

UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ  
DIRETORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO  
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO MBA EM RECURSOS HUMANOS

**CARLOS HUMBERTO BONADIO**

**GESTÃO DE PESSOAS POR MEIO DA PADRONIZAÇÃO DOS PROCESSOS  
INTERNOS E AVALIAÇÃO PELA METODOLOGIA *BALANCED SCORECARD* EM  
UMA EMPRESA DE TRANSPORTE COLETIVO**

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

**PATO BRANCO**

**2018**

**CARLOS HUMBERTO BONADIO**

**GESTÃO DE PESSOAS POR MEIO DA PADRONIZAÇÃO DOS PROCESSOS  
INTERNOS E AVALIAÇÃO PELA METODOLOGIA *BALANCED SCORECARD* EM  
UMA EMPRESA DE TRANSPORTE COLETIVO**

Monografia apresentada como requisito parcial à  
obtenção do título de MBA em RH, do Curso de  
Administração da Universidade Tecnológica  
Federal do Paraná – UTFPR – Câmpus Pato  
Branco.

Orientador: Prof. Dr. Gilson Ditzel Santos

**PATO BRANCO**

**2018**

À minha filha Dra. Mariana Bonadio, que me inspira na busca constante do aprendizado e na persistência em buscar a concretização dos objetivos da vida, e que nunca devemos desistir, e sempre é possível recomeçar uma nova história.

Ao meu filho Dr. Lucas Eduardo Bonadio que me inspira em ver a vida de uma forma simples, estar sempre focado nos seus objetivos e na assertividade nas ações planejadas.

Meus filhos são para mim, exemplo de conduta, de caráter e comprometimento com a vida.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a Deus pelo dom da vida, pela fé e perseverança para vencer os desafios que a vida nos apresenta.

Os agradecimentos à instituição de ensino UTFPR - Pato Branco, que disponibilizou o ambiente acadêmico, através dos seus Servidores e Professores, que não mediram esforços em compartilhar conhecimento e dedicação.

Agradecimentos especiais o Prof. Dr. Gilson Ditzel Santos que mesmo com muitas atividades acadêmicas, disponibilizou tempo e conhecimento na orientação deste trabalho, e a secretária do curso, a Sra. Silmara Camargo Wescinski, que sempre esteve comprometida e empenhada com as necessidades da turma, tratando de cada um dos membros de forma única e especial, do jeito que somente ela sabe fazer, com muito amor e dedicação em tudo que faz.

Mas não poderia deixar de falar dos amigos da classe, que sempre estiveram focados na busca do conhecimento e na troca de experiências vividas nos ambientes empresariais, visando o maior entendimento das questões de Recursos Humanos e de vida.

E por fim, agradecer a minha família, por incentivar e apoiar mais uma vez a minha busca pela evolução e conhecimento.



Ministério da Educação  
**Universidade Tecnológica Federal do Paraná**

Câmpus Pato Branco

Curso de Administração

Especialização MBA em Recursos Humanos



---

## **TERMO DE APROVAÇÃO**

### **Gestão de Pessoas por Meio da Padronização dos Processos Internos e Avaliação pela Metodologia Balanced Scorecard em uma Empresa de Transporte Coletivo**

**Carlos Humberto Bonadio**

Este Trabalho de Conclusão de Curso de Especialização (TCCE) foi apresentado às 19h, do dia 03 de agosto de 2018, como requisito parcial para obtenção do Título de Especialista MBA em Recursos Humanos, promovido pelo Departamento do Curso de Administração da Universidade Tecnológica Federal do Paraná. A candidata foi arguida pela Banca Examinadora, composta pelos professores abaixo assinados. Após deliberação, a Banca Examinadora considerou o trabalho APROVADO.

---

Prof. Dr. Gilson Ditzel Santos  
Orientador

---

Prof. Dr. Marcelo Gonçalves Trentin  
Avaliador - UTFPR

---

Prof. Dr. Rafael Kuramoto Gonzalez  
Avaliador - UTFPR

A via original deste termo, devidamente assinada, encontra-se arquivada na pasta do aluno, no Departamento de Registros Acadêmicos (DERAC) – Câmpus Pato Branco.

## RESUMO

Carlos Humberto Bonadio, **GESTÃO DE PESSOAS POR MEIO DA PADRONIZAÇÃO DOS PROCESSOS INTERNOS E AVALIAÇÃO PELA METODOLOGIA *BALANCED SCORECARD* EM UMA EMPRESA DE TRANSPORTE COLETIVO**. 2018. Número de folhas 114. Trabalho de conclusão de curso de especialização MBA em Recursos Humanos. Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Pato Branco, 2018.

Este trabalho apresenta uma abordagem sobre a gestão de pessoas através do crescimento e desenvolvimento dos profissionais, o qual se faz de forma eficaz quando os profissionais sabem claramente o seu papel nas organizações. Faz-se entender a clareza das atribuições do profissional através da implantação do plano de carreira, a formalização dos processos descritos nos procedimentos e relatórios de evidências no contexto da gestão da qualidade alinhados com a ABNT NBR ISO 9001:2015, e também pelas estratégias das organizações. Os resultados operacionais das organizações são alcançados através de estratégias claras e compartilhadas com os colaboradores, fornecedores, clientes e sociedade. As organizações na busca do crescimento sustentável no ambiente de atuação deverão descrever como objetivo estratégico o desenvolvimento dos profissionais que as compõem. Neste contexto, o presente trabalho tem como objetivo, apresentar que a formalização dos processos, o plano de carreira e a avaliação de desempenho por competência e mensurado pela metodologia *Balanced Scorecard*-BSC, possibilitam a gestão dos resultados das organizações e a participação dos resultados - PLR com os colaboradores, tendo como foco nos resultados através de profissionais comprometidos com a Organização. Com as ferramentas de gestão de recursos humanos, gestão da qualidade requeridas pela ABNT NBR ISO 9001:2015 e mensurado pelo *Balanced Scorecard*-BSC, interligadas, promoveu-se crescimento anual de 11% no resultado operacional.

**Palavras-chave:** Mapeamento de melhoria de processos, Plano de carreira, Avaliação de desempenho por competência, Plano de participação de resultados – PLR, Retenção de Talentos, *Balanced Scorecard*-BSC.

## ABSTRACT

Carlos Humberto Bonadio, **MANAGEMENT OF PEOPLE THROUGH THE STANDARDIZATION OF INTERNAL PROCESSES AND EVALUATION BY THE BALANCED SCORECARD METHODOLOGY IN A COLLECTIVE TRANSPORTATION COMPANY**. 2018. Number of sheets 114. MBA course in Human Resources. Federal Technological University of Paraná, Pato Branco, 2018

This research presents an approach about people management through the growth and development of professionals, which could be done effectively when professionals know clearly their role in Organizations. Understanding about clarity of the professional's attributions through the implementation of the career plan, through the formalization of the processes, this has been described in the procedures and evidence reports at Quality Management in line with ABNT NBR ISO 9001:2015, and also the strategies of organizations. The operational results of the Organizations could be achieved through clearing and sharing strategies with Professionals, Suppliers, Clients and Society. Organizations in the pursuit of sustainable growth in the operating environment should describe as a strategic objective the development of the professionals that compose them. In this context, the present paper aims to present that the formalization of the processes, the career plan and performance evaluation by competence, measured by the Balanced Scorecard-BSC methodology, make possible to manage the results of the Organizations and the participation of the results with the Employees - PLR, focusing on results through professionals committed to the Organization. With the tools of human resources management, quality management required by ABNT NBR ISO 9001:2015 and measured by the Balanced Scorecard-BSC, all of them interconnected, we have achieved an annual growth of 11% in the operating result.

**Key words: Process Improvement Mapping, Career Plan, Competency Performance Evaluation, Profit Sharing Plan - PLR, Retention of talents, Balanced Scorecard-BSC.**

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – O Ciclo PDCA .....	19
Figura 2 – Organograma funcional da Empresa estudada .....	35
Figura 3 – O <i>Balanced Scorecard</i> é uma etapa de um processo contínuo, que descreve o que é e como se cria valor .....	79
Figura 4 – Causa e efeito apresentado no MAPA estratégico .....	80

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Competência C.H.A. ....	28
Quadro 2 – Exemplo de dois Grupos de Competências .....	38
Quadro 3 – Grau (pontuação), significado e Conceito de dois Grupo de Competências .....	38
Quadro 4 – Definições dos principais termos empregados na análise de cargos .....	44
Quadro 5 – Apresentação das competências C.H.A. mais a definição E (visão sistêmica) .....	54
Quadro 6 – Apresentação de critérios de mensuração de competências .....	53
Quadro 7 – Apresentação de critérios de mensuração de competências, adaptado a mensuração de pontos em porcentagem .....	63

## LISTA DE FORMULÁRIOS

Formulário 1 – Modelo de formulário para descrição de Cargos .....	42
Formulário 2 – Modelo de formulário para pesquisa salarial .....	46
Formulário 3 – Apresenta um modelo (exemplo) de planilha de avaliação por competência técnica, alinhados com os resultados da organização .....	58
Formulário 4 – Apresenta um modelo (exemplo) de planilha de avaliação por competência comportamental, alinhados com os resultados da organização .....	58



## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Exemplo de ponderação dos pontos relacionados aos fatores de um cargo específico .....	39
Tabela 2 – Exemplo de ponderação dos pontos relacionados aos fatores de avaliação do cargo .....	39
Tabela 3 – Modelo de formulário do manual de avaliação dos cargos .....	40
Tabela 4 – Apresenta exemplo de acompanhamento das metas de equipe e individual .....	68
Tabela 5 – Relação das áreas pesquisada, quantidade de colaboradores que participaram da pesquisa .....	85
Tabela 6 – Apresenta a confiabilidade da pesquisa .....	90
Tabela 7 – Apresenta índice de satisfação relativo a política de RH .....	91
Tabela 8 – Satisfação dos colaboradores com a política de RH por área .....	92
Tabela 9 – Apresenta índice de satisfação relativo a padronização de processos - SGQ .....	93
Tabela 10 – Satisfação dos colaboradores com a padronização dos processos .....	94
Tabela 11 – Índice da evolução da gestão de não conformidade .....	95
Tabela 12 – Apresenta índice de satisfação relativo a implantação do PLR .....	96
Tabela 13 – Satisfação dos colaboradores com a política de RH por área .....	97
Tabela 14 – Apresenta os resultados no MAPA estratégico .....	98
Tabela 15 – Apresenta os resultados por perspectivas do BSC .....	100

## LISTA DE GRÁFICO

Gráfico 1 – Apresenta os resultados por perspectivas do BSC .....	100
---	-----

## APÊNDICE

Apêndice A – Apresenta a relação das questões utilizadas na pesquisa.....	110
---	-----

## SUMÁRIO

1.	INTRODUÇÃO.....	8
1.1.	TEMA E PROBLEMA .....	11
1.2.	OBJETIVOS .....	13
1.2.1.	Objetivo Geral.....	13
1.2.2.	Objetivos específicos.....	13
1.3.	JUSTIFICATIVA.....	13
2.	FUNDAMENTOS TEÓRICOS .....	14
2.1.	FERRAMENTAIS DE SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE-SGQ, SEGUNDO A NORMA ABNT NBR ISO 9001:2015, NA PADRONIZAÇÃO DOS PROCESSOS INTERNOS.....	14
2.1.1.	Sistema de Gestão da Qualidade-SGQ.....	15
2.1.2.	Formalização dos processos .....	16
2.1.2.1.	Procedimento Operacional Padrão-POP .....	17
2.1.2.2.	Instrução de Trabalho-IT .....	17
2.1.2.3.	Registro da Qualidade-RQ .....	17
2.1.3.	Melhoria contínua dos processos .....	18
2.1.4.	Gestão da Não Conformidade interna e externa .....	20
2.1.5.	Desenvolver a mentalidade de risco.....	22
2.1.6.	Planejamento para mudança do SGQ.....	23
2.1.7.	O papel da Liderança no SGQ .....	24
2.1.8.	O papel das Pessoas no SGQ e recursos necessários.....	25
2.1.9.	Ambiente para a operação dos processos internos.....	26
2.2.	FERRAMENTAS DE GESTÃO DE PESSOAS COM FOCO NO DESENVOLVIMENTO E CRESCIMENTO DOS COLABORADORES.....	26
2.2.1.	Recrutamento e Seleção por competência-R&S .....	27
2.2.2.	Etapas de Seleção por competência .....	30
2.2.3.	Plano de cargos e salário-PCS.....	30
2.2.3.1.	Descrição de cargo.....	33

2.2.3.2.	Análise dos cargos .....	43
2.2.3.3.	Pesquisa e enquadramento salarial .....	44
2.2.3.4.	Salário e remuneração .....	47
2.2.3.4.1	Salário .....	47
2.2.3.4.2	Estrutura salarial .....	48
2.2.3.4.3	Política salarial .....	49
2.2.3.4.4	Remuneração.....	49
2.2.3.4.5	Remuneração variável por Performance .....	50
2.2.3.4.6	Remuneração variável por Competência .....	50
2.2.3.4.7	Remuneração por Resultados.....	51
2.2.3.4.8	Meritocracia.....	51
2.2.4.	Avaliação de desempenho por competência .....	52
2.2.4.1.	Avaliação por competências Técnicas e Comportamentais .....	57
2.2.5.	Participação de resultados .....	61
2.2.5.1.	Alinhamento da avaliação de desempenho com o BSC .....	62
2.3.	METODOLOGIA <i>BALANCED SCORECARD</i> -BSC COMO FORMA DE MENSURAR OS RESULTADOS OPERACIONAIS DA ORGANIZAÇÃO.....	66
2.3.1.	A metodologia <i>Balanced Scorecard</i> -BSC .....	66
2.3.1.1.	Financeiro.....	67
2.3.1.2.	Clientes.....	67
2.3.1.3.	Processos Internos .....	67
2.3.1.4.	Aprendizado e crescimento .....	68
2.3.1.5.	Sustentabilidade socioambiental .....	70
2.3.1.6.	Espiritualidade corporativa .....	71
2.3.2.	Contextualização da Organização .....	74
2.3.2.1.	Valores .....	76
2.3.2.2.	Missão .....	77
2.3.2.3.	Visão.....	77

2.3.2.4. Negócio .....	78
2.3.3. Mapa estratégico .....	79
2.3.3.1. Causa e efeito na gestão estratégica .....	80
<b>3. METODOLOGIA .....</b>	<b>81</b>
3.1. EMPRESA ESTUDADA.....	82
3.2. CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA .....	83
3.3. QUESTIONÁRIO E CRITÉRIO DE APLICAÇÃO E ANÁLISE DA PESQUISA.....	84
3.3.1. Questionário aplicado .....	84
3.3.2. Orientações durante a aplicação da pesquisa.....	85
3.3.3. Tratamento dos dados.....	86
3.4. DEFINIÇÃO DE TERMOS RELEVANTES .....	86
<b>4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS .....</b>	<b>90</b>
4.1.1. Confiabilidade da pesquisa.....	90
4.1.2. Satisfação dos colaboradores com a política de RH adotada pela Empresa.....	91
4.1.2.1. Satisfação dos colaboradores Geral com a política de RH.....	91
4.1.3. Satisfação dos colaboradores com a padronização dos processos , com a implantação do SGQ .....	92
4.1.4. Satisfação dos colaboradores com a implantação do plano de participação de resultados (PLR).....	95
4.1.4.5. Análise dos resultados obtidos, mensurados pelo <i>Balanced Scorecard</i> - BSC .....	97
4.2. CONSIDERAÇÕES SOBRE O ESTUDO .....	100
<b>5. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....</b>	<b>101</b>
5.1. CONCLUSÕES.....	101
5.2. RECOMENDAÇÕES .....	105
5.3. LIMITAÇÕES .....	106
<b>6. REFERÊNCIAS .....</b>	<b>106</b>
<b>7. APÊNDICE .....</b>	<b>110</b>

## 1. INTRODUÇÃO

As Organizações, almejam resultados operacionais, de inserção dos produtos e serviços no ambiente de atuação e de satisfação dos Clientes. O mercado consumidor está cada vez mais exigente com a qualidade dos produtos e serviços adquiridos. Mas este resultado só será possível se a qualidade no processo produtivo ou de serviços formalizados nas Organizações. As pessoas compram satisfação, segurança e comodidade.

De acordo com Campos (2013), “O gerenciamento deve ser um veículo de aprendizado contínuo de uma empresa. A pré-condição para isto é a prática do método, da seguinte maneira: metas bem estabelecidas para todos, prática de análise e síntese, execução, acompanhamento de resultados e da execução e difusão das novas práticas por meio de padronização”. Com esta afirmação deve-se despertar nas Organizações a necessidade de desenvolver os colaboradores que a compõem, visando a difusão do conhecimento, e conseqüentemente a padronização formal dos processos internos. Toda Empresa busca o resultado efetivo e pleno que justifique a tua permanência no mercado de atuação e a própria existência, almejado pelos investidores e sociedade. Os resultados almejados pelas Organizações são possíveis se os colaboradores estiverem alinhados com a gestão da qualidade, com a gestão de pessoas e com as estratégias do negócio.

De acordo com Campos (2013), “qualquer ser humano, em qualquer lugar do planeta, nasce com um potencial mental que é totalmente aleatório: cada um tem o seu, independentemente de raça, local de nascimento, etc.”. Com este conceito, as Organizações têm que investir na comunicação do conhecimento para os colaboradores, qualificando-os para o conhecimento, fortalecer as habilidades e incentivar para as atitudes.

De acordo com Zanella (2008), “O crescimento e qualificação da empresa poderão ser atingidos com a aplicação de processos eficientes de gestão, direcionados para a melhoria de qualidade”, “O programa de qualidade deverá ser um instrumento de mudança aglutinando todas as unidades da empresa em torno da melhoria do desempenho, com as atenções direcionadas para o atendimento e satisfação do cliente e exigências do mercado”. Com estas informações entende-se que a padronização dos processos internos, envolvendo toda a empresa, obteremos a satisfação dos clientes e do mercado de atuação.

De acordo com Zanella (2008), “Os procedimentos e políticas relacionados com o sistema de gestão da qualidade deverão ser formalizados através de documentos que se constituem em instrumentos de planejamento, operação e controle dos processos internos”. “A análise crítica, aprovação, emissão, distribuição e aplicação dos documentos deverão ser objetivo de procedimentos formais específicos”. Entende-se que a Organização deverá descrever todos os processos (área internas) e externos (ambiente externo a empresa – Cliente e fornecedores e organismos oficiais).

De acordo com a ABNT NBR ISO 9001 (2015), item 10.3, “A organização deve melhorar continuamente a adequação, suficiência e eficácia do sistema de gestão da qualidade. A organização deve considerar os resultados de análise e avaliação e as saídas de análise crítica pela direção para determinar se existem necessidades ou oportunidades que devem ser abordadas”. Entende-se que a melhoria contínua de processo deve ser uma prática constante da Organização, deve ter os processos descritos e com um programa de melhoria contínua.

De acordo com a ABNT NBR ISO 9001 (2015), item 7.1.2, “A organização deve determinar e prover as pessoas necessárias para a implementação eficaz do seu sistema de gestão da qualidade e para a operação e controle de seus processos internos”. Entende-se que o requisito de competência para os colaboradores que tratam do processo produtivo e serviços, serem devidamente treinados e terem educação. O termo educação tem uma amplitude que vai além do conhecimento e sim de perfil pessoal. Este perfil deve-se ser analisado e mantido no ambiente da Organização. Esta busca por perfil adequado de colaboradores adequado ao processo produtivo, começa desde o processo de seleção.

De acordo com Rabaglio (2012), “Como a área de seleção tem crescido nas organizações, finalmente compreendemos que selecionar não é admitir desempregados, é algo muito mais complexo”. Entende-se que a contratação de colaboradores tem que ser através de metodologia que permita a eficácia na identificação de perfil adequado para a Organização.

De acordo com Rabaglio (2012), “A missão da área de seleção é, a partir do mapeamento do perfil específico do cargo, ter as ferramentas necessárias para identificar entre os candidatos aquele que tem o perfil mais compatível com o perfil da vaga”. As ferramentas de seleção são fundamentais como forma de medir e

identificar o perfil, que nem sempre se faz necessário a contratação de colaborador que tenha conhecimento, mas sim perfil adequado e estruturado para o aprendizado. Pessoas do “bem” estão abertas para o aprendizado e quando adquirem o conhecimento, desenvolverão as habilidades e atitudes para a execução das atividades de forma padronizada e com qualidade.

Além da seleção e contratação por competência, ferramenta de identificação e contratação de perfil adequado para o negócio, a Organização deve desenvolver a Gestão por Competência.

De acordo com Rabaglio (2013), “As ferramentas de Gestão por Competências entregam aos gestores uma forma muito prática de gerir e desenvolver pessoas continuamente, de forma homogênea, com o objetivo de estabelecer uma cultura organizacional também homogênea e produtiva”. Entende-se que as Organizações necessitam disponibilizar através da área de Recursos Humanos as ferramentas de Gestão por Competência. A competência é um conjunto de Conhecimento, Habilidades e Atitudes (C.H.A.).

Mas para que a Organização tenha a Gestão por Competência, se faz necessário mapear e descrever as competências técnicas e comportamental de cada cargo.

De acordo com Rabaglio (2013). “A seleção ou atração de talentos Humanos é uma área que busca solução na identificação e na captação de talentos específicos para necessidades específicas de cada cargo”. Entende-se que a Organização que utiliza de ferramentas de seleção e atração por competência, tem mais possibilidade de contratação de colaboradores adequados para atingimento dos resultados almejados. A Organização munida do processo de seleção e atração por competência, mapeamento do perfil por competência técnica e comportamental, tem as ferramentas para as descrições de cargo, tem condições de interligar a avaliação por competência.

De acordo com Rabaglio (2010), “Essas ferramentas darão aos gestores de RH a possibilidade de investirem em resultados através de equipes com perfil para o trabalho que executam”. A ferramenta de avaliação de desempenho por competência técnica e comportamental, possibilita à Organização, medir os resultados dos colaboradores e interligar aos resultados operacional da Organização.

Para o processo de medida e mensuração dos resultados das áreas, das equipes e dos membros das equipes, devem-se aplicar ferramentas de gestão para sistematizar e para atingir os resultados das Organizações. Como ferramenta de gestão tem-se o a metodologia *Balanced Scorecard*-BSC doravante chamado de BSC, com foco no resultado e no Capital Humano, segundo modelo teórico de Kaplan e Norton (1997).

Na busca dos resultados das Organizações, com foco nas pessoas que a compõem, a organização deverá constituir o processo de gestão e acompanhamento por indicadores de desempenho.

Segundo Kaplan e Norton (2000), “temas corporativos: valores, crenças e ideais que refletem a identidade corporativa e devem ser compartilhadas por todas as pessoas”. E baseado nesta visão, vê-se que várias Empresas como exemplo: 3M, Dupont, Coca Cola, Ambev e Pampili, difundem estes conceitos com o objetivo de fortalecer a identidade corporativa entre as pessoas e entre todas as unidades que compõem a Empresa.

A metodologia *Balanced Scorecard*-BSC de mensuração e medida desenvolvida pelos autores Kaplan e Norton (1997; 2000), tem como objetivo específico a comparação dos resultados operacionais da Empresa. Utilizando-se a metodologia BSC e gestão por competência, aliado a gestão da qualidade, com foco no resultado operacional através de colaboradores devidamente preparados e motivados. Entende-se que colaboradores adequados ao perfil da Organização e plenamente satisfeitos, apresentam comportamento e atitude de comprometimento com as diretrizes da Organização.

A pesquisa utilizou-se da metodologia quantitativa da satisfação dos colaboradores conforme o questionário adaptação da tese de Jesus (2016), relacionada com os resultados mensurados pelos indicadores de desempenho nas perspectivas descritas por Kaplan e Norton (1997) e acrescidas mais duas perspectivas apresentado no trabalho de conclusão de curso de Bonadio (2013).

### 1.1. TEMA E PROBLEMA

As Organizações deparam com a concorrência e entrantes cada vez mais preparadas, gerando ameaças à comercialização de produtos e serviços.



A Organizações deve buscar entender as oportunidades geradas no mercado, pelos Clientes, Fornecedores e pelos pontos fracos da concorrência e entrantes.

Os Clientes estão cada vez mais exigentes, com *design* de produtos, funcionalidade, qualidade e satisfação global de Clientes.

