A visão representa o que a empresa quer ser em um futuro próximo ou distante, de acordo com o horizonte de tempo que os executivos da empresa conseguem visualizar com adequada competência estratégica.

Ao encontro do pensamento dos autores citados anteriormente, “a visão não é apenas um grande objetivo, mas um desafio e a forma com que se deseja alcançá-lo”. (FISCHMANN;

ALMEIDA, 2018, p. 36). Algumas dicas para um adequado delineamento da visão empresarial são ressaltadas como importantes, sendo elas:

- Estabeleça sua visão de forma tão clara quanto o objetivo de lucro;
- Defina e respeite os direitos das pessoas;
- Certifique-se de que a visão e os valores se direcionam aos focos básicos, ou seja, aos clientes – são os mais importantes -, funcionários e fornecedores;
- Incremente sua participação de mercado e sua lucratividade pelo aumento da percepção pelos clientes de seus produtos e serviços, em relação aos de seus concorrentes; e
- Desenvolva uma cultura de atuação para resultados em sua empresa. (OLIVEIRA, 2018, p. 65).

Mesmo que existem vários estudos afirmando a importância da definição adequada de visão da empresa no processo de planejamento estratégico, alguns gestores na prática não observam essa situação como importante, eles pensam que essa teoria é conversa filosófica e que a definição da visão não apresenta resultados efetivos para as empresas. (OLIVEIRA, 2018).

Como existem essas dúvidas vindas dos gestores a respeito da definição da visão, é importante saber responder algumas questões para saber qual o delineamento estratégico da empresa. Algumas questões importantes a serem respondidas segundo Oliveira (2018) são,

- Existe um rumo claro para a atuação da empresa?
- Todos os principais executivos conseguem responder- de forma única e igual – ao que a empresa quer ser em um futuro breve ou distante?
- O enunciado dessa visão da empresa é compreendido e assimilado por todos os profissionais da empresa? Eles conseguem escrever a frase da visão da empresa sem consultas?
- Essa frase da visão da empresa é utilizada em suas decisões estratégicas, principalmente quanto ao foco básico que se pretende alcançar e com esforço unificado de todos os envolvidos?
- Existe coerência entre a visão das pessoas e a visão da empresa? (OLIVEIRA, 2018, p. 66).

Se os gestores tiverem dúvidas ou dificuldades ao responder essas perguntas, a empresa está consequentemente fora de foco, e sem esse foco, não é possível existir delineamento estratégico. (OLIVEIRA, 2018).

Os autores Fischmann e Almeida (2018, p. 9) descrevem que “visão não deve ser algo tão longe de se alcançar. [...] Se não, em vez de inspirar os funcionários, você poderá desanimá-los, ou fazê-los não se importarem com a visão da empresa”. Para o estabelecimento da visão da empresa, é necessário envolver questões racionais e também emocionais, Oliveira (2018) orienta algumas perguntas que os gestores devem se fazer no seu estabelecimento, sendo elas:

- O que queremos ser?
- Qual a força que nos impulsiona para essa nova situação?
- Quais são nossos valores básicos?
- O que sabemos fazer de melhor e nos diferencia perante as empresas concorrentes?
- Quais são as barreiras que podem surgir nesse processo evolutivo e de mudanças?
- Quais as expectativas de mercado que estaremos atendendo?
- Como conseguiremos a plena adesão de todos os funcionários, executivos e proprietários da empresa nesse processo evolutivo? (OLIVEIRA, 2018, p. 66).

A partir das respostas das questões apresentadas pelo autor Oliveira (2018), o gestor poderá estabelecer as potenciais dificuldades para o desenvolvimento da visão da empresa, essas respostas permitem uma análise interativa entre o que se quer ser e a realidade da empresa em análise. (OLIVEIRA, 2018).

A definição de visão pode trazer uma série de benefícios para a empresa, tais como: “apoia a parceria empresa/empregado na construção do futuro; promove a inovação; motiva e inspira a equipe; complementa a missão; orienta os objetivos; etc.”. (ANDRADE, 2016, p. 33). Neste contexto, entende-se que a visão estratégica da empresa é a que norteia a trajetória da organização e a que ajuda os colaboradores e demais envolvidos a compreenderem porquê e como devem apoiar a organização, para que haja sucesso no mercado.

O elemento que também faz parte do processo de planejamento estratégico são os valores da empresa. Segundo Oliveira (2018, p. 67), os valores “representam o conjunto dos princípios, crenças e questões éticas fundamentais de uma empresa, bem como fornecem sustentação para todas as suas principais decisões”. Corroborando com Oliveira (2018), os autores Fischmann e Almeida (2018) descrevem que os valores são as motivações da empresa, o que faz com que ela seja ativa todos os dias e mantenha o foco para seus objetivos.

Os valores agregam importância ao produto ou serviço oferecido pela empresa, um exemplo para melhor entendimento de missão, visão e valores é: A empresa ter como missão “oferecer alimentos saudáveis”, como visão “para ser reconhecida pela qualidade de seus serviços” e ter como valor “cuidando da qualidade de vida da sociedade e prezando pela sustentabilidade”. (CRUZ, 2019).

O autor Oliveira (2018, p. 67) afirma que “os valores da empresa devem ter forte interação com as questões éticas e morais da empresa, sendo que algumas empresas utilizam esses valores para sustentar o seu código de ética.”. O autor ainda afirma que “se esses valores forem efetivamente verdadeiros, servem também, de sustentação da vantagem competitiva da empresa”. (OLIVEIRA, 2018, p. 67).

É relevante ressaltar que os valores definidos pela empresa, se tornam mais importantes quando a alta administração, incluindo principalmente os acionistas, se envolvem

profissionalmente, com as questões do modelo de gestão da empresa. (ANDRADE, 2016). W também, é ressaltado que é a partir dos valores que os colaboradores entendem as normas de conduta, como ser proativo, ajudar o próximo, informar e tratar bem o cliente, ter higiene, respeitar o ambiente de trabalho, entre outros. Esses valores são definidos pela liderança, através de uma avaliação profunda de suas convicções morais e éticas, portanto, os valores possuem como objetivo identificar padrões comportamentais exigidos no dia a dia da empresa, para que os colaboradores atuantes sejam compatíveis com tais valores estabelecidos. (CRUZ, 2019).

As empresas que olham para um futuro mais distante, em certo modo se tornam mais competitivas, e ganham vantagem a partir disso. Para que a empresa obtenha informações sobre seus pontos fracos e pontos fortes, ameaças e oportunidades, é preciso analisar o cenário que a organização está inserida. (FISCHMANN; ALMEIDA, 2018).

A análise de cenários é considerada uma importante ferramenta de gestão, pois viabiliza a formação de estratégias a partir de estudos dos chamados cenários. Nessa análise, são identificados fatores que podem impulsionar ou prejudicar o negócio da empresa, a partir da identificação é possível que a organização se prepare para enfrentar diferentes tipos de situações ou problemas no planejamento estratégico. (ANDRADE, 2016).

Pode-se dizer que, a principal função da análise de cenários é estudar sobre os âmbitos interno e externo de atuação da organização, com este estudo, a visão da empresa perante o mercado fica mais clara, e ajuda a detectar situações que podem se tornar reais em longo prazo e auxilia a tornar a tomada de decisões mais precisa e fundamentada. (FISCHMANN; ALMEIDA, 2018).

Para a execução de um diagnóstico estratégico, são necessárias uma série de informações, estar preparado para fazê-lo, saber quais informações são desejadas e necessárias, quais informações são pertinentes e como obtê-las. “Essas fontes de informações podem ser: internas à empresa; e externas à empresa”. (OLIVEIRA, 2018, p. 69).

Segundo o autor Oliveira (2018, p. 68, grifo do autor) o processo de análise de ambiente externo e interno apresentam determinados componentes, que são apresentados da seguinte forma:

- **Pontos fortes:** são as variáveis e controláveis que propiciam uma condição favorável para a empresa, em relação ao seu ambiente, onde estão as variáveis externas e não controláveis, representadas pelas oportunidades e ameaças.
- **Pontos fracos:** são as variáveis internas e controláveis que provocam uma situação desfavorável para a empresa, em relação ao seu ambiente.

- **Oportunidades:** são as variáveis externas e não controláveis pela empresa que podem criar condições favoráveis para a empresa, desde que a mesma tenha condições e/ou interesse de usufruí-las enquanto perdura a referida situação.
- **Ameaças:** são as variáveis externas e não controláveis pela empresa que podem criar condições desfavoráveis para a mesma.

A partir da apresentação dos componentes que fazem parte da análise dos cenários, entende-se que os pontos fortes e fracos compõem a análise do ambiente interno da empresa, enquanto as oportunidades e ameaças compõem a análise do ambiente externo da empresa. (OLIVEIRA, 2018).

A análise externa é um dos principais elementos para que se obtenha informações necessárias para a definição de um plano de ação que possa conduzir a organização ao alcance de resultados desejados, mas a análise interna também pode ser considerada importante, pois é o fator determinante do sucesso ou fracasso empresarial. (ANDRADE, 2016).

Conforme afirma o autor Oliveira (2018, p. 69), “após o estabelecimento dos pontos fracos – internos – e das ameaças – externas – devem-se estabelecer as questões críticas, que representam aspectos controláveis com maior ou menor dificuldade”.

É necessário ter “adequado equilíbrio de conhecimento entre os fatores internos e externos. Isso porque não adianta se preocupar com fatores controláveis, ou seja, com aqueles sobre os quais você pode ter determinada ação, e esquecer os não controláveis ou externos à empresa”. (OLIVEIRA, 2018, p. 70).

A análise interna tem por finalidade “colocar em evidência as qualidades e deficiências da empresa que está sendo analisada, ou seja, os pontos fortes e fracos das empresas devem ser determinados, principalmente, diante da atual posição de seus produtos ou serviços *versus* segmentos de mercados”. Ainda segundo Oliveira (2018), essa análise deve “considerar, como perspectiva para comparação, as outras empresas de seu setor de atuação, sejam elas concorrentes diretas ou concorrentes potenciais.” (OLIVEIRA, 2018, p. 82, grifo do autor).

O autor Andrade (2016, p. 37) descreve que os pontos fortes

se referem aos aspectos e/ou fatores positivos (internos) da empresa que atuam como facilitadores de sua capacidade para atender às suas finalidades. Tais fatores, geralmente, põem a empresa em uma situação privilegiada, quando comparada com a concorrência, uma vez que os mesmos podem ser utilizados como fonte de diferenciação e de vantagem competitiva.

E os pontos fracos “se referem aos aspectos e/ou fatores negativos que atuam como inibidores da capacidade para atender às finalidades da empresa. Nesse caso, a empresa

encontra-se em uma situação desfavorável, quando comparada com a concorrência”. (ANDRADE, 2016, p. 37).

Além dos pontos fortes e pontos fracos da empresa, devem ser considerados também os pontos neutros, “que são aqueles que, em determinado momento ou situação, por falta de um critério ou parâmetro de avaliação, não estão sendo considerados nem como qualidades, nem como deficiências da empresa”. (OLIVEIRA, 2018, p. 82).

Como o planejamento estratégico é um processo dinâmico, os pontos neutros com o tempo, vão sendo enquadrados como pontos fortes ou pontos fracos, isso acontece de acordo com a melhoria de informações estratégicas da empresa. (OLIVEIRA, 2018).

Para que seja estabelecido pontos fortes, fracos e neutros da empresa, é preciso analisar uma série de aspectos, e o autor Oliveira (2018, p. 83) descreve esses aspectos como:

- Funções a serem analisadas e desempenhadas pelas diversas áreas da empresa;
- Aspectos organizacionais;
- Abrangência dos processos estratégicos, administrativos e operacionais;
- Níveis de controle e avaliação;
- Critérios de avaliação; e
- Obtenção das informações.

Neste contexto, entende-se que a partir da identificação desses aspectos referentes aos pontos fortes, fracos e neutros, é possível a obtenção de um diagnóstico interno, e a partir dele é possível elaborar um plano de ação para otimizar os resultados através da atenção às informações e dos recursos disponíveis.

Outra análise que é feita nas empresas, segundo o autor Oliveira (2018, p. 71) é a análise externa. A análise externa “tem por finalidade estudar a relação entre a empresa e seu ambiente em termos de oportunidades e de ameaças, bem como a sua atual posição sobre produtos *versus* mercados, e, prospectiva, quanto à sua posição sobre produtos *versus* mercados desejada no futuro”.

O ambiente externo pode oferecer para as organizações tanto oportunidades quanto ameaças, partindo disso, as empresas devem procurar aproveitar as oportunidades e amortecer ou absorver as ameaças, ou simplesmente, adaptar-se a elas. (FISCHMANN; ALMEIDA, 2018). Corroborando com os autores Fischmann e Almeida (2018), o pensador Oliveira (2018) descreve que a resposta empresarial às diversas forças ambientais

realimenta o processo de forma positiva ou negativa, fazendo com que a empresa identifique e aprenda a comporta-se diante de uma multiplicidade de forças ambientais diferentes, de modo que saiba aproveitar o embalo das forças favoráveis e evite o

impacto das forças desfavoráveis, para manter sua sobrevivência e crescimento. É necessário interligar os fatores externos e interno à empresa, pois é evidente essa ação de interligação e influencia entre todos os fatores. Entretanto, do ponto de vista prático, é interessante fazer essa consolidação depois de concretizadas as análises dos fatores externos e internos de maneira isolada. (OLIVEIRA, 2018, p. 71).

A partir dos pensamentos dos autores mencionados anteriormente, entende-se que é necessário que as organizações saibam lidar tanto com as oportunidades quanto com as ameaças, pois uma oportunidade devidamente usufruída pode proporcionar um aumento considerável dos lucros da empresa, enquanto uma ameaça não administrada corretamente pode acarretar diminuição nos lucros previstos, ou até mesmo, prejuízos para a empresa. (ANDRADE, 2016).

A análise externa, conforme Oliveira (2018, p. 72) “corresponde ao estudo dos diversos fatores e forças do ambiente, às relações entre ao longo do tempo e seus efeitos ou potenciais efeitos sobre a empresa, sendo baseada nas percepções das áreas em que as decisões estratégicas da empresa deverão ser tomadas”. A análise externa é, geralmente, usada sob dois enfoques:

- Para resolver algum problema imediato que exija alguma decisão estratégica, e nesse caso, a interação entre a empresa e o ambiente é em *tempo real*; e
- Para identificar futuras oportunidades ou ameaças que ainda não foram percebidas claramente pela empresa. (OLIVEIRA, 2018, p. 72, grifo do autor).

Pode-se obter informações sobre a análise externa de duas maneiras, direta e indiretamente, por duas fontes:

- Fontes primárias, através de pesquisas realizadas pela empresa diretamente no ambiente; e
- Fontes secundárias, sendo que, nesse caso, a empresa obtém as informações do ambiente por agências governamentais – IBGE etc. -, Universidades, Bolsa de Valores, sociedades de classe, etc. (OLIVEIRA, 2018, p. 72).

O nível de detalhamento e profundidade de cada uma dessas pesquisas e informações, irão depender, basicamente, das necessidades da empresa em diagnóstico.

A partir das informações adquiridas pelas análises dos ambientes, são estabelecidos objetivos organizacionais. Os objetivos, podem ser definidos como “uma situação futura desejada em função da qual devem ser empregados os recursos e dirigidos os esforços”. Quando se tratam de organizações, “é necessário considerar que estas geralmente possuem objetivos múltiplos, os quais são determinados com resposta tanto às forças externas como às internas”. (ANDRADE, 2016, p. 86).

O autor Andrade (2016, p. 86, grifo do autor) afirma ainda que

a partir da definição do negócio, da missão e da visão estratégica, assim como da identificação dos principais pontos fortes e pontos fracos internos, e das ameaças e oportunidades externas, os dirigentes da organização poderão especificar o que pretendem realizar em termos mais concretos. Isto é, *sabemos quem somos e para que existimos; entretanto, é necessário esclarecer para onde queremos e podemos ir, e qual o tamanho do passo que podemos dar*, o que exige a definição de objetivos.

Neste contexto, ao encontro de Andrade (2016), os autores Fischmann e Almeida (2018) descrevem que mesmo que as fortalezas e as debilidades internas tenham sido identificadas, é importante lembrar que o planejamento estratégico é um processo que exige revisão contínua, isto é, cada uma das etapas que compõem o planejamento estratégico, mesmo que já tenham sido concluídas, não podem ser consideradas como acabadas, sendo que, as constantes mudanças internas e externas exigem que as mesmas continuem sendo objeto de uma revisão permanente.

Mas de qualquer maneira, é necessária a fixação de objetivos para que a empresa obtenha um funcionamento efetivo e eficiente, pois os objetivos possuem muitas funções, tais como:

- Legitimar as atividades da organização na sociedade;
- Identificar os diversos grupos de interesses e a forma através das quais contribuem ou limitam as atividades da organização;
- Guiar as atividades ao focar a atenção e o comportamento em direções com os fins definidos;
- Conseguir o apoio de vários indivíduos e grupos nos esforços da organização;
- Figurar com padrão para que se possa avaliar a atuação da organização;
- Reduzir a incerteza no processo de tomada de decisões;
- Avaliar as mudanças como uma base para que a organização aprenda e se adapte;
- Dar uma base para o desenho estrutural e a fixação das limitações iniciais para determinar a estrutura apropriada;
- Servir de base para os sistemas de controle e planejamento que guiam e coordenam as ações da organização;
- Estabelecer uma base sistemática para motivar e recompensar os participantes pelo seu cumprimento (cumprimento dos objetivos organizacionais). (ANDRADE, 2016, p. 87).

A partir das funções citadas, entende-se que a fixação dos objetivos estratégicos das organizações deve constituir um processo coerente com a sua realidade interna e externa, de modo a permitir que o futuro alternativo desejado possa vir a ser atingido”. (FISCHMANN; ALMEIDA, 2018).

Conforme afirma o autor Oliveira (2018, p. 147), “o objetivo pode ter dois tipos básicos de valor, sendo eles: o instrumental que permite a obtenção ou retenção de algo de valor, apresentando mensuração facilitada; e o estilístico que tem valor por si mesmo, mas geralmente, é de mensuração subjetiva”.

Para conseguir alcançar os objetivos traçados, sendo eles instrumentais ou estilísticos, a empresa necessita do auxílio dos seus profissionais; e esses, por sua vez, ao serem admitidos na empresa, trazem consigo necessidades, aspirações e expectativas, as quais esperam que sejam satisfeitas em troca da qualidade de seu trabalho. (OLIVEIRA, 2018).

E para a definição desses objetivos, é necessário que eles sejam elaborados para cada uma das seguintes áreas:

- Gestão de clientes, que inclui objetivos voltados à satisfação ou encantamento dos clientes;
- Produto, mercado e imagem, que tratam dos objetivos comerciais e da imagem da organização perante a sociedade;
- Organização, tecnologia e processos, cujos objetivos visam a racionalização administrativa e dos processos necessários ao alcance dos objetivos nas demais áreas;
- Gestão de pessoas, cujo foco são os integrantes da organização e o desenvolvimento constante de suas habilidades e comprometimento com a organização;
- Finanças, cujos objetivos versam sobre as fontes de receitas necessárias para financiar todas as atividades da organização, assim como a geração de lucros. (ANDRADE, 2016, p. 94).

Ao encontro de Andrade (2016), o autor Oliveira (2018) descreve que é importante que os gestores e demais colaboradores da empresa considerem os objetivos empresariais como interagentes, de forma direta ou indiretamente, com os próprios objetivos pessoais. Pois a empresa só poderá alcançar os objetivos traçados quando todos os colaboradores tiverem capacitação e motivação em direção aos resultados esperados.

Neste caso, é importante ressaltar que existe desperdício de tomadas de decisões todas as vezes que não foram analisadas de forma correta, e também porque não haviam sido estabelecidos objetivos claros para o tomador de decisões.

Oliveira (2018, p. 161) afirma que “quando se desenvolve e implementa adequadamente um plano de objetivos na empresa os benefícios são inúmeros, mais vai depender muito do gestor que trabalha com esses objetivos”. Alguns benefícios são:

- Direcionamento de esforços para onde vale a pena;
- Melhor estabelecimento de prioridades;
- Motivação pela maior participação; e
- Maior conhecimento da empresa, incluindo de seus recursos. (OLIVEIRA, 2018, p. 161).

Neste contexto, considera-se importante destacar que os objetivos estratégicos são definidos de forma genérica, que constituem amplas declarações a respeito das situações futuras desejadas pela empresa. Não se deve fazer revisões nos objetivos em tempos muito curtos, mas é importante desenvolver um processo flexível o suficiente para a realidade de cada empresa. (OLIVEIRA, 2018).

Após listados alguns elementos que fazem parte do processo do planejamento estratégico, é necessário entender que esse processo pode trazer resultados efetivos para as empresas.

Para que a finalidade da implementação do processo de planejamento estratégico seja produzir resultados efetivos, será necessário a elaboração de planos de ação, que devem ser elaborados em consistência com a missão e com os objetivos estratégicos estabelecidos. (ANDRADE, 2016).

Segundo Andrade (2016, p. 100), cada um dos objetivos estratégicos formulados deverá ser desdobrado em planos mais detalhados, capazes de serem entendidos e executados dentro de uma linguagem mais detalhada e específica, através da definição de: “indicadores; metas; estratégias de ações; responsável pelas ações; prazo para o cumprimento das ações e recursos financeiros necessários ao desenvolvimento de cada uma das ações”.

A partir do plano de ação, serão estabelecidas estratégias a serem utilizadas, e essa é a mais difícil das etapas, pois exige decisão, e também modificações profundas nos hábitos e procedimentos da empresa. Requer o discernimento necessários para, após concluídas todas as demais etapas, “formular-se uma estratégia que possa realmente levar a empresa a ter um ganho substancial no que se diz respeito à qualidade, à competitividade, naturalmente, aos resultados”. (MACHADO, 2005, p. 24).