Entende-se que os produtos e serviços são produzidos por colaboradores da Organização, e que estes são pessoas e que devem estar compromissados com o negócio da Organização.

Para que a Organização tenha colaboradores devidamente adequados ao perfil requerido, se faz necessário constituir uma Equipe de colaboradores devidamente treinados e motivados, com foco nos resultados operacionais da Organização.

Este processo de preparação da Equipe começa desde a seleção de colaboradores adequados ao perfil, a preparação e treinamento para desenvolver o conhecimento, habilidade e senso de atitude desejado.

Na visão da qualidade desejada pelos Clientes, se faz necessário desenvolver programas de gestão da qualidade, que por si só requisita e defini o perfil dos colaboradores que compõem as Equipes da Organização.

Alinhado às necessidades de qualidade dos produtos e serviços, propõe-se a questão da pesquisa: Como manter colaboradores motivados para o comprometimento com os resultados da Organização?

Conforme Zanella (2004), “é essencial identificar, nas situações que envolvem as pessoas nas organizações, os fatores que verdadeiramente atuam como motivadores do comportamento humano no trabalho em determinada circunstância”. As pessoas têm a necessidade de ter a *Visão* de futuro para se “nortear”, facilitando assim a concretização da *Missão* e conseqüentemente o cumprimento das metas. Cada vez mais se observam que os colaboradores buscam crescimento profissional e pessoal, passando pelo conhecimento técnico e comportamental.

Apoiando-se na gestão da qualidade, nas ferramentas de gestão de pessoas e na metodologia do BSC nas Perspectivas: FINANCEIRA, CLIENTE, PROCESSOS INTERNOS e APRENDIZADO E CRESCIMENTO, apresentada pelos autores Kaplan e Norton (1997), a mensuração foi dada por meio dos indicadores de desempenho.

## 1.2. OBJETIVOS

### 1.2.1. Objetivo Geral

Este trabalho tem como objetivo apresentar resultado de gestão de pessoas apoiada na padronização dos processos, promovendo a melhoria da qualidade e da produtividade, o comprometimento dos colaboradores com os resultados operacionais da Organização e medido por meio da metodologia *Balanced Scorecard-BSC*.

### 1.2.2. Objetivos específicos

Aplicar pesquisa quantitativa com o objetivo de validar as soluções apresentadas neste trabalho

Apresentar a evolução dos resultados operacionais da Organização no período de um ano, após a implantação do PLR, mensurado pelo *Balanced Scorecard-BSC*.

## 1.3. JUSTIFICATIVA

O que motivou a escolha do tema, foi a observação das empresas que tem claro a gestão da qualidade implantada e os processos padronizados, apresentam produtos e serviços mais confiáveis e conseqüentemente, o Cliente apresenta uma satisfação expressada através de procura destes produtos e serviços. A fidelização de Clientes se dá por meio de vários argumentos claros e consistentes, e a gestão eficaz de pessoas proporciona argumentos fortes, sendo que as pessoas devidamente treinadas e motivadas produzem produtos e serviços de uma forma única que aguça a percepção do Cliente.

Conforme Kaplan e Norton (1997), “executivos de diversas Empresas, observam que, quando avaliados exclusivamente em relação ao desempenho financeiro a curto prazo, quase sempre encontram dificuldades para sustentar investimentos no aumento da capacidade de seu pessoal”. A dificuldade de contratação de colaboradores adequados aos perfis requeridos pelas Organizações, a necessidade de desenvolver os colaboradores e de reter os talentos, entende-se

que as Organizações necessitam desenvolver e implantar ferramentas de gestão de pessoas para o processo seletivo e mantê-los motivados, com o foco nos resultados.

Conforma a ABNT NBR ISO 9001 (2015), item 7.1.2, “A organização deve determinar e prover as pessoas necessárias para a implementação eficaz do seu sistema de gestão da qualidade e para a operação e controle de seus processos internos”. Entende-se que o requisito do sistema de gestão da qualidade requerido pela norma ABNT NBR ISO 9001:2015, por si só norteia e descreve de forma técnica o perfil necessário para compor a competência dos colaboradores que fazem parte dos processos internos.

Em concordância destas descrições conforme Gil (1994), “a Administração de Recursos Humanos é o ramo especializado da ciência da administração que envolve todas as ações que tem como objetivo a integração do trabalhador no contexto da organização e o aumento de sua produtividade”. Entende-se que os resultados das Organizações estão relacionados a satisfação e desenvolvimento dos colaboradores que compõem a equipe. Os investimentos com o desenvolvimento dos mesmos têm retorno e os resultados virão de forma natural.

Desta forma, identificou-se a importância em desenvolver uma pesquisa após a implantação de gestão de qualidade apoiando a gestão de pessoas.

## 2. FUNDAMENTOS TEÓRICOS

### 2.1. FERRAMENTAIS DE SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE-SGQ, SEGUNDO A NORMA ABNT NBR ISO 9001:2015, NA PADRONIZAÇÃO DOS PROCESSOS INTERNOS

Entende-se que a Organização que preza pelo desenvolvimento dos colaboradores, tem vida longa e a condução da sua existência de forma harmônica e resultados efetivos.

O gerenciamento das atividades e dos colaboradores de uma Organização, são necessários para a gestão eficaz dos processos que compõem a produção dos produtos e sistemáticas dos serviços.

Conforma a ABNT NBR ISO 9001 (2015), item 4.1, “A organização deve determinar questões externas e internas que sejam pertinentes para o seu propósito

e para seu direcionamento estratégico e que afetem sua capacidade de alcançar o(s) resultado(s) pretendido(s) de seu sistema de gestão da qualidade. A organização deve monitorar e analisar criticamente informação sobre essas questões externas e internas”. Entende-se que a Organização tem que estabelecer os processos e formalizá-los de uma forma harmônica e com evidências para que os processos se interliguem e gerem a informação formalizada para que os colaboradores cumpram as suas atribuições.

### 2.1.1. Sistema de Gestão da Qualidade-SGQ

A Organização para constituir uma formalização dos processos, tem a necessidade de desenvolver e implantar um Sistema de Gestão da Qualidade-SGQ destes procedimentos. É nada mais adequado que este sistema siga diretrizes apoiadas em uma norma vigente e de uso comum entre todo meio de atuação da Organização.

Conforma a ABNT NBR ISO 9000 (2015), item 2.2.2, "Um SGQ compreende atividades pelas quais a organização identifica seus objetivos e determina os processos e recursos necessários para alcançar os resultados desejados. O SGQ gerencia a interação de processos e recursos necessários para agregar valor e realizar resultados para as partes interessadas pertinentes. O SGQ permite à Alta Direção otimizar a utilização dos recursos considerando as consequências de sua decisão a longo e curto prazo. O SGQ provê os meios para identificar ações para tratar consequências pretendidas e não pretendidas na provisão de produtos e serviços". Entende-se que o Sistema de Gestão da Qualidade-SGQ deva ser desenvolvido através de normas reconhecidas internacionalmente. Desta forma as Organizações têm os processos descritos e validados por normas oficiais.

Conforme a ABNT NBR ISO 9001 (2015), item INTRODUÇÃO 0.1, "A adoção de um sistema de gestão da qualidade é uma decisão estratégica para uma organização que pode ajudar a melhorar seu desempenho global e a prover uma base sólida para iniciativas de desenvolvimento sustentável. Os benefícios potenciais para uma organização pela implementação de um sistema de gestão da qualidade baseado nesta Norma são:

- a) a capacidade de prover consistentemente produtos e serviços que atendam aos requisitos
- b) do cliente e aos requisitos estatutários e regulamentares aplicáveis;
- c) facilitar oportunidades para aumentar a satisfação do cliente;
- d) abordar riscos e oportunidades associados com seu contexto e objetivos;
- e) a capacidade de demonstrar conformidade com requisitos especificados de sistemas de gestão da qualidade”.

Entende-se que as atividades de uma Organização, chamamos de processos e estes por sua vez têm que estar mapeados e descritos, para que todos saibam a “regra do jogo”. Este mapeamento de processo tem como objetivo principal, conhecer claramente todas atividades das áreas da Organização, bem como a suas interligações.

#### 2.1.2. Formalização dos processos

Desta forma é necessário ter informação documentada para que os processos estejam formalizados e disponíveis a todos os integrantes da Organização.

Conforme a ABNT NBR ISO 9001 (2015), item 7.5.1, requer:

“O sistema de gestão da qualidade da organização deve incluir:

- a) informação documentada requerida por esta Norma;
- b) informação documentada determinada pela organização como sendo necessária para a eficácia do sistema de gestão da qualidade”. Entende-se que esta informação documentada esteja descrita utilizando-se de POP- Procedimento Operacional Padrão, IT-Instruções de trabalho, e as evidências do cumprimento destes processos são apresentados nos RQ-Registros da Qualidade.

A formalização dos processos através da informação documentada”.

Procedimento, segundo a definição da ABNT NBR ISO 9000 (2015), item 2.2.2, “forma especificada de executar uma atividade ou um processo (3.4.1)”.

#### 2.1.2.1. Procedimento Operacional Padrão-POP

Procedimento, segundo a definição da ABNT NBR ISO 9000 (2015), item 3.4.5, “forma especificada de executar uma atividade ou um processo (3.4.1)”.

O POP deverá conter os seguintes campos:

- a) OBJETIVO
- b) APLICAÇÃO
- c) DEFINIÇÕES E NOMENCLATURAS
- d) DESCRIÇÕES DAS ATIVIDADES
- e) REFERÊNCIAS NORMATIVA E ANEXOS
- f) HISTÓRICO DAS REVISÕES

#### 2.1.2.2. Instrução de Trabalho-IT

Instrução ou especificação, segundo a definição da ABNT NBR ISO 9000 (2015), item 3.8.7, “documento (3.8.5) que estabelece requisitos (3.6.4)”. A IT deverá conter os seguintes campos:

- a) DESIGNAR O PROCESSO PRODUTIVO
- b) OBJETIVO
- c) APLICAÇÃO
- d) EPI's UTILIZADOS
- e) GESTÃO DA NÃO CONFORMIDADE
- f) DESCRIÇÕES DAS ATIVIDADES
- g) HISTÓRICO DAS REVISÕES

#### 2.1.2.3. Registro da Qualidade-RQ

Registros dos resultados, segundo a definição da ABNT NBR ISO 9000 (2015), item 3.8.10, “documento (3.8.5) que apresenta resultados obtidos ou provê evidências de atividades realizadas”. Os RQ's são todos os registros em forma de

relatório físico ou eletrônico, que divulguem as informações de um determinado processo e que garanta a validação das informações.

As Organizações com os POP's, IT's e RQ's implantados, tem a necessidade de ter um sistema de "melhoria continua", com o objetivo de garantir a evolução dos processos internos, qualidade dos produtos e serviços e conseqüentemente a produtividade e os custos adequados e a percepção positiva do Cliente.

Com a implantação da formalização dos processos internos, se faz necessário medir a evolução dos processos internos. Resumidamente temos que, os POP's e as IT's, descrevem as rotinas de como os colaboradores devem desenvolver os trabalhos e os RQ's, devem ser alimentados para a gestão dos resultados do SGQ.

### 2.1.3. Melhoria continua dos processos

Conforma a ABNT NBR ISO 9001 (2015), item INTRODUÇÃO 0.1, "Atender consistentemente a requisitos e abordar necessidades e expectativas futuras constitui um desafio para organizações em um ambiente progressivamente dinâmico e complexo. Para alcançar esse objetivo, a organização pode considerar necessário adotar várias formas de melhoria, além de correção e melhoria contínua, como mudança de ruptura, inovação e reorganização". Entende-se que um programa de melhoria contínua, gestada por uma Equipe multifuncional, possibilita à Organização a evolução dos processos.

Na continuidade da gestão de melhoria continua, a ABNT NBR ISO 9001 (2015), item 10.3, requer:

"A organização deve melhorar continuamente a adequação, suficiência e eficácia do sistema de gestão da qualidade.

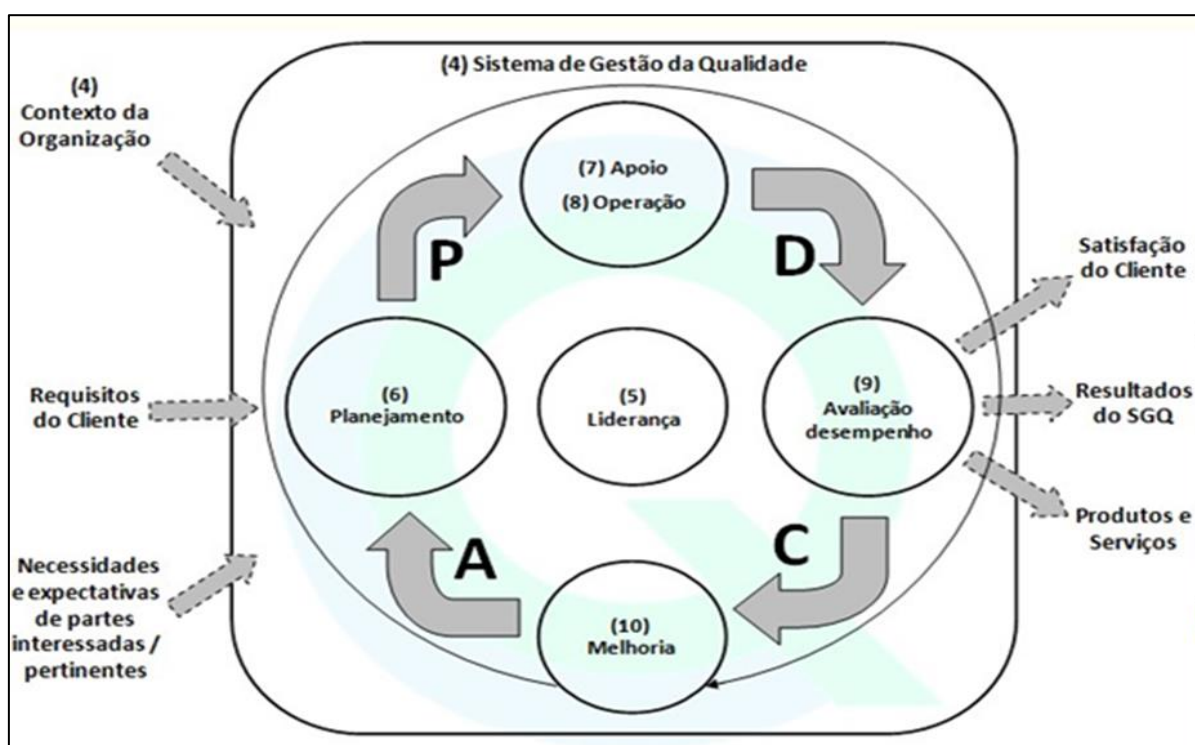
A organização deve considerar os resultados de análise e avaliação e as saídas de análise crítica pela direção para determinar se existem necessidades ou oportunidades que devem ser abordadas como parte de melhoria contínua".

O programa de melhoria contínua deve estar apoiado em ferramentas de qualidade, a fim de ter uma sistemática que garanta a condução eficaz das ações de

melhorias. Como ferramenta sistematizada, identifica-se o ciclo **Plan-Do-Check-Act** (PDCA).

Conforma a ABNT NBR ISO 9001 (2015), item INTRODUÇÃO 0.1, “ O ciclo PDCA habilita uma organização a assegurar que seus processos tenham recursos suficientes e sejam gerenciados adequadamente, e que as oportunidades para melhoria sejam identificadas e as ações sejam tomadas”. Na Figura 1, apresenta a imagem ilustrativa do ciclo PDCA.

Figura 1 - O Ciclo PDCA



Fonte: Adaptação - ABNT NBR ISO 9001:2015

O ciclo PDCA pode ser resumidamente descrito como a seguir:

- **Plan** (planejar): estabelecer os objetivos do sistema e seus processos e os recursos necessários para entregar resultados de acordo com os requisitos dos clientes e com as políticas da organização;
- **Do** (fazer): implementar o que foi planejado;
- **Check** (checar): monitorar e (onde aplicável) medir os processos e os produtos e serviços resultantes em relação a políticas, objetivos e requisitos, e reportar os resultados;
- **Act** (agir): executar ações para melhorar desempenho, conforme necessário.



Com a sistemática do PDCA implantado e incorporado pela Organização, é identificado a necessidade de praticar a mentalidade de riscos, com o objetivo a evitar riscos futuros.

Para a gestão da evolução do SGQ, a Organização deve ter implantado o processo de gestão de não conformidade interna e externa.

#### 2.1.4. Gestão da Não Conformidade interna e externa

A gestão da não conformidade, tem como objetivo, identificar oportunidades de melhorias nos processos e no ambiente externo (fornecedores, parceiros e Clientes).

Conforme a ABNT NBR ISO 9001 (2015), item 8.7.1, apresenta a gestão da não conformidade:

“A organização deve assegurar que saídas que não estejam conformes com seus requisitos sejam identificadas e controladas para prevenir seu uso ou entrega não pretendido.

A organização deve tomar ações apropriadas baseadas na natureza da não conformidade e em seus efeitos sobre a conformidade de produtos e serviços. Isso deve também se aplicar aos produtos e serviços não conformes detectados após a entrega de produtos, durante ou depois da provisão de serviços.

A organização deve lidar com saídas não conformes de um ou mais dos seguintes modos:

- a) correção;
- b) segregação, contenção, retorno ou suspensão de provisão de produtos e serviços;
- c) informação ao cliente;
- d) obtenção de autorização para aceitação sob concessão.

A conformidade com os requisitos deve ser verificada quando saídas não conformes forem corrigidas”.

A Organização deve registrar e controlar as não conformidade identificadas. A ABNT NBR ISO 9001 (2015), item 8.7.2, requer:

“A organização deve reter informação documentada que:

- a) descreva a não conformidade;
- b) descreva as ações tomadas;
- c) descreva as concessões obtidas;
- d) identifique a autoridade que decide a ação com relação à não conformidade”.

A Organização deve tratar as não conformidade identificadas, para tomar as ações cabíveis e as providências legais.

Conforme a ABNT NBR ISO 9001 (2015), item 10.2.1, requer:

“Ao ocorrer uma não conformidade, incluindo as provenientes de reclamações, a organização deve:

- a) reagir à não conformidade e, como aplicável:
  - 1) tomar ação para controlá-la e corrigi-la;
  - 2) lidar com as consequências;
- b) avaliar a necessidade de ação para eliminar a(s) causa(s) da não conformidade, a fim de que ela não se repita ou ocorra em outro lugar:
  - 1) analisando criticamente e analisando a não conformidade;
  - 2) determinando as causas da não conformidade;
  - 3) determinando se não conformidades similares existem, ou se poderiam potencialmente ocorrer.
- c) implementar qualquer ação necessária;
- d) analisar criticamente a eficácia de qualquer ação corretiva tomada;
- e) atualizar riscos e oportunidades determinados durante o planejamento, se necessário;
- f) realizar mudanças no sistema de gestão da qualidade, se necessário.

Ações corretivas devem ser apropriadas aos efeitos das não conformidades encontradas”.

A Organização deve manter registros das não conformidades e das ações corretivas, com o objetivo de manter a memória e o aprendizado adquiridos com a gestão das não conformidades e ações corretivas.

Conforme a ABNT NBR ISO 9001 (2015), item 10.2.2, requer:

“A organização deve reter informação documentada como evidência:

- a) da natureza das não conformidades e quaisquer ações subsequentes tomadas;
- b) dos resultados de qualquer ação corretiva”.

A gestão da não conformidade, é entendida como meio de proteção e crescimento a Organização, quando a não conformidade está no ambiente interno, normalmente está visível e sobre o controle, mas a não conformidade externa não está no controle da Organização. Gerenciar as não conformidade externa, começa no gerenciamento das não conformidades internas.

#### 2.1.5. Desenvolver a mentalidade de risco

Conforma a ABNT NBR ISO 9001 (2015), item INTRODUÇÃO 0.1, “A mentalidade de risco é essencial para se conseguir um sistema de gestão da qualidade eficaz”... “realizar ações preventivas para eliminar não conformidades potenciais, analisar quaisquer não conformidades que ocorram e tomar ação para prevenir recorrências que sejam apropriadas aos efeitos da não conformidades”. Entende-se que a gestão da qualidade com a visão da gestão para evitar riscos, sendo que para isto, se faz necessário que a Organização desenvolva a cultura interna para o trabalho com a mentalidade de risco.

Conforma a ABNT NBR ISO 9001 (2015), item INTRODUÇÃO 0.1, “Atender consistentemente a requisitos e abordar necessidades e expectativas futuras constitui um desafio para organizações em um ambiente progressivamente dinâmico e complexo. Para alcançar esse objetivo, a organização pode considerar necessário adotar várias formas de melhoria, além de correção e melhoria contínua, como mudança de ruptura, inovação e reorganização”. Entende-se que a Organização deve difundir a cultura da mentalidade de risco para todos os níveis hierárquicos e devidamente fomentada e mentorizada pelos líderes da Organização.

A Organização deve desenvolver e implementar ferramentas para a gestão de riscos. Dentre várias ferramentas de gestão de riscos, apresenta-se o FMEA.

A metodologia FMEA a expressão em inglês *Failure Modes, Effects Analysis*, é traduzida como Análise dos Modos de Falha e Efeitos. Muitos autores, Kume [1996], Palady (1997), Stamatís (1995), Villacourt (1992), propõem discutir a respeito do FMEA". Entende-se que FMEA é uma metodologia, que tem por objetivo assegurar que todas as falhas em potencial tenham sido consideradas e analisadas e tenham sido tomadas as ações corretivas necessárias para evitá-las.

#### 2.1.6. Planejamento para mudança do SGQ

A Organização quando na necessidade de mudanças do SGQ, é necessário planejar de forma eficaz, definindo os objetivos e ações para a mudança.

Conforma a ABNT NBR ISO 9001 (2015), item 6.1.1, "Ao planejar o sistema de gestão da qualidade, a organização deve considerar as questões referidas em 4.1 e os requisitos referidos em 4.2, e determinar os riscos e oportunidades que precisam ser abordados para:

- a) assegurar que o sistema de gestão da qualidade possa alcançar seus resultados pretendidos;
- b) aumentar efeitos desejáveis;
- c) prevenir, ou reduzir, efeitos indesejáveis;
- d) alcançar melhoria".

Entende-se que sem planejar as mudanças e efetivar as ações necessárias, a Organização não terá êxito no cumprimento dos objetivos.

Conforma a ABNT NBR ISO 9001 (2015), item 6.2.1, "A organização deve estabelecer objetivos da qualidade nas funções, níveis e processos pertinentes necessários para o sistema de gestão da qualidade.

Os objetivos da qualidade devem:

- a) ser coerentes com a política da qualidade;
- b) ser mensuráveis;
- c) levar em conta requisitos aplicáveis;

- d) ser pertinentes para a conformidades de produtos e serviços e para aumentar a satisfação do cliente;
- e) ser monitorados;
- f) ser comunicados;
- g) ser atualizados como apropriado".

Entende-se que objetivos claramente definidos e consistente e devidamente divulgados e assimilado pelas "pessoas" que compõem a Organização, terá êxito na execução das ações de melhoria. E de uma forma redundante, porem necessária, a Organização que não planejar as mudanças e efetivar as ações necessárias, a Organização não terá êxito no cumprimento dos objetivos.

#### 2.1.7. O papel da Liderança no SGQ

A liderança e um tema relevante na gestão da qualidade e conseqüentemente na busca dos resultados efetivos, seguindo o planejamento da Organização. A Organização deve desenvolver a liderança e comprometimento nos Líderes.

Conforma a ABNT NBR ISO 9001 (2015) item 5.1.1, " A Alta Direção deve demonstrar liderança e comprometimento com relação ao sistema de gestão da qualidade:

- a) responsabilizando-se por prestar contas pela eficácia do sistema de gestão da qualidade;
- b) assegurando que a política da qualidade e os objetivos da qualidade sejam estabelecidos para o sistema de gestão da qualidade e que sejam compatíveis com o contexto e a direção estratégica da organização;
- c) assegurando a integração dos requisitos do sistema de gestão da qualidade nos processos de negócio da organização;
- d) promovendo o uso da abordagem de processo e da mentalidade de risco;
- e) assegurando que os recursos necessários para o sistema de gestão da qualidade estejam disponíveis;
- f) comunicando a importância de uma gestão da qualidade eficaz e de estar conforme com os requisitos do sistema de gestão da qualidade;

- g) assegurando que o sistema de gestão da qualidade alcance seus resultados pretendidos;
- h) engajando, dirigindo e apoiando pessoas a contribuir para a eficácia do sistema de gestão da qualidade;
- i) promovendo melhoria;
- j) apoiando outros papéis pertinentes da gestão a demonstrar como sua liderança se aplica às áreas sob sua responsabilidade”.