Não há como deixar despercebido as enormes e diversas dificuldades enfrentadas por pequenos empresários no que se refere ao planejamento e suas atividades. Mas também não é possível existir a opção de ignorar a importância que um planejamento estratégico representa para o êxito e mesmo a sobrevivência desses pequenos negócios. (MACHADO, 2005).

Com o desenvolvimento do planejamento estratégico as empresas acabam adotando um novo estilo de gestão, podendo vir a possibilitar a criação de um futuro alternativo desejado.

## 6.2 REGISTRO ELETRÔNICO DA JORNADA DE TRABALHO DOS COLABORADORES

O registro eletrônico da jornada de trabalho é utilizado em diversas empresas, pois é através dele que são obtidas todas as informações necessárias sobre a jornada de trabalho dos colaboradores. Esses dados são importantes, porque estão ligados diretamente na folha de pagamento, devido às faltas, horas extras e atrasos que possam existir. Muitas pessoas veem o sistema de ponto como uma ferramenta ruim, mas na verdade é uma ferramenta com âmbito positivo que auxilia nos direitos e deveres tanto do colaborador quanto da empresa. (FERNANDES, 2019).

Corroborando com Fernandes (2019), Bellintani (2020) descreve que o registro eletrônico é um sistema útil e responsável, o qual registra os dados que incidem na folha de pagamento dos colaboradores. Bellintani (2020) descreve também que o sistema traz muitos benefícios para as organizações, que além de ser uma determinação legal, otimiza as tarefas burocráticas das empresas.

Para melhor entendimento, o registro eletrônico:

é o registro da jornada de trabalho dos colaboradores de uma empresa. Controlar o ponto significa anotar todos os horários que compõem um dia de trabalho, geralmente a entrada, pausa, volta da pausa e saída. Possuir um controle de ponto garante o bom funcionamento da empresa, além de ser uma forma de organização. (FERNANDES, 2019, s. p.)

Ou seja, esse registro é um sistema completo de gestão de jornada, e a sua função é registrar os horários de entradas e saídas dos colaboradores de uma empresa.

A partir dos pensamentos das autoras mencionadas, entende-se que o registro eletrônico é uma ferramenta de gestão necessária nas organizações, e as empresas utilizam deste registro em seu benefício, pois os gestores entendem a importância e a obrigatoriedade de controlar a jornada de trabalho de seus colaboradores, e por conta disso, a utilização do registro eletrônico é um procedimento necessário.

Existem muitas formas de ter esse registro, e serão citadas abaixo. É importante ficar claro que não existe nenhuma lei que determine a adoção de um tipo específico de registro eletrônico, ou seja, cabe à empresa escolher o melhor sistema de acordo com suas necessidades.

O primeiro modelo de registro eletrônico é um dos mais baratos que existe no mercado, que é o ponto manual. Fernandes (2019, s. p.) descreve que “o controle manual é um caderno ou catálogo em que os funcionários anotam seus horários de entrada, almoço e saída [...]”. A autora afirma que este registro é “um dos meios menos seguros que existem para controle de

jornada, pois é muito fácil fraudar uma folha de ponto, além de estar sujeito a erros operacionais na conferência das informações.”

Ao encontro da autora Fernandes (2019) anteriormente mencionada, Bellintani (2020) descreve que o ponto manual pode ser encontrado com grande facilidade em livrarias, e esse caderno nada mais é do que a anotação manual dos horários cumpridos pelos funcionários, muitos profissionais pensam que esse controle de ponto é prático, simples e fácil, mas em contra partida, esse modelo é suscetível à falhas e até mesmo anotações indevidas.

O segundo modelo é bem conhecido como ponto cartográfico ou mecânico, esse modelo é utilizado

através de um equipamento, geralmente fixado na parede, é feita a leitura de um cartão ou ficha ponto individual, na qual é feita a marcação de dados como entrada, saídas, pausas e horas-extras dos funcionários. Esse cartão, feito de papelão, tem a duração de um mês e deve ser renovado mensalmente. O relógio ponto cartográfico necessita estar ligado a uma tomada para funcionar, além de precisar ter seu cartucho de tinta substituído, quando necessário. Alguns relógios também apresentam outra função, como uma sirene ao fim do expediente. (REDAÇÃO COALIZE, 2020, s. p.).

A partir deste processo, no final do mês é feito o recolhimento de todos os cartões e são adicionados os horários em um sistema ou planilha, o qual pode ocorrer erro na exportação desses erros. Este modelo exige do gestor responsável pelos cartões, muita organização, pois eles não podem ser perdidos e nem extraviados, se houver essa falha, gera problemas futuros para o fechamento da folha de pagamento ao colaborador lesado. (BELLINTANI, 2020).

O terceiro modelo de controle de ponto, é o eletrônico, também conhecido como biométrico, é o método mais utilizado atualmente pelas empresas. (REDAÇÃO COALIZE, 2020). Conforme descreve Fernandes (2019, s. p.), “o registrador eletrônico de ponto, conhecido também como REP, é aquele aparelho que fica na parede das empresas, para os funcionários registrarem o ponto. Neste método “[...] basta que o colaborador insira o seu dedo no leitor para que a máquina compute os dados junto com o horário de marcação.” (BELLINTANI, 2020, s. p.).

A novidade da existência do método de controle de ponto eletrônico foi bastante vantajosa para as empresas, pois garante uma maior segurança na marcação do ponto, reduzindo as chances de fraudes e oferecendo maior praticidade no registro, principalmente se tratando de organizações com grandes números de colaboradores. (BELLINTANI, 2020).

O quarto método existente de registro eletrônico é considerado uma revolução, pois é um sistema independente e não precisa de aparelho físico para funcionar, ele é denominado como controle de ponto *online*.

A tecnologia usada em seu sistema permite “o gerenciamento em tempo real de todas as informações de jornada dos colaboradores, com armazenamento em nuvem e acesso a qualquer momento por meio de diversos aparelhos eletrônicos sem que haja a necessidade de exportar esses arquivos.” (BELLINTANI, 2020, s. p.).

Este método possui uma maior variedade de formas de registro que pode ser utilizado, sendo através de computadores, *tablets*, e até mesmo de um aparelho celular. Fernandes (2019) ressalta que todos os dados do registro eletrônico *online* já são colhidos diretamente no sistema e o tratamento também é feito por ele, sem precisar de extensões ou sistemas complementares.

Para que as empresas possam implantar qualquer um dos métodos de registro eletrônico, é necessário ter conhecimento sobre a regularização do sistema, pois existem diversas leis criadas pela Consolidação das Leis do Trabalho (CLT). Adotar um sistema de registro eletrônico vai além do que seguir as regras determinadas pela legislação, já que, segundo a CLT,

o Art. 74 determina que um estabelecimento comercial com mais de 10 funcionários deve anotar os horários de entrada e saída dos colaboradores por meio de um registro manual, mecânico ou eletrônico. E essa determinação serve para qualquer tipo de empresa que tenha mais de 10 funcionários em uma filial. A CLT também estabelece que alguns cargos são liberados das obrigações de registrar o ponto. Previstos no Art. 62, os cargos de confiança e os trabalhadores em regime de home-office não precisam “bater o ponto”. Também estão isentos do controle os estabelecimentos com menos de dez colaboradores. (FERNANDES, 2019, s. p.).

Neste sentido, entende-se que não é obrigatório o uso de registro eletrônico nas empresas com baixo número de colaboradores. Mas é importante saber que as empresas que não utilizam de um sistema de controle de ponto, ficam impossibilitadas de acompanhar a jornada de trabalho de seus colaboradores, ficando sem informações importantes para compor a folha de pagamento. A partir disto, a utilização de um dos métodos é a melhor forma de acompanhar o cumprimento da jornada de trabalho dos funcionários com segurança, garantindo que todos estão cumprindo sua carga horária e é possível obter todas as informações em um único meio para o fechamento da folha de pagamento.

Com a utilização de um método de registro eletrônico, a relação entre colaborador e empregador é muito mais transparente, como por exemplo, essa segurança no registro dos

horários é essencial caso a empresa seja alvo de algum processo trabalhista envolvendo a computação das horas trabalhadas. (BELLINTANI, 2020).

### 6.3 DESCRIÇÃO DE CARGOS

As empresas de pequeno porte não necessitam de uma área específica de gestão de pessoas, precisam apenas saber fazer a distinção entre os trabalhos individuais de seus colaboradores. Essa distinção contribui para uma gestão mais eficiente, fazendo com que a autoridade dentro da organização seja mais clara, facilitando a comunicação e o controle pelo agrupamento de responsabilidades, podendo aumentar a probabilidade de as decisões serem tomadas por quem tenha competência e conhecimento das informações necessárias. (BARBIERI, 2016).

Para que seja possível fazer a distinção das tarefas dos colaboradores de uma organização, é necessário que a empresa possua a descrição de cargos. A descrição de cargos é um processo que

consiste em determinar, pela observação e pelo estudo, os fatos ou elementos que compõem a natureza de um cargo e o tornam distinto dos outros cargos existentes na organização. De forma geral, ela define algumas responsabilidades principais e uma lista de tarefas que o ocupante do cargo deve desempenhar. (OLIVEIRA, 2017, p. 4).

Após apresentação sobre o que é uma descrição de cargos, entende-se que cada cargo é um conjunto de deveres e responsabilidades que o colaborador exerce dentro da organização, esses deveres e responsabilidades são realizados a partir de tarefas executadas pelo mesmo.

A descrição de cargos conforme descreve a autora Moreno (2014, p. 74), “[...] consiste no processo de sintetização das informações obtidas por meio da coleta de dados e na análise de requisitos exigidos para o cargo, como escolaridade, experiência, condições de trabalho, habilidades, responsabilidades, etc.” Para que essas informações sejam compreendidas pelo leitor, é necessário clareza, linguagem simples, e devem ser eliminados todos os dados que possam gerar dúvidas na compreensão.

É importante lembrar que a partir da descrição de cargos, existem benefícios no decorrer desse processo, pois muitas vezes, o colaborador, ao ler a descrição do seu cargo, pode vir a sentir-se valorizado e reconhecido pela organização, e todo esse processo pode servir como uma motivação para todos os envolvidos. (ALMEIDA, 2015).

A autora Moreno (2017, p. 78, grifo do autor) descreve que existem dois tipos de descrição quando é preenchido o formulário da descrição do cargo ocupado pelo colaborador, sendo elas, “a **descrição sumária** que é uma forma resumida de descrição, que permite a rápida compreensão do conteúdo do cargo, Geralmente, utiliza-se somente o enunciado *O que faz?*”, e a segunda descrição é descrição detalhada, que “ao contrário da descrição sumária, este modelo abrange de forma mais ampla as tarefas do cargo. Elaborada por ordem de importância e com a utilização de verbos na elaboração.” (MORENO, 2014, p. 78-79).

Na Figura 15 é apresentado um modelo de descrição de cargos, onde é possível visualizar os dois tipos de descrição presentes.

Figura 15 – Modelo de descrição de cargos

Descrição de cargo		
Departamento de administração de recursos humanos		
Setor de administração de cargos e salários		
Título do cargo:	Data da emissão:	Data da revisão:
Código:		
Departamento:	Diretoria:	
Descrição sumária:		
Descrição detalhada:		

Fonte: Almeida, (2015, p. 52).

A grande maioria das descrições de cargos “contém pelo menos três partes: título do cargo, sua identificação e a relação de deveres que ele implica.” (BARBIERI, 2016 p. 63). Corroborando com Barbieri (2016), a autora Moreno (2014) descreve que se agrupar os dados coletados e organizar eles, as informações ficam agrupadas de maneira mais clara. Ainda segundo a autora Moreno (2014) é preciso responder algumas perguntas sobre conteúdo de cargo para que fique completo e de fácil compreensão, as cinco perguntas são:

*O que faz?* refere-se às tarefas e atividades; *Quando faz?* trata da periodicidade em que as tarefas são executadas; *Como faz?* (por meio de) engloba máquinas, pessoas,

informações, etc.; *Onde faz?* refere-se ao local de trabalho; *Por que faz?* aborda os objetivos (metas, resultados) a atingir. (MORENO, 2014, p. 76, grifo do autor).

Um exemplo simples e de fácil entendimento seria o cargo de atendente de secretaria acadêmica, a qual são utilizadas três perguntas das anteriormente citadas,

**O que faz:** emite certificado de cursos.

**Como faz:** preenche todos os dados necessários.

**Por que faz:** para fornecer ao consumidor atestado de conclusão.

Nesse exemplo, a descrição ficaria da seguinte forma: “O cargo de atendente de secretaria acadêmica tem como função emitir certificado de curso realizado, completando com os dados necessários e atestando ao consumidor a conclusão do referido curso”. (MORENO, 2014, p. 77, grifo do autor).

A partir desse exemplo, fica claro o que é a descrição de cargos, seja em pequenas, médias ou grandes empresas. Com a existência da descrição de cargos nas organizações os colaboradores entendem que essa descrição serve para recordá-los de seus deveres, direitos e resultados dentro da empresa, e para a organização, a descrição serve para esclarecer aos responsáveis pela gestão e aos funcionários a respeito dos requisitos dos cargos. (BARBIERI, 2016).

São muitas as utilidades existentes na descrição de cargos nas organizações, ou seja, as informações que contém na descrição servem para:

- Determinar o perfil e o conteúdo de cada cargo por meio do processo de avaliação de cargos e, conseqüentemente, estabelecer uma remuneração compatível para o ocupante do cargo;
- Identificar os pontos que necessitam de uma análise mais elaborada para alinhar a estrutura organizacional aos objetivos da empresa e de cada departamento;
- Analisar as exigências do cargo e sua descrição em relação ao desempenho do ocupante, em função dos objetivos globais da empresa ou do departamento;
- Analisar inter-relações importantes com outras áreas da empresa e com o ambiente externo;
- Fornecer subsídios para os programas de treinamento, de posse de um perfil definido;
- Fornecer dados para a definição de perfil dos candidatos para facilitar o recrutamento e a seleção de profissionais com perfis adequados;
- Facilitar o planejamento de promoções, na medida em que a descrição fornece elementos para a análise do perfil do candidato e para compará-lo às especificações do cargo. (MORENO, 2014, p. 84).

A implementação da descrição de cargos e salários podem trazer muitas vantagens para as organizações. E os tópicos citados anteriormente, representam alguns ganhos que as empresas podem obter com as informações corretas e completas coletadas. Se essas informações forem gerenciadas corretamente, a área de gestão de pessoas se torna mais clara e

consequentemente gera oportunidades pro gestor de desenvolver melhor os processos existentes na empresa. (MORENO, 2014).

Para que seja elaborada a descrição de um cargo, são necessárias as análises de cargo, ou seja, são necessárias informações específicas, que auxiliam em:

Estabelecer os critérios para o recrutamento; facilitar o processo de seleção; identificar as necessidades de treinamentos; definir as faixas salariais; avaliar desempenho e resultados; definir o organograma; auxiliar no trabalho de supervisão; contribuir para as melhorias de métodos, processos e condições gerais de trabalho e prevenir acidentes de trabalho. (ALMEIDA, 2015, p. 36).

Para realizar essa análise de cargos, é preciso estudar e determinar os requisitos qualitativos que contém na função estabelecida, ou seja, é preciso ter ciência das “responsabilidades envolvidas, o grau de instrução, a capacidade de desenvolvimento.” A análise de cargos se concentra “em quatro requisitos básicos: mentais; esforço humano (físico); de responsabilidade; e condições de trabalho.” (OLIVEIRA, 2017, p. 11).

O processo de analisar cargos, envolve “seis etapas que consideram a organização em constante e dinâmica mudança. Os cargos devem ser constantemente descritos, analisados, e redefinidos para acompanhar as mudanças na organização e no seu conteúdo.” As seis etapas são: “Os cargos devem ser constantemente descritos; informações requeridas pela análise de cargos; selecionar cargos; preparar as descrições e especificações de cargos e; recrutamento.” (OLIVEIRA, 2017, p.11).

Ao encontro do autor Oliveira (2017), o pensador Almeida (2015) corrobora afirmando que é preciso seguir um roteiro básico, para que a análise de descrição de cargos fique clara e transparente tanto para os colaboradores quanto para os gestores. O roteiro básico para que esse processo ocorra, é apresentado da seguinte maneira:

- Reuniões para lançamento do projeto, com diretorias e área de recursos humanos. Reuniões com chefias de áreas com o apoio da diretoria. Os chefes das áreas se reúnem com subordinados para comunicar o início do processo, salientar a importância e criar o espírito de colaboração necessário.
- São agendados as datas e os horários mais convenientes para as chefias de áreas para as entrevistas, os subordinados também são comunicados.
- O analista faz a primeira entrevista para coleta de informações sobre tarefas e funções.
- O analista redige um primeiro texto com as informações sobre as tarefas e funções e prepara as perguntas a respeito das possíveis responsabilidades.
- O analista marca e faz a segunda entrevista, para aprovação da descrição das tarefas e funções, para identificar as responsabilidades e para esclarecer detalhes.
- Novamente, o analista redige as informações coletadas e volta ao posto de trabalho do empregado pesquisado para confirmar a redação e perguntar sobre qual função ocupa mais tempo e qual exige mais responsabilidade.

- O analista entrega esse documento para o chefe do empregado, que o apresenta ao empregado fazendo a leitura, e pede pra ele assine. Caso haja algum ponto diferente entre chefe e empregado, o analista se reúne com os dois para fins de esclarecimento.
- Ao final, o analista compara todas as redações, verifica se há problemas com a nomenclatura de cargos, e em caso de afirmativo, elabora as nomenclaturas ideais, também verifica se há cargos iguais com nomenclaturas diferentes, faz uma padronização e, ainda, solicita que o empregado assine o documento com a descrição de cargo. (ALMEIDA, 2015, p. 61).

Esse roteiro pode servir para qualquer tipo de organização, mas normalmente, cada organização adota seu próprio roteiro para a elaboração da descrição de cargos. As descrições de cargo, ajudam o gestor a se comunicar de forma clara com os colaboradores, e assegura que os deveres e responsabilidades de cada cargo seja compreendido. (BANGS JR; PEREIRA, 1999, p. 54).

É importante ressaltar que a descrição e análise de cargos funcionam como um mapeamento dentro das organizações. Um programa elaborado adequadamente contribui para “o recrutamento e seleção de pessoas, para identificação das necessidades de treinamento, elaboração de programas de treinamento, para planejamento da força de trabalho, avaliação de cargos e critérios de salários, etc.” (OLIVEIRA, 2017, p. 16). Com o uso das descrições de cargo, os objetivos são de subsídios ao,

recrutamento (definir o mercado de recursos humanos para onde deverá recrutar dados para a elaboração de anúncios de recrutamento); subsídios à seleção de pessoas (características do ocupante do cargo, ou seja, requisitos exigidos); material para o treinamento (conteúdo dos programas de treinamento, conhecimentos e habilidades exigidas ao ocupante e atitudes perante o cliente); base para a avaliação e classificação de cargos (fatores de especificações para serem utilizados como fatores de avaliação de cargos, definição de faixas salariais, etc.); avaliação do desempenho (definição de critérios e padrões de desempenho para avaliar os ocupantes, metas e resultados a serem atingidos); base para programas de higiene e segurança (informações sobre condições de insalubridade e periculosidade comuns a determinados cargos) e guia para o gestor (informações sobre os conteúdos dos cargos e desempenho dos ocupantes). (OLIVEIRA, 2017, p. 16).

A partir dos objetivos positivos que a descrição de cargos traz para dentro das organizações, é possível entender que a descrição de cargos deveria ser utilizada por todas as organizações, pois é uma ferramenta de gerenciamento poderosa que estabelece confiança, responsabilidade e clareza entre colaborador e gestor.

## 6.4 PLANOS DE RECOMPENSA

Quando o assunto é desempenho, entende-se que as pessoas só se sentem motivadas a se esforçarem a fazer algo quando acreditam que serão avaliadas pelo seu desempenho e que esta avaliação resultará em recompensas que atendem às suas metas pessoais e profissionais.

O processo de avaliação de desempenho envolve alguns conceitos básicos, o qual um deles é avaliar: O significado da palavra “[...] avaliar é interpretar comportamentos observáveis em relação a um desempenho.” E o conceito de desempenho, nada mais é do que “a atuação do colaborador em relação ao cargo ocupado, envolvendo responsabilidades, atividades e tarefas atribuídas.” (KOPS *et al*, 2013, p. 70). Ou seja, segundo Kops *et al* (2013, p. 70) a avaliação do desempenho “é um processo contínuo e sistemático, que envolve a verificação formal e metódica dos trabalhos, tarefas, atividades e resultados, desenvolvidos pelos colaboradores na organização.”

Para que seja possível avaliar o desempenho dos colaboradores de uma empresa, algumas políticas são recomendadas, sendo elas:

Estabelecer objetivos ambiciosos para todos, mas realistas e alcançáveis; periodicamente dar *feedback* ao empregado a respeito de seu desempenho na empresa; agir preventivamente, indicando pontos a corrigir ou melhorar; obter compromisso dos funcionários a respeito do desempenho esperado pela empresa; avaliar o desempenho com isenção e imparcialidade. (RIBEIRO, 2019, p. 105, grifo do autor).

A partir das políticas recomendadas, a empresa precisa passar à ação para conseguir que aquilo que ela deseja aconteça, e para isso é necessário começar por saber claramente o que quer, como quer e o que é preciso fazer para acontecer.

As empresas precisam conhecer e medir o desempenho dos colaboradores, comparando a atuação esperada e o resultado entregue pelo empregado. A importância dessa avaliação de desempenho, é a contribuição positiva que traz para os negócios, e para que haja essa contribuição, os colaboradores precisam estar informados. (RIBEIRO, 2019).

A avaliação do desempenho, portanto, é “uma comparação entre as tarefas e as atividades que o ocupante do cargo desempenha, conforme seu potencial e as ações que ele deve ou deveria desempenhar, conforme as metas e os resultados a serem alcançados.” (KOPS *et al*, 2013, p.70).

A avaliação do desempenho dos colaboradores de uma empresa pode ser feita diariamente, semanalmente, mensalmente, semestralmente ou anualmente, a qual obedece a um ciclo básico,

composto por: 1- Objetivos propostos pela chefia. 2- Ação realizada pelo empregado. 3- Resultados obtidos. 4- *Feedback* fornecido pela chefia. 5- Novos objetivos estabelecidos para o período seguinte. (RIBEIRO, 2019, p. 106).

Corroborando, o autor Ribeiro (2019) ainda descreve que, o ideal é que a medição de desempenho do colaborador seja constante, de maneira que o líder ou o gestor estabeleça metas a alcançar, treine a equipe, faça o grupo atuar em conjunto, motive as pessoas, acompanhe o desempenho dia a dia e dê o *feedback* ao colaborador sobre a sua *performance*.

A partir disso, entende-se que uma das diversas opções para melhorar as organizações “consiste em estabelecer a relação adequada entre o bom rendimento e as recompensas. Quando pensamos no sucesso de uma organização, [...] concentramos no dinheiro, no lucro, mas os números são apenas o resultado do comportamento coletivo das pessoas que a constituem.” (VILALLON, 2019, s. p.).

Para que os colaboradores sejam recompensados e reconhecidos, é necessário que atinjam metas estabelecidas pela organização. A fixação de metas é um método muito útil para aumentar o desempenho do colaborador, pois a meta é um objetivo desejado tanto pelos colaboradores como para os gestores. Na maioria das organizações as metas são utilizadas para dois propósitos.

Primeiro, elas fornecem um referencial útil para administrar a motivação. Gestores e empregados podem estabelecer metas para si mesmos e, então, trabalhar em direção a elas. Assim, se a meta global da organização é aumentar as vendas em 10%, um gestor pode utilizar as metas individuais para ajudar a alcançar a meta organizacional. Segundo, as metas são um dispositivo eficaz de controle (*controle* como acompanhamento da qualidade do desempenho organizacional). A comparação do desempenho de curto prazo das pessoas com suas metas pode ser um modo eficaz de monitorar o desempenho organizacional em longo prazo. (GRIFFIN; MOORHEAD, 2015, p. 154, grifo do autor).

Ao estabelecer metas para os colaboradores, o gestor deve observar se essas metas estão alinhadas com o foco da empresa, e se são: possíveis de alcançar, de fácil entendimento, se cobrem um período e um campo determinado, se são passíveis de serem medidas, se requerem um esforço do colaborador para alcançar e se o gestor forneceu meios e ferramentas necessárias para que a conquista da meta seja viável. (RIBEIRO, 2019).

Para que as metas sejam alcançadas pelos colaboradores, é necessário que a organização apoie o desempenho, ou seja, esse apoio pode ser positivo, o qual a organização fornece os recursos para o alcance da meta; e também existe o apoio negativo, que pode

significar a falha em fornecer tais recursos, essas falhas podem acontecer, por exemplo, por causa da redução de pessoal. (GRIFFIN; MOORHEAD, 2015).

Acredita-se que muitas pessoas investem o seu tempo nas organizações porque são estabelecidas metas, e a partir delas são criadas expectativas. A dedicação e o comprometimento dos colaboradores ao trabalho são investidos em função de um retorno positivo que eles acreditam alcançar, seja ele financeiro ou não. (KOPS *et al*, 2013).

A maioria das pessoas que aplicam seu tempo e seus esforços no seu trabalho nas organizações, recebem uma remuneração para isso, pode-se dizer que essa remuneração representa a troca entre direitos e responsabilidades, ou seja, o colaborador é responsável por cumprir seus horários e funções estabelecidas, e em troca, sem um direito dele, recebe a remuneração acordada com o gestor.

As doutrinadoras Kops *et al* (2013, p. 75), descrevem que

não basta somente remunerar as pessoas por suas tarefas produzidas, é preciso incentivá-las a dar o melhor de si. A remuneração fixa, representada somente pelo salário, satisfaz a alguns fatores higiênicos e dificilmente motiva os colaboradores para a melhoria contínua. Nesse aspecto, os benefícios e incentivos desempenham um papel de extrema relevância, uma vez que podem atender às necessidades motivacionais.

Ao encontro do pensamento das autoras Kops *et al* (2013), o autor Vilallon (2019) descreve que, quando as recompensas se tornam muito repetitivas ou fixas, elas não geram mais o efeito motivador no colaborador. O autor afirma que, o que “acontece frequentemente, é deixar a equipe imaginar recompensas superiores a aquelas que realmente serão oferecidas, o efeito final será decepcionante.” (VILALLON, 2019, s. p.). É preferível prometer pro colaborador que a recompensa será pouca, e depois surpreender com mais, do que o contrário. (VILALLON, 2019).

As recompensas são aspectos que proporcionam melhor qualidade de vida aos colaboradores, pois eles produzem mais e se sentem mais motivados a se empenhar no alcance de metas estabelecidas pela organização.

Existem diferentes tipos de recompensar os colaboradores, mas conforme afirma o autor Vilallon (2019, s. p.), “as três recompensas mais importantes são: o elogio bem feito, o dinheiro e o tempo.”

Para Vilallon (2019, s. p.) o dinheiro “é necessário, representa influência, segurança e, de alguma forma, a medida do sucesso e do prestígio.” Ainda conforme descreve o mesmo

autor, o dinheiro é uma ferramenta considerada poderosa para ser escolhida como recompensa, “porque o aumento de salário é a melhor avaliação que se pode dar a um profissional.”

Os elogios são considerados também uma recompensa poderosa, pois quando aplicado de maneira correta é muito eficaz, entende-se que os colaboradores trabalham muito melhor e muito mais motivados quando se sentem apreciados, valorizados e importantes. (VILALLON, 2019). E o tempo, que pode ser considerado um incentivo que vale ouro, e para esclarecer melhor, o autor descrever que:

Todos temos situações pessoais em que precisamos de tempo para cuidar de um familiar, resolver um problema pessoal, ir ao casamento de um amigo íntimo num local remoto, resolver uma questão escolar dos filhos, fazer uma pausa, festejar um aniversário especial, tratar de um assunto doméstico, simplesmente (porque sim) ou ainda para aproveitar uma viagem de empresa do cônjuge. [...] (VILALLON, 2019, s. p.)

A partir dessas situações, entende-se que são momentos importantes para os colaboradores, e muitas vezes necessários, e são nesses momentos que a empresa mostra para o colaborador que está com ele, sempre que ele precisar. A flexibilidade que o gestor oferece ao colaborador referente ao tempo, é uma maneira de recompensar o colaborador. O autor Vilallon (2019, s. p.) ainda afirma que “nessas ocasiões, o tempo é ouro puro, pois tem muito valor para o recompensado, sendo quase sempre algo perfeitamente acessível para o recompensador, praticamente sem representar qualquer transtorno.”

Para muitas organizações é considerada uma dificuldade poder recompensar monetariamente um colaborador, pois mesmo que o gestor queira recompensar, muitas vezes faltam recursos para que isso aconteça. Muitas vezes os orçamentos são limitados, e não é possível recompensar financeiramente as pessoas como elas merecem. Mas, para dar recompensas não monetárias, é preciso somente da vontade do gestor em elaborar planos específicos para essas recompensas.

Não existe a maneira certa de recompensar os colaboradores, mas é necessário adequar a melhor maneira conforme a organização consegue e julga possível. A missão do gestor da empresa é decidir quais as metas e os resultados para cada colaborador e equipe, o gestor precisa estabelecer o que vai oferecer de recompensa para que as metas e resultados se tornem reais. (RIBEIRO, 2019).

Uma recompensa, independente da forma que ela é apresentada contém uma elevada carga emocional, pois é uma manifestação de apreço da organização pelo colaborador. A recompensa é o reconhecimento por um trabalho concluído e pelos resultados alcançados.

## 6.5 COMUNICAÇÃO INTERNA

Quando o assunto é sobre comunicação organizacional, é importante entender o que significa a palavra comunicar. A autora Geber (2020, p. 8, grifo da autora) descreve que,

*comunicar* é uma palavra definida, basicamente, como a transmissão de uma informação de uma pessoa para outra ou de uma organização para a outra, sendo um fenômeno por meio do qual um emissor influencia e esclarece um receptor. É importante esclarecer que, mais do que simplesmente enviar uma informação ou uma mensagem, a comunicação deve servir como forma de intercâmbio, tornando-a compreensível para os lados envolvidos.

Neste sentido, pode-se entender que a comunicação é uma ação natural entre as pessoas, e é um fator de extrema importância para que seja possível transmitir desejos, informações, fatos, ideias entre outros. Se comunicar é um ato essencial para que se torne possível uma vida normal em meio a sociedade. Corroborando, Melo (2016, p. 2) descreve afirmando que a comunicação é

o processo de troca de informações entre duas ou mais pessoas. Desde os tempos mais remotos, a necessidade de nos comunicar é uma questão de sobrevivência. No mundo dos negócios não é diferente. A necessidade de tornar os funcionários influentes, integrados e informados do que acontece na empresa, fazendo-os sentir parte dela, fez surgir a comunicação interna [...].

A partir disso, entende-se que a comunicação é essencial também dentro das organizações. Quando o assunto é comunicação organizacional, é ressaltado a importância da comunicação interna que uma empresa necessita possuir, a comunicação é considerada hoje como algo insubstituível nas organizações, e necessita cada vez mais de atenção. (MELO, 2016).

A comunicação interna “envolve todas as interações, sejam elas interpessoais ou mediante tecnologia, que ocorrem no ambiente interno da organização.” A comunicação interna é uma função responsável “por tratar da comunicação efetiva entre os funcionários da empresa, envolvendo ferramentas de áreas diversas, como relações públicas, *marketing* e recursos humanos.” A comunicação interna é “essencial para que se obtenha um bom clima organizacional.” (AGUIAR *et al*, 2019, p. 13, grifo do autor).

A partir deste pensamento, entende-se que dentro de uma empresa a comunicação interna reflete diretamente na cultura organizacional e na forma com que os colaboradores veem a empresa. A utilização da comunicação interna pode ser responsabilizada pela garantia do

alcance de objetivos. Conforme descreve Melo (2016) existem quatro objetivos principais da comunicação interna, sendo eles:

Tornar influentes, informados e integrados todos os funcionários da empresa; possibilitar aos colaboradores de uma empresa o conhecimento das transformações ocorridas no ambiente de trabalho; tornar determinante a presença dos colaboradores de uma organização no andamento dos negócios; facilitar a comunicação empresarial, deixando-a clara e objetiva para o público interno. (MELO, 2016, p. 1-2).

Ao encontro de Melo (2016), Aguiar *et al* (2019, p. 18, grifo do autor) descreve que a comunicação interna tem como objetivo: “**informar**, gerando credibilidade e confiança; **motivar**, mostrando claramente o foco dos negócios e **integrar** os colaboradores, estimulando posturas interativas, comprometimento e mobilização para metas [...]”

Conforme os pensamentos dos autores mencionados, entende-se que toda organização necessita de uma presente comunicação entre colaboradores e gestores para que a empresa consiga seguir seus objetivos e alcançar resultados, é necessário uma comunicação interna transparente, clara e todos devem respeitar a diversidade de ideias e opiniões, pois colaboradores informados, engajados e motivados lutam junto com a empresa para que os objetivos traçados sejam alcançados.

Neste sentido, a comunicação interna é fundamental para dar sentido ao ambiente e às atividades organizacionais, promovendo aspectos como:

O entendimento do motivo de fazer algo; a aceitação de normas e regras; a valorização dos atos individuais e coletivos; a construção e o fortalecimento de atitudes e crenças e a evolução da organização como negócio e das pessoas como seres humanos. (AGUIAR *et al*, 2019, p. 16).

A partir dos aspectos mencionados, entende-se que o envolvimento dos colaboradores no processo organizacional, com uma comunicação interpessoal clara e transparente é imprescindível para que a organização obtenha bons resultados. Para afirmar este pensamento, a autora Fernandes (2020, s. p.) descreve que “[...] através da comunicação todos conseguem estar alinhados para que todo o trabalho flua, e crie vínculos uns com os outros.”

Quando o assunto é comunicação interna, pode-se citar dois tipos de comunicação mais comuns, que são a comunicação oral e a comunicação escrita. A comunicação oral é utilizada normalmente em reuniões, ao traçar estratégias e em comunicados presenciais, já a escrita é feita com a utilização de palavras, e é uma forma perigosa de comunicação, pois é

preciso escolher um canal certo de comunicação e também bastante clareza ao abordar o assunto desejado. (FERNANDES, 2020).

Nas organizações, a comunicação acontece por meio de canais, que podem ser formais ou informais e esses canais servem tanto para a comunicação em si, como também são considerados meios de enviar mensagens. “Esses canais incluem: boletins, jornais, reuniões, memorandos escritos, correios eletrônicos, quadros de avisos tradicionais e informativos mais elevados.” (MELO, 2016, p. 6).

A autora Melo (2016, p. 6) descreve ainda que as mensagens dentro das organizações percorrem por quatro direções, “sendo elas: para baixo, para cima, horizontal e diagonalmente.”

“A comunicação que viaja para baixo é aquela que parte do superior da empresa para os subordinados.” O tipo de comunicação mais adequado aos subordinados é “a que presta mais informações; não apresenta controvérsias e cujo propósito é mais informativo que persuasivo.” Essas informações podem ser feitas por meio de relatórios escritos sobre desempenho, jornais internos da empresa, relatórios administrativos, entre outros. (MELO, 2016, p. 6-7).

Já a comunicação que ocorre para cima, é aquela que acontece do subordinado para o superior. Segundo Melo (2016, p. 7) essa comunicação acontece “por meio de: [...] memorando escritos, relatórios, reuniões grupais planejadas, conversas informais com o supervisor.” Esse tipo de comunicação “apresenta propósito informativo e auxilia na tomada de decisão.” (MELO, 2016, p. 7).

Quando a comunicação for horizontal, trata-se de uma comunicação de “envio de informações entre funcionários do mesmo nível organizacional.” (MELO, 2016, p. 7).

E a comunicação diagonal “é a transmissão de mensagens de níveis organizacionais mais altos ou mais baixos em diferentes departamentos, demonstrando maior dinamismo no que se refere às decisões da comunicação.” (MELO, 2016, p. 7).

Como já mencionado anteriormente, existem também os canais informais de comunicação, e ainda segundo Melo (2016), “os canais mais importantes deste tipo de comunicação é a rádio corredor e os encontros casuais.” (MELO, 2016, p. 7).

O rádio corredor é o principal meio de transmissão “de boatos e até pode criar problemas à organização. Boatos falsos podem ser prejudiciais à moral e à produtividade da empresa.” (MELO, 2016, p. 7). Uma forma correta de resolver e discutir com os colaboradores sobre os boatos, é fazer reuniões com eles, para que não haja comprometimento a imagem dos funcionários e até mesmo da organização.

Outra comunicação informal são os encontros casuais, aqueles que não são programados, eles acontecem entre os colaboradores e seus superiores, e muitas das vezes são

eficientes. Nessas reuniões, é possível captar muitas informações valiosas, e a direção das empresas utilizam esse canal sem preconceito, pois coletam diversas informações que ajudam na tomada de decisões. (MELO, 2016).

A partir dos diversos meios de comunicação que podem existir dentro das organizações, entende-se que a comunicação tem que reinar dentro de uma empresa, e que tanto os colaboradores como os gestores, precisam se comunicar sem medo, é necessário solicitar uma reunião sempre que sentir necessidade de acontecer. A comunicação precisa ser aberta para todos os componentes das organizações.

Conforme descreve Aguiar *et al* (2019, p. 20), “a realidade da maioria esmagadora das empresas brasileiras, especialmente as pequenas e médias, é que a comunicação interna continua órfã de pai e mãe.”, pois as empresas não dispõem de um setor de recursos humanos.

As empresas precisam ter uma cultura estabelecida, e essa cultura deve entender que a comunicação organizacional interna é importante, e que os principais líderes também devem ter esse entendimento. A comunicação interna não depende de um responsável, mas deve contar com o aval e com o apoio da principal liderança da empresa, podendo até ser exercida por uma empresa terceirizada. (AGUIAR *et al*, 2019).

Para que a comunicação interna seja eficiente, “é de fundamental importância conhecer em profundidade o público interno da empresa.” (MELO, 2016, p. 9). É necessário contato pessoal direto em que se estabeleça confiança entre as partes, com esse contato é possível transmitir expectativas, ansiedades e interesses entre a empresa e seus colaboradores. (MELO, 2016).

Para que as organizações possam sobreviver no mercado e tenham sucesso, é necessário existir comunicação entre todos dentro e fora da organização. Quando os líderes estimulam a comunicação, os conflitos internos se tornam mais fáceis de serem solucionados, além de fazer com que os colaboradores se sintam parte importante da organização. Essa comunicação reflete como uma imagem positiva da empresa para os colaboradores, e conseqüentemente gera mais motivação e até mesmo mais produtividade. (FERNANDES, 2020).

A comunicação interna é sem dúvida, um instrumento estratégico utilizado para benefícios na empresa. Quando existe comunicação clara e transparente entre os colaboradores e gestores, são atribuídas responsabilidades para ambos, que conseqüentemente trazem motivação, produtividade e sucesso na implantação de estratégias, que visam o melhoramento da empresa perante possíveis problemas internos e também perante o mercado.



## **7 PROPOSTAS DE MELHORIAS E PLANOS DE IMPLANTAÇÃO**

A análise situacional da empresa Sinilo Vidros, explorada no capítulo 5 deste estudo, diagnosticou que existem fraquezas em várias áreas da empresa. Para estabelecer as prioridades foram utilizadas as matrizes SWOT e de priorização, onde foi identificado que as melhorias em pontos fracos da área administrativa e da área de gestão de pessoas da organização são as mais críticas.

Na área administrativa, observou-se deficiências quanto a ausência de planejamento estratégico, fator esse de grande importância para que a organização saiba o que ela é, o que quer e em que situação deseja estar em determinado espaço de tempo. É necessário que o planejamento estratégico seja elaborado e implantado em todos os tipos de empresas, pois todo empreendedor necessita de planejamento e estratégias se a pretensão for alcançar o melhor resultado com um menor risco.

Na área de gestão de pessoas, foram encontradas inúmeras fraquezas, entre elas: ausência de relógio ponto para controle da jornada de trabalho dos colaboradores; ausência da descrição formal de cargos; ausência de planos de recompensa e falha na comunicação interna.

A ausência do registro eletrônico para controle da jornada de trabalho leva a empresa a não ter as informações sobre o registro das horas trabalhadas dos colaboradores, podendo assim provocar dúvidas entre a gestora e o colaborador, ou até mesmo, processos trabalhistas decorrentes da má fé dos colaboradores e dos próprios gestores, pois ambos sabem que a empresa não dispõem dessa ferramenta para comprovar a jornada de trabalho.

Já a ausência da descrição de cargos, a ausência de planos de recompensa e a falha na comunicação interna, são fraquezas voltadas diretamente entre gestor e colaborador, ou seja, é necessário ter clareza na relação entre ambos, com a descrição de cargos definida, cada componente da organização saberá a sua real função dentro dela e com uma comunicação interna clara e transparente, será possível resolver problemas com mais facilidade, trazendo uma conversa direta entre os membros da equipe e conseqüentemente trará confiança, motivação, produtividade e sucesso tanto para o colaborador quanto para a organização.

Com os planos de recompensas elaborados para os colaboradores, o desempenho dos mesmos poderá ser medida mediante metas a serem cumpridas, e conseqüentemente trará benefícios para o colaborador e para a empresa.

Assim, os objetivos específicos, também listados no capítulo 5 do presente estudo, servirão de base para que o objetivo geral seja atingido. O presente capítulo será composto de



(conclusão)

Buscar empresas especializadas que prestam o serviço												
Cotação e definição da empresa de consultoria												
Contratação da empresa de consultoria												
Realização dos encontros necessários												
Formalização do planejamento para toda a empresa												
Manutenção e acompanhamento do planejamento												

Fonte: Diagnóstico organizacional da Sinilo Vidros (2020).

Tendo como base os estudos de Vasconcellos Filho e Pagnoncelli (2003), algumas etapas devem ser seguidas para a elaboração do planejamento estratégico, e propõe-se que para a execução dessas etapas seja realizado um *brainstorming* com a equipe da empresa.

Corroborando com os autores Vasconcellos Filho e Pagnoncelli (2003), o autor Andrade (2016) descreve que todo o planejamento é desenvolvido através de processos que incluem etapas a serem seguidas. As etapas que compõem o planejamento estratégico podem ser definidas como:

**Definição do negócio:** se refere às decisões relacionadas com o setor ou setores em que a empresa atua e/ou pretende atuar, focalizando a busca de oportunidades em áreas específicas dentro deste(s) setor(s).

**Identificação da missão:** ou razão da empresa, trata de definir quais são as expectativas e os interesses específicos que a empresa se propõe a satisfazer.

**Definição da visão estratégica:** refere-se à definição de uma situação futura desejada a longo prazo que se caracterize como uma meta ambiciosa e que possa servir como guia tanto para a definição de objetivos como para a realização da missão institucional.

**Análise SWOT Parte I- fatores internos:** essa primeira etapa da análise SWOT trata de diagnosticar o potencial de recursos e das capacidades da organização, identificando os pontos fortes (facilitadores), e os pontos fracos (inibidores) de sua habilidade para atender às suas finalidades. Assim, a principal finalidade da análise interna é identificar as possíveis fontes de diferenciação e de vantagens competitivas que a empresa possa explorar.

**Análise SWOT Parte II- fatores externos:** essa etapa consiste no desenvolvimento de uma sistemática de análise do ambiente externo, pretendendo identificar as ameaças e as oportunidades incidentes no relacionamento organização/condições ambientais.

**Posicionamento estratégico da organização:** trata de identificar o posicionamento da organização frente ao contexto ambiental analisado com a finalidade de desenvolver a estratégia competitiva da empresa e facilitar o desencadeamento das ações que devem ser empregadas e da utilização dos recursos necessários para que se torne possível o alcance dos objetivos pretendidos.