Conforma a ABNT NBR ISO 9001 (2015), item 5.3, “A Alta Direção deve assegurar que as responsabilidades e autoridades para papéis pertinentes sejam atribuídas, comunicadas e entendidas na organização”. Entende-se que a alta direção tem o um papel de gestar e garantir a implementação do SGQ, garantindo que todos os níveis hierárquicos estejam integrados e assimilado a qualidade como forma de viver a Organização.

#### 2.1.8. O papel das Pessoas no SGQ e recursos necessários

Conforma a ABNT NBR ISO 9001 (2015), item 7.1.2, “A organização deve determinar e prover as pessoas necessárias para a implementação eficaz do seu sistema de gestão da qualidade e para a operação e controle de seus processos internos”. Entende-se que a Organização tem que ter pessoas devidamente preparadas e treinadas com a capacidade, habilidade e atitude necessária para garantir os processos com eficácia e obter resultados esperados pela Organização.

Conforma a ABNT NBR ISO 9001 (2015), item 7.1.3, “A organização deve determinar, prover e manter a infraestrutura necessária para a operação dos seus processos e para alcançar a conformidades de produtos e serviços”. Entende-se que a Organização dever proporcionar todos os recursos e estruturas necessários para a execução dos processos de forma adequada.

### 2.1.9. Ambiente para a operação dos processos internos

Conforma a ABNT NBR ISO 9001 (2015), item 7.1.4, “A organização deve determinar, prover e manter um ambiente necessário para a operação de seus processos e para alcançar a conformidades de produtos e serviços.

NOTA: Um ambiente adequado pode ser a combinação de fatores humanos e físicos, como:

- a) social (por exemplo, não discriminatório, calmo, não confrontante);
- b) psicológico (por exemplo, redutor de estresse, preventivo quanto à exaustão, emocionalmente protetor);
- c) físico (por exemplo, temperatura, calor, umidade, luz, fluxo de ar, higiene, ruído).

Esses fatores podem diferir substancialmente, dependendo dos produtos e serviços providos”.

Entende-se que a Organização deve preservar e promover um ambiente harmonioso, justo e de valor aos seus colaboradores. Como agente de estabilidade, direção e foco, a Organização deve definir e divulgar os conceitos de VALORES, MISSÃO, VISÃO e NEGÓCIO à todos as pessoas que se relacionam com a Organização (colaboradores, provedores e Clientes).

A adoção de um sistema de gestão da qualidade é uma decisão estratégica para uma Organização que pode ajudar a evoluir seu desempenho global e a prover uma base sólida para iniciativas de desenvolvimento sustentável.

## 2.2. FERRAMENTAS DE GESTÃO DE PESSOAS COM FOCO NO DESENVOLVIMENTO E CRESCIMENTO DOS COLABORADORES

As Organizações com visão estratégica do próprio negócio e com foco na satisfação dos Clientes e parceiros, tem a “mente” desenvolvida para gerar ambiente saudável e com reconhecimento efetivo para com os colaboradores.

Estas Organizações veem os valores gastos com o desenvolvimento dos colaboradores como investimento e não como custos. Esta atitude gera a fidelização

e retenção dos colaboradores e fortalece o compromisso deles para com o trabalho e conseqüentemente para o resultado planejado.

Mas não basta para as Organizações terem intenção para o desenvolvimento dos colaboradores, mas sim constituir um projeto para este desenvolvimento, que deverá ser uma visão eterna. E para a sucesso deste projeto, a Organização deve planejar as ações necessárias para o desenvolvimento das pessoas.

Como forma de direcionamento, para o desenvolvimento das pessoas, a Organização tem que ter muito claro e difundido com as pessoas os conceitos de Valores, Missão, Visão do futuro e Negócio. Estes conceitos são a base concreta para qualquer projeto que a Organização venha desenvolver, pois direcionam, dão o caminho e a base que sustenta as relações interpessoais.

Um projeto devidamente organizado e gestado com foto no desenvolvimento das pessoas, deverão ser desenvolvidas as seguintes ferramentas de gestão de pessoas:

#### 2.2.1. Recrutamento e Seleção por competência-R&S

Inicialmente se faz necessário definir o que é competência. Afirma Rabaglio (2013), “Na linguagem organizacional, competência é um conjunto de Conhecimento, Habilidade e Atitudes específicas para cada cargo, que, segundo uma metodologia criteriosa, torna possível: Mapear o perfil das competências necessárias para qualquer cargo ou função e construir as ferramentas personalizadas para avaliar o perfil de competências dos candidatos ao cargo”. Entende-se que o recrutamento e seleção por competência alinha as necessidades da Organizações em identificar o candidato ao cargo que apresente o perfil mais adequado a função do cargo, selecionando de forma mais ampla.

As definições da competência C.H.A., estão apresentados no quadro 1, da seguinte forma:



Quadro 1 - Competência C.H.A.

<b>Conhecimentos</b>	<b>Para o cargo:</b> refere-se à necessidade que o cargo tem de formação acadêmica, conhecimentos técnicos. Nessa etapa da competência, não se exige prática formação e pré-requisitos necessários ao cargo.
	<b>Para o candidato:</b> refere-se à especificidade de sua formação, escolaridade, idiomas, informática, para atender às necessidades do cargo etc.
<b>Habilidades</b>	Experiência, prática, domínio do conhecimento.
	Esse termo é muito usado no esporte quando se refere aos atletas que apresentam excelência na sua modalidade, portanto, atletas com prática e domínio naquilo que realizam. Alguns cargos precisam de muita experiência nas atribuições, portanto, precisam de Habilidade.
<b>Atitudes</b>	Valores, emoções, sentimentos expressos através do <b>comportamento humano</b> , que, por meio de uma metodologia, tornam possível identificar o perfil comportamental necessário para cada cargo

Fonte: Adaptação - Rabaglio (2013)

A atração de Talentos com foco em Competências é uma necessidade para as Organizações que olham os candidatos como uma fonte de talento que se dispõem em participar do quadro de colaboradores e que se selecionados e recrutados por competência, pega maior possibilidade do colaborador se enquadrar na cultura da Organização.

De acordo com Rabaglio (2013), “Se atrairmos o talento humano incompatível para o cargo não poderemos esperar produtividade nem eficácia em resultados”.

A área de RH da Organização que seleciona ou atraem os talentos humanos, tem que ter total domínio nas técnicas de R&S por competência, pois este processo deve ser sistematizado para que não caiam em uma armadilha e a seleção fica prejudicada.

A área de RH tem que planejar todas as etapas do processo de R&S para garantir um processo com eficácia, devem ter em mente:

Afirma Rabaglio (2013), “O candidato é o cliente eterno da área de Seleção ou Atração de Talentos. Assim, a excelência no atendimento a ele é de extrema importância, razão pela qual devem-se observar os detalhes abaixo:

- a) Atender o candidato na hora exata que foi agendada.
- b) Preparar o ambiente para recebe-lo de forma organizada

- c) Preparar toda a documentação necessária para o momento
- d) Ser facilitador de uma interação positiva
- e) Fornecer ao candidato todas as informações sobre a empresa, o cargo, as atividades, o local de trabalho, os horários etc.
- f) Dar ao candidato a chance para perguntar e tirar todas as dúvidas
- g) Confirmar se as condições oferecidas pela vaga estão de acordo com a expectativa do candidato
- h) Posicionar o candidato sobre as próximas etapas do processo seletivo
- i) Ter alguma forma de retorno planejada e não prometer nada que não possa ser cumprido
- j) Usar empatia na interação com todos os candidatos, independentemente de terem ou não o perfil para o cargo”.

Estas posturas sistematizadas para o R&S da área de RH da Organização atrai para o ambiente da Organização colaboradores mais adequados ao exercício das funções.

Afirma Rabaglio (2013), “Atração e Capacitação de Talentos Humanos por Competência necessita de aplicação de ferramentas práticas, objetivas e mensuráveis construídas com base nas atribuições do cargo. O objetivo é indicar:

- a) O perfil de competência técnicas e comportamentais imprescindíveis para o cargo
- b) O perfil de cada candidato ao cargo e fazer a comparação entre perfil do cargo e perfil do candidato para tomada de decisão”.

Podemos entender as instruções de Rabaglio (2013) que as ferramentas para atração e captação de talentos por competência:

- a) Mapear as competências
- b) Mensurar as competências
- c) Entrevista comportamental focada nas competências
- d) Aplicar jogos com foco em competências

### 2.2.2. Etapas de Seleção por competência

Rabaglio (2013), apresenta as seguintes etapas de seleção:

- a) “Recrutamento
- b) Fontes de recrutamento
  - a) Interno
  - b) Externo
- c) Triagem
- d) Técnicas para triagem
- e) Processo seletivo
- f) Ferramentas do Processo seletivo
- g) Políticas, normas e regulamentos em Seleção”

### 2.2.3. Plano de cargos e salário-PCS

A Organização com a visão estratégica no desenvolvimento e retenção dos talentos, deve planejar e implantar um plano de cargos e salário.

Cita em seu artigo Amaral (2009). “Os recursos humanos precisam ser tão bem administrados como qualquer outro recurso de uma organização, com o intuito de torná-los mais produtivos para que possam atingir os objetivos da empresa. Por outro lado, as pessoas irão se esforçar na mesma proporção em que obtiverem retornos. Portanto, é preciso que haja uma interação entre os propósitos de cada uma das partes, organização e indivíduos, para que ambas consigam alcançá-los. Sendo assim, a gestão das pessoas tem caráter estratégico dentro das organizações, pois é esta gestão que irá adaptar os objetivos individuais dos colaboradores com os da empresa, a fim de criar uma relação de ganhos recíprocos”.

Cita na sua monografia Kretzer (2007), “As atividades relacionadas a Recursos Humanos ganham cada vez mais importância no contexto organizacional. As pessoas tornam-se a chave do sucesso das organizações, sendo vistas não apenas como cumpridores de tarefas, e sim como delineadores do alcance dos objetivos e metas”. Entende-se que as pessoas são elementos chave para atingir os

objetivos e para isto tem-se a necessidade de investimentos e desenvolvimento visando o Aprendizado & Crescimento da Equipe de colaboradores.

A compreensão sobre a importância do salário sobre a satisfação e motivação dos colaboradores não é o único agente, mas é o de maior relevância, pois proporciona as necessidades de subsistência.

Visando a administração de recursos humanos, o RH da Organização tem a função de administração de cargos e salários. Dutra (2002), “define o plano de cargos e salários (PCS) como carro-chefe para a existência de um ambiente motivador no seio da organização, onde as pessoas possam trabalhar integradas e produtivas, onde não apenas o salário gera satisfação ao empregado”.

Conforme Sá (1982), “a empresa deve sempre manter uma remuneração adequada a seus colaboradores, visando o estabelecimento de planos e programas que tornem possível alguns objetivos, como:

- a) pagar cada empregado de acordo com a importância e dificuldade oferecida pelo cargo;
- b) recompensar o empregado adequadamente pelo seu esforço e desempenho;
- c) atrair e reter candidatos que atendam requisitos do cargo;
- d) obter dos empregados aceitação dos processos de remuneração adotados;
- e) manter o equilíbrio entre interesses financeiros dos empregados e a política de salários; e
- f) evitar a rotatividade”.

A Organização precisa definir e desenvolver um plano de cargos e salários que tenha consistência e com os critérios da exigência do cargo.

Continuando a linha de raciocínio de Zimpeck (1990), “a administração de salários é muito mais que o simples disciplinamento das relações salariais. É um instrumento que permite maior aperfeiçoamento individual, serve de estímulo e atração para elementos com características pessoais adequadas, contribui para os fatores positivos da produção e para a melhora do ambiente”. Sendo que o desvio de intenções nas Organizações, tais como o favoritismo e o paternalismo proporcionam um mínimo de disciplinamento salarial, por não levar em consideração os aspectos de desempenho reais da organização.

Como objetivos da administração de salários nas empresas, Zimpeck (1990) destaca:

- a) “a determinação de estruturas salariais capazes de atrair o tipo de mão-de-obra que a empresa precisa: capacidade da empresa de trazer para si colaboradores capazes de atender os requisitos necessários para um cargo, com o perfil da empresa;
- b) a elaboração e o uso de análises e descrições de cargos, para propiciar informações sobre o seu conteúdo e posterior avaliação: uma descrição de cargos bem estruturada fornece embasamento para outros subsistemas de recursos humanos, como a avaliação de pessoal;
- c) a correção de eventuais distorções: resolução de problemas e conflitos internos na organização;
- d) o provimento de meios para assegurar compensações salariais por mérito; recompensar adequadamente colaboradores com desempenho elevado;
- e) o estabelecimento de uma política salarial com base nos níveis da comunidade: equilíbrio interno e externo nas remunerações;
- f) o contrato franco e honesto com o empregado, explanando sobre suas possibilidades: deixar claro para o colaborador suas funções e até onde ele pode crescer;
- g) a utilização de controles para examinar tendências, antecipar, corrigir e auferir as vantagens inerentes;
- h) a obtenção de maior produtividade: um bom desempenho da organização como um todo pode representar aumento de produção e no retorno dos resultados;
- i) a promoção de maior autossatisfação no trabalho: capacidade da empresa em fazer com que o colaborador sinta-se engajado com as atividades e sinta-se satisfeito e realizado com ele;
- j) o provimento de orientação a gerentes e supervisores: definição clara de hierarquia, saber a quem ele deve se dirigir e quem são seus subordinados; e
- k) a elaboração de normas para assegurar o tratamento equitativo e determinação de métodos e práticas de remuneração que evitem o uso ou

manutenção de discriminações injustificadas: possibilitar o equilíbrio interno na organização”.

#### 2.2.3.1. Descrição de cargo

A definição de cargo para Chiavenato (1999, p. 160), apresenta a seguinte definição: “O cargo é uma composição de todas as atividades desempenhadas por uma pessoa – o ocupante – que podem ser englobadas em um todo unificado e que figura em certa posição formal do organograma da empresa. Assim, para desempenhar as suas atividades, a pessoa que ocupa um cargo deve ter uma posição definida no organograma”.

A descrição de cargos é uma informação documentada escrita que determina um cargo a partir dos seguintes critérios: posição definida no organograma funcional, deveres, condições de trabalho, responsabilidades e especificações. A descrição dos cargos baseia-se em resumir e padronizar os requisitos de um cargo através de análise, levantamento de informações e a própria descrição do cargo. Segundo o autor Marras (2002), “Detalha as principais exigências do cargo ao seu ocupante, para que suas tarefas sejam realizadas com eficiência e eficácia”.

Cita na sua monografia Kretzer (2007), “Geralmente, o desenho dos cargos de cada setor cabe as suas respectivas gerências, levando em consideração fatores como considerações ou hipóteses econômicas e técnicas, sobre o processo ou sobre o tempo ou espaço despendido. Também diz respeito a tipos de habilidades disponíveis ou número de pessoas disponíveis, os instrumentos e equipamentos requeridos, acordos sindicais de legislação trabalhista vigente, além de costumes ou tradição”. O autor descreve o conteúdo necessário para a formalização de uma descrição de cargo e busca um comparativo dos requisitos com os autores a seguir:

Define como requisitos para a descrição de cargos por Gil (1994), “a descrição de cargos consiste na exposição ordenada das tarefas ou atribuições de um cargo e a especificação consiste na identificação dos requisitos necessários para o desempenho dessas tarefas ou atribuições”. Observa que para este autor que na redação e formalização da descrição de cargo, tem que haver os princípios da clareza, precisão, concisão e impessoalidade. O cargo é escrito visando as

necessidades da função e não em enquadramento da descrição com colaboradores existentes na Organização.

Complementando a visão de Kretzer (2007) e Gil (1994), analisamos a definição de Chiavenato (2002), define a descrição de cargos como: “processo que consiste em enumerar as tarefas ou atribuições que compõem um cargo e que o tornam distinto de todos os outros cargos existentes na organização. É o detalhamento das atribuições ou tarefas do cargo, a periodicidade de execução, os métodos empregados, os objetivos do cargo. É um levantamento escrito dos principais aspectos significativos do cargo e dos deveres e responsabilidades envolvidas”.

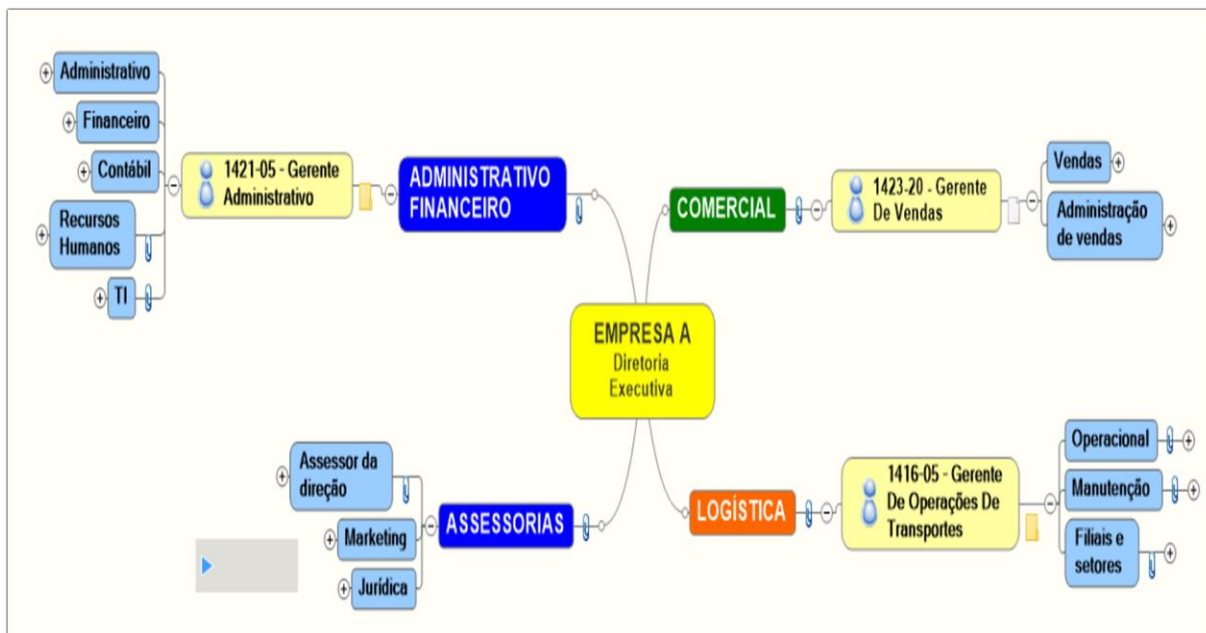
Visando interligar a descrição de cargo de uma área com outros cargos de outra área, identifica-se a necessidade de ter uma forma documental para esta interligação. De acordo com Chiavenato (2001), “desenhar um cargo significa estabelecer o conjunto de tarefas que o ocupante do cargo deverá desempenhar (conteúdo do cargo) e como esse conjunto de tarefas deverá ser desempenhado (métodos e processos de trabalho). Também contém aspectos sobre a quem o ocupante do cargo deverá se reportar (responsabilidade) e quem o ocupante do cargo deverá supervisionar ou dirigir (autoridade)”. Desta forma entende-se que há necessidade de ter a informação documentada, que interligue as hierarquias, áreas, descrição das atividades dos cargos. Para isto se faz necessário a construção de um organograma funcional.

A Empresa estudada no estudo de caso deste trabalho, é exemplificada no organograma apresentado na figura 2, tem definido uma hierarquia participativa como cultura organizacional e por ser uma Empresa familiar e os gestores desde a diretoria administrativa e os gerentes, são sócios e da família.

No artigo de Erdman, A. L. (1996) apresentado na COGITARE Enfer., Curitiba, v. 1, n. 1, p. 78-84, (1996), discute sobre o organograma horizontalizado, afirma que: “Hoje, todo um discurso de não verticalismo, não divisionismo, não centralismo,...parece merecer reflexões, pois se por um lado reflete estar a caminho de “liberalismos” e “coletivismos”, por outro, os atropelos podem ser catastróficos. É toda uma cultura organizacional que está em jogo onde não necessariamente a configuração formal é símbolo de um funcionalismo real. Os atores sociais vão muito

além da convivialidade o ocasional,... tudo rola por esses “momentos harmoniosos” ou “clima organizacional”, o “clima” de cada instante”.

**Figura 2 - Organograma funcional da Empresa estudada**



Fonte: Adaptação da Empresa estudada

Além das tarefas descritas na descrição de cargo proposto por Chiavenato (2001), por Dell Agnolo, Bruna E. e Melo, Bruna H. de. (2015) e pela situação que as empresas se encontram e cumprir formalidades para outros órgãos oficiais e com o conhecimento organizacional requerido pela ABNT NBR ISO 9001 (2015), Item A.7 descreve:

“Requisitos relativos a conhecimento organizacional foram introduzidos com o propósito de:

- a) salvaguardar a organização de perdas de conhecimento, por exemplo,
  - por meio de rotatividade de pessoas;
  - falha em capturar e compartilhar informação;
- b) encorajar a organização a adquirir conhecimento, por exemplo,
  - aprendendo com a experiência;
  - mentoreamento;
  - comparando-se com referenciais”.



Alinhado com os requisitos ABNT NBR ISO 9001 (2015), Item A.7 e por Kretzer (2007), descreve em sua monografia que Gil (1994) complementa “outros fatores que devem ser considerados no momento da especificação do cargo, tais como a formação escolar, os conhecimentos especializados, a experiência prévia exigida, esforço físico, mental e visual, condições de trabalho, risco, além da responsabilidade por máquinas e equipamentos, valores, conferência de dados e supervisão e treinamento, pela segurança de terceiros e também contatos”.

Alinhado com os autores e com os requisitos da ABNT NBR ISO 9001 (2015), Item A.7 e com os dados pesquisados por Dell Agnolo, Bruna E. e Melo, Bruna H. de. (2015) que descreve que para Pontes (2002), algumas regras devem ser seguidas ao se realizar a descrição de cargos:

- a) “A descrição deve ser clara: Deve ser elaborada de forma simples e clara para que todos possam compreender. Os detalhes devem ser descritos para evitar dúvidas;
- b) A descrição é do cargo: A descrição e a especificação referem-se ao cargo e não ao ocupante deste. Portanto, devem ser descritas o que o cargo exige e não o que o ocupante sabe fazer;
- c) A descrição é impessoal: A descrição de cada tarefa deve ser iniciada por um verbo que defina bem a atividade, sendo usado na terceira pessoa do presente do indicativo ou no infinitivo;
- d) Usar advérbios apenas na especificação;
- e) Descrever “O que faz”, “Como faz” e “Por que faz”.

Para que a Organização tenha os dados para análise dos cargos, se faz necessário elaborar o manual de avaliação de cargos que apresente os requisitos de um cargo, que venha facilitar a organização sistêmica destes dados, contemplando os critérios para avaliação.

A relação e mensuração das competências dos cargos define os critérios de serão utilizados na avaliação dos cargos. Afirma Rabaglio (2013 p33), “A base da mensuração por competências também é a descrição de cargos, ou seja, os indicadores de competências”.

Afirma Rabaglio (2013 p32), "... para que os auditores da ISO tenham a visão completa e compreendam a importância das competências comportamentais para a realização das atribuições do cargo ou da função". Alinhado ao requerido pela norma ABNT NBR ISO 9001 (2015), Item 7.2 descreve:

"A organização deve:

- a) determinar a competência necessária de pessoa(s) que realize(m) trabalho sob o seu controle que afete o desempenho e a eficácia do sistema de gestão da qualidade;
- b) assegurar que essas pessoas sejam competentes, com base em educação, treinamento ou experiência apropriados;
- c) onde aplicável, tomar ações para adquirir a competência necessária e avaliar a eficácia das ações tomadas;
- d) reter informação documentada, apropriada como evidência de competência.

NOTA Ações aplicáveis podem incluir, por exemplo, a provisão de treinamento, o mentoreamento ou a mudança de atribuições de pessoas empregadas no momento; ou empregar ou contratar pessoas competentes".

Com estas definições a Organização tem que documentar cada fase do desenvolvimento do processo de RH.

É fundamental para a análise de cargo definir e pontuar as competências. Apresenta-se algumas formas de pontuação:

A definição de competências e pontuação (Grau) na visão de Rabaglio (2013 p32), "Um cargo pode ter até quatro ou cinco grupos de competências similares. Cargos mais simples, operacionais, tem menor quantidade na maioria dos grupos; cargos mais complexos, com maior quantidade de atribuições e competências, podem chegar a ter até cinco e, raramente seis grupos de competências similares". Apresenta dois grupos de competências:

Rabaglio (2013 p32), apresenta os grupos de competências e no quadro 2, exemplos de duas competências.

Grupo I: Competências Orientadas para Resultados

Grupo II: Competências Orientadas para o Cliente

Grupo III: Competências Orientadas para Comunicação interna

Grupo IV: Competências Orientadas para Liderança ou Gestão de Pessoas

Grupo V: Competências Orientadas para Criação de Novos Produtos

Grupo VI: Competências Orientadas para Ações Repetitivas

**Quadro 2 - Exemplo de dois Grupos de Competências**

Grupo de Competências	Justificativa
<b>Grupo I: Competências Orientadas para Resultados</b>	
Agilidade Atenção Organização Planejamento Proatividade Foco em resultados	Capacidade de reunir os ingredientes comportamentais necessários para organizar suas atividades, priorizar as suas ações, prevendo e providenciando tudo que for necessário para que a excelência em resultados seja atingida
<b>Grupo II: Competências Orientadas para o Cliente</b>	
Comunicação Relacionamento interpessoal Flexibilidade Criatividade Foco no cliente Empatia Entusiasmo Sabe ouvir Disseminação de informações	É a capacidade de interagir com diferentes tipos de clientes internos e externos, com o objetivo de atender as suas exigências necessidades e expectativas mantendo um relacionamento dinâmico e positivo.

**Fonte: Adaptação - Rabaglio (2013 p.32)**

Continua a autora, apresentando no quadro 3, o grau (pontuação) o significado e o conceito de cada pontuação:

**Quadro 3 - Grau (pontuação), significado e Conceito de dois Grupos de Competências**

Grau (pontuação)	Significado	Conceito
1	Mínimo	Mínima necessidade do grupo de competências para o cargo
2	Regular	Necessidade Regular do grupo de competências para o cargo
3	Mediano	Média necessidade do grupo de competências para o cargo
4	Bom	Boa necessidade do grupo de competências para o cargo
5	Excelente	Forte necessidade do grupo de competências para o cargo

**Fonte: Adaptação - Rabaglio (2013 p.34)**

Na visão de Pontes (2005 p 211), “A ponderação constitui a atribuição dos pontos aos fatores, e o problema é a determinação do peso relativo de cada um deles. Para ajudar na explicação da atribuição do peso de cada fator, veja o

exemplo...”. O autor apresenta na tabela 1, exemplo de ponderação dos pontos relacionados aos fatores do cargo.

**Tabela 1 - Exemplo de ponderação dos pontos relacionados aos fatores de um cargo específico**

Fator	Mínimo de pontos do Fator	Graus do Fator							Máximo de Pontos do Fator
		A	B	C	D	E	F	G	
Instrução	20	20	33	47	60	73	87	100	100
Experiência	20	20	33	47	60	73	87	100	100
Iniciativa	15	15	30	45	60	75			50
Responsabilidade para erros	10	10	23	37	50				50
Responsabilidade para supervisão exercida	8	8	19	29	40				40
Responsabilidade para dados confidenciais	6	6	14	22	30				30
Responsabilidade para contatos	8	8	19	29	40				40
Responsabilidade para valores	8	8	16	24	32	40			40
Esforço mental/Visual	5	5	15	25					25

Fonte: Adaptação - Pontes (2005 p 211)

O autor Pontes, descreve toda uma metodologia de ponderação de pontuação, mas como não é o objetivo específico deste Trabalho, está apresentado a referência bibliográfica para abordagem para o aprendizado desta metodologia, Pontes (2005 da p 209 a 222).

Outra forma de ponderação por pontuação, está apresentado na tabela 2, tabela apresentada no 1º MBA em RH – UTFPR, Zarelli (2017).

**Tabela 2 - Exemplo de ponderação dos pontos relacionados aos fatores de avaliação do cargo**

PONDERAÇÃO DOS FATORES DE AVALIAÇÃO	
INSTRUÇÃO	120
CONHECIMENTO	100
HABILIDADES	40
ATITUDES	40
EXPERIÊNCIA	80
COMPLEXIDADE	80
RESPONSABILIDADES POR MÁQUINAS E EQUIPAMENTOS	40

RESPONSABILIDADE POR ERROS	60
ESFORÇO FÍSICO	40
ESFORÇO MENTAL/VISUAL	30
CONDIÇÕES DE TRABALHO	30
RESPONSABILIDADE POR NUMERÁRIO OU VALORES MONETÁRIOS	70
RESPONSABILIDADES POR DADOS CONFIDENCIAIS	100
RISCO	30
RESPONSABILIDADE POR CONTATOS	60
RESPONSABILIDADE POR SUPERVISÃO	80
<b>TOTAL</b>	<b>1000</b>

Fonte: Adaptação - 1º MBA em RH – UTFPR, Zanelli (2017)

A ponderação dos fatores de avaliação apresentado na tabela 2, apresenta uma forma simples de entender e prática, facilitando a assimilação e implantação pelas Organização. No manual de avaliação de cargos utiliza-se deste formato da ponderação de avaliação de cargos, apresentado na tabela 3.

**Tabela 3 - Modelo de formulário do manual de avaliação dos cargos**

LOGO DA EMPRESA	MANUAL DE AVALIAÇÃO DE DOS CARGOS		
	REQUISITOS DO CARGO	PONTUAÇÃO MÁXIMA DO CARGO	NOMENCLATURA DO CARGOS Gerente de Logística/Diretor de operações e serviços de transporte
INSTRUÇÃO	a) Ensino Médio	24	
	b) Graduação em Andamento	42	
	c) Graduação	72	72
	d) Especialização em andamento	96	
	e) Especialização	120	
CONHECIMENTO	a) Conhecimento de ferramental básico, Comunicação escrita e oral.	25	
	b) Informática Básico, Comunicação escrita e oral, organização, negociação,( rotinas e processos administrativo).	50	50
	c) Rotinas e processos administrativos, gestão de equipe, conhecimentos técnicos na área de atuação.	75	
	d) Todas as funções acima, noções de administração (marketing, finanças, custos, produção ou recursos humanos)	100	
HABILIDADES	a) Efetuar o controle de carga e descarga, Conduzir o processo ,Seguir os procedimento e normas da CIPA,	10	
	b) Atendimento ao cliente ou fornecedor, boa comunicação, elaborar relatórios, pagamentos.	20	
	c) Administração e controle de finanças, índices, gráficos e demais processos relacionados.	30	30
	d) Controle de pessoas e processos internos, habilidades em direção de equipes .	40	
ATITUDES	a) Organização, zelo, atenção.	20	
	b) Organização, zelo e atenção, dedicação, Agilidade, cortesia, Comportamento Ético, comprometimento.	30	30
	c) Anteriores, acrescidos de iniciativa, criatividade, flexibilidade, pro-atividade, liderança.	40	
EXPERIÊNCIA	a) Até 3 meses.	20	
	b) De 3 meses a 6 meses.	40	
	c) De 1 ano a 2 anos.	60	

		d) Mais de 5 anos.	80	80
COMPLEXIDADE		a) Tarefas rotineiras e padronizadas.	40	
		b) Algumas tarefas são rotineiras e padronizadas, outras não, exigindo iniciativa para solução de problemas diversificados e desembaraço para tomar decisão e agir.	60	60
		c) Tarefas em geral não padronizadas, exigindo iniciativa para solução de problemas diversificados e desembaraço para tomar decisão.	80	
RESPONSABILIDADES POR MÁQUINAS E EQUIPAMENTOS		a) Ferramentas e dispositivos, Máquinas e equipamentos, Segurança no trabalho, Abastecimento, Estoque de peças.	40	15
		b) computador, impressora, fax e telefone, segurança no trabalho.	25	
		c) Equipamentos de produção mecânica, veículos da frota, estoques,	15	
RESPONSABILIDADE POR ERROS		a) Nenhuma possibilidade ou mínima chance.	0	
		b) Erros eventuais, descobertos por processos de supervisão ou controles 24 administrativos internos.	20	
		c) Erros que passam por processos de controle e supervisão, percebidos por reclamação de cliente ou despesas administrativas.	40	40
		d) Erros na definição estratégica ou conhecimento de produtos.	60	
ESFORÇO FÍSICO		a) Trabalho em pé, levantamento de peso leve e frequente.	40	
		b) Trabalho sentado, levantamento de peso leve e ocasional.	30	30
		c) trabalho sentado, levantamento de peso frequente.	20	
ESFORÇO MENTAL/VISUAL		a) Nenhum		
		b) Atenção elevada, esforço visual frequente, concentração.	0	
		c) Concentração em processos internos, atenção elevada, visual ocasionalmente.	30	30
		d) atenção média e visual frequente.	20	
CONDIÇÕES DE TRABALHO		a) Normais de escritório( postura, iluminação e etc.)	10	
		b) Exposto a poeira, graxa, odores ou ruído, neblina.	10	10
		c) Anteriores, além de gases e fumaça.	20	
RESPONSABILIDADE POR NUMERÁRIO OU VALORES MONETÁRIOS		a) Não trabalha com valores	30	
		b) Responsável por ( pagamentos a clientes) dinheiro ou operações financeiras.	0	0
		c) Responsável por dinheiro ou operações financeiras e monetária.	35	
RESPONSABILIDADES POR DADOS CONFIDENCIAIS		a) Não ter acesso.	70	
		b) Responsável por carteira de cliente e fornecedores ou parâmetros de controle internos / financeiros.	0	
		d) Definições estratégicas, inovações tecnológicas, novos produtos ou ações de marketing.	50	50
RISCO		a) Nenhum.	100	
		b) Possibilidades remotas de acidentes.	0	
		c) Pequenos cortes, queimaduras, lesão por esforço repetitivo e outros acidentes de pequeno porte.	10	10
		d) Cegueira, perda de membros, queimaduras grandes e outros acidentes de maior porte.	20	
RESPONSABILIDADE POR CONTATOS		a) Apenas interno, com gerente ou membros do mesmo setor.	30	
		b) Apenas interno, com gerentes, diretoria e outros setores.	10	
		c) Internos com diversos setores e externos com clientes, fornecedores, bancos, assessoria jurídica e contábil, entre outros.	20	
		d) Internos e externos em nível estratégico.	40	40
RESPONSABILIDADE POR SUPERVISÃO		a) Nenhum subordinado.	60	
		b) Até 3 subordinados.	0	
		c) De 3 a 8 subordinados.	40	
		d) Mais de 8 subordinados.	60	60
POP e RELATÓRIOS DE EVIDÊNCIAS		Nenhum		
		P-001.00 – Gestão da qualidade		x
		P-002.00 – Gestão administrativa e financeira		
		P-003.00 – Gestão Comercial		
		P-004.00 – Atendimento ao Cliente		x
		P-005.00 – Gestão do Capital Humano		x
		P-006.00 – Gestão de Processos Internos		x
		Relatórios de fechamento contábil		
	Mapa estratégico - BSC		x	
	Relatórios de inventário		x	
INDICADORES	Perspectiva BSC	Nenhum		

DE DESEMPENHO	FINANCEIRO	1. Lucratividade - mensal		
		2. EBITIDA (Lucros antes de juros, impostos, depreciação e amortização) - mensal		
		3. Margem de contribuição - mensal		
		4. Controle de orçamentos - mensal		
	CLIENTES	5. Faturamento - mensal		
		6. Aumento de vendas - mensal		
		7. Prospecção de Clientes Novos. (Quant. prospectado / quant. conquistado)		
		8. Efetivação de pedidos. (%)		
		9. Faturamento por linha de serviços. (R\$)		x
		10. Porcentagem de clientes satisfeitos - semestral (%)		x
	PROCESSOS INTERNOS	11. Tempo necessário para responder a uma reclamação. (Dias)		x
		12. Custo por quilômetro rodado - mensal		x
		13. Índice de Inadimplência – PDD (180 dias) (R\$ e %). (Valor Ñ Recebido / faturamento) - Semestral		
		15. Produtividade na manutenção de veículos		x
		16. Índice de aproveitamento da frota - mensal;		x
		17. Índice de acidentes - trimestral;		x
	APRENDIZADO E CRESCIMENTO	18. Índice de não conformidades externas e internas. (quantidade e %)		x
		19. Horas extras. (h)		
		20. Absenteísmo. (h)		
		21. Tourn over. (h)		
		23. Eficácia no treinamento de colaboradores. (%)		
		24. Avaliação da satisfação dos profissionais no ambiente social. (%)		
		PONTUAÇÃO DO CARGO	1000 máxima	607 deste cargo

Fonte: Adaptação - 1º MBA em RH – UTFPR, Zanelli (2017)

A Organização em posse das informações dos requisitos do cargo, descritos no manual de avaliação de cargo, tem as informações necessárias para a elaboração da descrição de cargo. A seguir apresenta-se no formulário 1, um modelo de formulário para a descrição de cargos:

#### Formulário 1 - Modelo de formulário para descrição de cargos

LOGO DA EMPRESA	Empresa			
	Data da elaboração		Revisão	
	Setor responsável		Unidade de negócio	
Nomenclatura do cargo				Código CBO
Área de atuação		Hierarquia Superior		
Pares de função		Hierarquia Subalterna		
Objetivo do cargo				
Descrição do cargo				
Item	Descrição	Frequência	Origem	Destino
1				
2				
Segurança no trabalho				
Uso obrigatório de EPI's				
Condições do ambiente de trabalho				
Risco				
Gp 01				
Gp 02				
Gp 03				

Gp 04				
Gp 05				
<b>Esforço Físico</b>				
<b>Trabalho</b>	<b>Levantamento de peso</b>	<b>Visual</b>	<b>Atenção</b>	
<b>POP-Procedimento Operacional Padrão e IT-Instrução de Trabalho e RQ- Registros da Qualidade</b>				
<b>Instrução e formação escolar</b>				
Pós-Graduação				
<b>Experiência</b>			<b>Tempo</b>	
<b>Especificar se necessário outras experiências</b>				
<b>Responsabilidades</b>				
<b>Competências</b>				
<b>Técnica</b>		<b>Comportamental</b>		
<b>Indicadores de desempenho</b>				
<b>Observações complementares</b>				

**Fonte: O autor**

#### 2.2.3.2. Análise dos cargos

No trabalho de conclusão de curso de Dell Agnolo, Bruna E. e Melo, Bruna H. de. (2015), apresenta a seguinte argumentação: “Zimpeck (1990) relata que a análise de cargo é o processo fundamental de um programa de Administração de salários. A análise e descrição de cargos fornecem as informações que servirão para o desenvolvimento do sistema de avaliação de cargos. Para Snell e Bohlander (2010), a análise de cargos implica uma investigação sistemática do cargo, por meio de uma série de passos predeterminados. Quando concluída, a análise deve resultar em um relatório escrito com o resumo das tarefas, atividades ou funções. Lacombe (2011) define função como uma posição, definida na estrutura organizacional, a qual cabe um conjunto de responsabilidades afins e relacionamentos específicos e coerentes com sua finalidade, ao passo que cargo é um conjunto de funções de mesma natureza de trabalho, de requisitos e nível de dificuldades semelhantes e com responsabilidades em comum”.

Para análise dos cargos, Pontes (2002) apresenta o quadro 4 para a definição dos principais termos. “A responsabilidade pelas informações a respeito dos cargos



é unicamente dos gerentes de linha, enquanto a prestação de serviços ou de consultoria interna é responsabilidade dos especialistas de RH. E, portanto, torna-se necessário conhecer os métodos de coleta de dados para descrição e análise”.

O quadro 4, é uma adaptação de Pontes (2002), que apresenta as definições dos principais termos empregados na análise de cargos.

**Quadro 4 - Definições dos principais termos empregados na análise de cargos**

<b>DEFINIÇÕES DOS PRINCIPAIS TERMOS EMPREGADOS NA ANÁLISE DE CARGOS</b>	
TAREFA	É a atividade executada por um indivíduo na organização, como por exemplo: atendimento telefônico ao cliente, arquivo de documentos, manutenção de equipamentos.
FUNÇÃO	É o agregado de tarefas atribuídas a cada indivíduo na organização, por exemplo, serviços de secretaria da área comercial, serviços de secretaria da área de marketing.
CARGO	É o conjunto de funções substancialmente idênticas quanto à natureza das tarefas executadas e às especialidades exigidas dos ocupantes.
ANÁLISE DE CARGO	É o estudo que e faz para coligir informações sobre as tarefas componentes do cargo e as especificações exigidas do seu ocupante. Da análise resulta a descrição e a especialização do cargo.
DESCRIÇÃO DO CARGO	É o relato das tarefas descritas de forma organizada.
ESPECIFICAÇÃO DE CARGO	É o relato dos requisitos, responsabilidades e incômodos impostos aos ocupantes do cargo.
GRUPO OCUPACIONAL	É o conjunto de cargos que se assemelham quanto à natureza do trabalho.

Fonte: Adaptação - Dell Agnolo, Bruna E. e Melo, Bruna H. de (2015). Adaptado de Pontes (2002)

Entende-se na descrição de cargos além dos apresentados por Dell Agnolo Bruna E. e Melo Bruna H. de. (2015), a Organização deve acrescentar outros termos que façam parte de critérios da própria Organização, sendo alguns apresentados no item 2.2.3.1. Descrição de cargo.

#### 2.2.3.3. Pesquisa e enquadramento salarial

Após a Organização ter todos os cargos descritos e alinhados com o PCS e devidamente gerenciado pela área de RH, deverá ser enquadrado no PCS o quadro de colaboradores existentes na Organização. Este enquadramento dos colaboradores ao PCS, passa pelo enquadramento de salários.

Para este enquadramento salarial, é necessário a Organização aplicar antes uma pesquisa salarial no ambiente externo, com o objetivo de avaliar e conhecer as faixas salariais de outras Organizações

Alinhado com Dell Agnolo, Bruna E. e Melo, Bruna H. de. (2015), apresenta a seguinte argumentação: “Segundo Prado Jr (1995), para que os responsáveis de uma empresa possam definir uma política de salários, é fundamental que se tenham uma visão precisa de como o mercado se comporta em relação a esse assunto. Lacombe (2011) afirma que pesquisa salarial é o estudo sobre o valor dos salários e dos benefícios que outras empresas do mesmo ramo ou da mesma região pagam aos empregados que ocupam os mesmos cargos avaliados pela empresa pesquisadora e considerados significativos para a elaboração de seu plano de cargos e salários”.

A Organização necessita organizar um processo para o enquadramento salarial, que passa por elaborar uma regra devidamente formalizada. Dell Agnolo Bruna E. e Melo Bruna H. de. (2015) apresenta no TCC a definição de Chiavenato (1999) afirma que “os salários de uma organização devem obedecer a um duplo equilíbrio interno e externo. Ou seja, deve haver compatibilidade de salários dentro da organização (equilíbrio interno) e dentro do mercado (equilíbrio externo). O equilíbrio interno é garantido através de avaliações e classificações de cargo. Já o equilíbrio externo é obtido através de pesquisas salariais para verificar o que o mercado está pagando”.

Esta definição apresenta que no enquadramento salarial, se faz necessário analisar os cargos da Organização com cargos em outras Organizações utilizando-se de algumas regras, tais como:

- a) “Segmento de atuação
- b) Porte e classificação fiscal
- c) Regional, Estadual e Nacional
- d) Fatores internos e externos”

Para o enquadramento salarial, é necessário aplicar pesquisa salarial, utilizando-se dos critérios descritos no parágrafo anterior e devidamente formalizado, utilizando-se de formulários específicos, modelo apresentado no formulário 2 a seguir.

## Formulário 2 - Modelo de formulário para pesquisa salarial

LOGO DA EMPRESA	PESQUISA SALARIAL ENTRE AS EMPRESAS	
ÁREA:	II - Administrativos/Financeiro	
CARGOS	1421-05 - Gerente Administrativo	2524-05 - Analista De Recursos Humanos
PRINCIPAIS DESCRIÇÃO DE FUNÇÃO	Exercem a gerência dos serviços administrativos, das operações financeiras e dos riscos da empresa. Gerenciam recursos humanos, administram recursos materiais e serviços terceirizados de sua área de competência. Planejam, dirigem e controlam os recursos e as atividades de uma organização, com o objetivo de minimizar o impacto financeiro da materialização dos riscos.	Administram pessoal e plano de cargos e salários; promovem ações de treinamento e de desenvolvimento de pessoal. Efetuam processo de recrutamento e de seleção, geram plano de benefícios e promovem ações de qualidade de vida e assistência aos empregados. Administram relações de trabalho e coordenam sistemas de avaliação de desempenho. No desenvolvimento das atividades, mobilizam um conjunto de capacidades comunicativas.
COMPETÊNCIA ESSENCIAL	Informática intermediária, habilidade com calculadora de mesa; relações interpessoais; conhecimentos financeiros/ contábeis/ vendas; gestão de pessoas; gestão da qualidade; administração de conflitos.	Experiência em recrutamento e seleção; conhecimento de sistemas de avaliação de desempenho, PLR, cargos e salários
Instrução mínima para a função e Tempo Experiência	Ensino Médio Acima de 5 anos	Ensino Médio Acima de 5 anos
ORGANIZAÇÃO Empresa estudada	Salário base referencial	
	SUBTOTAL	0,00
	Outros	
	SUBTOTAL	0,00
	Gratificação %	
	SUBTOTAL	0,00
	Adicional	
	SUBTOTAL	0,00
	Benefícios	
	SUBTOTAL	0,00
Empresa estudada	Salário base referencial	
	Gratificação %	
	Adicional	
	Benefícios	
	SUBTOTAL	0,00
Empresa C	Salário base referencial	
	Gratificação %	
	Adicional	
	Benefícios	
	SUBTOTAL	0,00
Empresa D	Salário base referencial	
	Gratificação %	
	Adicional	
	Benefícios	
	SUBTOTAL	0,00
VALORES DA PESQUISA	MÉDIA	0,00
	VARIAÇÃO (R\$)	0,00
	VARIAÇÃO (%)	0,00

Fonte: O autor

A Organização em posse da informação documenta para a PCS: Organograma Funcional, Manual de Avaliação de Cargo, Descrição dos Cargos Pesquisa Salarial e o Enquadramento Salarial, tem o recurso necessário para implantar a avaliação por competência, requerido pela ABNT NBR ISO 9001 (2015),

item 7.2 b), “b) assegurar que essas pessoas sejam competentes, com base em educação, treinamento ou experiência apropriados”. O Organismo Certificador de Produto-OCP, durante o processo de auditoria do SGQ, solicita evidência de competência, e para isto a Organização deve implantar o PCS, até avaliação de desempenho por competência.

#### 2.2.3.4. Salário e remuneração

Para que a Organização adote a implantação do PCS, tem a necessidade de adequar os salários e enquadrar o quadro de colaboradores existente e garantir a admissão dos novos pela PCS.

No artigo de Sabino e Cunha (2016) descreve a definição de salário e remuneração como: “Salário é devido ao empregado pela prestação de serviços em decorrência de seus trabalhos. Já a remuneração é a soma do salário contratual estipulado, no qual poderá ser mensal, por hora ou por tarefa, incluindo outras vantagens como horas extras, adicional noturno, adicional de periculosidade, insalubridade, comissões, porcentagens, gratificações, entre outras.

A remuneração é o gênero e o salário é a espécie desse gênero. A remuneração indica a totalidade dos ganhos do empregado, pagos diretamente ou não pelo empregador. E o salário indica os ganhos recebidos diretamente pelo empregador em decorrência do trabalho realizado”.

##### 2.2.3.4.1 Salário

De acordo com Chiavenato (1999), “o salário é uma contraprestação pelo trabalho de uma pessoa na organização. Em troca de dinheiro, a pessoa empenha parte de si mesma, de seu esforço e de sua vida, comprometendo-se a uma atividade cotidiana”.

O mesmo autor define que existem três tipos de salário:

- a) “Salário por unidade de tempo: pago de acordo com o tempo que o trabalhador fica à disposição da empresa, podendo ser dimensionada em horas, semanas ou mês;

- b) Salário por resultado: refere-se à quantidade ou número de peças ou obras produzidas;
- c) Salário por tarefa: é uma fusão dos dois tipos anteriores, ou seja, o colaborador está sujeito a uma jornada de trabalho, ao mesmo tempo que o salário é determinado pela quantidade de peças produzidas”.