**Objetivos estratégicos:** se referem à definição da situação futura desejada em longo prazo, em direção da qual devem ser empregados os recursos organizacionais com a finalidade de cumprir sua missão.

**Planos de ação:** tratam de detalhar o processo de planejamento estratégico através do seu desdobramento em atividades de natureza tática e operacional. Desse modo, estes procuram traduzir e moldar decisões estratégicas em planos concretos, capazes de serem entendidos e executados dentro de uma linguagem mais detalhada e específica. Cada um dos objetivos estratégicos anteriormente definidos deverá ser desdobrado em um plano de ação que deverá incluir: (1) os indicadores para a definição de metas, (2) as metas de curto, médio e longo prazos, (3) as estratégias de ação necessárias para que cada uma destas possa ser atingida, (4) o responsável pelo desencadeamento de cada uma das ações necessárias, (5) a determinação do prazo para o cumprimento de cada uma das ações, (6) os recursos financeiros necessários ao desenvolvimento de cada ação. (ANDRADE, 2016, p. 20-21, grifo do autor).

A partir das etapas descritas pelo autor Andrade (2016), sugere-se que a primeira etapa a ser elaborada, seja a definição do negócio da empresa. Propõe-se que para esta definição a empresa em questão discuta onde deseja estar nos próximos cinco anos, levando em consideração qual é o principal benefício esperado pelos clientes da empresa, quem serão os clientes e concorrentes, e quais as tendências relevantes do mercado que precisam ser estudadas para adequação do negócio.

Para responder a essas questões e chegar em um consenso desta definição, a proprietária e a gestora podem introduzir esta etapa com o conceito de negócio e como ele poderá contribuir no futuro da empresa. Após as argumentações feitas entre elas, apresenta-se a toda a equipe as ideias trazidas na discussão, e a partir daí, é realizado um *brainstorming* entre todos considerando os apontamentos elencados para obter uma definição do negócio que seja aprovada por todos. Aconselha-se que este *brainstorming* para definição do negócio tenha duração em torno de uma hora.

A próxima etapa a ser seguida é definição da missão. Ela é a razão para a existência da empresa, e um dos alicerces do planejamento estratégico que permite orientar a empresa para seu comportamento futuro.

Para identificar a missão atual da empresa, algumas perguntas podem facilitar o processo de identificação: o que faz a empresa? Como ela faz? Onde ela faz? Com qual responsabilidade social? Essas perguntas devem ser respondidas por toda a equipe que compõem a empresa, para auxiliar na construção de uma nova missão que se adeque ao que a empresa deseja para seu futuro.

Novamente a proprietária e a gestora esclarecem o conceito de missão e sua importância para o negócio. Na sequência, toda a equipe junta-se outra vez trazendo as ideias

que mais se adequam ao que a empresa quer proporcionar aos clientes. Em seguida, expõe-se as sugestões de cada um e em conjunto designam a missão da empresa com base nos dados mencionados.

Dando continuidade as etapas de elaboração do planejamento estratégico, a visão passou a ter destaque na idealização do futuro das pessoas e das empresas. Para definir a visão, a equipe que compõem a empresa em estudo deve projetá-la focada no futuro.

Conforme Vasconcellos Filho e Pagnoncelli (2003, p. 231), alguns questionamentos podem assegurar se a visão da empresa terá força suficiente para ser encarada como um desafio estratégico: “A visão fará as pessoas se moverem naquela direção? As pessoas continuarão a se mover sem os líderes atuais? A visão criará o nível necessário de comprometimento da equipe?”.

Mais uma vez, a proprietária ou a gestora apresentam a essência da visão e seu conceito antes de iniciar as argumentações da equipe. Pode-se utilizar os questionamentos mencionados no parágrafo anterior para orientar a discussão em um primeiro momento. Após reunir os comentários da equipe, faz-se novamente um *brainstorming* para eleger a nova visão da empresa.

“A tomada de uma decisão estratégica é geralmente um ato solitário e sob pressão. Além do feeling, experiência e conhecimento o profissional necessita de um ‘algo a mais’, que entendemos ser um sólido conjunto de princípios.” (VASCONCELLOS FILHO; PAGNONCELLI, 2003, p. 132).

Conforme a ideia trazida pelos autores Vasconcellos Filho e Pagnoncelli (2003), verifica-se a importância que os princípios podem significar para a empresa, pois quando as decisões forem tomadas tendo como base os princípios da organização a probabilidade de obter êxito no futuro é ainda maior. Contudo, é primordial para a construção dos princípios identificar as características e comportamentos da empresa ao longo dos anos, considerando suas crenças e seus valores.

Concluída a etapa de definição dos princípios, o próximo passo é realizar a análise do ambiente em que a empresa está inserida. Os autores Vasconcellos Filhos e Pagnoncelli (2003) ressaltam que, essa técnica permite que a empresa identifique e monitore as variáveis competitivas que afetam a sua performance.

Para isto, é imprescindível definir a abrangência do ambiente a ser analisado, definir o que analisar no ambiente, identificar o cenário referência para a empresa, levantar

informações relevantes sobre a empresa, descrever os resultados destas análises e por fim, criar o radar do ambiente.

Esta etapa de análise do ambiente necessita que todos da equipe se reúnam novamente para elencar pontos fortes e pontos fracos, bem como oportunidades e ameaças que detectam na empresa. A partir das anotações da equipe, todos os membros deverão discutir e elencar os principais pontos fracos, pontos fortes, ameaças e oportunidades através de uma pontuação de um a dez, atribuindo uma nota a cada um deles. As pontuações que possuem o número mais baixo são consideradas como maiores pontos críticos. Lembrando que, a análise do ambiente interno consiste na definição dos pontos fortes, dos pontos fracos e das competências essenciais da organização, e a análise do ambiente externo consiste em estudar a relação que existe entre a empresa como um todo e seu ambiente em termos de oportunidades e ameaças.

Desta forma, baseado na análise dos pontos que tiveram pontuação mais baixa, será proposto planos de ações. Sugere-se que toda a equipe fique responsável por essa tarefa também. A equipe terá a responsabilidade de montar o plano, determinando ações que precisam ser executadas para alcançar o objetivo, bem como, delegar tarefas as pessoas envolvidas na área que necessita de melhorias.

Segundo Vasconcellos Filho e Pagnoncelli (2003, p. 268), “para concretizar a visão e cumprir a missão no seu negócio, a empresa precisará definir um conjunto harmonioso de objetivos [...]”. Os objetivos têm como finalidade decidir o futuro da empresa, por isso faz-se necessário realizar um novo *brainstorming* para definir o horizonte dos objetivos, selecionar os temas, definir indicadores, por fim, criar um método de controle para facilitar a visualização dos mesmos.

Por último, é preciso formular quais serão as estratégias competitivas que a empresa necessita para cumprir com seus objetivos. A equipe pode elaborar esta etapa formulando as estratégias, ou seja, o que fazer e o que não fazer; checar a consistência das estratégias propostas, se através do que foi proposto elas levarão a empresa a alcançar o que se deseja; e por fim, priorizar as estratégias analisando seu impacto no conjunto dos objetivos.

Após realizadas todas as etapas do planejamento estratégico a empresa poderá desenvolver planos de ações para aperfeiçoar os pontos que necessitam de melhorias.

A empresa em estudo, como já citado em outros capítulos, é uma empresa pequena, com poucos funcionários, e a proprietária e a gestora não possuem entendimento adequado e suficiente para elaborar e formalizar um planejamento estratégico, necessitando do auxílio de uma empresa de consultoria capacitada.

A partir do cronograma apresentado no Quadro 14, entende-se que se a proposta de melhoria for aceita pela proprietária e tudo ocorrer conforme o planejado, em julho de 2022 a empresa em estudo já estará operando com a implantação da elaboração de um planejamento estratégico.

A gestora da empresa ressalta que existe a presença de certa resistência para a contratação de uma empresa de consultoria para auxiliar no processo de elaboração de um planejamento estratégico. Por esta razão, a pesquisa por empresas que prestam este serviço é um fator importante, pois a qualidade deste serviço que será contratado impactará diretamente nos resultados que o planejamento irá propor.

Após definida a empresa que participará da elaboração do planejamento estratégico, deve-se providenciar o espaço onde será realizado o encontro, bem como, a questão da alimentação para os que se fizerem presentes.

O encontro em si deverá ser conduzido pela proprietária e gestora junto a empresa de consultoria, e durante sua realização, todas as etapas do planejamento estratégico deverão ser discutidas para se chegar em um consenso. Na sequência, após o planejamento formalizado, o mesmo requer que seja apresentado a todos os colaboradores.

A última etapa compreende que após o período de cinco meses seja realizado uma revisão e acompanhamento do planejamento versus o que foi cumprido até o momento. A data citada anteriormente para início da utilização da ferramenta, é uma previsão, pois existem inúmeros fatores que influenciam no investimento da implantação da melhoria proposta, um dos fatores, é a pandemia que está acontecendo atualmente no mundo. A pandemia influencia diretamente na situação do mercado e da economia, dificultando a possibilidade de previsões de investimentos para os empreendedores.

Outro passo que está descrito no cronograma (Quadro 14), que é de extrema importância para a implementação de melhorias é a sensibilização para a mudança, ou seja, uma mudança em qualquer organização implica, conseqüentemente na mudança das pessoas que a compõem. Quando são inseridas mudanças nas organizações, ocorre a identificação, onde o colaborador percebe a eficácia da nova atitude e a aceita, e ocorre também a internalização, onde a atitude passa a ser parte do padrão normal de comportamento de todos.

Para que haja a aceitação sobre a elaboração de um planejamento estratégico, serão feitas reuniões periódicas durante um ano após a implantação, a gestora sugere que, as reuniões sejam feitas em almoços informais, realizados aproximadamente uma vez por mês, durante o período de um ano. Nas reuniões informais normalmente, todos os envolvidos se sentem mais

à vontade para tirarem suas dúvidas e acrescentarem opiniões para melhor aproveitamento da melhoria implantada.

### 7.1.2 Indicadores

Segundo Carvalho (1995 *apud* MULLER, 2014, p. 86), “um indicador de desempenho deve ser uma forma objetiva de medir a situação real contra um padrão previamente estabelecido”. Neste sentido, Muller (2014, p. 86) destaca que os principais objetivos dos indicadores são: “entender o que está acontecendo; avaliar as necessidades e o impacto de mudanças; assegurar que os ganhos realizados não sejam perdidos; corrigir situações fora de controle; estabelecer prioridades; determinar necessidades de treinamento adicional; planejar para atender novas expectativas dos cliente; estabelecer cronogramas realistas.”

A utilização de indicadores em diversos processos organizacionais permite a criação de um sistema de indicadores de gestão que fornecerá informações sobre o desempenho de cada processo ou sub processo, bem como o de suas interrelações, na dinâmica organizacional. Os autores Kaplan e Norton (2006) apontam que o sistema de indicadores não deve ser utilizado com o objetivo único de controle, a função é agregar valor e auxiliar no desempenho futuro, é um sistema que deve permitir o aprendizado. Corroborando, Zilber e Fischmann (2002) consideram que os indicadores de desempenho permitem verificar a propriedade com que as decisões foram tomadas e, eventualmente, corrigir e readequar processo vigente de gestão, afinal a empresa passa a ter acesso a informações específicas de fins gerenciais.

Várias são as formas de classificação de desempenho apresentadas pela literatura inerente a este tema. Paula e Ichikawa (2002) lembram que a classificação mais comumente utilizada é estabelecida em indicadores de qualidade e indicadores de produtividade. As autoras Paula e Ichikawa (2002) ressaltam que, os indicadores de produtividade medem o desempenho dos diferentes processos de uma organização e estão relacionados com a maneira pela qual são utilizados os recursos disponíveis, e os de qualidade estão relacionados com a satisfação do cliente.

Tendo em vista o diagnóstico organizacional da vidraçaria Sinilo Vidros, e a proposta de melhoria quanto a implantação do planejamento estratégico serão utilizados indicadores para mensurar o resultado da proposta sugerida, verificando se o investimento realizado atinge os objetivos propostos e se a implantação trará resultados importantes para o crescimento da empresa. Para isso, a autora sugere que sejam utilizados os seguintes indicadores: o indicador de crescimento e o indicador de faturamento.

O primeiro indicador é o de crescimento, que segundo Furlan (2019, s. p.) “o percentual de crescimento mensal serve para monitorar a evolução da receita durante um determinado tempo, por um mês por exemplo.”, ou seja, este indicador deverá medir mensalmente o percentual de crescimento da empresa considerando a implantação da melhoria sugerida, sendo ela a elaboração do planejamento estratégico. Conforme descreve Furlan (2019, s. p.) a fórmula deste indicador é: “Crescimento (%) = (receita do mês atual – receita do mês anterior) ÷ receita do mês anterior x 100”.

E o segundo indicador sugerido, é o de faturamento, este indicador irá mensurar se o faturamento da empresa após a implantação da melhoria proposta, converteu-se no aumento esperado em relação ao período antes das mudanças. Segundo Sinduscon-MG (2009, p. 22), “esta variação demonstra o percentual de aumento, ou redução do indicador desejado entre um ano determinado e o ano anterior”. A fórmula deste indicador, conforme descreve Sinduscon-MG (2009) é a seguinte: ((Faturamento do ano atual ÷ faturamento do ano anterior)-1) x 100.

Para monitorar a evolução das melhorias propostas com base nos indicadores mencionados, a autora propõe um painel de indicadores. O critério para definição das cores é realizado conforme o percentual atingido. Quando atingir 95% ou mais, utiliza-se a cor verde, pois indica que está dentro do esperado. Quando atingir de 80% a 94%, utiliza-se a cor amarela, pois é um percentual regular, e quando o percentual ficar abaixo de 80%, indica que é necessário atenção com urgência.

Diante disso, será apresentada no Quadro 15 uma sugestão de painel de indicadores (os dados são fictícios, apenas para demonstração da ferramenta).

Quadro 15 – Exemplo painel indicador de crescimento

<b>Indicador de crescimento</b>	<b>Janeiro</b>	<b>Fevereiro</b>	<b>Março</b>
<b>Receita mês atual</b>	R\$30.000,00	R\$19.500,00	R\$35.100,00
<b>Receita mês anterior</b>	R\$15.000,00	R\$30.000,00	R\$19.500,00
<b>Percentual de crescimento</b>	100%	35%	80%

Fonte: Diagnóstico organizacional da Sinilo Vidros (2020).

O painel indicador de crescimento apresentado no Quadro 15, demonstra mês a mês o percentual de crescimento da empresa através do comparativo entre a receita do mês atual e a receita do mês anterior. Observa-se que no mês de janeiro a empresa alcançou um percentual de crescimento excelente, já no mês de fevereiro obteve um resultado insatisfatório e que requer atenção, e por último, no mês de março seu percentual de crescimento foi regular.

Portanto, os painéis de indicadores elaborados pela empresa, podem auxiliar a empresa a manter o controle das suas ações e resultados, servindo como embasamento para planejar ações que promovem a expansão do negócio a curto prazo, bem como, é um importante fator a ser considerado para projetar o futuro da organização e compreender as possíveis consequências caso não sejam tomadas medidas imediatas.

### 7.1.3 Previsão do Investimento

A elaboração do planejamento estratégico terá como previsão de investimento o almoço com toda a equipe para esclarecimento da implantação da melhoria sugerida, e terá também como custo as horas de todos os membros da equipe, onde os colaboradores participarão de algumas reuniões, e a proprietária e a gestora participarão de todos os encontros necessários. A autora também considera conveniente a contratação de uma empresa de consultoria para assessorar este processo.

Para que seja possível demonstrar claramente todos os custos envolvidos na melhoria sugerida, o Quadro 16 apresentará o valor da hora trabalhada de cada membro da equipe Sinilo Vidros. Esse quadro será utilizado para visualização possivelmente das outras sugestões de melhorias.

Quadro 16 – Valor da hora trabalhada com encargos sociais

VALOR/HORA	KAREN Proprietária	NICOLI Aux. Administrativa	VANDERLEI Vidraceiro	GABRIEL Vidraceiro	LEONARDO Vidraceiro
HORA C/ ENCARGOS	R\$19,64	R\$11,78	R\$9,82	R\$7,36	R\$7,36

Fonte: Diagnóstico organizacional da Sinilo Vidros (2020).

A partir do Quadro 16 é possível analisar o valor de uma hora trabalhada da proprietária Karen, da auxiliar administrativa Nicoli, considerada também gestora da empresa e dos demais colaboradores. Este cálculo foi feito da seguinte maneira (dados informados através da empresa de contabilidade contratada pela empresa):

Prolabore da proprietária: R\$4.000,00 + 8% dos encargos de contribuição ao FGTS = R\$4.320,00. O valor de R\$4.320,00 é dividido por 220 horas trabalhadas mensal = R\$19,64 a hora trabalhada.

A partir das informações fornecidas pela gestora da empresa em diagnóstico, foi possível elaborar este cálculo. O cálculo se repetiu para todos os colaboradores da empresa, onde o salários da gestora Nicoli, do colaborador Vanderlei, do colaborador Gabriel e do

colaborador Leonardo são de: R\$2.400,00, R\$2.000,00, R\$1.500,00 e R\$1.500,00 respectivamente.

No Quadro 17, será apresentada a previsão de investimento total para a elaboração de um planejamento estratégico, apresenta-se a previsão de horas exigidas e o valor que custará a participação de cada membro da equipe para a implantação da melhoria sugerida, e serão apresentados também os custos com o almoço de apresentação da melhoria aos colaborador e o custo da possível contratação de uma empresa de consultoria.

Quadro 17 – Previsão de investimento

<b>CONTRATAÇÃO CONSULTORIA</b>	<b>ALMOÇO MENSAL durante 12 meses</b>	<b>KAREN Proprietária</b>	<b>NICOLI Aux. Adm.</b>	<b>VANDERLEI Vidraceiro</b>	<b>GABRIEL Vidraceiro</b>	<b>LEONARDO Vidraceiro</b>
R\$7.000,00	R\$2.400,00	R\$19,64 x 50 HORAS = R\$982,00	R\$11,78 x 50 HORAS = R\$589,00	R\$9,82 x 10 HORAS = R\$98,20	R\$7,36 x 10 HORAS = R\$73,60	R\$7,36 x 10 HORAS = R\$73,60
<b>TOTAL DO INVESTIMENTO:</b>				<b>R\$11.216,40</b>		

Fonte: Diagnóstico organizacional da Sinilo Vidros (2020).

A partir da apresentação do Quadro 17, entende-se que o valor do investimento total para a implantação da elaboração de um planejamento estratégico para a empresa Sinilo Vidros é de R\$11.216,40.

Após visualização do Quadro 17, entende-se que para a elaboração de um planejamento estratégico, serão exigidas em torno de 50 horas da proprietária e da gestora, e 10 horas de cada colaborador durante o período de um ano, conforme planejamento do cronograma. A gestora da empresa em diagnóstico, ressalta que existe a possibilidade de a elaboração do planejamento estratégico ser feita por ela e pela proprietária, junto aos demais colaboradores, mas pela incerteza, sugere-se a contratação de uma empresa de consultoria, podendo haver modificações nas decisões.

Como o próprio nome do subcapítulo é descrito como previsão de investimento, pode-se afirmar que até a data do cronograma para implantação, a proprietária e a gestora já estejam capacitadas para realizar juntas a elaboração de um planejamento estratégico, podendo assim dispensar a assessoria de uma empresa de consultoria.

É importante ressaltar que, a proprietária da empresa possui resistência no momento atual ao contratar uma empresa de consultoria, pois o valor de investimento é de R\$7.000,00, o qual é relativamente alto, se comparado aos recursos disponíveis que a empresa possui.

#### **7.1.4 Prováveis ganhos com a implantação**

A partir da implementação das melhorias desenvolvidas e propostas no decorrer deste diagnóstico, fica evidente os possíveis ganhos que beneficiarão a empresa em questão, tendo em vista que podem ser consideradas também como novas oportunidades para a consolidação e fortalecimento dos pontos fortes da empresa.

A elaboração e formalização do planejamento estratégico reflete no maior controle sobre as ações e decisões da empresa, aumenta a lucratividade da empresa, bem como, cria a longevidade do negócio estabelecendo um senso de direção, o que resulta no aumento da eficiência operacional e rentabilidade da empresa, facilitando a tomada de decisão por parte da gestora e proporcionando um melhor planejamento de ações e resultados para a empresa.

#### **7.1.5 Prováveis resistências e ações de intervenção**

A implantação das propostas de melhorias sugeridas neste diagnóstico, podem causar resistências podendo dificultar ou até mesmo impossibilitar a implantação das mesmas. Em virtude disso, serão expostas as possíveis resistências junto a ações para administrá-las.

A proposta de melhoria, que visa a elaboração do planejamento estratégico, poderá ter como principal resistência o custo para contratação da empresa de consultoria por parte da proprietária da empresa, visto que, a proprietária sempre geriu a empresa de maneira informal. Uma ação de intervenção para essa possível resistência, será a tentativa de convencimento, onde a gestora utilizando o diálogo, alguns argumentos, seu conhecimento acadêmico e pesquisas, poderá afirmar que a elaboração do planejamento estratégico junto ao auxílio de uma empresa de consultoria poderá beneficiar a organização como um todo.

É importante que a empresa em diagnóstico desenvolva pesquisas com outras empresas que aderiram a uma consultoria para a formalização do planejamento estratégico e que verifique quais os ganhos adquiridos, e também, é necessário a empresa de consultoria contratada apresentar métodos convincentes que sejam capazes de induzir a proprietária a acreditar nos resultados que a consultoria estima.

Outra barreira a ser enfrentada é exatamente a questão da informalidade, que deverá ser trabalhada junto a gestora e colaboradores, pois a empresa está acostumada a agir de maneira informal em relação a suas estratégias.