Ainda na definição de salário e de acordo com Alves de Sa. (1982), descreve, “o salário é formado por dois grupos distintos. Um deles vê o salário fixo, que é aquele ajustado entre empregado e empregador, com base fixa não variável.

Subdivide-se em:

- a) Salário hora, utilizado normalmente para o trabalhador braçal ou sem especialização
- b) Salário diário, normalmente utilizado para o pagamento de operários especializados e
- c) Salário mensal, utilizado para pagamentos de empregados administrativos”.

Entende-se que na definição de Chiavenato (1999), a forma de relacionar salário é mais amplo e abrange a classificação: tempo, resultado e tarefa, possibilitando mais alternativas para o enquadramento salarial e a utilização desta classificação no processo de avaliação por competência.

Durante o processo de identificação e pesquisa salarial, bem como a construção da PCS, a Organização deve ter em mente o enquadramento salarial dos colaboradores do quadro de atual e os novos na admissão.

#### 2.2.3.4.2 Estrutura salarial

Pontes (2005, p. 283) define estrutura salarial como, “a organização de uma progressão salarial em função da crescente valorização dos cargos resultante do processo de avaliação”.

Chiavenato (1999) acrescenta que, “a estrutura salarial é um conjunto de faixas salariais que está ligado aos diferentes cargos da organização.

Entendendo a explicação dos autores, a Organização dever constituir uma estrutura salarial formal, que possibilite coordenação do plano de crescimento dos colaboradores, que servirá como ferramenta para organizar a política salarial.

#### 2.2.3.4.3 Política salarial

Chiavenato (2003, p. 84) conceitua a política salarial como, “o conjunto dos princípios e diretrizes que refletem a orientação e a filosofia da organização, no que tange aos assuntos de remuneração de seus empregados”.

E a política salarial, por sua vez, será utilizada para a construção do PCS e conseqüentemente, gerar informações para o plano de remuneração dos colaboradores.

#### 2.2.3.4.4 Remuneração

Define no TCC de Dell Agnolo, Bruna E. e Melo, Bruna H. de. (2015), que: “Segundo Snell e Bohlander (2010), as variáveis importantes relacionadas com o trabalho, que levam à satisfação no emprego, incluem desafios no cargo, atribuições de tarefas interessantes, remuneração justa, supervisão competente e carreiras recompensadoras. Os colaboradores desejam sistemas de remuneração que sejam justas e à altura de suas capacidades e expectativas. A remuneração inclui todas as formas de pagamento e recompensas aos colaboradores pelo desempenho de seu trabalho. A remuneração direta abrange ordenados e salários, incentivos, bonificações e comissões. Já a remuneração indireta abrange os vários benefícios oferecidos pela empresa. Há ainda a recompensa não financeira, que inclui programas de reconhecimento do colaborador, atividades gratificantes, suporte da empresa, horário flexível, entre outros”.

No artigo de Sabino (2016), apresenta a remuneração variável como: “Para Araújo (2006, p. 74), “A remuneração variável tem como foco principal as pessoas, no sentido de recompensá-las por suas habilidades, competência e resultados proporcionados à organização”.

Continua a definição do autor: No artigo de Sabino (2016), descreve a remuneração variável de várias formas, mas para o contexto deste trabalho está sendo utilizado três formas de mensuração, descritas a seguir:

#### 2.2.3.4.5 Remuneração variável por Performance

Esta remuneração ocorre à premiação pelos resultados apresentados, Dutra (2012, p.184) a conceitua: “Como uma remuneração variável vinculada a metas de resultados individuais, por equipe e/ou por negócios/empresa. Essa remuneração é transferida para pessoa mediante dinheiro”.

Franco (2012, p. 138) a define: “Como uma remuneração em que há participação nos lucros e nos resultados da organização, “considerada uma estratégia de curto prazo, uma vez que seu pagamento está vinculado aos resultados anuais das empresas”.

Na remuneração por performance, é avaliado a atuação do colaborador quando este atingir as metas propostas pela empresa, ocorrendo a premiação pelos resultados obtidos, em que será realizada mediante dinheiro ou participação nos lucros, previamente descrito e acertado entre os colaboradores a Organização.

#### 2.2.3.4.6 Remuneração variável por Competência

Lacombe (2005), define: “Remuneração por competência na qual remunera os colaboradores por seus atributos, conhecimentos, habilidades e qualidades interpessoais”.

As organizações buscam colaboradores pelas suas habilidades e conhecimento, estes diferenciados para compor seu quadro de colaboradores. E os remunera por este diferencial competitivo.

Chiavenato (2002), nos traz: “Cinco características, em que nesta remuneração o pagamento poderá ser mensal ou anual, no qual varia de acordo com o desempenho. No entanto o salário não é fixo, a avaliação do desempenho afeta diretamente a remuneração da pessoa. Todos os colaboradores podem receber ganho adicional conforme o desempenho alcançado e na qual a

remuneração por competência funciona como fator motivador e estimula o envolvimento com as metas da empresa”.

Esta remuneração é de acordo com o desempenho do colaborador, onde há variação salarial e conforme a concretização dos resultados torna-se motivadora em busca de cumprir as metas preestabelecidas pelas empresas, na obtenção desta remuneração.

#### 2.2.3.4.7 Remuneração por Resultados

Araújo (2006), descreve: “Na remuneração por resultado relacionam-se as habilidades, as competências ao desempenho dos empregados e como estas características contribuem para a organização”.

Lacombe (2011), descreve: “Na remuneração por resultado, o colaborador será remunerado em função dos padrões, metas e objetivos atingidos. E, desta forma, as empresas devem estar alinhadas como um todo e seus departamentos devem estar interligados, de tal forma que todos tenham o mesmo alvo”.

Esta remuneração avalia como os colaboradores contribuem para obter os resultados das metas e dos objetivos estratégicos, através de suas habilidades e desempenho. Para o alcance dos objetivos, as organizações devem integrar todos os seus departamentos, assim cada colaborador pertencerá a um objetivo comum.

A Organização ao implantar a remuneração variável, por Performance, por Competência e por Resultados, estabelece um estado de avaliação por meritocracia.

#### 2.2.3.4.8 Meritocracia

Duarte (2005, p. 365), descreve: “Meritocracia é a “fórmula utilizada por organizações, como estímulo ao colaborador, oferecendo recompensas aos seus integrantes que proporcionem melhorias importantes para elas ou para sua clientela”.

Barbosa (2003), descreve: “A meritocracia do colaborador pode ser definida como um conjunto de valores que postula que as posições fundamentais dos indivíduos na organização devem ser resultado do mérito de cada um, ou seja, das suas realizações individuais”.



Na construção de PCS, é necessário a administração da política de salário e de remuneração. Lacombe (2011, p.175) define a administração de remuneração como: “Conjunto de métodos que tem por finalidade a atribuição de remuneração adequada a todos os que colaboram com a empresa, assegurando a coerência interna entre os valores da remuneração e dos benefícios de cada um e a coerência externa com o mercado de trabalho, visando a proporcionar constante motivação ao pessoal, aumento de produtividade e o controle dos custos de mão-de-obra”.

#### 2.2.4. Avaliação de desempenho por competência

Antes mesmo de definir avaliação de desempenho por competência, entende-se que a definição do conceito de competência é essencial para uma política muito bem formulada.

Em capítulo anterior definiu-se a competência pelas normas ABNT NBR ISO 9000 (2015) e ABNT NBR ISO 9001 (2015) e pela autora Rabaglio (2013), se faz necessário interligar o conceito de competência na visão de qualidade com a visão sistêmica da autora, com o objetivo de fortalecer a necessidade de formalização de informação documentada com os requisitos de Recursos Humanos, garantindo assim o processo de avaliação de desempenho por competência, seja auditado e evidenciado os registros e sua eficácia.

A definição de competência pela ABNT NBR ISO 9000 (2015), item 2.2.5.3: “O SGQ é mais efetivo quando todos os colaboradores entendem e aplicam as habilidades, treinamento, educação e experiência necessários para desempenhar suas funções e responsabilidades. É da responsabilidade da Alta Direção oferecer oportunidades para as pessoas desenvolverem essas competências necessárias”.

A definição as obrigações da Organização sobre a competência a norma ABNT NBR ISO 9001 (2015), item 7.2 define:

“A organização deve:

- a) a) determinar a competência necessária de pessoa(s) que realize(m) trabalho sob o seu controle que afete o desempenho e a eficácia do sistema de gestão da qualidade;

- b) b) assegurar que essas pessoas sejam competentes, com base em educação, treinamento ou experiência apropriados;
- c) c) onde aplicável, tomar ações para adquirir a competência necessária e avaliar a eficácia das ações tomadas;
- d) d) reter informação documentada, apropriada como evidência de competência.

NOTA Ações aplicáveis podem incluir, por exemplo, a provisão de treinamento, o mentoreamento ou a mudança de atribuições de pessoas empregadas no momento; ou empregar ou contratar pessoas competentes”.

A definição de competência na visão de Rabaglio (2013 p11): “Na linguagem organizacional, competência é um conjunto de Conhecimento, Habilidade e Atitudes específicas para cada cargo, que, segundo uma metodologia criteriosa, torna possível: Mapear o perfil das competências necessárias para qualquer cargo ou função e construir as ferramentas personalizadas para avaliar o perfil de competências dos candidatos ao cargo....”

Acrescentando à definição de competência a própria competência do focalizador, as autoras \* Magda & Falcão (2002 p15) têm a seguinte definição:

“Competência é o que faz determinadas pessoas ou Organizações se destacarem das outras. Para desenvolver competência, quatro pontos (ou capitais) precisam ser desenvolvidos:

- a) Conhecimento ou Capital Intelectual,
- b) Habilidade ou Capital Operacional,
- c) Atitude ou Capital Emocional e
- d) \*Visão sistêmica ou Capital Espiritual”.

Na visão da autora, o Conhecimento (Capital Intelectual), Habilidade (Capital Operacional) e Atitude (Capital Emocional) descrevem claramente o C.H.A. utilizado por outros autores, que tratam cada qual a sua própria definição.

No quarto ponto, a Visão Sistêmica (Capital espiritual), entende-se que, quem faz são pessoas e estas devem estar alinhados com uma consciência holística da Organização. As autoras Magda & Falcão (2002 p16), descrevem que: “Não basta

ter o conhecimento, a habilidade e a atitude necessário para se desenvolver uma competência. Se a pessoa não souber onde, quando e como utilizar esta competência, seu valor pode ser perder. A visão sistêmica ou capital espiritual está ligado a ter a capacidade de analisar o mundo, o mercado a empresa, as pessoas e utilizar a sua competência da melhor forma possível, aprendendo tanto através da experiência própria quanto através da observação, e sendo capaz de agir visando sempre o bem comum. Assim, além de “saber fazer”, “poder fazer” e “querer fazer”, é preciso “fazer o melhor”. E isto é muito mais uma questão de intenção do que de forma”.

Com a definição clara e internalizada na Organização, pode-se definir a avaliação de desempenho por competência.

Adaptando os conceitos de Rabaglio (2013 p28) e Magda & Falcão (2002 p16) pode-se resumir estas definições no quadro 5:

**Quadro 5 - Apresentação das competências C.H.A. mais a definição E (visão sistêmica)**

C	H	A	E*
Conhecimentos	Habilidades	Atitudes	Visão sistêmica
Saber	Saber fazer	Querer fazer	Fazer o melhor
O que sabemos mas não necessariamente colocamos em prática	O que praticamos, temos experiência e domínio.	As características pessoais, que nos levam a praticar ou não o que conhecemos e sabemos	A capacidade de análise e utilizar a competência de melhor forma possível

Fonte: Adaptação - Rabaglio (2013 p28) e Magda & Falcão (2002 p16).

\* Adaptação - Magda & Falcão (2002 p16)

A avaliação por competência trata de gerar oportunidades de crescimento da pessoa avaliada, bem como a do avaliador e conseqüentemente o crescimento sustentável da Organização.

Rabaglio (2013 p3), descreve que: “A avaliação de Desempenho está muito relacionada à observação e ao acompanhamento do comportamento humano e se refere muito mais a uma questão de atitude do que de técnica”. Entende-se que os critérios de avaliação devem fortalecer a observação da forma que o avaliado e o avaliador se comportam e a capacidade de se desenvolver.

As competências devem ser mensuráveis e para esta mensuração, a autora Rabaglio (2013 p40), apresenta um critério de mensuração das competências apresentadas no quadro 6:

**Quadro 6 - Apresentação de critérios de mensuração de competências**

Critério de mensuração de Competências				
1	2	3	4	5
Pouquíssima evidência da competência	Pouca evidência da competência	Média evidência da competência	Boa evidência da competência	Forte evidência da competência
Dê o grau 1	Dê o grau 2	Dê o grau 3	Dê o grau 4	Dê o grau 4
O cargo precisa ter:				
Pouquíssimo dessas competências	As necessidades dessas competências para o cargo estão abaixo da média	Medianamente dessas competências	Essas competências estejam acima da média	A necessita de excelência nas competências
O Colaborador precisa ter:				
Pouquíssimo dessas competências	Essas competências abaixo a média	Essas competências na média	Essas competências acima da média	Grau máximo nessas competências

**Fonte: Adaptação - Rabaglio (2013 p42)**

A metodologia de avaliação geralmente é realizada de forma objetivas, alinhado com os resultados obtidos no planejamento e nas metas estabelecidas.

No artigo publicado pela RAP-FGV, Brandão, Hugo Pena (2008), descrevem: “A avaliação dos comportamentos ou competências manifestas pela pessoa, ao contrário, envolve certa subjetividade, à medida que se baseia na observação do avaliador a respeito do avaliado. A percepção do avaliador sobre o comportamento do avaliado muitas vezes é carregada de vieses, em razão de fatores como preconceito, indulgência, severidade e leniência, entre outros citados por Caetano (1996). Quando a avaliação é realizada por uma só pessoa, por sua vez, é comum a ocorrência de distorções, como o exercício de pressão e controle psicossocial no trabalho, conforme descrito por Pagès e colaboradores (1993)”.

A Organização deve implantar uma metodologia de avaliação de desempenho que evite as distorções, e para isto alguns autores apresentam a avaliação 360 graus, também chamada de avaliação por *feedback* por múltiplas fontes. Este modelo possibilita obter maior número de informações sobre o desempenho de um colaborador.

Os mesmos autores afirmam que: “Nesse modelo, o colaborador é avaliado não apenas pelo seu superior hierárquico, mas também por outros sujeitos que interagem com ele no seu trabalho, como colegas da equipe, subordinados, clientes e, em alguns casos, até por fornecedores e pelo próprio colaborador (auto avaliação)”.

Complementando o conceito apresentado no artigo dos autores Brandão, Hugo Pena (2008) e por Rabaglio (2013 p19), apresenta os seguintes argumentos: “O Avaliador procura receber feedback de todos os que tenham trabalhado com o avaliado, como clientes internos e externos, membros da própria equipe, fornecedores internos e externos, pares etc.

O avaliador deve ter uma visão sistêmica desta rede, de como funciona e comunicação interna, o clima de cooperação ou competitividade, e se certificar de que as pessoas envolvidas na avaliação foram preparadas para tal....”.

O ideal para as Organizações que estão iniciando na avaliação de desempenho por competência, comecem pela avaliação 180 graus, Rabaglio (2013 p20), afirma que “O ideal é iniciar com a 180 graus, isto é, auto avaliação e avaliação do líder imediato, e, à medida que avaliados e avaliadores estejam adquirido maturidade, a equipe de gestores do projeto vai sofisticando a ferramenta e aumentando os graus até chegar aos 360 graus”.

A avaliação de desempenho por competência é avaliada por competências Técnicas e Comportamentais, afirma Rabaglio (2012), apresentado nas descrições seguintes.

Rabaglio (2013 p20), apresenta vários tipos de ferramentas para avaliação que são:

- a) “Avaliação por Objetivos
- b) Avaliação Direta
- c) Avaliação Conjunta
- d) Auto avaliação
- e) Avaliação 360 graus
- f) Avaliação por competências“

A ferramenta proposta para ser pesquisada e utilizada neste trabalho é a Avaliação Competências.

#### 2.2.4.1. Avaliação por competências Técnicas e Comportamentais

A autora Rabaglio (2012 p21) complementa que a competência pode ser expressa em competência técnica e competência comportamental:

##### Competências Técnicas:

“São os pré-requisitos de cada cargo ou função, como escolaridade, formação a específica, domínio de idiomas e informática, experiências necessárias, etc. São conhecimentos e habilidades necessárias para o sucesso no cargo”.

##### Competências Comportamentais:

“São características pessoais que são os diferenciais de cada indivíduo e fazem com que os regulados de cada um sejam diferentes em situações similares. Ex.: flexibilidade, criatividade, agilidade, empatia, disponibilidade, humildade, bom humor, etc.”.

A autora Rabaglio (2013 p52) apresenta uma ferramenta de mensuração de competências por meio de medidores. “Trata-se de uma ferramenta personalizada para cada cargo, construída especificamente para avaliar, monitorar e desenvolver pessoas com foco nas competências que precisam ser potencializadas, criando a possibilidade para que cada colaborador enriqueça o seu perfil, dando o máximo de produtividade e resultados”. A autora acrescenta que “Cada cargo deverá ter o seu próprio questionário de avaliação, com base nas competências do mapeamento. Todas as competências mapeadas do cargo deverão ser avaliadas pelos medidores de competências”.

Completa a autora que, “O crescente aumento da competitividade dos negócios obriga as empresas a buscarem e adquirirem as competências que elas negligenciaram em tempos anteriores, de menor concorrência, de maiores facilidades para obter lucros e crescer. Todo este movimento trouxe à tona a Gestão por Competência, que é a forma mais focada e objetiva de fazer Gestão de Pessoas, alinhada com as estratégias da organização através de metodologias destinadas a fazer”.

Entende-se a Organização deve ter um documento formalizado e que componha todas as informações necessárias à avaliação, descritas nos formulários 3 e 4. OS medidores podem ser chamados de indicadores de desempenho.

**Formulário 3 - Apresenta um modelo (exemplo) de planilha de avaliação por competência Técnica, alinhados com os resultados da organização**

Logo da Empresa		AVALIAÇÃO de DESEMPENHO por COMPETÊNCIA TÉCNICA				Nº de controle		F-018.00	
		EMPRESA				DATA		_/_/	
COLABORADOR						UNIDADE DE NEGÓCIOS			
FUNÇÃO (CARGO)						DIRETORIA			
PARES						DIVISÃO			
SUBORDINADO IMEDIATO						DEPARTAMENTO			
GESTOR									
Indicador de desempenho	Descrição dos indicadores de desempenho	PESO	SINAL (+-)	PERÍODO ANTERIOR	META	REALIZADO		AVALIAÇÃO do DESEMPENHO	
						VALORES	%	90,22%	ÓTIMO
001	Desenvolvimento do setor	7,0				95,72%		67,00%	ÓTIMO
A	Faturamento	1,5	+	1,5	2,00	2,50	125,00	187,50	EXCELENTE
B	Descontos	1,0	-	7,5	8,00	6,42	124,53	124,53	EXCELENTE
C	Devoluções	0,5	-	1,5	2,00	2,50	80,00	40,00	REGULAR
D	Atrasos (90 dias)	0,5	-	25,0	20,00	27,00	74,07	37,04	RUIM
E	Prospecção de Clientes novos	0,5	+	0,3	4,00	3,00	75,00	37,50	RUIM
F	Redução de não conformidades interna	0,5	-	1,8	2,00	1,50	133,33	66,67	EXCELENTE
G	Redução de não conformidades externa	1,5	-	0,8	0,50	7,00	7,14	10,71	RUIM
002	Comprometimento com a Equipe	3,0					74,93%	22,48%	ÓTIMO
A	Assiduidade	0,5	-	2,3	2,50	EXCELENTE	166,67	83,33	EXCELENTE
B	Absenteísmo	0,3	-	1,3	1,50	RUIM	54,55	13,64	RUIM
C	Satisfação dos Clientes	0,3	+	3,8	4,00	RUIM	75,00	18,75	RUIM

Fonte: O autor

**Formulário 4 - Apresenta um modelo (exemplo) de planilha de avaliação por competência Comportamental, alinhados com os resultados da organização**

LOGO EMPRESA		AVALIAÇÃO de DESEMPENHO por COMPETÊNCIA COMPORTAMENTAL				Nº de controle		F-019.00	
		EMPRESA				DATA		_/_/	
COLABORADOR						UNIDADE DE NEGÓCIOS			
FUNÇÃO (CARGO)						DIRETORIA			
PARES						DIVISÃO			
SUBORDINADO IMEDIATO						DEPARTAMENTO			

GESTOR												
Indicador de desempenho	Descrição dos indicadores de desempenho	PESO	AVALIAÇÃO					RESULTADO (%)	AVALIAÇÃO do DESEMPENHO			
			RUIM	REGULAR	BOM	ÓTIMO	EXCELENTE		76,39 %	BOM		
		10,0										
001	<b>Capacidade de análise e síntese</b>	1,1										
	Domínio das técnicas de mensuração, com desenvolvida percepção e atenção dos dados disponíveis pelo e indústria, para analisar gráficos, relatórios, demonstrativos e documentos de rotina.							100,00 %	10,50 %	EXCELENTE		
	A Tem experiência necessária para dominar as técnicas.		0,3						X	100,00 %	30,00 %	EXCELENTE
	B Disponibiliza regularmente relatórios analíticos do desempenho do setor.		0,3						X	100,00 %	25,00 %	EXCELENTE
	C Avalia diariamente os resultados de cada processo, identificando os gargalos e dificuldades existentes.		0,3						X	100,00 %	25,00 %	EXCELENTE
D Desenvolve todas as operações de análises de dados necessárias para o gerenciamento dos resultados do setor.	0,3						X	100,00 %	25,00 %	EXCELENTE		
002	<b>Agilidade</b>	1,0										
	Capacidade de providenciar de forma rápida e objetiva as respostas necessárias à demanda da empresa.								80,00 %	8,00 %	BOM	
	A Sente facilidade em executar tarefas com rapidez e objetividade mesmo quando solicitada em cima da hora.		0,5						X	80,00 %	40,00 %	BOM
	B Tem excelência na prontidão de respostas.		0,3						X	100,00 %	25,00 %	EXCELENTE
C Possui agilidade suficiente para o bom desempenho de suas atribuições.	0,3		X					60,00 %	15,00 %	REGULAR		
003	<b>Gerenciamento do tempo</b>	2,0										
	Capacidade de organizar-se no desempenho das atribuições, priorizando tarefas e atribuindo a cada tarefa o tempo correspondente a sua necessidade.								76,67 %	15,33 %	BOM	
	A Trabalha num ambiente organizado onde tudo tem um lugar certo para ser guardado.		1,0						X	80,00 %	80,00 %	BOM
	B Não perde tempo com assuntos desnecessários.		1,0			X				70,00 %	70,00 %	REGULAR
C Dá ordem de prioridade às ações diárias de forma que comece sempre pelo mais importante.							X	80,00 %	0,00 %	BOM		
004	<b>Negociação e Persuasão</b>	1,0										
	Capacidade de se comunicar claramente, com flexibilidade e empatia, desenvolvendo argumentação envolvente com foco no interesse do oponente.								60,00 %	5,94 %	REGULAR	
	A Tem excelente poder de argumentação e convencimento.		0,3	X						50,00 %	16,50 %	RUIM
	B Ouve com atenção e planeja a melhor forma de apresentar suas ideias.		0,3		X					60,00 %	19,80 %	REGULAR
C É persistente sem ser insistente, com elegância e cortesia.	0,3			X				70,00 %	23,10 %	REGULAR		
005	<b>Soluções de problema</b>	1,0							83,33	8,25 %	ÓTIMO	



	Toma providências rápidas diante dos problemas, obstáculos, conflitos, decidindo assertivamente e tirando o máximo de proveito da situação.							%		
A	Quando ocorre um problema, assume-o como se fosse seu, sentindo-se responsável pela solução.	0,3					X	100,00%	33,00%	EXCELENTE
B	Diante dos problemas difíceis, sempre encontra métodos de solução sem infringir os POPS.	0,3				X		70,00%	23,10%	REGULAR
C	Foca as ações nas causas e não nos sintomas.	0,3					X	80,00%	26,40%	BOM
006	<b>Pró-atividade</b>									
	Capacidade de se antecipar aos fatos, tendo ações preventivas no sentido de conduzir a equipe e atingir melhores resultados.	1,0						75,00%	7,50%	BOM
A	Percebe quando vai ocorrer um problema e antecipa suas ações.	0,5					X	80,00%	40,00%	BOM
B	Quando planeja as ações consegue prever possíveis dificuldades com outros setores e consegue evitar adversidades com outras pessoas envolvidas nas ações.	0,5				X		70,00%	35,00%	REGULAR
007	<b>Visão Sistêmica</b>									
	Ter desenvolvida a visão da empresa como um todo e os conceitos da relação entre clientes e fornecedores internos. Compartilha a visão de futuro com a equipe.	1,0							60,00%	5,94%
A	Tem uma visão clara do objetivo maior de curto, médio e longo prazo e assume-os como propósito a ser alcançado.	0,3	X					50,00%	16,50%	RUIM
B	Comunica sua visão com clareza para sua equipe para que todos a conheçam.	0,3				X		70,00%	23,10%	REGULAR
C	Identifica-se com a visão da empresa.	0,3			X			60,00%	19,80%	REGULAR
008	<b>Liderança Empreendedora</b>									
	Capacidade de investir no crescimento e desenvolvimento da equipe, motivando a novos desafios, treinando, orientando e tendo compromisso real com sucesso de todos os componentes do time.	1,0							75,00%	7,50%
A	Passa serviço para todos de forma equilibrada.	0,3					X	100,00%	25,00%	EXCELENTE
B	Inspira a equipe a dar o máximo e a usar o seu talento e conhecimento em prol dos resultados.	0,3				X		70,00%	17,50%	REGULAR
C	Ajuda a todos a lutar e a alcançar sucesso.	0,3			X			60,00%	15,00%	REGULAR
D	Repreende de tal modo a manter nossa autoestima elevada.	0,3				X		70,00%	17,50%	REGULAR

Fonte: O autor

Para análise dos resultados técnicos descritos nos formulários 3 e 4, foram considerados os critérios de mensuração da autora Rabaglio (2013 p40), adaptando-se em porcentagem, critério descrito no quadro 7.

**Quadro 7 - Apresentação de critérios de mensuração de competências, adaptado a mensuração de pontos em porcentagem**

Critério de mensuração de Competências				
1	2	3	4	5
Pouquíssima evidência da competência	Pouca evidência da competência	Média evidência da competência	Boa evidência da competência	Forte evidência da competência
Dê o grau 1	Dê o grau 2	Dê o grau 3	Dê o grau 4	Dê o grau 4
O cargo precisa ter:				
Pouquíssimo dessas competências	As necessidades dessas competências para o cargo estão abaixo da média	Medianamente dessas competências	Essas competências estejam acima da média	A necessita de excelência nas competências
O Colaborador precisa ter:				
Pouquíssimo dessas competências	Essas competências abaixo a média	Essas competências na média	Essas competências acima da média	Grau máximo nessas competências
<b>RUIM</b>	<b>REGULAR</b>	<b>BOM</b>	<b>ÓTIMO</b>	<b>EXCELENTE</b>
<b>&lt;= 60%</b>	<b>61 a 74%</b>	<b>75 a 80%</b>	<b>81 a 85%</b>	<b>&gt;= 85%</b>
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>

Fonte: Adaptação - Rabaglio (2013 p42)

A avaliação por competência por ser uma ferramenta de avaliação de fácil implantação e focada em resultados e nas competências, possibilita à Organização, constituir um plano de Participação de resultados para os colaboradores.

#### 2.2.5. Participação de resultados

As Organizações no momento atual se veem com a necessidade de retenção de colaboradores adequados a cultura organizacional, devido cada vez mais processos com maior tecnologia, e certificados por algum órgão oficial (INMETRO, ISO, ANVISA, SIF, ANTT e outros), ou por requisitos de Clientes e Parceiros. Devem ter projetos que adequem o bem-estar os colaboradores, promovendo a eles um ambiente de valorização, crescimento e que traga a felicidade de viver no ambiente da Organização.

Como forma de valorização, as Organizações desenvolvem e implantam Planos de Crescimento do colaborador, utilizando-se de ferramentas de gestão de RH e padronização dos processos produtivos, apresentado neste trabalho de conclusão de curso.

A gestão de desempenho por competência é um meio ao qual a Organização dispõe com forma e informações documentadas para gestar este processo.

No artigo de Souza (2009 p 30), afirma que: “Principalmente, a gestão de desempenho não se coaduna com uma estrutura verticalizada e burocrática. Para Stoffel (2000), as pressões atuais do mercado estimulam um novo paradigma ao pressupor que o desempenho humano é regulado pela relação gerente/colaborador, na busca da obtenção do comprometimento de todos com o negócio”.

A autora continua a afirmar que: “Em uma visão panorâmica, a gestão de desempenho é um processo construído para integrar o universo corporativo interligando as unidades de negócio, as equipes, os indivíduos e a liderança, por meio de planos elaborados sob um enfoque sistêmico”.

Entende-se que a Organização terá como promovedor de retenção dos Talentos Humanos, através de implantação de plano de participação de resultados, agregados na remuneração dos colaboradores.

#### 2.2.5.1. Alinhamento da avaliação de desempenho com o BSC

Entende-se que a metodologia *Balanced Scorecard*-BSC apresenta uma forma clara de gestão estratégica, que consegue alinhar os objetivos estratégia da Organização com os objetivos dos colaboradores.

Kaplan e Norton (2000 p247), define que: “A administração por objetivos, (*Management by Objectives* – MBO) está aí há décadas. Mas o MBO é bem diferente do alinhamento estratégico obtido por meio de *balanced scorecard*. Primeiro, os objetivos no sistema MBO são definidos dentro da estrutura das diferentes unidades organizacionais, reforçando o raciocínio organizacional estreito”. Esta definição do autor reforma que o gerenciamento por objetivos, traz para a Organização uma forma de alinhar os objetivos estratégicos entre as áreas.

O autor continua afirmando que: “Segundo, tais objetivos se referem a metas departamentais, que, sem o sistema de gerenciamento estratégico do *balanced scorecard*, são de curto prazo, de natureza tática e voltadas para os resultados financeiros. Com efeito, a MBO reflete a abordagem tradicional das descrições de cargo, na qual pede-se que as pessoas melhorem o desempenho nas funções atuais”.

Esta abordagem do autor, relaciona a diretrizes e requisitos descritas nas descrições de cargo, alinhando o colaborador ao atingimento dos resultados.

Visando entender a definição de Objetivos pessoais Rampersad (2006 p61), “A questão central aqui é: Que resultados pessoais mensuráveis quero atingir no curto prazo? Os objetivos pessoais descrevem um resultado pessoal a ser atingido para você realizar sua ambição pessoal. Essa última é objetivada no longo prazo, e seus objetivos pessoais, no curto prazo”.

Da mesma forma a Organização tem seus objetivos escritos e definidos como afirma Chiavenato (2003 p 247): “As Organizações perseguem seus objetivos para assegurar os resultados para melhorar a si mesmo. Os objetivos têm sua impotência relacionada às mensagens internas e externas que eles enviam para dentro e fora da organização promovendo alguns atributos caraterísticos: O objetivo legitima as pretensões da organização para os seus stakeholders. Os objetivos associados a planos que descrevem as ações para alcançá-los motivam os colaboradores da organização, ajudando os seus colaboradores na redução de incertezas na tomada de decisão. Os objetivos focalizam a atenção em desafios pontuais, dirigindo os esforços de todos na Organização para os resultados efetivamente de interesse. Finalmente como os objetivos define os resultados desejados, eles servem como critério de desempenho representando um padrão de execução”.

Entende-se que ambos os autores relacionam os objetivos pessoais com os objetivos da Organização. Os objetivos são medidos através de o atingimento de metas preestabelecidas. Estas metas são definidas por processo, por equipe e individual.

A Organização em seu planejamento com VISÃO → FCS → OB → ID → Metas, definindo por Processo, Equipe e Individual nas perspectivas do BSC e devidamente alinhado com os conceitos de VALORES, MISSÃO, VISÃO e NEGÓCIO:

FINANCEIRO

CLIENTES

PROCESSOS INTERNOS

APRENDIZADO E CRESCIMENTO

\*SUSTENTABILIDADE SOCIOAMBIENTAL

\*ESPIRITUALIDADE CORPORATIVA

- Fatores Críticos de Sucessos-FCS, que ancoram a definição dos Objetivos-OB,
- Objetivos-OB e este por sua vez ancoram a definição dos ID,
  - ✓ Objetivos Estratégicos-OBE – nível da alta direção
  - ✓ Objetivos Táticos-OBT – nível gerencial
  - ✓ Objetivos Operacionais-OBO – nível operacional
- Indicadores de Desempenho-ID e as
- Iniciativa de Melhorias-IM
- Metas estabelecidas para cada FCS, OB (OBE, OBT e OBO) e ID.

\*As perspectivas: SUSTENTABILIDADE SOCIOAMBIENTAL e ESPIRITUALIDADE CORPORATIVA foram apresentadas no trabalho de conclusão de curso de Bonadio (2013).

Como afirma Souza (2009 p 30), “A gestão baseada no BSC, no nível organizacional, apenas será exequível quando houver o comprometimento de todos as pessoas com esta filosofia de trabalho. Não é um desafio fácil. É necessário a consciência de que a ambição organizacional precisa ter como base o sucesso de todos, sendo atingida somente com o compartilhamento desta crença”.

Como forma de fortalecer o desenvolvimento e crescimento da Organização, nos momentos onde a necessidade de reter os talentos Humanos, a Organização deverá desenvolver uma Política de participação de resultados e compartilhar os resultados aos seus colaboradores.

A forma de medir o desempenho da Organização é através do atingimento dos resultados expresso em Metas e estas alinhadas com VISÃO → FCS → OB → ID → IM → Metas e utilizando-se da ferramenta de avaliação de desempenho por competência.

A Organização define as Metas por Equipe e Metas individuais. O valor da Meta atingida pela Equipe e o máximo que cada indivíduo poderá ter como participação, e o valor da Metas atingida individuais será a porcentagem do valor da Meta de Equipe.

Na tabela 4, apresenta a forma de cálculo da porcentagem da participação de resultados individual, com a dependência do resultado da meta atingida pela Equipe.

Tabela 4 – Apresenta exemplo de acompanhamento das Metas de equipe e individual

MAPA ESTRATÉGICO – <i>Balanced Scorecard</i> -BSC						
Constituição do BSC				Meta de Equipe (%)	Meta individual (%)	
PERSPECTIVA BSC	Fator Crítico de Sucesso-FCS	Objetivos-OB	Indicadores-ID	Atingimento Meta de Equipe	Atingimento Meta Individual	Remuneração sobre a o atingimento da Meta de Equipe
FINANCEIRO	FCS 1	OB 1	ID 1	80,0	100,0	80,0
			ID 2	90,0	75,0	63,5
		OB 2	ID 3	95,0	63,0	59,8
			ID 4	93,0	70,0	67,9
CLIENTES	FCS 2	OB 3	ID 5	80,0	100,0	80,0
			ID 6	90,0	75,0	63,5
		OB 4	ID 7	95,0	63,0	59,8
			ID 8	93,0	70,0	67,9
	FCS 3	OB 5	ID 9	80,0	100,0	80,0
			ID 10	90,0	75,0	63,5
PROCESSOS INTERNOS	FCS 4	OB 6	ID 11	80,0	100,0	80,0
		OB 7	ID 13	95,0	63,0	59,8
			ID 14	93,0	70,0	67,9
	FCS 5	OB 8	ID 15	80,0	100,0	80,0
			ID 16	95,0	63,0	59,8
			ID 17	93,0	70,0	67,9
		OB 9	ID 18	95,0	63,0	59,8
			ID 19	93,0	70,0	67,9
APRENDIZADO E CRESCIMENTO	FCS 6	OB 10	ID 20	80,0	100,0	80,0
			ID 21	90,0	75,0	63,5
		OB 11	ID 22	95,0	63,0	59,8
SOCIOAMBIENTAL	FCS 7	OB 12	ID 23	80,0	100,0	80,0
			ID 24	90,0	75,0	63,5
		OB 13	ID 25	95,0	63,0	59,8
ESPIRITUALIDADE CORPORATIVA	FCS 8	OB 14	ID 26	80,0	100,0	80,0
			ID 27	90,0	75,0	63,5
% médio atingido				<b>88,85</b>	<b>78,50</b>	<b>68,43</b>
% da remuneração variável individual				<b>68,43%</b>		

Fonte: O autor

Com esta política de participação de resultados por competência, o colaborador estará recebendo a porcentagem justa ao teu resultado e atrelado ao resultado da Equipe. Mesmo que a Equipe tenha atingido um resultado superior (no ex. 88,85%) e o colaborador tenha atingido individualmente (no ex. 78,50), o resultado da participação dependerá do resultado da Equipe, sendo o resultado da participação individual final (no ex. 68,43%).

O Objetivo desta política é incentivar o crescimento da Equipe e não somente individual.

## 2.3. METODOLOGIA *BALANCED SCORECARD*-BSC COMO FORMA DE MENSURAR OS RESULTADOS OPERACIONAIS DA ORGANIZAÇÃO

### 2.3.1. A metodologia *Balanced Scorecard*-BSC

Na década de 90, surge pelos autores Kaplan e Norton (1997; 2000), a metodologia *Balanced Scorecard*-BSC, definindo “a importância da metodologia na nova era da informação, apresentando que pelo modelo tradicional até então utilizado pelas Empresas, eram utilizados para medir desempenho da gestão estratégica somente indicadores financeiros, não proporcionando uma visão mais ampla sobre os o ambiente mercado, processos e de pessoas”.

Dentre as várias formas de medir os resultados de uma Empresa, o *Balanced Scorecard*-BSC é uma forma de planejamento sistematizado, que possibilita medir e gestar Empresas de diversos segmentos de negócio e de vários portes, desde micro e pequenas Empresas até grandes Corporações.

Os autores Kaplan e Norton (1997), tiveram esta visão, e “durante aproximadamente 12 meses com reuniões periódicas, planejadas e sistematizadas, desenvolveram a metodologia *Balanced Scorecard*-BSC, que amplia a visão além do Financeiro, analisando em 04 perspectivas”, proporcionando uma visão mais ampla na gestão das Empresa:

FINANCEIRO

CLIENTES

PROCESSOS INTERNOS

APRENDIZADO E CRESCIMENTO

Bonadio (2013), apresenta a seguinte informação: “Segundo Nils; Jan e Marnus (2001), “define o BSC como um conceito e um método que nos ajudam em nossas discussões a respeito de para onde nossos negócios devem seguir”. Entende-se que pode-se definir como ferramentas organizacionais e comportamentais, que por meio de processo sistematizado em Planejamento com a utilização do conceito *Balanced Scorecard*-BSC , permitem desenvolver e aprimorar atividades técnicas e administrativas, atuando em todas as áreas da Empresa estudada poido em sua Visão, Missão e Valores, buscando a concretização dos seus Objetivos Estratégicos medidos pelos indicadores de desempenho descritos nas perspectivas do BSC e alinhados com os objetivos das pessoas”.

As perspectivas do *Balanced Scorecard*-BSC proporcionam uma visão ampla sobre quatro “pilares” da Empresa, focando e analisando os resultados por meio de pessoas.

#### 2.3.1.1. Financeiro

Para sermos bem-sucedidos financeiramente, como deveremos ser vistos pelos nossos Acionistas?

A perspectiva Financeira deve tratar de resultados financeiros, mas ter a visão da gestão de possíveis riscos nas operações. Kaplan e Norton (1997, p53), apresenta que: “A gestão financeira eficaz deve abordar tanto o lucro quanto o risco. Objetivos relacionados a crescimento lucratividade e fluxo de caixa enfatizam sempre os melhores retornos sobre o investimento”.

#### 2.3.1.2. Clientes

Para alcançarmos nossa visão, como deveremos ser vistos pelos nossos Clientes?

A perspectiva Cliente, deve tratar de resultados financeiros, mas ter a visão da gestão de possíveis riscos nas operações. Kaplan e Norton (1997, p74), apresenta a satisfação de Clientes como: “Tanto a retenção quanto a captação de clientes são determinadas pelo atendimento às necessidades dos Clientes. Indicadores de satisfação dos clientes fornecem feedback sobre o desempenho da empresa. A importância da satisfação do cliente não deve ser subestimada”.

#### 2.3.1.3. Processos Internos

Para satisfazermos nossos Acionistas e Clientes, em que processos de negócios devemos Alcançar a Excelência?

A perspectiva Processos internos, deve tratados de todos os processos internos, desde o desenvolvimento de produtos e serviços, aquisição de itens, processos produtivos, gestão de qualidade, gestão de pessoas até o pós-vendas.



Kaplan e Norton (1997, p97), apresenta a satisfação de Clientes como: “Para o *Balanced Scorecard*, recomendamos que os executivos definam uma cadeia de valores completa dos processos que tenha início com o processo de inovação, identificação das necessidades atuais e futuras dos clientes e desenvolvimento de novas soluções para essas necessidades, prossiga com os processos de operações, entrega dos produtos e prestação de serviços aos clientes existentes e termine com o serviço pós-venda, oferta de serviços pós-venda que complemente o valor proporcionado aos clientes pelos produtos ou serviços de ma empresa”.

#### 2.3.1.4. Aprendizado e crescimento

Para alcançarmos nossa VISÃO, como sustentaremos nossa Capacidade de Mudar e Melhorar?

A perspectiva Aprendizado e Crescimento, deve tratar os colaboradores com a visão no desenvolvimento e retenção dos talentos. Kaplan e Norton (1997, p136), apresenta a retenção de talentos como: “A retenção de colaboradores capta o objetivo de reter aqueles colaboradores nos quais a empresa tem interesse a longo prazo. A teoria subjacente a essa medida é de que a empresa está investindo a longo prazo em seus colaboradores para que quaisquer saídas indesejadas não representem uma perda do capital intelectual da empresa. Colaboradores antigos e leais guardam os valores da empresa, o conhecimento dos processos organizacionais e, espera-se, a sensibilidade às necessidades dos clientes. A retenção de colaboradores costuma ser medida pelo percentual de rotatividade de pessoas chaves”.

Na sequência no desenvolvimento do BSC, identifica-se a necessidade de tratar de outras perspectivas além das anteriormente abordadas, com o objetivo de tratar o colaborador como um indivíduo único e em sintonia e harmonia com a Organização

Conforme Gois e Pastro (2011), “as relações entre os indivíduos presentes nas organizações, parte do mundo do trabalho, são essenciais quando se trata do alcance de metas e desenvolvimento organizacional”. Entende-se que sobre o aspecto das pessoas de como estão vivendo no ambiente das Organizações para garantir acrescentado e solidificar a gestão dos resultados.

Nos dias atuais, com as redes sociais fazendo parte integrante da vida das pessoas, a velocidade na propagação das informações e a era da informação digital. As pessoas estão com comportamento individualizado e com as relações interpessoais com distanciamento. Vê-se que somente as 04 perspectivas inicialmente apresentadas por Kaplan e Norton (1997), não traz todos os recursos para que as pessoas se mantenham com uma dinâmica de comportamento e comprometimento com a Empresa.

Bonadio (2013), apresenta a seguinte informação: “Conforme Ashley (2005, p.5), “hoje em dia as organizações precisam estar atentas não só a suas responsabilidades econômicas e legais, mas também as suas responsabilidades éticas, morais e sociais”. No processo de implantação do BSC e por meio de ferramentas de Gestão do Capital Humano, apresentam-se outras perspectivas, na busca da consolidação do relacionamento interpessoal colaborativa e integral”.

Na busca de entender e explicar as necessidades de fortalecer as relações entre as pessoas, além das oportunidades apresentadas pela perspectiva Aprendizado e Crescimento, identificou-se a seguinte afirmações:

Segundo Vidal (2013), informa que no laboratório Sabin, todo colaborador é visto de forma integral, composto por diversas dimensões: “A visão de que os colaboradores são tão importantes para uma empresa como os seus clientes externos é levada a sério pelo Laboratório Sabin, que não apenas cuida com carinho da saúde de seus colaboradores, como também participa da capacitação deles e promove ações de integração com as famílias. “É um princípio de gestão: acreditamos que um grande diferencial das organizações, até mesmo para reter seus colaboradores, é a disposição e flexibilidade para compreender as pessoas como indivíduos, com sonhos e aspirações próprias, que lhes dão motivação e energia para o dia a dia”, destaca a superintendente da empresa”.

Complementando este pensamento, Transrretti (2006, p.58), afirma que: “a ética e a responsabilidade das ações organizacionais estão diretamente ligadas à própria existência humana”.

Bonadio (2013), apresenta a seguinte informação: “Entende-se que a forma de medir o comprometimento das pessoas se faz necessário olhar o ser humano por outras perspectivas, que como proposta apresentam-se as perspectivas: sustentabilidade socioambiental, que definindo esta perspectiva tem-se”:

### 2.3.1.5. Sustentabilidade socioambiental

Apoiados nos Valores da Empresa, qual é a nossa capacidade de desenvolver e atender às necessidades do presente sem descuidar das necessidades das futuras gerações?

Conforme Vieira; Alves; Monaco e Camilotti (2011), “o conceito de responsabilidade social está se ampliando, passado da filantropia – relação socialmente compromissada da Empresa com a comunidade – para abranger sistemicamente todas as relações da empresa com seus colaboradores, clientes, fornecedores, acionistas, concorrentes, meio ambiente ou organizações públicas e estatais”.

A perspectiva SUSTENTABILIDADE SOCIOAMBIENTAL, se faz necessário ser analisada e integrada nas estratégias das Organizações alinhada com os objetivos dos pessoais dos colaboradores.

Pessoas em harmonia com o ambiente que vive, são pessoas alinhadas com o ambiente das Organizações, vivendo relações interpessoais em harmonia.

Além de ter pessoas alinhadas e em harmonia com o ambiente e com perspectiva SUSTENTABILIDADE SOCIOAMBIENTAL, identifica-se a necessidade de consolidar este comportamento, de forma duradora e estável. Para isto identifica-se a necessidade de entender a razão da existência do Ser humano.

Conforme limongi e Arellano (2001, p. 295), “cada vez mais o ambiente empresarial tem buscado competitividade em virtude das profundas mudanças ocorridas na economia mundial, nas relações sociais e políticas, na tecnologia, na organização produtiva e nas relações de trabalho”.

Bonadio (2013), apresenta seguinte definição: “Por este aspecto se faz necessário apresentar às pessoas uma forma para unificação do comportamento e comprometimento com a Empresa, pois para alinhar os objetivos da Empresa com os objetivos dos colaboradores, se faz necessário entender o Ser Humano além do emocional ou intelectual. Transrretti (2006, p.58), informa que: “a ética e a responsabilidade das ações organizacionais estão diretamente ligadas à própria existência humana”.

Estas afirmações apresentam a necessidade de entender as relações interpessoais nas Organizações, que passam pelo entendimento da existência do ser Humano, a existência do princípio, a existência de um Ser superior.

Ao longo da história da raça humana, sempre esteve e está presente, a necessidade de crença ao Ser superior. Cada raça ou civilização tem suas próprias crenças e comungam em torno desta crença, possibilitando o fortalecimento e a preservação da cultura e forma de existência.

Entende-se que, pessoas em harmonia com o ambiente que vive, tem sua crença, e esta crença faz com que a harmonia com ambiente seja consolidada e interiorizada. Este estado de harmonia traz o sentimento de felicidade.

Este estado de harmonia interiorizada alinhado as crenças, pode-se ser definido a perspectiva Espiritualidade Corporativa.

#### 2.3.1.6. Espiritualidade corporativa

Apoiados nos Valores Humanos, qual é a nossa capacidade de desenvolver a felicidade entre todas as pessoas (Diretores, Gestores e colaboradores, Clientes e Fornecedores) que nos relacionamos?

Bonadio (2013), apresenta seguinte definição para Espiritualidade corporativa:

Conforme a consultora e palestrante Carvalho (2011):

“A Empresa é um organismo vivo e que é composta de Seres Humanos e cada um tem uma “Alma”. A Empresa tem a sua própria “Alma”. Promover a espiritualidade passa a ser fundamental na medida em que a Empresa A busca um crescimento linear. Precisamos aprender a enxergar nossos colaboradores além dos olhos, entendo que estes, como nós, buscam a felicidade e que esta pode e deve estar, também, no ambiente de trabalho. Nos mudamos no Amor ou na Dor. E esta Dor (sofrimento) só tem o seu fim quando há uma evolução espiritual holística, ou seja, Empresa e colaboradores juntos em favor de um mundo melhor, olhando a Empresa como um todo, buscando um crescimento e desenvolvimento da “Alma” organizacional”.