Para combater as possíveis resistências, é de extrema importância conscientizar os colaboradores através de reuniões sobre todos os benefícios que a empresa pode obter se todos

“vestirem a camisa”, e que também cada um deles será beneficiado de alguma forma com esta nova forma de trabalho.

### **7.1.6 Recomendações finais**

De modo geral, observa-se que a empresa dispõe de condições e características que permitem a implementação da melhoria proposta pela autora deste estudo. Baseado nas informações trazidas neste diagnóstico, fica evidente que a empresa poderá adquirir diversos benefícios a partir dela.

A continuidade da proposta após a implantação deve ser acompanhada para alcançar o êxito esperado, pois é um trabalho que requer avaliação de médio a longo prazo, onde os dirigentes precisam ter consciência que alguns resultados podem não ocorrer imediatamente.

Conseqüentemente, todos os colaboradores, bem como a alta administração, precisam ser preparados para as mudanças propostas para que elas sejam positivas e benéficas para a empresa para obter sucesso e trazer os resultados e aumentos desejados.

A melhoria sugerida tem como fatores críticos para o sucesso, principalmente o compromisso por parte dos colaboradores e dirigentes que hoje compõem todos os setores da empresa, em dar continuidade aos procedimentos que foram propostos através da melhoria.

Portanto, cabe salientar que a implementação desta melhoria é viável e de extrema relevância para a expansão e progresso da vidraçaria Sinilo Vidros, visto que, a melhoria proposta é fundamental para isso, a elaboração e formalização do planejamento estratégico. A implantação desta melhoria traz aspectos positivos que podem representar ganhos para a empresa.

## **7.2 PROPOSTA DE MELHORIA E PLANO DE IMPLANTAÇÃO PARA A IMPLANTAÇÃO DO REGISTRO ELETRÔNICO NA EMPRESA PARA CONTROLE DO REGISTRO DA JORNADA DE TRABALHO DOS COLABORADORES**

Conforme analisado e referenciado no subcapítulo 6.2, Fernandes (2019, s. p.) descreve que “não é obrigatório empresas com menos de 10 funcionários utilizarem o registro eletrônico para o controle da jornada de trabalho de seus colaboradores”, mas vale ressaltar que é uma ferramenta consideravelmente positiva tanto para a organização quanto para os colaboradores, pois auxilia nos direitos e deveres de ambos. (FERNANDES, 2019).

Como descrito anteriormente, a empresa foco deste estudo não possui nenhum tipo de registro eletrônico para o controle da jornada de trabalho de seus colaboradores, algumas vezes a gestora faz anotações sobre alguma eventual ausência no trabalho ou até mesmo algum atraso.

A partir disso, entende-se que mesmo que não exista obrigatoriedade para a implantação do registro eletrônico na pequena empresa, sugere-se como essencial a possível implantação do mesmo, a gestora relata que a empresa já teve problemas passados referente a essa questão, onde antigos colaboradores realizaram um processo trabalhista contra a organização, e decorrente da situação da empresa não possuir esse registro eletrônico, não foi possível unir provas a favor da organização. Sem esse registro, a empresa teve que ressarcir o antigo colaborador pelo o que alegava ser dele por direito.

A empresa, como já citado durante o estudo, é pequena e familiar, e não dispõem de recursos para esse tipo de eventualidade, então o risco de ter que passar novamente por uma situação parecida não se julga como opção. Então a melhor forma de prevenção para que não aconteça novamente esse episódio, a implantação e utilização do registro eletrônico para o controle da jornada de trabalho dos colaboradores seria uma alternativa transparente e segura na relação entre gestor e colaborador.

### 7.2.1 Cronograma e detalhamento das etapas de implantação

Para auxiliar a implantação do registro eletrônico na vidraçaria Sinilo Vidros, se faz necessária a elaboração de um cronograma com o detalhamento das etapas a serem realizadas. Assim, através da utilização do Gráfico de Gantt, definiu-se prazos para o desenvolvimento de cada atividade. No Quadro 18 será possível analisar o cronograma.

Quadro 18 – Cronograma para implantação do registro eletrônico na Sinilo Vidros

<b>IMPLANTAÇÃO DO REGISTRO ELETRÔNICO</b>	<b>OUT. 2021</b>	<b>NOV. 2021</b>	<b>DEZ. 2021</b>	<b>JAN. 2022</b>	<b>FEV. 2022</b>
Almoço com todos os colaboradores, gestora e proprietária para esclarecimento da implantação da melhoria					
Reunião para a decisão do modelo de registro ponto					
Busca por fornecedores do sistema					
Realização de orçamentos para obtenção do sistema					
Instalação da máquina e do sistema					
Cadastro das informações pessoais dos colaboradores					
Adaptações necessárias para o uso eficiente do sistema					
Ativação da utilização diária do registro ponto					

Fonte: Diagnóstico organizacional da Sinilo Vidros (2020).

A partir do cronograma apresentado no Quadro 18, entende-se que se a proposta de melhoria for aceita pela proprietária e tudo ocorrer conforme o planejado, em fevereiro de 2022 a empresa em estudo já estará operando com o registro eletrônico cartográfico para que a empresa obtenha informações sobre a jornada de trabalho de seus colaboradores. Esse sistema será utilizado diariamente, e registrará todos os horários de entradas e saídas dos colaboradores.

A data citada anteriormente para início da utilização do sistema, é uma previsão, pois existem inúmeros fatores que influenciam no investimento da implantação da melhoria proposta, um dos fatores, é a pandemia que está acontecendo atualmente no mundo. A pandemia influencia diretamente na situação do mercado e da economia, dificultando a possibilidade de previsões de investimentos para os empreendedores.

Outro passo que está descrito no cronograma, que é importante para a implementação de melhorias é a sensibilização para a mudança, ou seja, uma mudança em qualquer organização implica, conseqüentemente na mudança das pessoas que a compõem. A questão é que a mudança comportamental não é apenas uma decisão de opção, ela exige a substituição do velho comportamento por um novo e repeti-lo. Na implantação de um registro eletrônico na empresa em estudo, não será diferente.

Como já citado anteriormente, a empresa Sinilo Vidros não tinha nenhum tipo de registro referente a jornada de trabalho de seus colaboradores, e com a implantação do registro eletrônico, serão necessárias mudanças comportamentais tanto para a gestora como para os colaboradores. Será de extrema importância que todos estejam cientes, que é responsabilidade de cada colaborador a utilização diária do registro eletrônico, para que a implantação dê certo e seja benéfica para eles mesmo e também para a organização, e para que isso aconteça a gestora irá propor aos colaboradores dois almoços durante um mês, para um *brainstorming* com a equipe, para que seja possível esclarecer toda a proposta e como funcionará todo o processo de implantação.

A mudança implica uma mente forte e disciplinada, como toda mudança, de início um novo comportamento pode se tornar algo desconfortável, mas com a repetição diária, a mudança se instala. Para que uma mudança organizacional seja aceita e compreendida pelos colaboradores, é necessário persistência e acompanhamento dos gestores. A mudança torna-se um hábito para as pessoas e para a organização, de forma saudável e duradoura.

### 7.2.2 Indicadores

Tendo em vista o diagnóstico organizacional da vidraçaria Sinilo Vidros, e a proposta de melhoria quanto a implantação de um relógio eletrônico serão utilizados indicadores para mensurar o resultado da proposta sugerida, verificando se o investimento realizado atinge os objetivos propostos e se a implantação trará resultados importantes e relevantes perante os direitos e deveres de todos que compõem a equipe de trabalho. Os indicadores utilizados serão o indicador de absenteísmo *Bradford* e o indicador de relação de horas extras/ horas trabalhadas.

O primeiro indicador é o de absenteísmo *Bradford*, este indicador irá mensurar o nível de absenteísmo dos colaboradores, e será possível essa mensuração a partir da implantação do registro eletrônico na empresa. Quando existe um excesso de faltas, toda a organização é prejudicada, e para medir esse excesso é usado o fator de Bradford, que é o indicador mais utilizado para medir de forma simples e eficaz o nível de ausências não autorizadas no local de trabalho. “O acompanhamento do absenteísmo deve ser feito mensalmente”. (FREITAS, 2015, s. p.). Segue a fórmula do cálculo, conforme descreve Freitas (2015, s. p.): “ $(HP \div HT) \times 100$ ”. Onde as siglas H.P. = Horas perdidas e H.T. = Horas trabalhadas (total de horas trabalhadas no fechamento da folha de pagamento mensal).

Diante da fórmula utilizada para calcular o indicador de absenteísmo, a gestora relata que será mensurada mensalmente a quantidade de horas faltadas pelos colaboradores, e que o limite máximo de faltas poderá chegar até 15%, ou seja, pode-se afirmar que o total de horas trabalhadas são 220 horas mensais, e o colaborador poderá alcançar no máximo 33 horas de faltas mensais, ultrapassando este número, será necessário uma reunião entre a gestora e o colaborador para entender os motivos das faltas ou atrasos e serão tomadas providências.

O segundo indicador é o de relação de horas extras/horas trabalhadas, segundo RH na Prática (2015, s. p.) “este indicador servirá para mensurar a relação entre a quantidade de horas extras, o banco de horas e as horas trabalhadas”. Algumas empresas acreditam que a realização de muitas horas extras é sinal de que o colaborador está comprometido com a empresa, entretanto, pode ser considerado também como sobrecarga. Conforme descreve RH na Prática (2015, s. p.), a fórmula do cálculo é a seguinte: “ $(HE \div HT) \times 100$ ”. Onde as siglas H.E = Horas extras (horas extras realizadas independentemente de serem pagas ou não (banco de horas) durante o mês corrente) e H.T = Horas trabalhadas (total de horas trabalhadas no fechamento da folha de pagamento mensal).

Diante da fórmula apresentada para calcular o indicador da relação de horas extras, a gestora relata que será mensurada mensalmente essa informação. A gestora relata que os

colaboradores da empresa em estudo raramente fazem horas extras, ou seja, os colaboradores só fazem horas extras quando é de extrema importância o término de um serviço, e já passou da hora de fechar a empresa. Essas horas extras só podem ser feitas a partir da aprovação da gestora. No entanto, a gestora ressaltou que será admissível cada colaborador possuir no máximo 5 horas extras por mês, justamente por ser um acontecimento raro de acontecer, e que essas horas serão pagas aos colaboradores mediante folgas a combinar.

Apesar das horas extras serem um dos indicadores mais importantes de uma empresa, poucas organizações conseguem mensurar esse número, pois para que seja possível obter esses dados, é necessário um registro eletrônico para controle da jornada de trabalho dos colaboradores. Com a implantação do registro eletrônico cartográfico, será possível mensurar se os colaboradores da empresa em estudo possuem horas extras no registro.

Lembrando também que, é importante as empresas possuírem um controle de ponto, não somente para controlar o absenteísmo ou as horas extras, mas também para evitar problemas trabalhistas que podem vir a acontecer.

### 7.2.3 Previsão do Investimento

A partir da escolha da proprietária e da gestora da organização, os modelos escolhidos para cotação de orçamento seriam o registro eletrônico cartográfico e o biométrico. A acadêmica autora deste trabalho, que atualmente também é considerada gestora da organização em estudo, realizou buscas referente a cotações de orçamentos dos modelos de registros eletrônicos, e algumas das opções disponíveis serão apresentadas no Quadro 19.

Quadro 19 – Modelos de sistema registro eletrônico para controle da jornada de trabalho dos colaboradores

RELÓGIO PONTO - MODELO	CARACTERÍSTICAS BÁSICAS
<b>CARTOGRÁFICO</b>	O relógio é fixado na parede, e é feita a leitura de um cartão ou ficha individual, onde é feita a marcação de dados do colaborador como entrada, saídas, pausas, horas-extras do colaborador. Ele obrigatoriamente precisa estar ligado na energia elétrica para funcionar, este funciona a partir de cartucho de tinta substituível. Existe a opção de ativação de sirene ao final do expediente. Acompanha em média 100 cartões. Maior probabilidade de fraude, indicado para pequenas empresas.
<b>BIOMÉTRICO</b>	O relógio é fixado na parede, e é feita a leitura de forma biométrica, onde o colaborador insere o dedo no leitor para que a máquina compute os dados juntamente com o horário de marcação, acompanha um sistema, que pode ser acessado por computadores, <i>tablets</i> e <i>smartphones</i> . Pouca chance de fraude, indicado para empresas com grande número de colaboradores.

Fonte: Diagnóstico organizacional da Sinilo Vidros (2020).

Como existem muitas empresas no Brasil e no mundo, conseqüentemente existem inúmeras empresas que fornecem os modelos registro eletrônico apresentados no Quadro 19, com essa afirmação a acadêmica sugere pelo menos três cotações de orçamentos para a implantação do relógio na organização. As cotações serão apresentadas no Quadro 20.

Quadro 20 – Cotação dos modelos de sistema de registro eletrônico

EMPRESA	VALOR CARTOGRÁFICO	VALOR BIOMÉTRICO	MENSALIDADE BIOMÉTRICO	AQUISIÇÃO DE CARTÕES
Ln relógio ponto	R\$752,00	R\$1.490,00	Planos a partir de r\$59,90	100 cartões R\$37,00
Ponto web	R\$775,00	R\$1.630,00	Planos a partir de r\$59,90	100 cartões R\$41,00
Top data	R\$840,00	R\$1.599,00	Planos a partir de r\$69,90	100 cartões R\$39,90

Fonte: Diagnóstico organizacional da Sinilo Vidros (2020).

A partir do Quadro 20 apresentado, com os modelos escolhidos pela gestora e pela proprietária da empresa em estudo, sugere-se que a empresa LN Relógio Ponto seja estudada e em curto prazo contratada, para que o seu produto seja utilizado como sistema de registro eletrônico para controle da jornada de trabalho dos colaboradores da vidraçaria Sinilo Vidros.

Quadro 21 – Previsão de Investimento

Empresa	Aquisição do registro modelo cartográfico	Aquisição de cartões para uso da ferramenta	Cartuchos de tinta para preenchimento do cartão	Manutenção da ferramenta	Suporte técnico	2 Almoços com a equipe	TOTAL DO INVESTIMENTO
LN RELÓGIO PONTO	R\$752,00	CARTÕES: R\$37,00/MÊS	1 CARTUCHO R\$40,00/MÊS	R\$25,00 /MÊS	R\$15,00/MÊS	R\$400,00	<b>R\$1.269,00</b>

Fonte: Diagnóstico organizacional da Sinilo Vidros (2020).

Referente ao modelo escolhido, sugere-se que a empresa em estudo opte pelo modelo de registro eletrônico cartográfico, justamente por ser uma empresa pequena que conseqüentemente possui poucos colaboradores.

Conforme apresentado no Quadro 21, para a implantação de um registro eletrônico cartográfico, a empresa terá uma previsão de investimento de R\$1.269,00, sendo que os almoços propostos para toda a equipe custará R\$400,00, a aquisição da máquina de registro eletrônico custará R\$752,00, o valor dos cartões e do cartucho que irão durar em média um mês, custarão R\$77,00, a manutenção da ferramenta por mês custará R\$25,00 e o suporte técnico mensal, custará R\$15,00. A partir destas informações, entende-se que, o custo mensal após o primeiro mês de implantação será de R\$87,00 caso não haja variação de preço nos cartões, canetas, manutenção e suporte técnico.

A acadêmica e autora deste estudo ressalta que, devido ao momento atual de crise econômica, se torna inviável a implantação de ferramentas e sistemas com alto custo, por isso a escolha do modelo de registro eletrônico cartográfico.

#### **7.2.4 Prováveis ganhos com a implantação**

A melhoria sugerida a partir do diagnóstico organizacional, sendo a implantação do registro eletrônico na empresa para controle do registro da jornada de trabalho dos colaboradores, se torna objetiva de forma geral, pois melhorará a relação entre colaboradores e gestora, proporcionando segurança, transparência e clareza nos dados relacionados a jornada de trabalho.

Com a implantação do registro eletrônico, a empresa foco deste estudo terá ganhos da seguinte forma: os colaboradores serão mais responsáveis com o cumprimento de horários, e por consequência, serão disciplinados; haverá redução de falhas humanas nos cálculos da folha de pagamento; o relacionamento da gestora com os colaboradores será saudável; vantagem alcançada com a possível melhora na produtividade da equipe.

Além destes ganhos, a redução de gastos com ações trabalhistas também deve ser considerada, pois muitas ações trabalhistas se originam a partir de falhas na comunicação de horários de entrada, saída, almoço, feriados, entre outros. Afinal, a gestora da empresa foco deste estudo já relatou que ocorreram ações trabalhistas contra a organização, e com o registro eletrônico, os dados serão computados e lançados para que não haja dúvida nos horários da jornada de ambas as partes.

### **7.2.5 Prováveis resistências e ações de intervenção**

Toda melhoria sugerida para uma organização, pode sofrer algumas resistências, em vista que, elas causam, mesmo que sutis, algumas mudanças dentro da organização, ou seja, novos processos requerem maior atenção e detalhamento na sua realização, sendo assim, em função da gestora, que monitora todas as áreas e ainda está à frente da empresa ao longo de 7 anos, é necessário que essas mudanças sejam trabalhadas, evitando maiores resistências.

Tendo em vista essa situação, a autora deste presente estudo e gestora, junto a proprietária, fez ao longo da realização do diagnóstico, pequenos relatórios, onde demonstravam todas as dificuldades encontradas e ainda, a classificação para as quais seriam necessárias melhorias em curto prazo. Sendo assim, além dos relatórios, a autora ainda apresentou a melhoria sugerida referente a implantação do registro eletrônico na empresa para o controle da jornada dos colaboradores, a qual seria possível implantar no atual momento da empresa, ou seja, de forma rápida e financeiramente viável. Além disso, foram apresentados para a proprietária os benefícios e as dificuldades que seriam obtidos com a implantação da melhoria sugerida.

Dessa forma, com a apresentação das dificuldades encontradas na empresa com a realização do diagnóstico, entende-se que é importante ações de melhorias serem aplicadas. Após diálogo entre gestora e proprietária, afirma-se que as resistências quanto a implantação do registro eletrônico cartográfico foram nulas, uma vez que a gestora e a proprietária compreendem que essa implantação é necessária, para que a empresa tenha melhor controle, segurança e transparência no que se refere a jornada de trabalho dos colaboradores.

### **7.2.6 Recomendações finais**

Alguns fatores são necessários para que haja aceitação, implantação e manutenção de propostas sugeridas. A proposta de implantação de registro eletrônico na empresa para o controle da jornada de trabalho dos colaboradores possui um custo considerável baixo, porém exige o comprometimento da organização. A proposta tem como objetivo aumentar a transparência, o controle e a segurança nos direitos e deveres entre empresa e colaborador.

Para que essa melhoria se considere benéfica para a empresa, são necessários fatores como: capacitação, responsabilidade, atenção e comprometimento tanto da gestora da empresa quanto dos colaboradores. Sem isso, a proposta pode até ser implantada, mas não será utilizada com êxito.

### 7.3 PROPOSTA DE MELHORIA E PLANO DE IMPLANTAÇÃO PARA A ELABORAÇÃO DA DESCRIÇÃO DE CARGOS

As empresas de pequeno porte necessariamente não precisam ter uma área específica de gestão de pessoas. Normalmente são os próprios gestores responsáveis pelas funções voltadas a essa área, entende-se que não é necessário a existência de uma área de gestão de pessoas em pequenas empresas por causa dos custos e pelo fato dos gestores possuírem contato direto com os colaboradores. Corroborando, Barbieri (2016) no subcapítulo 6.3 descreve que, as empresas de pequeno porte não necessitam de uma área específica de gestão de pessoas, precisam apenas saber fazer a distinção entre os trabalhos individuais de seus colaboradores. Essa distinção contribui para uma gestão mais eficiente, fazendo com que a autoridade dentro da organização seja mais clara, facilitando a comunicação e o controle pelo agrupamento de responsabilidades, podendo aumentar a probabilidade de as decisões serem tomadas por quem tenha competência e conhecimento das informações necessárias.

Toda empresa precisa, em algum momento de sua existência, refletir sobre o que espera da relação com seus colaboradores, é necessário definir uma filosofia e uma política de gestão de pessoas, nem que seja simples e prática. Essa relação entre gestor e colaborador precisa ser franca e transparente, para que seja possível desenvolver uma crença verdadeira, sustentável e estável entre colaborador e empresa. (PASCHOAL, 2006).

A partir do pensamento descrito pelo autor Paschoal (2006), entende-se que a relação entre todos os membros que compõem uma empresa, precisa ser clara, transparente e que transmita confiança entre ambas as partes.

A proposta de melhoria seria a elaboração da descrição de cargos, a acadêmica, autora e gestora da empresa em estudo juntamente com a proprietária consideram seus colaboradores a parte mais importante da empresa. A gestora relata que os colaboradores são essenciais para o funcionamento da empresa, e são necessárias propostas de melhoria nessa área justamente por ser possível desenvolvê-las e trará benefícios positivos para a organização como um todo.

#### **7.3.1 Cronograma e detalhamento das etapas de implantação**

Como proposta de melhoria para essa fraqueza, por ser uma pequena empresa, com poucos cargos a serem definidos, sugere-se que a gestora da empresa, junto a proprietária elaborem uma ficha simples, porém clara. Nesta ficha, é preciso conter a nomenclatura da

descrição do cargo, o salário que será pago para esse colaborador pela função estabelecida, a descrição sumária da função, a descrição detalhada da função, ou seja, nessa ficha é necessário responder as seguintes perguntas: O que faz? Como faz? e por que faz? A partir dessas informações, é possível obter uma descrição de cargos simples.

O autor Barbieri (2016) descreve que com a existência da descrição de cargos nas organizações os colaboradores entendem que essa descrição serve para recordá-los de seus deveres, direitos e resultados dentro da empresa, e para a organização, a descrição serve para esclarecer aos responsáveis pela gestão e aos funcionários a respeito dos requisitos dos cargos.