Conforme o professor de Economia Sachs (2011):

“Vivemos em tempos de altas ansiedades. Apesar de o mundo usufruir de uma riqueza total sem precedentes, também há ampla insegurança, agitação e insatisfação. Nos Estados Unidos, uma grande maioria dos americanos acredita que o país está "no caminho errado". O pessimismo está nas alturas. O mesmo vale para muitos outros lugares. Tendo essa situação como pano de fundo, chegou a hora de reconsiderar as fontes básicas de felicidade em nossa vida econômica. A busca incansável de rendas maiores vem nos levando a uma ansiedade e iniquidade sem precedentes, em vez de nos conduzir a uma maior felicidade e satisfação na vida. O progresso econômico é importante e pode melhorar a qualidade de vida, mas só se o buscarmos junto com outras metas. Nesse sentido, o Reino do Butão vem mostrando o caminho. Há 40 anos, o quarto rei do Butão, jovem e recém-entronado, fez uma escolha notável: o Butão deveria buscar a "Felicidade Nacional Bruta" (FNB), em vez do Produto Nacional Bruto (PNB). Desde então, o país vem experimentando uma abordagem alternativa e holística em relação ao desenvolvimento, que enfatiza não apenas o crescimento da economia, mas também a cultura, saúde mental, compaixão e comunidade. Dezenas de especialistas reuniram-se recentemente na capital do Butão, Thimbu, para fazer um balanço sobre o desempenho do país. Fui um dos anfitriões, com o primeiro-ministro do Butão, Jigme Thinley, um líder em desenvolvimento sustentável e grande defensor do conceito de "FNB". A reunião ocorreu na esteira da declaração de julho da assembleia geral da Organização das Nações Unidas (ONU), que convocou os países a avaliar como as políticas nacionais podem promover a felicidade em suas sociedades”.

Pesquisando as referências, identificou-se autores que apresentam conteúdo que alinham a perspectiva Espiritualidade Corporativa, tais como:

Conforme Kaplan e Norton (2000), quando apresentado um caso real do Duke Children Hospital menciona: “a equipe mudou o nome da perspectiva de aprendizado e crescimento para pesquisa, educação e ensino, por se tratar de missão tão central para uma unidade de tratamento intensivo situada num centro médico acadêmico”. Apresenta a possibilidade de mudança das perspectivas, embasado nas necessidades da Organização.

Segundo Nils (2001), “algumas companhias procuram romper seus *scorecards* em toda a extensão até o nível individual”. Define as perspectivas:

acionistas, clientes, processos internos, empregados, definindo como scorecard pessoal. Continua afirmando Nils (2001), “para os vendedores e consultores, que são seus próprios centros de lucro algumas vezes, pode parecer mais natural fazer assim do que nos negócios onde os empregados sofrem mais substituições ou trabalham em equipes”.

Segundo ambos os autores, entende-se que o BSC proporciona flexibilidade de propor mudanças ou implementações de perspectivas. Baseado nestas possibilidades de alterar e propor novas perspectivas, interligam-se as perspectivas do BSC difundidas por Kaplan e Norton (1997), com as perspectivas: SUSTENTABILIDADE SOCIOAMBIENTAL e ESPIRITUALIDADE CORPORATIVA.

Estas perspectivas alinham os colaboradores aos conceitos de Valores, Missão e Visão da Organização. Valadares (2003), apresenta que: “uma Empresa se define por meio de aspectos conceituais básicos denominados de Missão, Princípios (ou crenças e valores) e Negócio (mercados, Clientes e produtos: bens ou serviços)”. A Identidade entre as pessoas da Empresa se dá por meio do desenvolvimento destes conceitos e da divulgação a todos as pessoas que fazem parte da relação. O autor Valadares (2003), continua a afirmar que: “quanto maior a convergência empresarial para tais aspectos conceituais básicos, mais objetivo tornar-se-á o desenvolver de todo o processo de planejamento e, naturalmente, mais eficaz será”. Com estes conceitos vê-se que a Empresa está alicerçada e fortalecida nas bases, permitindo assim o desenvolvimento do BSC e todas as fases que são apresentadas por esta metodologia.

Bonadio (2013), apresenta que “as pessoas estão buscando os conceitos de valores humanos, com o objetivo de se orientarem e fortalecem um ponto de referência na busca do convívio saudável entre todos. E como exemplo de conceitos observados entre as pessoas na busca da resposta da problemática em questão: Como desenvolver um ambiente de trabalho que motivem os colaboradores, buscando a satisfação e a felicidade no trabalho das pessoas (Diretores, Gestores, Colaboradores, Clientes e Fornecedores), e por meio deste índice obter os resultados almejados pelos investidores”? Apresentam-se algumas necessidades pessoais, traduzidas em valores humanos:

- a) “Aplicar Justiça;
- b) Exercitar a Caridade;

- c) Buscar a Sabedoria;
- d) Crescer em Amizade;
- e) Viver com Entusiasmo;
- f) Aproveitar o Presente;
- g) Reconhecer as fraquezas;
- h) Promover a Paz;
- i) Ser altruísta (solidariedade, bondade natural do ser humano);
- j) Manter a Mansidão do Espírito”.

Conforme Kaplan e Norton (1997), “o alinhamento da organização a uma visão compartilhada e uma direção comum é um processo demorado e complexo”. Entende-se que para difusão das estratégias da Organização e de pessoas, a Empresa deve desenvolver um ambiente que traga às pessoas os conceitos, principalmente o conceito de VALORES que fortalecem a busca da satisfação e felicidade entre todos que fazem parte do convívio do dia a dia de uma Empresa.

Para satisfazer estas necessidades, se faz necessário definir os conceitos de VALORES, MISSÃO, VISÃO e NEGÓCIO da Empresa, apresentados na contextualização da Organização a seguir.

### 2.3.2. Contextualização da Organização

Bonadio (2013), apresentar que, conforme Nils (2001), “o vínculo entre os objetivos estratégicos e as medidas de uma companhia em seu *scorecard* pode ser considerado como uma hipótese de certas relações de causa e efeito”.

Kaplan e Norton (2000), define que “para que a estratégia se torne de fato significativa para os empregados, as metas e objetivos pessoais devem ser alinhados com os objetivos organizacionais”. A Empresa deve alinhar os conceitos, objetivos estratégicos, metas e alinhá-los com as pessoas por meio do BSC.

O autor Kaplan e Norton (1997), complementa que “o ideal seria que todos na Empresa, do nível hierárquico mais elevado ao mais baixo, compreendesse a estratégia e como as suas ações individuais sustentam o “quadro geral””. O BSC é uma metodologia de gestão que obrigatoriamente deve ser compartilhada com as pessoas para a garantia da eficácia do Planejamento Estratégico Empresarial – PEE e o atingimento dos resultados esperados.

Como forma de apresentar a importância de mensurar os resultados, Kaplan e Norton (1997), afirma que “Medir é importante: O que não é medido não é gerenciado. O sistema de indicadores afeta fortemente o comportamento das pessoas dentro e fora da empresa”. Entende-se que a Organização que não relata, não mede o desempenho, não divulga e não envolve as pessoas que se relacionam, não tem uma gestão saudável, afetando a saúde Organizacional.

A Organização durante o processo de elaboração do Planejamento Estratégico Empresarial – PEE, necessita definir os conceitos de: Valores, Missão, Visão e Negócio, com o objetivo de apoiar, definir as diretrizes e direcionar as ações da Organização, para o atingimento dos objetivos estratégicos.

Bonadio (2013), apresenta que “a gestão estratégica da Organização com o foco em manter a saúde Organizacional, a Organização tem a necessidade de planejar sobre o aspecto do negócio e ambiente de atuação. O planejamento estratégico tem a função de nortear as atividades e orientar o caminho e o rumo que a Organização irá seguir, considerando por isso, desenvolver a visão sistêmica e longo, médio e curto prazo”.

Conforme Andrade e Amboni (2010) o planejamento estratégico. “é um processo formal, realizado de cima para baixo, para formar um conjunto de estratégias para as organizações alcançarem seus objetivos”. Sendo que uma das primeiras etapas é a definição dos conceitos de Valores, Missão, Visão e Negócio da Organização.

Bonadio (2013), apresenta que segundo Valadares (2003), “uma Empresa se define por meio de aspectos conceituais básicos denominados de Missão, Princípios (ou crenças e valores) e Negócio (mercados, Clientes e produtos: bens ou serviços)”. A Identidade entre as pessoas da Empresa se dá por meio do desenvolvimento destes conceitos e da divulgação a todos as pessoas que fazem parte da relação.

O autor Valadares (2003), continua a afirmar que: “quanto maior a convergência empresarial para tais aspectos conceituais básicos, mais objetivo tornar-se-á o desenvolver de todo o processo de planejamento e, naturalmente, mais eficaz será”. Com estes conceitos vê-se que a Empresa está alicerçada e fortalecida nas bases, permitindo assim o desenvolvimento do BSC e todas as fases que são apresentadas por esta metodologia.



A Organização necessita contextualizar o propósito da sua existência, definindo, descrevendo, divulgando e vivendo plenamente os seus conceitos de Valores, Missão, Visão e Negócio, apresentados a seguir:

#### 2.3.2.1. Valores

Conforme Chiavenato e Sapiro (2003), “é o conjunto de conceitos, filosofias e crenças gerais que a organização respeita e emprega e está acima das práticas cotidianas, na busca de ganhos de curto prazo”. São os ideais internos, servindo de orientação e inspiração para todas as pessoas no momento presente e para as gerações futuras da Organização.

Bonadio (2013), continua a apresentar que, “Valores são crenças, princípios e preceitos; uma filosofia de negócios e de vida, imutáveis, verdadeiros, naturais, justos, eternos e que seguirão a Empresa por todo o tempo de sua existência. São verdades inegociáveis e incontestáveis que movem e direcionam os comportamentos. Eles são motivacionais, dão a razão pela qual se fazem as coisas. São também restritivos, colocam limites em torno do comportamento”.

#### Exemplo do conceito de Valores (empresa do segmento industrial)

- Confiabilidade - Confiança e Veracidade nas informações repassadas.
- Compreensão - Vivenciar os fatos de forma integrada e sensível.
- Honestidade e Seriedade – Compromisso e respeito.
- Persistência - Buscar o alcance de todos os objetivos.
- Humanismo - Respeito e valorização do capital humano;
- Perfeição - A busca permanente do aperfeiçoamento com qualidade;
- Dinamismo - Desenvolver as atividades com eficácia, rapidez e energia.

Os valores é a base que sustenta a existência das Organizações e das pessoas, e a definição de Missão define o caminho a ser seguido pela Organização.

### 2.3.2.2. Missão

Conforme Chiavenato e Sapiro (2003), “missão organizacional é a declaração do propósito e do alcance da organização em termos e produtos e de mercado”. Ela se refere ao papel da organização dentro da sociedade em que está envolvida e significa sua razão de ser e de existir.

Bonadio (2013), apresenta que, “a missão é a tradução das responsabilidades e pretensões da Organização no ambiente de atuação, representando a razão de ser, o seu papel na sociedade e claramente definida antes do diagnóstico estratégico”.

Exemplo do conceito de Missão (CHB Consultoria Empresarial Ltda):

“Disponibilizar formas diferenciadas de pensar a Gestão Estratégica e do Capital Humano das Organizações, promovendo a orientação com foco em resultados, por meio de pessoas preparadas e em harmonia com a cultura organizacional, corpo, mente, espírito e com o ambiente em toda a sua plenitude”.

### 2.3.2.3. Visão

Conforme Chiavenato e Sapiro (2003), “a visão organizacional – ou visão do negócio – é o sonho acalentado pela organização”. Refere-se àquilo que a organização deseja ser no futuro.

Bonadio (2013), apresenta que, “a visão é a definição da projeção, oportunidade e lugar no espaço de atuação, que a Empresa pretende ocupar no futuro pré-definido e claramente definida depois do diagnóstico estratégico com base nas perspectivas do BSC integrado”.

Conforme Kaplan e Norton (1997), “concretizados no *Balanced Scorecard* da unidade de negócios com seus colaboradores e os incentivarão ativamente a sugerir formas pelas quais a visão e a estratégia possam ser alcançadas”. As pessoas sabedoras da visão, estarão sendo dirigidas para o foco de onde deverão chegar com a estratégia da Empresa e alinhando a isto aos objetivos pessoais, a garantia de sucesso da Organização.

Conforme Kaplan e Norton (1997), “as organizações que desejam a contribuição de todos os colaboradores para a implementação da estratégia compartilharão suas visões e estratégias a longo prazo”. A visão deve ser difundida claramente a todos, pois informa claramente e pontualmente aonde a Empresa quer chegar.

Exemplo do conceito de Visão (*The Coca Cola Company*):

A *The Coca Cola Company* acredita que seu crescimento depende diretamente do desenvolvimento da sociedade em toda sua totalidade e do uso sustentável dos recursos naturais. Para isso, estruturamos nosso Manifesto para o Crescimento sobre cinco pilares fundamentais.

- **Planeta** - ser uma Empresa socialmente responsável, que faça a diferença.
- **Pessoas** - inspirar o melhor em nossos colaboradores para que eles gerem os melhores resultados.
- **Parceiros** - formar uma rede de parceiros vencedores e construir relacionamentos leais para tornar-se a parceira global preferida, a mais respeitada e a de maior credibilidade.
- **Portfólio** - dispor de um portfólio de marcas de bebidas que antecipe e satisfaça as necessidades das pessoas.
- **Lucro** - maximizar o retorno dos acionistas sem perder de vista suas responsabilidades locais e globais.

#### 2.3.2.4. Negócio

Conforme Silva, Helton Haddad Carneiro (2004), “é dada pelo conjunto de necessidades básicas do mercado que a empresa visa atender de forma superior e sustentável”. O negócio é definido sobre o aspecto da necessidade do mercado e não sobre o produto.

Exemplo do conceito de Negócio (empresa do segmento de formaturas):

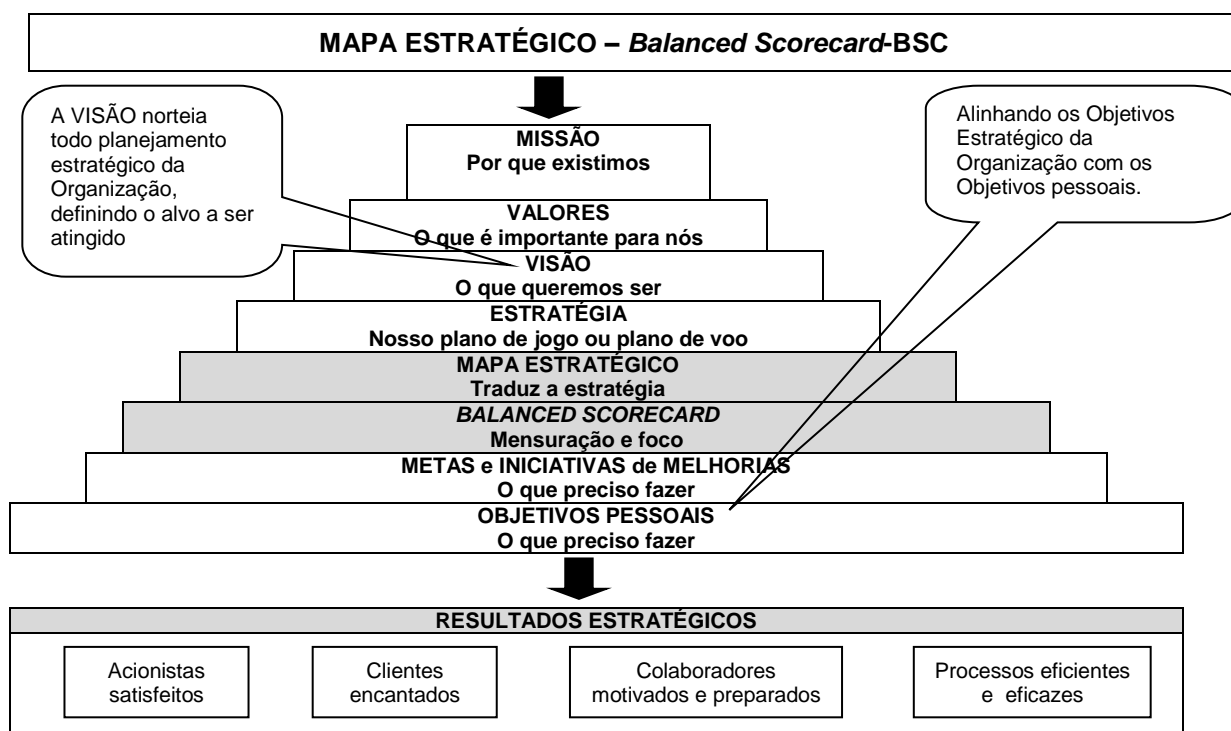
Proporcionar um momento inesquecível para o nosso Cliente, em um dos dias mais importantes da sua vida, gerando recordações eternas.

### 2.3.3. Mapa estratégico

O Mapa estratégico tem como objetivo: alinhar, relatar e informar os resultados da gestão estratégica.

Kaplan e Norton (2004), define que, “Estratégia não é um processo gerencial isolado; é uma das etapas que um processo contínuo lógico que movimenta toda a organização desde a declaração de missão de alto nível até o trabalho executado pelos empregados da linha de frente de suporte”. O MAPA estratégico é um processo contínuo que apresenta o que é e como se cria valores para a Organização.

**Figura 3 – O *Balanced Scorecard* é uma etapa de um processo contínuo, que descreve o que é e como se cria valor**



Fonte: Adaptação de Kaplan e Norton (2004)

O MAPA estratégico, proporciona a visão geral de todo o contexto do Planejamento Estratégico, possibilita mensurar os resultados atingidos, alinha os resultados com as metas previamente descritas, e alinha os objetivos pessoais com a da Organização. Através dos resultados atingidos, possibilita avaliar os resultados atingido pelas Equipes e pelos colaboradores.

### 2.3.3.1. Causa e efeito na gestão estratégica

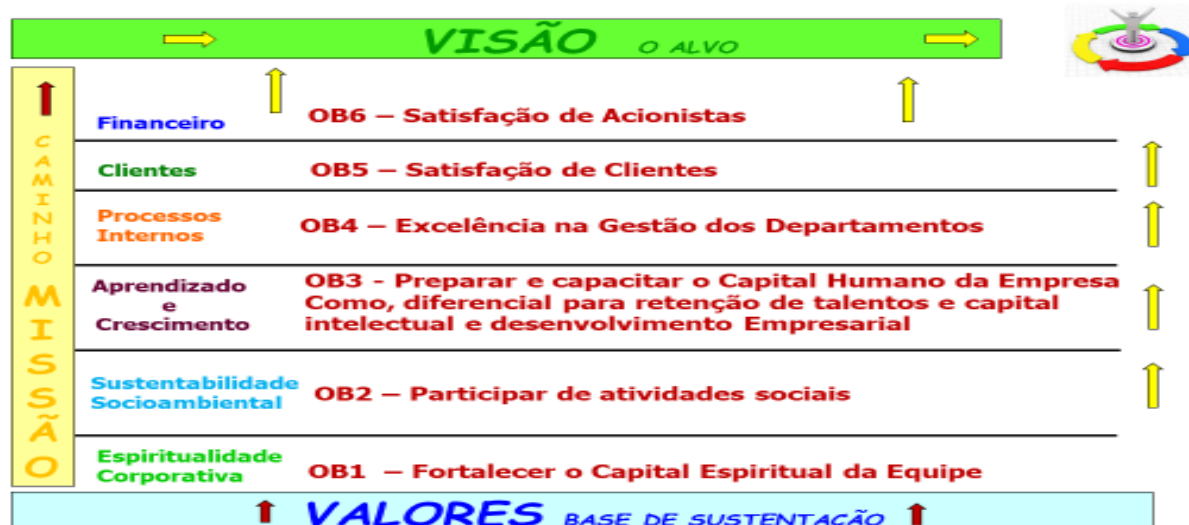
A causa e efeito na gestão estratégica, apresenta-se através da análise do MAPA estratégico.

Bonadio (2013), apresenta que: “A lucratividade de uma Empresa é um indicador aparentemente não gerenciado durante o período que foi gerado, pois mais que se tomem medidas para gestão, a apuração diária, como são apresentados por outros indicadores, não se apresenta com a lucratividade, pois ele só se apresenta no final de um período. Mas o conceito apresentado, defende a ideia que a lucratividade é relacionada à causa e efeito organizacional, descrita no seguinte vetor, pois se sabe que um vetor é composto de modulo, sentido e direção: Vetorialmente pode-se definir que a influência no resultado de uma Empresa está relacionada com pessoas satisfeitas e felizes no ambiente de trabalho”.

Entende-se que: Gente feliz, está em harmonia com o meio que vive, gente em harmonia com o meio que vive, produz produtos e serviços com maior produtividade e melhor qualidade, o Cliente percebe a qualidade dos produtos e serviços. Cliente satisfeito tende a se fidelizar com o fornecedor, Cliente fidelizado compra de forma mais harmônica e conseqüentemente com melhor negociação “ganha ganha” e melhora a margem de contribuição. Pelo conceito de causa e efeito a lucratividade da Organização tende a ser mais saudável.

A figura 4, apresenta a ilustração da relação entre a causa e efeito do MAPA estratégico.

Figura 4 – Causa e efeito apresentado no MAPA estratégico



Fonte: O autor

### 3. METODOLOGIA

A metodologia aplicada, proporciona o entendimento e conhecimento dos métodos utilizados nesta pesquisa, a fim de obter os dados para cumprir o objetivo deste estudo.

No entendimento de Gil (1999 p.26), “pode-se definir método como o caminho para se chegar a determinado fim. E método científico como conjunto de procedimentos intelectuais e técnicos adotados para se atingir o conhecimento”. Entende-se que um método sistematizado, pode atingir o grau de certeza esperado em qualquer tipo de pesquisa.

Na visão de Oliveira (1997), conceitua método como sendo: “um conjunto de processos pelos quais se torna possível conhecer uma determinada realidade, produzir determinado objeto ou desenvolver certos procedimentos ou comportamentos”. Entende-se que a definição clara do método utilizado é de primordial para garantir a credibilidade de qualquer estudo.

Conforme Bedani (2006), “a gestão de clima organizacional é uma importante ferramenta para o monitoramento do comportamento humano nas organizações”. Com o desenvolvimento da pesquisa de satisfação de colaboradores, é possível avaliar a eficácia da formalização dos processos, apoiando as ferramentas de gestão de pessoas, com foco na visão sistêmica do trabalho em equipe e na busca dos resultados almejados pela Organização.

Aplicado pesquisa descritiva, segundo Gil (1999), “ a pesquisa descritiva tem como principal objetivo descrever características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre as variáveis”. A principal característica da pesquisa descritiva, está na utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados.

A presente metodologia de pesquisa, utiliza-se de questionário, aplicado no estudo de caso no ambiente da Empresa estudada. Analisando-se a evolução dos resultados obtidos após a implementação das ferramentas de gestão de Recursos Humanos, Padronização dos processos e o Plano de participação de resultados – PLR. E a mensuração dos resultados pela metodologia *Balanced scorecard-BSC*.

A abordagem do problema pesquisado, é um estudo quantitativo, A abordagem quantitativa, apresenta o emprego de análise estatística, tanto para a coleta quanto para o tratamento dos dados obtidos.

Richardson (1999, p 70), apresenta que a abordagem quantitativa como “caracteriza-se pelo emprego de quantificação tanto nas modalidades de coleta de informações, quanto no tratamento delas por meio de técnicas estatísticas desde as mais simples como percentual, media, desvio-padrão, às mais complexas, como coeficiente de correlação, análise de regressão etc”.

### 3.1. EMPRESA ESTUDADA

A pesquisa foi aplicada em um caso real no ambiente interno da Empresa estudada, que atua no seguimento de transporte coletivo nas linhas de transporte metropolitano, intermunicipal, transporte eventual e transporte de encomendas, localizada no sudoeste do Paraná, com mais de 30 anos de atuação. A Empresa estudada é oriunda da seção de uma outra empresa tradicional regional, trazendo com isto traços de uma cultura de gestão centralizada e familiar. Vários gestores fazem parte das famílias e são sócios diretos ou indiretos.