Para que seja feita a elaboração da descrição de cargos da empresa, são necessários seguir alguns passos, e para auxiliar na elaboração da descrição de cargos da empresa em estudo, se faz necessária a elaboração de um cronograma com o detalhamento das etapas a serem realizadas. Assim, através da utilização do Gráfico de Gantt, definiu-se prazos para o desenvolvimento de cada atividade. No Quadro 22 será possível analisar o cronograma.

Quadro 22 – Cronograma para elaboração da descrição de cargos da Sinilo Vidros

<b>ELABORAÇÃO DA DESCRIÇÃO DE CARGOS</b>	<b>MAI. 2021</b>	<b>JUN. 2021</b>	<b>JUL. 2021</b>	<b>AGO. 2021</b>	<b>SET. 2021</b>
Almoço com todos os colaboradores, gestora e proprietária para esclarecimento da implantação da melhoria					
Reunião entre gestora e proprietária para a elaboração da ficha da descrição de cargos					
Elaboração do questionário para entrevista com os colaboradores					
Pesquisa sobre cargos e pesquisas no CBO					
Entrevista com os colaboradores para preenchimento do questionário					
Cadastro das informações dos colaboradores					
Possíveis adaptações dos colaboradores					
Definição da descrição dos cargos					
Definição do cargo para cada colaborador					
Formalização dos cargos					

Fonte: Diagnóstico organizacional da Sinilo Vidros (2020).

A partir do cronograma apresentado no Quadro 22, entende-se que se a proposta de melhoria for aceita pela proprietária, em setembro de 2021, a elaboração da descrição de cargos e a denominação dos colaboradores nos seus cargos específicos já estarão definidas. Essa proposta trará benefícios para a organização e também para os colaboradores, pois a transparência e a definição de suas funções, direitos e deveres dentro do seu cargo estarão definidos e registrados formalmente.

Quanto a sensibilização para a mudança que está descrita no cronograma, a gestora e os colaboradores terão que se acostumar com a mudança de comportamento e da própria

nomenclatura do cargo que será mais específica. Na elaboração da descrição de cargos serão definidas as funções exatas de cada colaborador, e não poderá mais existir desvio de funções. Para que a mudança seja melhor entendida e aceita por todos os colaboradores, a gestora, junto a proprietária realizarão um almoço, e será sugerido um *brainstorming* para esclarecimento de dúvidas e explicação das possíveis mudanças que ocorrerão com a implantação da melhoria proposta.

### 7.3.2 Indicadores

Tendo em vista o diagnóstico organizacional da vidraçaria Sinilo Vidros, e a proposta de melhoria quanto a elaboração da descrição de cargos, será utilizado um indicador para mensurar o resultado da proposta sugerida, verificando se o investimento realizado atinge os objetivos propostos e se a implantação trará resultados positivos para a organização. O indicador utilizado será o indicador sobre o índice de retenção de talentos.

O indicador sobre índice de retenção de talentos, mede o quão o colaborador está engajado com a empresa, e o tempo de empresa que esse colaborador possui. (FURTADO, 2020). Pode-se dizer que é o contrário do indicador de rotatividade. É importante saber que os colaboradores agregam valor ao longo do tempo, ou seja, quanto mais um colaborador fica em uma empresa, mais produtivo e valioso esse profissional irá ser. Segundo Furtado (2020, s. p.) a fórmula para cálculo do índice de retenção de talentos é: “ $(NCF \div NCI) \times 100$ ”.

Onde as siglas N.C.F = Número de colaboradores no final do período e N.C.I = Número de colaboradores no início do período. Ou seja, se a empresa tem 100 colaboradores a partir do primeiro dia do ano e 80 colaboradores no final do ano, a empresa perdeu 20 funcionários, e conseqüentemente sua taxa de retenção é de 80%. A partir da obtenção deste dado, a proprietária e a gestora terão que observar os possíveis fatores que modificaram este número, para que as devidas providências sejam tomadas.

### 7.3.3 Previsão do Investimento

A previsão de investimento para a elaboração da descrição de cargos será apresentada no Quadro 23, para que seja compreensível o cálculo sugere-se que seja analisado novamente o Quadro 16, e o que está descrito abaixo dele, apresentado no item 7.1.3, onde foram calculados os valores das horas de cada membro da equipe da empresa Sinilo Vidros.

Quadro 23 – Previsão de investimento

ALMOÇO	KAREN Proprietária	NICOLI Aux. Adm.	VANDERLEI Vidraceiro	GABRIEL Vidraceiro	LEONARDO Vidraceiro
R\$200,00	R\$19,64 x 12 HORAS = R\$235,68	R\$11,78 x 12 HORAS = R\$141,36	R\$9,82 x 2 HORAS = R\$19,64	R\$7,36 x 2 HORAS = R\$14,72	R\$7,36 x 2 HORAS = R\$14,72
<b>TOTAL DO INVESTIMENTO:</b>			<b>R\$626,12</b>		

Fonte: Diagnóstico organizacional da Sinilo Vidros (2020).

A partir da apresentação do Quadro 23, entende-se que o valor do investimento total para a elaboração da descrição de cargos da empresa Sinilo Vidros é de R\$626,12.

Após visualização do Quadro 23, é possível verificar que para a elaboração da descrição de cargos da empresa em diagnóstico, será preciso a realização de um almoço para apresentação e esclarecimento da implantação para os colaboradores conforme descrito no cronograma. O Quadro 23, apresenta também que serão exigidas em torno de 12 horas da proprietária e da gestora, e 2 horas de cada colaborador. As horas que a proprietária, a gestora e os demais colaboradores terão que se disponibilizar em cumprir durante o processo de implantação da melhoria sugerida, refere-se ao tempo que todos terão que se comprometer nas etapas estabelecidas a partir do cronograma. Essa sugestão de melhoria, é considerada de baixo custo, quando comparada aos possíveis benefícios que a empresa ganhará se implantada corretamente.

#### 7.3.4 Prováveis ganhos com a implantação

As ações de melhorias propostas no presente diagnóstico, objetivam, de forma geral, melhorar os processos já existentes, alavancar melhores resultados organizacionais e melhorar o relacionamento entre colaboradores, gestores e proprietários.

Um dos prováveis ganhos com a elaboração da descrição de cargos na empresa em estudo será o amadurecimento e o bom funcionamento, pois realizar a descrição de cargos é sinônimo de organização e transparência perante os envolvidos. Tanto os gestores quanto os colaboradores, irão adquirir segurança quanto ao que precisa ser feito.

Com a elaboração da descrição de cargos, a empresa foco deste estudo terá prováveis ganhos, sendo eles: uma gestão mais clara e transparente; a procura e o direcionamento de treinamentos com assertividade; gerenciamento de planos de desenvolvimento individuais; aumento da produtividade; auxílio na contratação de novos candidatos; elaboração de políticas de atração para novos colaboradores; remuneração assertiva para o determinado cargo; servirá de fundamento para realização de avaliações de desempenho do colaborador.

Como já citado anteriormente, a descrição de cargos é fundamental para um bom funcionamento da empresa, sendo ela de porte pequeno, médio ou grande e, diversos processos, principalmente os ligados ao setor de recursos humanos, dependem dessa descrição.

É importante ressaltar ainda que, uma das situações que mais gera processos trabalhistas é o desvio de função, que se caracteriza quando um colaborador desempenha uma atividade diferente daquela para a qual foi contratado, e como um possível ganho com a elaboração da descrição de cargos é a prevenção dessa situação, pois com uma simples descrição de cargos adequada, pode resolver esse problema, ou até mesmo, evitar que aconteça. Isso acontece, porque a transparência nas atividades que compõem o cargo de cada colaborador, será visível para ambos, e estarão cientes das atribuições exatas, sem espaço para dúvidas.

### **7.3.5 Prováveis resistências e ações de intervenção**

Em determinadas situações a resistência pode ser vista como um ponto positivo, quando tem por finalidade gerar discussões sobre decisões a serem tomadas resultando, portanto, em melhores escolhas. A resistência pode ser considerada negativa quando tende a dificultar o progresso da organização. Dessa forma, com a apresentação das dificuldades encontradas na empresa com a realização do diagnóstico, entende-se que é importante ações de melhorias serem aplicadas. Após diálogo entre a proprietária, a gestora e os colaboradores, afirma-se que as resistências quanto a implantação da elaboração da descrição de cargos foram praticamente nulas, uma vez que a gestora e a proprietária compreendem que essa implantação é necessária, para que a empresa tenha melhor e maior controle, segurança e transparência no que se refere ao direito e deveres de cada colaborador, e os colaboradores também afirmam ser importante a elaboração da descrição de cargos para que cada um entenda e realize suas legítimas funções dentro da organização.

### **7.3.6 Recomendações finais**

É importante ressaltar que, onde não existe um plano de cargos, salários bem estruturados, políticas, regras e critérios claros, reflete na relação dos gestores com colaboradores, pois são criados questionamentos sobre qual o lugar que o colaborador ocupa dentro da empresa, e esses questionamentos passam pela cabeça dos colaboradores, impactando diretamente no clima organizacional, tirando a energia e desmotivando os colaboradores,

desviando seu foco no trabalho e por fim, afetando a produtividade e os resultados organizacionais, além de reduzir o poder de atração e retenção de talentos na empresa.

#### 7.4 PROPOSTA DE MELHORIA E PLANO DE IMPLANTAÇÃO PARA A ELABORAÇÃO DE PLANOS DE RECOMPENSA

Outra fraqueza diagnosticada na empresa em estudo, foi a ausência de planos de recompensa para os colaboradores. Para que seja possível elaborar planos de recompensa, é necessário a descrição de cargos estar definida, e para que os colaboradores de uma empresa sejam recompensados e reconhecidos, é preciso atingir metas estabelecidas pela mesma.

Como proposta de melhoria para essa fraqueza, sugere-se que a gestora da empresa, junto a proprietária, estabeleça recompensas financeiras e não financeiras para os colaboradores que atingirem as metas estabelecidas pela empresa.

Para a elaboração de recompensas, é necessário elaborar objetivos para a empresa, e a partir destes objetivos, devem ser traçadas metas aos colaboradores, e a partir dessas metas, obter os resultados esperados. Com os resultados esperados, os colaboradores que atingirem a meta estipulada, conseqüentemente recebem a recompensa estabelecida. Lembrando que, a empresa estará no processo de implantação de um planejamento estratégico junto a elaboração de planos de recompensa, a partir disto, a proprietária junto a gestora e os demais colaboradores, podem laborar objetivos para a empresa, suprimindo tanto as necessidades do planejamento estratégico, quanto dos planos de recompensa e de toda a empresa em si.

Para a elaboração de planos de recompensa é necessário fixar metas e todos trabalharem em direção delas, essas metas precisam ser possíveis de alcançar, de fácil entendimento, com um prazo de realização, em um campo determinado, com a disponibilidade de ferramentas necessárias para o alcance das metas estabelecidas. Após a realização das metas com êxito, os colaboradores recebem recompensas.

A acadêmica autora deste trabalho, que atualmente também é considerada gestora da organização em estudo, sugere, como já citado anteriormente, para a elaboração de planos de recompensa, reunir ela e a proprietária, para que juntas consigam elaborar com êxito os planos de recompensa.

Com a elaboração e implantação de planos de recompensa, os colaboradores da vidraçaria passarão a trabalhar mediante metas estabelecidas, e conseqüentemente irão sentir-se motivados, aumentando a produtividade e o sucesso da empresa.

### 7.4.1 Cronograma e detalhamento das etapas de implantação

Para que seja feita a elaboração de planos de recompensa para a empresa em estudo, são necessários alguns passos, e para auxiliar na elaboração destes planos, se faz necessária a elaboração de um cronograma com o detalhamento das etapas a serem realizadas. Assim, através da utilização do Gráfico de Gantt, definiu-se prazos para o desenvolvimento de cada atividade. No Quadro 24 será possível analisar o cronograma.

Quadro 24 – Cronograma para elaboração de planos de recompensa da Sinilo Vidros

ELABORAÇÃO DE PLANOS DE RECOMPENSA	MAR. 2022	ABR. 2022	MAI. 2022	JUN. 2022	JUL. 2022	AGO. 2022
Almoço com todos os colaboradores, gestora e proprietária para esclarecimento da implantação da melhoria						
Pesquisa sobre tipos de recompensas						
reunião entre gestora e proprietária para a elaboração dos objetivos, metas e recompensas						
Elaboração de planos de recompensas anuais						
reunião com todos os envolvidos para saber os benefícios que os motivariam						
Possíveis adaptações das recompensas						
Finalização da elaboração do plano de recompensa						
Implantação dos planos de recompensa						
Avaliação dos resultados						

Fonte: Diagnóstico organizacional da Sinilo Vidros (2020).

A partir do cronograma apresentado no Quadro 24, entende-se que se a proposta de melhoria for aceita pela proprietária, em julho de 2022, a elaboração de planos de recompensa estarão definidos. Essa proposta trará benefícios para a organização e também para os colaboradores, pois a motivação, o reconhecimento e o incentivo aos colaboradores geram uma maior produtividade e maior possibilidade de vendas, devido ao empenho de todos os envolvidos.

Um dos passos descrito no cronograma, que é de extrema importância para a implementação de melhorias é a sensibilização para a mudança dos colaboradores, ou seja, por estarem a vários anos na mesma empresa e desempenhando a mesma função os colaboradores tendem a se opor contra as inovações propostas pela organização. Também é comum que o profissional com vários anos de empresa se torne inflexível e acredite que seu jeito de desempenhar as tarefas é sempre o correto. Para que a mudança seja aceita, serão sugeridas reuniões do tipo *brainstorming*, que serão realizadas entre um período de seis meses, e acontecerão pelo menos, duas vezes no mês. Com essas reuniões será possível obter

informações vindas dos colaboradores sobre a aceitação e se está havendo o resultado desejado para a empresa.

#### 7.4.2 Indicadores

Tendo em vista o diagnóstico organizacional da vidraçaria Sinilo Vidros, será utilizado um indicador para mensurar o resultado da proposta sugerida, verificando se o investimento realizado atinge os objetivos propostos. O indicador utilizado para essa melhoria sugerida é o indicador sobre a motivação dos colaboradores.

O indicador sobre a motivação dos colaboradores, é um indicador que serve para mensurar o quão motivado o colaborador está perante os diversos aspectos do trabalho e da empresa. Segundo Lima (2020, s. p.) “umas das maneiras mais utilizadas de se medir o nível de satisfação dos colaboradores se dá a partir de pesquisa de satisfação de funcionários”, e para que seja feita essa pesquisa é necessário elaborar questionário simples, com perguntas fáceis e rápidas, onde o colaborador possa responder com numerais de 0 a 10, e essa numeração representará sua motivação conforme o número escolhido para responder, por exemplo, 0 para muito ruim e 10 para excelente.

No Quadro 25, será apresentado um exemplo de possíveis perguntas a serem utilizadas na elaboração de uma pesquisa, com ela será possível saber o quão motivados os colaboradores estão, tanto referente ao seu cargo, quanto perante a empresa.

Quadro 25 – Exemplo de perguntas para pesquisa sobre a motivação dos colaboradores

Perguntas	Respostas	Respostas referência:  0 – MUITO RUIM 3 – RUIM 5 – REGULAR 7 – BOM 10 - EXCELENTE
Qual seu nível de motivação hoje na empresa?		
Quão estimulante é o seu trabalho?		
Você gosta de ir trabalhar todos os dias?		
Você pensa em procurar trabalho em outra empresa?		
Você se sente parte importante para a empresa?		

Fonte: Diagnóstico organizacional da Sinilo Vidros (2020).

Para que seja mensurado o grau de motivação dos colaboradores, é necessário que os mesmos respondam o questionário elaborado pela gestora da empresa. Com a implantação de

planos de recompensa na empresa em estudo, existe a possibilidade de os colaboradores sentirem-se mais motivados, pois serão reconhecidos mediante seu desempenho no trabalho.

Se as respostas forem positivas, a empresa precisa continuar inovando em planos de recompensa, para que o efeito positivo continue acontecendo, mas se caso o resultado do questionário for negativo, serão necessárias reuniões entre toda a equipe, para que seja feito um *feedback* e um esclarecimento do que pode estar acontecendo de errado dentro da organização, após isso, medidas terão que ser tomadas pela gestora da empresa.

A motivação dos funcionários é um dos fatores que possui maior influência no sucesso de uma empresa, a partir disto, afirma-se que para que se alcance o nível de engajamento e produtividade necessário, a motivação dos colaboradores é essencial para fazer uma empresa crescer.

#### 7.4.3 Previsão do Investimento

A previsão de investimento para a elaboração de planos de recompensa é apresentada no Quadro 26, para que seja compreensível o cálculo recomenda-se analisar o Quadro 16 e o que está descrito abaixo dele, apresentado no item 7.1.3, onde foram calculados os valores das horas de cada membro da equipe da empresa Sinilo Vidros.

Quadro 26 – Previsão de investimento

ALMOÇO	KAREN Proprietária	NICOLI Aux. Adm.	VANDERLEI Vidraceiro	GABRIEL Vidraceiro	LEONARDO Vidraceiro
R\$200,00	R\$19,64 x 15 HORAS = R\$294,60	R\$11,78 x 15 HORAS = R\$176,70	R\$9,82 x 2 HORAS = R\$19,64	R\$7,36 x 2 HORAS = R\$14,72	R\$7,36 x 2 HORAS = R\$14,72
<b>TOTAL DO INVESTIMENTO:</b>			<b>R\$720,38</b>		

Fonte: Diagnóstico organizacional da Sinilo Vidros (2020).

A partir da apresentação do Quadro 26, entende-se que o valor do investimento total para a elaboração de planos de recompensa da empresa Sinilo Vidros é de R\$720,38.

Após visualização do Quadro 26, é possível verificar que para a elaboração de planos de recompensa para empresa em diagnóstico, será preciso a realização de um almoço para apresentação e esclarecimento da implantação para os colaboradores conforme descrito no cronograma. É apresentado no Quadro 26 também que, serão exigidas em torno de 15 horas da proprietária e da gestora, e 2 horas de cada colaborador. O tempo que a proprietária, a gestora e os demais colaboradores devem cumprir durante a implementação da melhoria proposta, é o

momento em que todos devem executar as etapas identificadas no cronograma. Esta proposta de melhoria é considerada de menor custo em relação aos possíveis benefícios que a correta implantação pode gerar.

#### **7.4.4 Prováveis ganhos com a implantação**

A elaboração de planos de recompensa pode trazer vários possíveis ganhos para a organização em estudo, acredita-se que essa melhoria traz uma série de impactos positivos para a empresa, consequentemente, melhorando o seu resultado no mercado.

Com a elaboração adequada de planos de recompensa, é possível aumentar o índice de satisfação do cliente, ou seja, com o colaborador motivado, o cliente consequentemente é melhor atendido, o que reflete diretamente na imagem da empresa. Com o cliente satisfeito, existe a possibilidade de mais um ganho, que é o aumento das vendas.

Ainda sobre clientes, existe a possibilidade de fideliza os clientes, por meio das recompensas motivadores estabelecidas para os colaboradores, porque as empresas que possuem uma cultura organizacional definida, e atendimento adequado e de qualidade, costumam ter um relacionamento forte com seus consumidores, fator esse que contribui para a fidelização.

Com a elaboração de planos de recompensa, a empresa foco deste estudo terá, além dos prováveis ganhos já citados, vários outros, sendo eles: aumento da produtividade do colaborador; atração de profissionais qualificados e retenção de talentos; redução de rotatividade; aumento da produtividade; reforço da cultura organizacional; elaboração de políticas de atração para novos colaboradores; remuneração assertiva para o determinado cargo.

A partir desses prováveis ganhos com a implantação da melhoria sugerida, entende-se que a elaboração de planos de recompensa é uma importante ferramenta para melhorar o relacionamento da empresa com os seus colaboradores. Portanto, deve ser estudado com atenção, para que a prática cumpra com o propósito da empresa: motivar e engajar os colaboradores e construir um ambiente corporativo saudável.

#### **7.4.5 Prováveis resistências e ações de intervenção**

Na implantação de melhorias, existem prováveis resistências. Na implantação da elaboração de planos de recompensa podem haver resistências tanto da proprietária da empresa, quanto dos próprios colaboradores. Ou seja, para a implantação de planos de recompensa nas

organizações, são necessários planejamentos e decisões bem esclarecidas, pois a empresa terá que dispor de algo para beneficiar o colaborador.

A gestora da empresa ressalta que, os planos de recompensa seriam voltados a benefícios como por exemplo, a possibilidade de tirar um dia de folga, o reconhecimento com uma cesta básica ou com um produto feito pela empresa, desconto na compra de produtos da empresa, entre outros. Ou seja, serão estipuladas recompensas possíveis de serem concedidas. A proprietária obviamente terá que estar ciente dos possíveis custos com as recompensas disponibilizadas, e a disponibilidade dessas recompensas podem gerar algumas resistências para a proprietária, devido ao custo que trará para a organização.

Como ação de intervenção para a possível resistência da proprietária referente ao custo que essa implantação poderá gerar, pode-se sugerir a criação de uma caixinha, que será estipulada pela gestora uma porcentagem x de cada venda feita na empresa, ou seja, o valor desta porcentagem deverá ser reservado durante seis meses, para que, após esse período seja revertido aos colaboradores como forma de recompensa. Essa porcentagem, ao entender da proprietária, continuará sendo um custo, pois diminuirá o lucro da empresa, no entanto ela concorda que, quando essa retirada é feita de forma gradativa, o impacto gerado no caixa da empresa não é considerado exorbitante, comparado aos benefícios que poderá agregar para a empresa. Já no entendimento da gestora, a partir de seu conhecimento acadêmico, essa porcentagem é um investimento, pois o dinheiro será aplicado na produção da empresa, como por exemplo, na motivação dos colaboradores e no aumento da produtividade.

Já para os colaboradores podem ocorrer resistências devido ao comportamento, ou seja, quando são elaborados planos de recompensa para os colaboradores, eles mudam o comportamento, mas quando as recompensas desaparecem, as pessoas voltam aos seus antigos comportamentos. A proprietária, juntamente com a gestora, terá que fazer planos de recompensas atrativos e diversificados, para que não haja estagnação.

#### **7.4.6 Recomendações finais**

O sistema de recompensa baseado nas habilidades ou no desempenho da equipe, participação nos resultados e nas decisões do sistema de recompensa, benefícios flexíveis e compensação total são alguns dos aspectos existentes para a motivação dos colaboradores. Com a implantação da elaboração de planos de recompensa, a proprietária e a gestora terão que dispor de um maior tempo nas estratégias para implantação, para que não haja efeito contrário.

## 7.5 PROPOSTA DE MELHORIA E PLANO DE IMPLANTAÇÃO: O PROCESSO DE UTILIZAÇÃO ADEQUADA DA COMUNICAÇÃO INTERNA

E a última fraqueza diagnosticada e mencionada neste estudo, é a comunicação interna da empresa. É importante ressaltar que a comunicação dentro das organizações é essencial. Aguiar *et al* (2019, p. 18, grifo do autor) descreve que a comunicação interna tem como objetivo: “**informar**, gerando credibilidade e confiança; **motivar**, mostrando claramente o foco dos negócios e **integrar** os colaboradores, estimulando posturas interativas, comprometimento e mobilização para metas [...]”

Para que as organizações possam sobreviver no mercado e tenham sucesso, é necessário existir comunicação entre todos dentro e fora da organização. Quando os líderes estimulam a comunicação, os conflitos internos se tornam mais fáceis de serem solucionados, além de fazer com que os colaboradores se sintam parte importante da organização. Essa comunicação reflete como uma imagem positiva da empresa para os colaboradores, e conseqüentemente gera mais motivação e até mesmo mais produtividade. (FERNANDES, 2020).

### 7.5.1 Cronograma e detalhamento das etapas de implantação

Como proposta de melhoria para o processo da utilização da comunicação interna, sugere-se a elaboração de ações que envolvem a proprietária, a gestora e os colaboradores da empresa. A autora deste trabalho sugere que a proprietária, a gestora, e os colaboradores se reúnam periodicamente para que seja possível estabelecer métodos para uma melhor comunicação interna na empresa.

Existem inúmeros canais de comunicação interna, e entre eles incluem: jornais, murais, quadros informativos, reuniões, entre outros. Quando todos os envolvidos da organização se comunicam, é possível transmitir expectativas, ansiedades e interesses entre a empresa e seus colaboradores.

Com o processo adequado de utilização da comunicação interna da empresa, será possível obter uma relação mais clara, transparente e de confiabilidade entre gestor e colaborador. O melhoramento da comunicação interna irá refletir como uma imagem positiva da empresa para os colaboradores.

Para que seja feita a implantação da utilização adequada da comunicação interna da empresa, são necessários alguns passos a serem seguidos, e para auxiliar a implantação da

melhoria na vidraçaria Sinilo Vidros, se faz necessária a elaboração de um cronograma com o detalhamento das etapas a serem realizadas. Assim, através da utilização do Gráfico de Gantt, definiu-se prazos para o desenvolvimento de cada atividade. No Quadro 27 será possível analisar o cronograma.

Quadro 27 – Cronograma para implantação do processo da utilização adequada da comunicação interna na Sinilo Vidros

<b>IMPLANTAÇÃO DO PROCESSO DA UTILIZAÇÃO ADEQUADA DA COMUNICAÇÃO INTERNA</b>	<b>DEZ. 2020</b>	<b>JAN. 2021</b>	<b>FEV. 2021</b>	<b>MAR. 2021</b>	<b>ABR. 2021</b>
Almoço entre todos os envolvidos da empresa para esclarecimento dos problemas existentes devido a falta da comunicação interna					
Reunião entre a proprietária e a gestora para a escolha dos tipos de canais que serão utilizados					
Elaboração de estratégias para otimizar a comunicação interna					
Treinamento para o melhoramento da capacidade de expressão dos colaboradores					
Implantar a proposta					
Elaboração de tabelas comunicativas com datas de reuniões periódicas e <i>feedbacks</i>					
Fornecimento de informações por meio de murais ou quadros expositivos					
Avaliação dos resultados					

Fonte: Diagnóstico organizacional da Sinilo Vidros (2020).

A partir do cronograma apresentado no Quadro 27, entende-se que se a proposta de melhoria for aceita pela proprietária e tudo ocorrer conforme o planejado, em março de 2021 a empresa em estudo já estará operando com uma possível melhora na comunicação interna. Essa ferramenta será utilizada diariamente, para que a comunicação entre os componentes da empresa seja leve, clara, transparente e diária.

Um passo que está descrito no cronograma, que é de extrema importância para a implementação de melhorias é a sensibilização para a mudança, ou seja, uma mudança em qualquer organização implica, conseqüentemente na mudança das pessoas que a compõem. Quando são inseridas mudanças nas organizações, ocorre a identificação, onde o colaborador percebe a eficácia da nova atitude e a aceita, e ocorre também a internalização, onde a atitude passa a ser parte do padrão normal de comportamento de todos. Para que haja a aceitação a mudança e verificação de resultados, serão feitas reuniões periódicas, que acontecerão entre um período de seis meses, uma vez na semana. A gestora sugere também que, sejam realizadas reuniões em dois almoços informais, onde todos os envolvidos se sintam mais à vontade para tirarem suas dúvidas e acrescentam opiniões sobre a melhoria proposta.

### 7.5.2 Indicadores

Tendo em vista o diagnóstico organizacional da vidraçaria Sinilo Vidros, e a proposta de melhoria quanto ao processo de utilização adequada da comunicação interna da empresa, será utilizado um indicador para mensurar o resultado da proposta sugerida, verificando se o investimento realizado atinge os objetivos propostos e se a implantação trará resultados importantes referente ao relacionamento entre os colaboradores da empresa. O indicador utilizado para essa melhoria sugerida é o indicador sobre a satisfação dos colaboradores.

O indicador sobre a satisfação dos colaboradores, é um indicador que serve para mensurar a satisfação do colaborador com diversos aspectos do trabalho e da empresa, conforme descreve Lima (2020, s. p.) a pesquisa funciona da seguinte forma: “os gestores criam um formulário para os colaboradores responderem, geralmente anonimamente, o que deixa o profissional mais à vontade para responder, as perguntas devem abordar questões como relacionamento com gestores e colegas, as expectativas em relação ao trabalho, etc.”.

Entende-se que, para que seja feita essa pesquisa é necessário elaborar questionário simples, com perguntas fáceis e rápidas, onde o colaborador possa responder com numerais de 0 a 10, e essa numeração representará sua satisfação conforme o número escolhido para responder, por exemplo, 0 para muito ruim e 10 para excelente.

No Quadro 28, será apresentado um exemplo de possíveis perguntas a serem utilizadas na elaboração de uma pesquisa, com ela será possível saber o grau de satisfação de cada colaborador perante o seu cargo e também perante a empresa.

Quadro 28 – Exemplo de perguntas para pesquisa de satisfação dos colaboradores

Perguntas	Respostas	Respostas referência: <b>0 – MUITO RUIM</b> <b>3 – RUIM</b> <b>5 – REGULAR</b> <b>7 – BOM</b> <b>10 - EXCELENTE</b>
O quanto suas opiniões são importantes para seus colegas de trabalho?		
Quão estimulante é o seu trabalho?		
Em uma semana comum, com que frequência você se sente estressado no trabalho?		

Fonte: Diagnóstico organizacional da Sinilo Vidros (2020).

É importante que a gestora da empresa elabore um questionário simples, prático e fácil, e depois de descobrir quais as perguntas certas, é importante que os colaboradores tenham

respondido o máximo de questões possíveis, para que seja feita uma avaliação da real situação do grau de satisfação dos colaboradores. Após a obtenção das respostas, é necessário a avaliação das mesmas, se o resultado for positivo, a empresa precisa continuar seguindo os mesmos passos para que esse número não baixe. E se for negativo, serão necessárias mudanças nas políticas organizacionais se necessário, pois os colaboradores passam a maior parte do dia no trabalho, então é melhor que estejam satisfeitos.

### 7.5.3 Previsão do Investimento

A previsão de investimento para a otimização da comunicação interna da empresa Sinilo Vidros é apresentada no Quadro 29, para que seja compreensível o cálculo é necessário analisar o Quadro 16 e o que está descrito abaixo dele, apresentado no item 7.1.3, onde foram apresentados os cálculos dos valores das horas de cada membro da equipe da empresa Sinilo Vidros.

Quadro 29 – Previsão de investimento

2 ALMOÇOS	TREINAMENTO	MATERIAIS PARA COMUNICAÇÃO	KAREN Proprietária	NICOLI Aux. Adm.	VANDERLEI Vidraceiro	GABRIEL Vidraceiro	LEONARDO Vidraceiro
R\$400,00	R\$300,00	R\$200,00	R\$19,64 x 15 HORAS = R\$294,60	R\$11,78 x 15 HORAS = R\$176,70	R\$9,82 x 4 HORAS = R\$39,28	R\$7,36 x 4 HORAS = R\$29,44	R\$7,36 x 4 HORAS = R\$29,44
<b>TOTAL DO INVESTIMENTO:</b>					<b>R\$1.469,46</b>		

Fonte: Diagnóstico organizacional da Sinilo Vidros (2020).

A partir da apresentação do Quadro 29, entende-se que o valor do investimento total para o processo de utilização adequada da comunicação interna da empresa Sinilo Vidros é de R\$1.469,46.

Após visualização do Quadro 29, é possível verificar que para o processo da utilização adequada da comunicação interna da empresa em diagnóstico, será preciso a realização de dois almoços, um para apresentação e esclarecimento sobre a implantação para os colaboradores conforme descrito no cronograma, e um para um *brainstorming* entre toda a equipe. Também é apresentado no Quadro 29 que serão exigidas em torno de 15 horas da proprietária e da

gestora, e 4 horas de cada colaborador. O tempo que a proprietária, a gestora e os demais colaboradores devem cumprir durante a implementação da melhoria proposta, é o momento em que todos devem executar as etapas identificadas no cronograma. Esta proposta de melhoria é considerada de menor custo em relação aos possíveis benefícios que a correta implantação pode gerar.

Dentro da previsão de investimento estão caracterizados os valores de R\$200,00, que serão utilizados para as compras de materiais necessários para a inicialização da otimização da comunicação interna, os quais serão materiais do tipo: quadro negro para anotações de informações, folhas para possíveis impressões, canetas, tinta de impressora, e para o treinamento dos colaboradores será contratado um profissional que auxiliará na desenvoltura de expressão dos funcionários, será um treinamento adquirido pela empresa, que ocupará em torno de 2 horas da atenção dos colaboradores, as quais já estão somadas nas 4 horas calculadas no Quadro 26, e custará em média R\$300,00.

#### **7.5.4 Prováveis ganhos com a implantação**

Assim como existem diversas maneiras de se comunicar dentro de uma organização, também existem diversos prováveis ganhos que essa melhoria sugerida pode trazer tanto para a empresa, quanto para os colaboradores que fazem parte dela. Para que se obtenha sucesso na implantação de qualquer melhoria proposta, é importante planejar a execução de cada uma dessas melhorias.

A comunicação interna aperfeiçoa a interação entre proprietários, gestores e os colaboradores, com a busca do estabelecimento de laços saudáveis entre todos que compõem a empresa.

Com a implantação da melhoria sugerida na empresa em diagnóstico, todos os lados ganham e o resultado para o ambiente empresarial é bastante positivo. Com a otimização da comunicação interna é possível obter prováveis ganhos, sendo eles: credibilidade e transparência entre todos; informações rápidas e necessárias; pertencimento da equipe; alinhamento e motivação; troca de conhecimento; aumento do engajamento dos colaboradores; minimização de informações erradas; potencialização de resultados positivos; fortalecimento do clima organizacional.

Além desses prováveis ganhos, vale a pena destacar que essa otimização fornece apoio em tempos de crise, pois colabora diminuindo o impacto de informações negativas

e priorizando o relacionamento com os colaboradores. Conseqüentemente, fica mais fácil unir e direcionar esforços para a superação dos desafios corporativos de um momento delicado.

Devido a esses pontos, torna-se evidente que o processo da utilização adequada da comunicação interna pode elevar os resultados da empresa, além de deixá-la mais transparente e atrativa para os melhores profissionais do mercado.

#### **7.5.5 Prováveis resistências e ações de intervenção**

A partir da apresentação das dificuldades encontradas na empresa com a realização do diagnóstico, entende-se que é importante aplicar ações de melhorias na empresa em estudo. Após diálogo entre gestora e proprietária, afirma-se que as resistências quanto a implantação do processo da utilização adequada da comunicação interna foi quase nula. A única resistência, que segundo a gestora, descreve como importante, é anunciar mudanças sem uma devida preparação aos colaboradores, ou seja, é necessário compartilhar a visão do cenário que se pretende alcançar com as mudanças e os objetivos que se deseja atingir. Como ação de intervenção, pode-se utilizar as reuniões periódicas, já descritas no cronograma que irão acontecer periodicamente.

A gestora e a proprietária compreendem que essa implantação é necessária, pois é uma ferramenta que permite que a administração torne comuns as mensagens destinadas a motivar, estimular, considerar, diferenciar, promover e até mesmo premiar um colaborador. Uma empresa que realiza a comunicação de seus objetivos, metas, regramentos, incentivos, orientações e demais comunicações aos seus gestores e colaboradores se torna mais sólida, e com isso, pode-se buscar a ampliação de seus lucros e a busca de novos mercados.

#### **7.5.6 Recomendações finais**

Para que mensagens importantes estejam presentes de forma clara na memória de todos os colaboradores de uma organização, é fundamental planeja-las, para que sejam transmitidas de forma correta pelos canais internos. Dessa forma, não haverá erro pelo excesso. Uma comunicação errada, como por exemplo, a falta da realização de *feedbacks* frequentes, esse erro reflete diretamente na moral dos colaboradores, desestimulando a produtividade, pois o colaborador sente falta de informações como por exemplo, saber os pontos que ele tem acertado e em que aspectos ele está precisando melhorar. Portanto, é preciso evitar esses equívocos.



## 8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente diagnóstico ao longo das etapas elaboradas, demonstrou por meio de observações e análises a performance das principais áreas da empresa Sinilo Vidros, onde inúmeros aspectos foram utilizados como referência para elaboração deste estudo, o que possibilitou a acadêmica relacionar a teoria de diferentes autores com a realidade prática da empresa, o que a permitiu propor sugestões para aperfeiçoar algumas particularidades que se mostravam insatisfatórias.

Inicialmente, foram analisadas detalhadamente todas as áreas que compõem a empresa, afim de investigar sobre comportamento de cada uma delas, bem como, avaliar o desempenho das suas operações através de um comparativo com o referencial teórico abordado, que viabilizou a enumeração de pontos fortes e pontos fracos para elaboração da matriz SWOT, que ao final foi capaz de identificar as áreas que demandavam ações de melhorias. A aplicação da matriz SWOT constatou dificuldades na área administrativa e na área de gestão de pessoas da empresa, principalmente devido a inexistência do planejamento estratégico e problemas com a falta de registro eletrônico, com a informalidade na descrição de cargos, na ausência de planos de recompensa e na comunicação interna da empresa.

Por serem duas áreas de extrema importância para qualquer empresa, os pontos críticos identificados necessitam de ações imediatas para amenizá-los e conseqüentemente resolvê-los, pois a área administrativa é quem conduz todas as operações e direciona as decisões da empresa, e a área de gestão de pessoas é composta pelo capital humano da empresa, o qual é indispensável para o sucesso empresarial.

A análise SWOT também proporcionou uma visão sobre o cenário atual que a empresa está inserida com relação ao mercado versus as ameaças e oportunidades. Os pontos críticos identificados nas áreas citadas podem afetar significativamente os resultados da empresa a longo e curto prazo, e comprometer inclusive sua rentabilidade, e por esta razão, o enfoque deste trabalho de conclusão foi direcionado a estas áreas com o intuito de propor melhorias que possam auxiliar e contribuir para que a empresa consiga reverter a situação atual.

Para elaborar as propostas de melhorias sugeridas, a autora teve como embasamento o referencial teórico de alguns autores que tratavam sobre o tema. Diante disso, foi possível propor mudanças na organização através do estudo sobre os conceitos e a forma de aplicação e funcionamento dos mesmos.

Com relação aos custos de implantação, a empresa terá um custo de investimento relativamente baixo se for comparado aos possíveis ganhos que as melhorias poderão proporcionar. Foram elaborados cronogramas de implantação para todas as melhorias sugeridas, mas devido a crise econômica e a pandemia que o mundo está passando, se torna difícil saber a data exata das implantações.

Ao finalizar todas as etapas deste diagnóstico organizacional, considerando a análise realizada em cada uma das áreas da empresa, a autora pôde adquirir conhecimentos sobre o panorama geral da empresa, e concluir através das ferramentas utilizadas neste estudo juntamente com o embasamento teórico mencionado, que a empresa necessita de melhorias nas áreas administrativa e de gestão de pessoas, mais especificamente, que precisa investir na elaboração do planejamento estratégico, implantação do registro eletrônico na empresa para controle do registro da jornada de trabalho dos colaboradores, elaboração da descrição de cargos, elaboração de planos de recompensa e otimização da comunicação interna. As propostas de melhorias sugeridas foram capazes de atender os objetivos específicos propostos no início deste estudo, e se cumpridas, poderão beneficiar a empresa tanto financeiramente quanto em seus processos internos.

A realização deste diagnóstico na empresa Sinilo Vidros agregou conhecimentos de forma significativa para a autora do presente trabalho, pois foi possível a aplicação de conceitos e teorias que se fizeram presentes ao longo de toda a graduação. Também permitiu adquirir uma nova visão da organização, considerando todos os aspectos estudados. O estabelecimento de relações entre o referencial teórico e a prática na empresa, possibilitou um aprofundamento de como acontece os processos para o seu funcionamento e como a mesma está posicionada diante das ideias trazidas pelos autores de cada área.

Sendo assim, o presente diagnóstico representou para a acadêmica uma importante oportunidade de análise da gestão administrativa e de gestão de pessoas da empresa como um todo, e atribuiu também experiência e enriquecimento acadêmico e profissional para a mesma contribuindo para a obtenção de uma visão empreendedora capaz de identificar com propriedade as ameaças e oportunidades que o mercado disponibiliza, afim de alcançar a assertividade para o sucesso da organização.

## REFERÊNCIAS

- AGUIAR, F. R. de., TREVISAN, N. M., LIMA, A. P. L. de., SILVA, R. M. D. da. **Comunicação interna**. Porto Alegre: SAGAH, 2019. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788533500464/cfi/12!/4/4@0.00:30.9>>. Acesso em: 28 set. 2020.
- ALBERTIN, M. R., PONTES, H. L. J. **Administração da Produção e Operações**. Curitiba: Intersaberes, 2016. Disponível em: <<https://plataforma.bvirtual.com.br/Leitor/Publicacao/37451/pdf/3>> Acesso em: 12 mar. 2020.
- ALMEIDA, A V de. (Org). **Divisão e modelagem de cargos**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2015. Disponível em: <<https://plataforma.bvirtual.com.br/Leitor/Publicacao/35518/pdf/0?code=23Liqgx5yC5wgjG4/K44o3MhCreG6wkVqEyBjFFYEfldsIJ+BfuvhqBubZE2Zv7DHUURqfVMUEXHdfjQ4HGsrA==>>. Acesso em: 5 out. 2020.
- ANDRADE, A. R. de. **Planejamento estratégico: formulação, implementação e controle**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2016. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597009040/cfi/6/10!/4/16@0:>>>. Acesso em: 9 out. 2020.
- ARANTES, E. C. **MARKETING de SERVIÇOS**. Curitiba: Intersaberes, 2012. Disponível em: <<https://plataforma.bvirtual.com.br/Leitor/Publicacao/5985/pdf>> Acesso em: 08 mar. 2020.
- AZEVEDO, T. S. A. **Planejamento da capacidade produtiva em uma indústria gráfica**. São Paulo, SP: Universidade de São Paulo, 2004. Disponível em: <<http://pro.poli.usp.br/wp-content/uploads/2012/pubs/planejamento-da-capacidade-produtiva-em-uma-industria-grafica.pdf>>. Acesso em: 12 mar. 2020.
- BALCÃO, Y. F. **Organograma: Representação gráfica da estrutura**. Scielo. São Paulo, 1965. Disponível em <[http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0034-75901965000400003&script=sci\\_arttext&tlng=pt](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0034-75901965000400003&script=sci_arttext&tlng=pt)>. Acesso em: 30 mar. 2020.
- BANGS JR, D. H; PEREIRA, P. **Guia prático – Gerenciamento de Recursos Humanos: Administrando com sucesso o seu mais importante patrimônio**. São Paulo: Nobel, 1999.
- BANOV, M. R. **Recrutamento, Seleção e Competências**. 4. ed. São Paulo: Atlas S.a, 2015.
- BARBIERI, U. F. **Gestão de pessoas nas organizações: conceitos básicos e aplicações**. São Paulo: Atlas, 2016. Disponível em <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597003062/cfi/6/10!/4/8/4/2@0:2.73>>. Acesso em: 19 maio 2020.
- BARNEY, J. B.; HESTERLY, W. S. **Administração estratégica e vantagem competitiva: conceitos e casos**. 3.ed. São Paulo: *Pearson*, 2011.

BARNEY, J. B.; HESTERLY, W. S. **Administração estratégica e vantagem competitiva: conceitos e casos**. 5.ed. São Paulo: *Pearson*, 2017. Disponível em: <<https://plataforma.bvirtual.com.br/Leitor/Publicacao/115916/pdf/0>>. Acesso em: 29 mar. 2020.

BARSANO, P. R; BARBOSA, R. P. **Higiene e Segurança do Trabalho**. São Paulo: Érica, 2014.

BATEMAN, T. S., SNELL, S. A. **Administração**. 2. ed. Porto Alegre: AMGH, 2012.

BELLINTANI, N. **Controle de ponto para funcionários: Qual o melhor sistema?** Ponto Tel, 2020. Disponível em: <<https://www.pontotel.com.br/controle-ponto/>>. Acesso em: 21 set. 2020.

BEZERRA, C. A. **Técnicas de planejamento, programação e controle de produção: aplicação em planilhas eletrônicas**. Curitiba: Ibplex, 2011.

CAETANO, C. I; SAMPAIO, P. P. P. **Planejamento Estratégico e Administração em Segurança**. Curitiba: Intersaberes, 2016. Disponível em: <<https://plataforma.bvirtual.com.br/Leitor/Publicacao/42582/epub/0?code=d13kSj/am+jA435kXFm52L7QEKMhajaugfU4YTzx5aFvvgkVZWaw9i+SpNKHbvh90w4WGtWokDtsp56/lk5KiqA==>>. Acesso em: 19 set. 2020.

CARAVANTES, G. R.; CARAVANTES, C. B.; KLOECKNER, M. C. **Administração: Teorias e Processo**. São Paulo: *Pearson*, 2005.

CERTO, S. C. PETER, J. P. **Administração Estratégica: Planejamento e implantação de estratégias**. 3. ed. São Paulo: *Pearson Education* do Brasil, 2010.

CRUZ, T. **Planejamento estratégico: uma introdução**. São Paulo: Atlas, 2019. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597021844/cfi/6/18!/4/146@0:0>>. Acesso em: 10 out. 2020.

CUSTÓDIO, M. F. (Org). **Gestão da qualidade e produtividade**. São Paulo: *Pearson*, 2015. Disponível em: <<https://plataforma.bvirtual.com.br/Leitor/Publicacao/22133/pdf/0>>. Acesso em: 30 mar. 2020.

DE PAULA, G. **Matriz SWOT ou Matriz FOFA: utilizando a Análise SWOT para conhecer as cartas do jogo e aumentar as chances de vitória de sua empresa!** Treasy, 2015. Disponível em: <<https://www.treasy.com.br/blog/matriz-swot-analise-swot-matriz-fofa/>>. Acesso em: 18 set. 2020.

DESSLER, G. **Administração de recursos humanos**. 3. ed. São Paulo: *Pearson Education* do Brasil, 2014.

DIAS, S. R. *et al.* **Gestão de marketing**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

DUTRA, J. S. **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2016. Disponível em

<<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597005196/cfi/6/10!/4/10@0:0>>. Acesso em 19 maio 2020.

FACHIN, O. **Fundamentos de metodologia**. 5. ed. São Paulo: Saraiva, 2006.

FERNANDES, A. **Comunicação interna nas empresas**. Ponto Tel, 2020. Disponível em: <<https://www.pontotel.com.br/comunicacao-interna-nas-empresas/>>. Acesso em: 25 set. 2020.

FERNANDES, A. **Entenda a importância de um controle de ponto para funcionários na sua empresa**. Conta Azul, 2019. Disponível em: <<https://blog.contaazul.com/importancia-controle-ponto-para-funcionarios-na-empresa>>. Acesso em: 21 set. 2020.

FIDELIS, G. J; BANOV, M. R. **Gestão de recursos humanos: tradicional e estratégica**. 2. ed. São Paulo: Editora Érica Ltda, 2013.

FILHO, E. R. **Gerencia de produtos para a gestão comercial: um enfoque prático**. Curitiba: Intersaberes, 2012. Disponível em: <<https://plataforma.bvirtual.com.br/Leitor/Publicacao/6212/pdf#>>. Acesso em: 08 mar. 2020.

FISCHMANN, A. A; ALMEIDA, M. I. R. **Planejamento estratégico na prática**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2018. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597016895/cfi/6/10!/4/10@0:36.2>>. Acesso em: 10 out. 2020.

FUNDAÇÃO DE ECONOMIA E ESTATÍSTICAS – FEE. 2018. Disponível em: <<http://www.fee.rs.gov.br>>. Acesso em: 12 mar. 2020

FURLAN, V. **Markup**: Aprenda a calcular sua margem de lucro sobre o preço de venda. Tulipa, 2019. Disponível em: <<https://tulipaerp.com.br/markup/>>. Acesso em: 13 nov. 2020.

FURTADO, M. **Retenção de talento: O que é? Quais as estratégias?** Convenia, 2020. Disponível em: <<https://blog.convenia.com.br/retencao-de-talentos/>>. Acesso em: 25 out. 2020.

GEBER, C. O. **Comunicação organizacional**. Curitiba: Contentus, 2020. Disponível em: <<https://plataforma.bvirtual.com.br/Leitor/Publicacao/183228/pdf/0?code=om2ib7cCuHtP/7G60rGfXmjhgZhAWx1OwmKoXCBJxY/FIFWgt/ZpoTFsgOT/SnHvAu6+TfTknw2GsLDTTrwMFqw==>>. Acesso em: 30 set. 2020.

GIL, A. C. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2012.

GIOIA, R. M. (Coord.). **Marketing aplicado: o planejamento de marketing**. São Paulo: Saraiva, 2013.

GOLDE, R. A. **Planejamento prático para pequenas empresas**. São Paulo: Abril S.A., 1986.

GONÇALVES, V. **A empresa familiar e suas características**. Novo Negócio, 2018. Disponível em: <<https://novonegocio.com.br/empreendedorismo/empresa-familiar-suas-caracteristicas/>>. Acesso em: 11 mar. 2020.

GRIFFIN, R W; MOORHEAD, G. **Comportamento organizacional: Gestão de pessoas e organizações**. 11 ed. São Paulo: Cengage Learning, 2015. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522120970/cfi/0!/4/2@100:0.00>>. Acesso em: 30 set. 2020.

HONORATO, G. **Conhecendo o marketing**. Barueri: Manole, 2004.

HOOLEY, G.; PIERCY, N. F.; NICOULAUD, B. **Estratégia de Marketing e Posicionamento Competitivo**. 4. ed. São Paulo: *Pearson Prentice Hall*, 2011.

IZIDORO, C. **Administração de Vendas**. 1. ed. São Paulo: *Pearson Education do Brasil*, 2016. Disponível em: <<https://plataforma.bvirtual.com.br/Leitor/Publicacao/151077/pdf/1>>. Acesso em: 16 mar. 2020.

JONES, G. R. **Teoria das organizações**. 6. ed. São Paulo: *Pearson*, 2010.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **Alinhamento: usando o *Balanced Scorecard* para criar sinergias corporativas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

KERSCHBAUMER, F. E. **Gestão estratégica da investigação**. Curitiba: Contentus, 2020. Disponível em: <<https://plataforma.bvirtual.com.br/Leitor/Publicacao/184437/pdf/0?code=zEM3+LsyIKZ0m3+8a4g+sXzSWi+F8SADap+oLMc6A1ee3G2C27iY5eUUJDNTdh6mRJp2O43shIydbJ7SMYto4A==>>. Acesso em: 17 set. 2020.

KOPS, L. M. SILVA, S. F. C; ROMERO, S. M. T. **Gestão de Pessoas: conceitos e estratégias**. Curitiba: InterSaberes, 2013. Disponível em: <<https://plataforma.bvirtual.com.br/Leitor/Publicacao/3831/epub/0?code=87IWF7va/r+fqN8hACFN6iVZj6tG6bR9x5CXLDU8mncWrc4xysaqESh4sZ2lxJ5JZrziN0xH5DbwyyXlmqnWTw==>>. Acesso em: 01 out. 2020.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de marketing**. 15. ed. São Paulo: *Pearson Education do Brasil*, 2015. Disponível em: <<https://plataforma.bvirtual.com.br/Leitor/Publicacao/22443/pdf>>. Acesso em: 08 mar. 2020.

KOTLER, P; KELLER, K. L. **Administração de marketing**. 12. ed. São Paulo: *Pearson*, 2006.

KOTLER, P; KELLER, K. L. **Administração de marketing**. 14. ed. São Paulo: *Pearson*, 2012.

KOTLER, P; KELLER, K. L. **Administração de marketing**. 15. ed. São Paulo: *Pearson*, 2016. Disponível em: <<https://plataforma.bvirtual.com.br/Leitor/Publicacao/168126/pdf/13>>. Acesso em: 13 mar. 2020.

KWASNICKA, E. L. **Introdução à administração**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

LAS CASAS, A. L. **Marketing**: Conceitos, exercícios, casos. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

LAS CASAS, A. L. **Marketing de Serviços**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

LIMA, V. **Satisfação de colaboradores**: Como o RH pode medir? Impulseup, 2020.  
Disponível em: < <https://blog.impulseup.com/satisfacao-de-colaboradores-como-o-rh-pode-medir/>>. Acesso em 30 out. 2020.

LONGENECKER, J. G.; MOORE, C. W.; PETTY, J. W. **Administração de pequenas empresas**: ênfase na gerência empresarial. São Paulo: *Makron Books*, 1997.

MACHADO, J. R. **Planejando a estratégia de pequenos negócios**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

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

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria Geral da Administração**: da escola científica à competitividade na economia globalizada. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à administração**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

MAXIMIANO, A. C. A. **Recursos Humanos**: Estratégia e gestão de pessoas na sociedade global. Rio de Janeiro: LTC, 2014.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria Geral da Administração**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

MELO, V. P. C. de. **A comunicação interna e sua importância nas organizações**. Academia Edu, 2016. Disponível em:  
<[https://www.academia.edu/7414930/A\\_comunicacao\\_interna\\_e\\_sua\\_importancia\\_nas\\_organizacaoes\\_Vanessa\\_Pontes\\_Chaves\\_de\\_Melo](https://www.academia.edu/7414930/A_comunicacao_interna_e_sua_importancia_nas_organizacaoes_Vanessa_Pontes_Chaves_de_Melo)>. Acesso em: 24 set. 2020.

MONTANA, P. J. CHARNOV, B. H. **Administração**: Série Essencial. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2010.

MORENO, A. I. **Administração de cargos e salários**. Curitiba: InterSaberes, 2014.  
Disponível em:  
<<https://plataforma.bvirtual.com.br/Leitor/Publicacao/6243/epub/0?code=VpYJq98OknpYvI6kNxaO8aghBGtwQBFFQwbBr/PDGEKC0QS9HK5wpGZN199SCg0n9Eq1W7x+Ge9O36gxLgxSIA==>>>. Acesso em: 5 out. 2020.

MÜLLER, C. J. **Planejamento estratégico, indicadores e processos**: uma integração necessária. São Paulo: Atlas, 2014.

NASCIMENTO, A. M. **Indicação ao processo do trabalho**. 6. ed. São Paulo: Saraiva: 2011.

NETO, C. **Administração de Vendas como Estratégia**. Administradores.com, 2009. Disponível em: <<https://administradores.com.br/artigos/administracao-de-vendas-como-estrategia>>. Acesso em: 14 mar. 2020.

NOGUEIRA, C. S. **Planejamento estratégico**. São Paulo: *Pearson Education* do Brasil, 2014.

OGDEN, J. R.; CRESCITELLI, E. **Comunicação integrada de marketing**: conceitos, técnicas e práticas. 2. ed. São Paulo: *Pearson*, 2008.

OLIVEIRA, A de. **Descrição de cargos, salários e profissões regulamentadas**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2017. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597013696/cfi/6/10!/4/8/2@0:>>>. Acesso em: 5 out. 2020.

OLIVEIRA, A. de. **Manual de descrição de cargos e salários**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

OLIVEIRA, B. (Org.). **Gestão de Marketing**. São Paulo: *Pearson Prentice Hall*, 2012.

OLIVEIRA, D. P. R. de. **Planejamento estratégico**: conceitos, metodologia e práticas. 34 ed. São Paulo: Atlas, 2018. Disponível em <[https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597016840/cfi/6/10!/4/2/2@0:77.4](https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597016840/cfi/6/10!/4/2/2@0:77.4>)>. Acesso em: 08 out. 2020.

OLIVEIRA, D. P. R. **Rebouças de Sistemas, organização e métodos**: uma abordagem gerencial. 21. ed. – São Paulo: Atlas, 2013.

OLIVEIRA, L. M. de; PEREZ, J. H; SILVA, C. A. S. **Controladoria Estratégica**. São Paulo: Atlas, 2013.

ORLICKAS, E. **Modelos de gestão**: das teorias da administração à gestão estratégica. São Paulo: Intersaberes, 2012.

PALMER, A. **Introdução ao marketing**: teoria e prática. São Paulo: Ática, 2006.

PASCHOAL, L. **Gestão de pessoas**: nas micros, pequenas e médias empresas: para empresários e dirigentes. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.

PAULA, R. N. C. de; ICHIKAWA, E. Y. **Indicadores de produtividade em cooperativas do Paraná**: um estudo comparativo de casos. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 26., 2002, Salvador. Anais... Salvador: ANPAD, 2002.

PAULILLO, G. **Como calcular a produtividade que interessa a seus clientes**. Agendor, 2020. Disponível em <<https://www.agendor.com.br/blog/como-calcular-produtividade/>>. Acesso em: 25 out. 2020.

PAULILLO, G. **Tudo sobre índice de rotatividade e como gerenciá-lo**. Agendor, 2018. Disponível em <<https://www.agendor.com.br/blog/indice-de-rotatividade/>>. Acesso em: 25 maio 2020.

- PEREIRA, M. F. **Planejamento estratégico: teorias, modelos e processos**. São Paulo: Atlas, 2010.
- PETROCCHI, M. **Turismo: planejamento e gestão**. 2. ed. São Paulo: *Pearson Education* do Brasil, 2009. Disponível em: <<https://plataforma.bvirtual.com.br/Leitor/Publicacao/438/pdf>>. Acesso em: 06 mar. 2020.
- PINTO, É. P. **Gestão empresarial: Casos e conceitos de evolução organizacional**. São Paulo: Saraiva, 2007.
- PIZE, A. **Planejamento Estratégico e Alinhamento Estratégico de Projetos**. 1. ed. São Paulo: Brasport, 2017. Disponível em: <<https://plataforma.bvirtual.com.br/Leitor/Publicacao/160052/epub/0>>. Acesso em 29 mar. 2020.
- POSSOLLI, G. E. **Gestão da inovação e do conhecimento**. Curitiba: Intersaberes, 2012.
- PRODANOV, C. C; FREITAS, E. C. de. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. 2. ed. Novo Hamburgo: Universidade Feevale, 2013.
- REDAÇÃO COALIZE. **Controle de Ponto: qual sistema usar e por que?** Coalize Blog, 2020. Disponível em: <<https://www.coalize.com.br/controle-de-ponto-sistema>>. Acesso em: 20 set. 2020.
- REICHELT, V. P. **Fundamentos de Marketing**. Curitiba: Intersaberes, 2013.
- REIS, T. **Market Share: entenda o conceito e como aplica-lo em sua empresa**. Suno, 2018. Disponível em: <<https://www.sunoresearch.com.br/artigos/market-share/>>. Acesso em: 12 mar. 2020.
- RIBEIRO, A. de L. **Gestão de Pessoas**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2012. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788502178908/cfi/4!/4/4@0.00:5.43>>. Acesso em: 18 maio 2020.
- RIBEIRO, A. de L. **Gestão de Pessoas**. 3 ed. São Paulo: Saraiva Educação, 2019. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788553131808/cfi/4!/4/4@0.00:10.9>>. Acesso em: 29 set. 2020.
- ROBBINS, S. P.; JUDGE, T; SOBRAL, F. **Comportamento organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro**. 14. ed. São Paulo: *Pearson*, 2011.
- ROCHA, Á. G. **Planejamento e gestão estratégica**. São Paulo: *Pearson Education* do Brasil, 2012.
- ROSA, J. A. **Roteiro para análise e diagnóstico da empresa**. São Paulo: STS, 2001.

SCATENA, M. I. C. **Ferramentas para a moderna gestão empresarial**: teoria, implementação e prática. Curitiba: Ibplex, 2010.

SCATENA, M. I. C. **Ferramentas para moderna gestão empresarial**: teoria, implementação e prática. Curitiba: Intersaberes, 2012.

SCHERMANN, D. **Pirâmide de Maslow**: o que é e por que você precisa conhecê-la. *Opinion Box*, 2018. Disponível em: <<https://blog.opinionbox.com/piramide-de-maslow/>>. Acesso em: 14 jul. 2020.

SCHUMPETER, J. A. **Teoria do Desenvolvimento Econômico**: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico. São Paulo: Nova Cultural LTDA, 1997.

SERTEK, P.; GUINDANI, R. A; MARTINS, T. S. **Administração e planejamento estratégico**. 2.ed. rev., atual. e ampl. Curitiba: Ibplex, 2009.

SILVA, A. **As fases da sucessão na gestão da empresa familiar**. Administradores.com, 2011. Disponível em: <<https://administradores.com.br/artigos/as-fases-da-sucessao-na-gestao-da-empresa-familiar>>. Acesso em: 07 mar. 2020.

SILVA, R. O. da. **Teorias da Administração**. São Paulo: *Pearson Prentice Hall*, 2008.

SINDUSCON-MG, Sindicato da Indústria da Construção Civil no Estado e Minas Gerais. **Número-Índice**: uma visão geral. 2. ed. Belo Horizonte: SINDUSCON-MG, 2009. Disponível em: <[http://www.sinduscon-mg.org.br/site/arquivos/up/economica/Numero\\_Indice.pdf](http://www.sinduscon-mg.org.br/site/arquivos/up/economica/Numero_Indice.pdf)>. Acesso em: 13 nov. 2020.

SINDICOMERCIÁRIOS. **Sindicato dos empregados no comércio de Caxias do Sul**. Caxias do Sul/ RS, 2020. Disponível em: <<http://www.sindicomercarios.com/o-sindicato/apresentacao/>>. Acesso em: 16 mar. 2020.

SNELL, S. BOHLANDER, G. **Administração de Recursos Humanos**. 14. ed. São Paulo: *Cengage Learning*, 2011.

SOBRAL, F; PECCI, A. **Administração**: teoria e prática no contexto brasileiro. 2. ed. São Paulo: *Pearson Education* do Brasil, 2013.

SOBRAL, F; PECCI, A. **Teorias da administração**. São Paulo: *Pearson*, 2012.

TANKE, M. L. **Administração de recursos humanos em hospitalidade**. 2. ed. São Paulo: *Cengage Learning*, 2014.

TAVARES, M. C. **Gestão Estratégica**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

THOMPSON JR, A. A. STRICKLAND III, A. J. GAMBLE, J. E. **Administração estratégica**. 15. ed. Porto Alegre: AMGH, 2011.

TURBAN, E. *et al.* **Tecnologia da informação para gestão**: transformando os negócios na economia digital. 6. ed. Porto Alegre: *Bookman*, 2010.

VASCONCELLOS FILHO, Paulo de; PAGNONCELLI, Dernizo. **Construindo estratégias para vencer!** um método prático, objetivo e testado para o sucesso da sua empresa. 8. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

VERGARA, S. C. **Gestão de pessoas**. 15. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

VERGARA, S. C. **Gestão de Pessoas**. 16. ed. São Paulo: Atlas, 2016. Disponível em <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597007985/cfi/6/10!/4/8/8@0:100>>. Acesso em: 19 maio 2020.

VILALLON, F. M. **Gestão Eficaz de Recompensas**. G.E.R. A arte de premiar para motivar. Lisboa: Actual, 2019. Disponível em: <[https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9789896943608/cfi/6/6\[;vnd.vst.idref=chapter2\]](https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9789896943608/cfi/6/6[;vnd.vst.idref=chapter2])>. Acesso em: 30 set. 2020.

VILLA VIDROS. **Tipos de vidro comum**, 2011. Disponível em: <[http://vilavidros.blogspot.com/p/magia-do-vidro-com-arte-e-bom-gosto\\_15.html](http://vilavidros.blogspot.com/p/magia-do-vidro-com-arte-e-bom-gosto_15.html)>. Acesso em: 14 jul. 2020.

WILTGEN, J. **Envidraçar varanda pode dar encrenca?** EXAME, 2014. Disponível em: <<https://exame.abril.com.br/seu-dinheiro/envidracar-varanda-pode-dar-encrenca-veja-se-vale-a-pena/>>. Acesso em: 15 mar. 2020.

XAVIER, T. **Entenda o que é *Market share* e qual a importância de conhecer a sua participação no mercado**. *Rockcontent*, 2019. Disponível em: <<https://rockcontent.com/blog/market-share/>>. Acesso em: 11 mar. 2020.

ZILBER, M. A.; FISCHMANN, A. A. **Competitividade e a importância de indicadores de desempenho:** utilização de um modelo de tendência. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 26., 2002, Salvador. Anais... Salvador: ANPAD, 2002.



**ANEXO 1 – AUTORIZAÇÃO PARA DESENVOLVER ESTUDO NA EMPRESA  
KAREN REJAN STANGE SOARES**

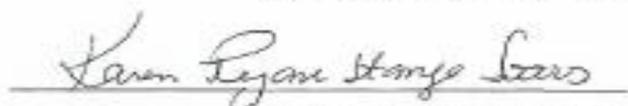


Rua Padre Cacique, 159 – Canela – RS  
Fone: (54) 3282-1428  
E-mail: [sinilo\\_vidros@hotmail.com](mailto:sinilo_vidros@hotmail.com)  
CNPJ: 07.418.377/0001-04  
INS. ESTADUAL: 022/0056390

**AUTORIZAÇÃO PARA DESENVOLVER ESTUDO NA EMPRESA KAREN  
REJANE STANGE SOARES – SINILO VIDROS**

Autorizamos, a Nicolli Stange Soares, RG: 7110748964, CPF: 036.316.170-89, atualmente acadêmica da Universidade de Caxias do Sul; Campus Universitário da Região das Hortênsias, cursando o Bacharelado em Administração a desenvolver o estudo para realização do seu Trabalho de Conclusão de Curso II, no semestre 2020/4 na empresa SINILO VIDROS, CNPJ: 07.418.377/0001-04.

Canela, 10 de agosto de 2020.

  
Karen Rejane Stange Soares