Foram desenvolvidos vários projetos de desenvolvimento implantado na Empresa estudada:

- a) Implantação de ferramentas de gestão de Pessoas:
  - a. Plano de cargos e salários
    - Definição do organograma funcional
    - Definição dos conceitos de Valores, Missão, Visão e Negócio
    - Mapeamento e perfil dos cargos
    - Descrição dos cargos
    - Análise e enquadramento dos cargos existentes e novos
    - Plano de carreira
  - b) Implantação de SGQ:
    - a. Mapeamento e Melhoria de processos
    - b. Padronização dos processos
      - Procedimentos Operacionais Padrão-POP
      - Instruções de Trabalho-IT

- Registros da qualidade-RQ
  - Gestão de Não conformidades internas e externas
  - Processo de melhoria contínua
- c) Implantação de Planejamento estratégico mensurado pelo BSC
- a. Alinhamento dos conceitos de Valores, Missão e Visão, com o BSC
  - b. Planejamento estratégico, medido pelo *Balanced Scorecard*-BSC:
    - Diagnóstico situacional: FFOA – SWOT
    - Planos de Ações-PA
    - Fatores Críticos de Sucesso-FCS
    - Objetivos-OB (Estratégicos, Táticos e Operacionais)
    - Indicadores de Desempenho-ID
    - Iniciativas de Melhorias-IM
    - MAPA estratégico
    - Reuniões de gestão estratégica
- d) Implantação do programa de participação de resultados:
- a. Implantação do programa de avaliação de desempenho por competências técnicas e comportamentais
  - b. Remuneração variável por Performance e por Competências (por meritocracia) atrelado a avaliação de desempenho, mensurado pelo BSC

### 3.2. CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

O tema investigado é a análise dos resultados atingidos e compartilhados na Empresa estudada. Após a Empresa estudada estar em plenitude com a implantação dos projetos de: Gestão de Pessoas, Gestão de Processos, Gestão Estratégica e mensurado pelo BSC e Participação nos de Resultados, aplicou-se a pesquisa e avaliar a satisfação dos colaboradores.

Foi utilizado um questionário adaptado, tendo como base na tese de Jesus (2016).

A Empresa estudada não tinha como prática de aplicar pesquisas tanto no ambiente interno como no externa, não se tem resultados para comparação do comprometimento e satisfação dos colaboradores com a Empresa estudada de anos anteriores.



Como o processo produtivo e os resultados com a gestão da qualidade são mensurados com dados quantitativos, e pelo questionário (adaptado) proposto por Jesus (2016), a metodologia de pesquisa aplicada foi a pesquisa quantitativa, com algumas perguntas abertas.

Foram pesquisados 45 colaboradores, que totalizam 100% do quadro de colaboradores da Empresa estudada.

Os dados selecionados foram abordados seguiram uma sequência de análise sobre os seguintes critérios:

Por meio de questionário, entregue aos colaboradores previamente convocados e acompanhada por um facilitador (entrevistador), com o objetivo de garantir que todos os colaboradores pudessem responder o questionário.

Como estratégia da Empresa estudada, a meta da Satisfação de colaboradores, foi definida como satisfatório o índice  $\geq 85\%$ .

### 3.3. QUESTIONÁRIO E CRITERIO DE APLICAÇÃO E ANALISE DA PESQUISA

#### 3.3.1. Questionário aplicado

Analisando o questionário proposto Jesus (2016), observou-se que o referido questionário é adequado para aplicação desta pesquisa.

A abordagem da pesquisa, foi avaliada por meio de questionário composto de 83 questões distribuídas em 4 BLOCOS com respostas de múltiplas escolhas:

- a) BLOCO 1: Satisfação dos colaboradores com a política e práticas de gestão de pessoas, composto de 40 questões
- b) BLOCO 2: Satisfação dos colaboradores com a padronização dos processos - SGQ, composto de 17 questões
- c) BLOCO 3: Comprometimento organizacional com a implantação do programa de participação de resultados - PLR, composto de 19 questões
- d) BLOCO 4: Informações sociais, composto de 7 questões

Na tabela 5, estão apresentadas as áreas pesquisadas e quantidade de colaboradores que participaram da pesquisa e responderam o questionário.

**Tabela 5 - Relação das áreas pesquisada, quantidade de colaboradores que participaram da pesquisa**

Áreas de pesquisa	Efetivo da área no período da pesquisa
<b>SERVIÇOS</b> (Mecânica, Elétrica, Hidráulica, Lanternagem e Higienização)	09
<b>PEÇAS</b> (Compra, Almoxarifado e distribuição)	01
<b>ADMINISTRATIVO</b> (Administrativo, Financeiro, Vendas, Qualidade)	05
<b>OPERACIONAL</b> (Pátio e Transporte)	27
<b>FILIAL 1</b> (Venda de passagens e Transporte de encomendas)	03
Total de colaboradores pesquisados	45

Fonte: O autor

No apêndice A, apresenta o questionário aplicado na pesquisa.

### 3.3.2. Orientações durante a aplicação da pesquisa

Foi informado aos colaboradores pesquisados, quando ao critério da pesquisa, garantindo que eles tenham entendido claramente o objetivo da pesquisa e como preencher o questionário:

- a) Para responder o questionário, lembrando que a participação na pesquisa é voluntária, contudo, a participação de todos é importante
- b) Considerando a importância do sigilo, foi solicitado para que não registrem seu nome na folha de pesquisa
- c) Leia cuidadosamente, responda francamente, mas não demore muito em um item.
- d) Não pule item, mesmo que ache difícil responder, assinale apenas a alternativa que se adapte melhor à sua opinião.
- e) A atribuição das notas de 1 a 5 (um a cinco) que expressem como o colaborador percebe as políticas e práticas de gestão de pessoas na sua empresa, sendo:
  - 1 (indica o universo, ou seja, que você **discorda fortemente** com a declaração feita)
  - 2 (representa a simples **discordância** com a declaração feita)
  - 3 (você estará se mostrando **indiferente** em relação a declaração feita)
  - 4 (significa que você simplesmente **concorda** com a declaração feita)

**5** (significa que você concorda fortemente com a declaração feita)

**N/T** (não existe a ação na Instituição/Empresa)

- f) Caso a pergunta não corresponda com a realidade de trabalho foi orientado para que deixassem a resposta em branco
- g) Todas as questões devem ser assinaladas com um X para cada resposta

### 3.3.3. Tratamento dos dados

O tratamento dos dados foi através análise estatística, utilizando-se o software livre “*PSPP Users’ Guide GNU PSPP Statistical Analysis Software*” e o programa Excel, com o objetivo de mensurar e validar os resultados da pesquisa.

## 3.4. DEFINIÇÃO DE TERMOS RELEVANTES

Apresenta-se algumas definições relevantes no contexto deste trabalho:

### 3.4.1. Organização

Montana e Chamov (1998, p. 153) apresenta como:

“Entidade que faz com que seja possível aos integrantes de um grupo ou equipe trabalharem juntos em busca de objetivos, com mais eficácia do que se estivessem sozinhos”.

### 3.4.2. Comprometimento Organizacional

Morrow (1983, p. 487) apresenta como:

“É visto como um conceito multidimensional abarcando o desejo do colaborador em permanecer numa organização, a disposição para exercer um esforço considerável em benefício da organização e a crença e aceitação dos valores e objetivos da organização”.

### 3.4.3. Sistema de Gestão da Qualidade-SGQ

Segundo norma ABN NBR ISO 9000 (2015):

“Esta Norma provê os conceitos fundamentais, princípios e vocabulário para sistemas de gestão da qualidade (SGQ) e prove os fundamentos para outras normas de SGQ. Esta Norma é destinada a auxiliar o usuário a entender os conceitos fundamentais, princípios e vocabulário de gestão da qualidade, de forma que sejam capazes de implementar eficaz e eficientemente um SGQ e obter valor das outras normas de SGQ.

Um SGQ compreende atividades pelas quais a organização identifica seus objetivos e determina os processos e recursos necessários para alcançar os resultados desejados.

O SGQ gerencia a interação de processos e recursos necessários para agregar valor e realizar resultados para as partes interessadas pertinentes.

O SGQ permite à Alta Direção otimizar a utilização dos recursos considerando as consequências de sua decisão a longo e curto prazo.

O SGQ provê os meios para identificar ações para tratar conseqüências pretendidas e não pretendidas na provisão de produtos e serviços”.

#### 3.4.4. Padronização de processos internos

Conforme a norma ABNT NBR ISO 9001-item 7.5.1 (2015), apresenta como:

“O sistema de gestão da qualidade da organização deve incluir:

a-informação documentada requerida por esta Norma;

b-informação documentada determinada pela organização como sendo necessária para a eficácia do sistema de gestão da qualidade”. Entende-se que esta informação documentada esteja descrita utilizando-se de POP-Procedimento Operacional Padrão, IT-Instruções de trabalho, e as evidências do cumprimento destes processos são apresentados nos RQ-Registros da Qualidade”.

#### 3.4.5. Empresa familiar

Silva, Annor da S. Junior (2013 p59), apresenta como:

“Adota-se, nesta pesquisa, a definição de empresa familiar, que considera uma empresa como familiar, quando se identifica a, pelo menos, duas gerações com uma família e quando essa ligação influencia a política da empresa nos interesses e nos objetivos da família. O autor define ainda como se dá essa ligação, por meio de algumas condições, por exemplo, o relacionamento familiar ser um fator, dentre outros, a determinar a sucessão; esposas e filhos poderem participar no conselho de administração e valores da empresa, identificados com os valores da família, dentre outros. (Donelley 1964)”.

#### 3.4.6. Competência

Rabaglio (2013 p11), apresenta como:

“Na linguagem organizacional, competência é um conjunto de Conhecimento, Habilidade e Atitudes específicas para cada cargo, que, segundo uma metodologia criteriosa, torna possível: Mapear o perfil das competências necessárias para qualquer cargo ou função e construir as ferramentas personalizadas para avaliar o perfil de competências dos candidatos ao cargo...”

#### 3.4.7. Avaliação de desempenho

Rabaglio (2013 p3), descreve que:

“A avaliação de Desempenho está muito relacionada à observação e ao acompanhamento do comportamento humano e se refere muito mais a uma questão de atitude do que de técnica”.

#### 3.4.8. Cargo

Chiavenato (1999, p. 160), apresenta como:

“O cargo é uma composição de todas as atividades desempenhadas por uma pessoa – o ocupante – que podem ser englobadas em um todo unificado e que figura em certa posição formal do organograma da empresa. Assim, para desempenhar as suas atividades, a pessoa que ocupa um cargo deve ter uma posição definida no organograma”.

#### 3.4.9. Salário

Chiavenato (1999), apresenta como:

“O salário é uma contraprestação pelo trabalho de uma pessoa na organização. Em troca de dinheiro, a pessoa empenha parte de si mesma, de seu esforço e de sua vida, comprometendo-se a uma atividade cotidiana.

a-Salário por unidade de tempo: pago de acordo com o tempo que o trabalhador fica à disposição da empresa, podendo ser dimensionada em horas, semanas ou mês;

b-Salário por resultado: refere-se à quantidade ou número de peças ou obras produzidas;

c-Salário por tarefa: é uma fusão dos dois tipos anteriores, ou seja, o colaborador está sujeito a uma jornada de trabalho, ao mesmo tempo que o salário é determinado pela quantidade de peças produzidas”.

#### 3.4.10. Estrutura salarial

Pontes (2005, p. 283) define estrutura salarial como:

“A organização de uma progressão salarial em função da crescente valorização dos cargos resultante do processo de avaliação”.

Chiavenato (1999) acrescenta que:

“A estrutura salarial é um conjunto de faixas salariais que está ligado aos diferentes cargos da organização”.

#### 3.4.11. Política salarial

Chiavenato (2003, p. 84) conceitua a política salarial como:

“O conjunto dos princípios e diretrizes que refletem a orientação e a filosofia da organização, no que tange aos assuntos de remuneração de seus empregados”.

#### 3.4.12. Remuneração variável por Performance

Dutra (2012, p.184) apresenta como:

“Como uma remuneração variável vinculada a metas de resultados individuais, por equipe e/ou por negócios/empresa. Essa remuneração é transferida para pessoa mediante dinheiro”.

Franco (2012, p. 138) apresenta como:

“A define como uma remuneração em que há participação nos lucros e nos resultados da organização, “considerada uma estratégia de curto prazo, uma vez que seu pagamento está vinculado aos resultados anuais das empresas.

Na remuneração por desempenho é avaliado a atuação do colaborador quando este atingir as metas propostas pela empresa, ocorrendo a premiação pelos resultados obtidos, em que será realizada mediante dinheiro ou participação nos lucros”.

#### 3.4.13. Remuneração variável por Competência

Lacombe (2005) apresenta como:

“Define remuneração por competência na qual remunera os colaboradores por seus atributos, conhecimentos, habilidades e qualidades interpessoais.

As organizações empresariais buscam colaboradores pelas suas habilidades e conhecimento, estes diferenciados para compor seu quadro de colaboradores. E os remunera por este diferencial competitivo”.

Chiavenato (2002) apresenta como:

“Nos traz cinco características, em que nesta remuneração o pagamento poderá ser mensal ou anual, no qual varia de acordo com o desempenho. No entanto o salário não é fixo, a avaliação do desempenho afeta diretamente a remuneração da pessoa. Todos os colaboradores podem receber ganho adicional conforme o desempenho alcançado e na qual a remuneração por competência funciona como fator motivador e estimula o envolvimento com as metas da empresa.

Esta remuneração é de acordo com o desempenho do empregado, onde há variação salarial e conforme a concretização dos resultados torna-se motivadora em busca de cumprir as metas propostas pelas empresas, na obtenção desta remuneração”.

#### 3.4.14. Remuneração por Resultados

Araújo (2006), apresenta como:

“Na remuneração por resultado relacionam-se as habilidades, as competências ao desempenho dos empregados e como estas características contribuem para a organização”.

Lacombe (2011), apresenta como:

“Na remuneração por resultado, o colaborador será remunerado em funções dos padrões, metas e objetivos atingidos. E, desta forma, as empresas devem estar alinhadas como um todo e seus departamentos devem estar interligados, de tal forma que todos tenham o mesmo alvo”.

#### 3.4.15. Meritocracia

Duarte (2005, p. 365) apresenta como:

“Meritocracia é a “fórmula utilizada por organizações, como estímulo colaborador, oferecendo recompensas aos seus integrantes que proporcionem melhorias importantes para elas ou para sua clientela”.

Barbosa (2003) apresenta como:

“A meritocracia colaborador pode ser definida como “um conjunto de valores que postula que as posições fundamentais dos indivíduos na organização devem ser resultado do mérito de cada um, ou seja, das suas realizações individuais”.

#### 3.4.16. Planejamento Estratégico

Silva, Helton Haddad Carneiro da (2004 p15)

“O Planejamento Estratégico pode ser definido como um processo gerencial voltado a criar a adequação dos objetivos e recursos da empresa às mudanças de oportunidades de mercados”.

#### 3.4.17. *Balanced Scorecard*-BSC

Kaplan e Norton (1997) apresenta como:

“O *Balanced Scorecard* traduz a missão e a estratégia das empresas num conjunto abrangente de medidas de desempenho que serve de base para um sistema de medição e gestão estratégica”.

#### 3.4.18. Resultados

João (1998), apresenta como:

“Na acepção contábil podemos dizer que se trata da conclusão a que se chegou no final do exercício da empresa. Assim, o resultado pode ser positivo ou negativo, ou seja, a empresa pode ter tanto lucro, como prejuízo”.

#### 3.4.19. Participação nos Lucros ou Resultados

Costa (1987, p. 38) apresenta como:

“É um método de remuneração complementar do empregado, com o qual lhe é garantida uma parcela do lucro ou resultado auferido pela empresa em que trabalha”.

#### 4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

A análise dos dados tem como objetivo, identificar através de um questionário aplicado em caráter de pesquisa de satisfação e as percepções dos colaboradores da Empresa estudada, referente a padronização dos processos, alinhado com as ferramentas de gestão de Pessoas e até o plano de participação dos resultados aplicado na Empresa.

A análise dos dados sobre os seguintes aspectos:

- a) Satisfação dos colaboradores com a política e práticas de gestão de pessoas
- b) Satisfação dos colaboradores com a padronização dos processos – SGQ
- c) Comprometimento organizacional com a implantação do programa de participação de resultados - PLR
- d) Análise dos resultados obtidos, mensurados pelo *Balanced Scorecard*-BSC:

##### 4.1. ANÁLISE DOS DADOS

###### 4.1.1. Confiabilidade da pesquisa

Inicialmente, após a tabulação no banco de dados, verificamos o nível de confiabilidade das informações. Para ser considerado confiável o resultado analisado pela escala ANY, deve ser maior que 0,7.

Observa-se na tabela 6, que o resultado apontou 0,85, pode-se considerar a pesquisa confiável.

**Tabela 6 – Apresenta a confiabilidade da pesquisa**

Scale: ANY

Sumário de processamento de casos

	N	%
<i>Casos Valido</i>	45	100,00
<i>Excluded</i>	0	,00
<i>Total</i>	45	100,00

Reliability Statistics

<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>N of Items</i>
,85	10

Fonte: Análise estatística da pesquisa

#### 4.1.2. Satisfação dos colaboradores com a política de RH adotada pela Empresa

A análise referente a satisfação dos colaboradores com a política de RH, está apresentada na tabela 7, a relação das perguntas de 1 a 40 estão, relacionados às 40 perguntas do questionário.

**Tabela 7 – Apresenta índice de satisfação relativo a política de RH**

DESCRIPTIVES

/VARIABLES= V1 V2 V3 V4 V5 V6 V7 V8 V9 V10 V11 V12 V13 V14 V15 V16 V17 V18 V19 V20 V21 V22 V23 V24 V25 V26 V27 V28 V29 V30 V31 V32 V33 V34 V35 V36 V37 V38 V39 V40  
/STATISTICS=DEFAULT RANGE SUM.

Valid cases = 45; cases with missing value(s) = 0.

Variável	N	Média	Std Dev	Intervalo	Mínimo	Máximo	Soma
Os processos de recrutamento (externo e interno) de candidatos a ocuparem vagas na organização onde eu trabalho, são amplamente divulgados	45	3,67	,48	1,00	3,00	4,00	165,00
A organização onde eu trabalho me trata com respeito e atenção	45	4,00	,00	,00	4,00	4,00	180,00
Eu consigo aplicar no meu trabalho os conhecimentos e comportamentos aprendidos no treinamento de que participei	45	3,40	,50	1,00	3,00	4,00	153,00
A organização onde eu trabalho me oferece benefícios básicos	45	3,24	,57	2,00	3,00	5,00	146,00
Na organização onde eu trabalho, os critérios e os resultados da avaliação de desempenho e competências, são discutidos com os colaboradores	45	3,18	,96	3,00	2,00	5,00	143,00
Na organização onde eu trabalho, recebo incentivos	45	3,04	1,02	3,00	2,00	5,00	137,00
Na organização onde eu trabalho, divulga aos candidatos informações a respeito das etapas e critérios do processo de seleção	45	3,69	,76	2,00	3,00	5,00	166,00
A organização onde eu trabalho, se preocupa com o meu bem estar	45	3,16	,77	3,00	2,00	5,00	142,00
A organização onde eu trabalho me ajuda a desenvolver as competências necessárias a boa realização das minhas funções	45	3,47	,63	2,00	3,00	5,00	156,00
Na organização onde eu trabalho existem ações e programas de prevenção de acidentes e enfrentamento de incidentes	45	3,69	1,26	3,00	2,00	5,00	166,00
Na organização onde eu trabalho, a avaliação de desempenho e competências subsidia a elaboração de um plano de desenvolvimento dos colaboradores	45	4,18	,39	1,00	4,00	5,00	188,00
Na organização onde eu trabalho minha remuneração é influenciada pelos meus resultados	45	3,24	,71	2,00	2,00	4,00	146,00
A organização onde eu trabalho comunica aos candidatos seu desempenho ao final do processo seletivo	45	4,44	,62	2,00	3,00	5,00	200,00
Na organização onde eu trabalho há um clima de compreensão e confiança dos chefes em relação aos seus colaboradores	45	3,69	1,28	3,00	2,00	5,00	166,00
A organização onde eu trabalho investe no meu desenvolvimento e educação, propiciando o meu crescimento pessoal e profissional de forma ampla	45	4,22	,42	1,00	4,00	5,00	190,00
A organização onde eu trabalho preocupa-se com a segurança de seus colaboradores, controlando o acesso de pessoas estranhas na empresa	45	4,67	,48	1,00	4,00	5,00	210,00
A organização onde eu trabalho reconhece o trabalho que faço e os resultados que apresento	45	3,40	1,03	3,00	2,00	5,00	153,00
Na organização onde eu trabalho a avaliação de desempenho e competências subsidia a decisão sobre promoções e aumento de salário	45	3,84	,37	1,00	3,00	4,00	173,00
A organização onde eu trabalho me oferece remuneração compatível com as minhas competências e formação.	45	3,96	,98	2,00	3,00	5,00	178,00
Os testes de seleção da organização onde eu trabalho são conduzidos por pessoas capacitadas e em parciais.	45	3,69	,76	2,00	3,00	5,00	166,00
A organização onde eu trabalho privilegia a autonomia na realização das tarefas e tomadas de decisões	45	3,58	,62	2,00	3,00	5,00	161,00
Na organização onde eu trabalho os treinamentos são avaliados pelos participantes	45	4,58	,50	1,00	4,00	5,00	206,00
A organização onde eu trabalho me oferece benefícios complementares	45	4,51	,51	1,00	4,00	5,00	203,00
A organização onde eu trabalho procura conhecer minhas necessidades e expectativas profissionais	45	4,16	,37	1,00	4,00	5,00	187,00
A organização onde eu trabalho os critérios e os resultados da avaliação de desempenho e competências são divulgados para os colaboradores	45	3,00	,00	,00	3,00	3,00	135,00
Na organização onde eu trabalho, os colaboradores e suas chefias desfrutam da troca constante de informações para o bom desempenho das funções	45	4,04	,93	2,00	3,00	5,00	182,00
A organização onde eu trabalho me oferece remuneração compatível com as oferecidas no mercado para minha função	45	3,56	,84	2,00	2,00	4,00	160,00
Os processos seletivos da organização onde eu trabalho são disputados atraindo pessoas competentes	45	3,73	,58	2,00	3,00	5,00	168,00
A organização onde eu trabalho estimula minha participação nas tomadas de decisão e resolução de problemas	45	3,00	1,17	3,00	2,00	5,00	135,00
A organização onde eu trabalho estimula a aprendizagem e a produção de conhecimento	45	4,84	,37	1,00	4,00	5,00	218,00
As instalações e as condições físicas do local onde eu trabalho são ergonomicas	45	3,73	,58	2,00	3,00	5,00	168,00
Na organização onde eu trabalho há um clima de confiança e cooperação entre os colegas de trabalho	45	4,00	,00	,00	4,00	4,00	180,00
A organização onde eu trabalho realiza avaliações de desempenho e competências periodicamente	45	4,51	,51	1,00	4,00	5,00	203,00
A organização onde eu trabalho utiliza-se de varios instrumentos de seleção	45	3,67	,48	1,00	3,00	4,00	165,00
Na organização onde eu trabalho as necessidades de treinamento são levantadas periodicamente	45	3,67	1,51	3,00	2,00	5,00	165,00
A organização onde eu trabalho incentiva a integração de seus colaboradores	45	3,13	,50	2,00	3,00	5,00	141,00
A organização onde eu trabalho preocupa-se com a minha saúde e qualidade de vida	45	3,33	,48	1,00	3,00	4,00	150,00
A organização onde eu trabalho acompanha a adaptação dos seus colaboradores aos seus cargos	45	4,07	,25	1,00	4,00	5,00	183,00
Na definição de seu sistema de recompensa, a organização onde eu trabalho considera as expectativas e sugestões de seus colaboradores	45	3,89	,75	2,00	3,00	5,00	175,00
Na organização onde eu trabalho, a coerência entre discursos e práticas gerenciais	45	3,73	,58	2,00	3,00	5,00	168,00

**Fonte: Análise estatística da pesquisa**

Os dados estatísticos foram tratados por planilhas de Excel e apresentadas nos tópicos seguintes:

##### 4.1.2.1. Satisfação dos colaboradores Geral com a política de RH

A análise com a satisfação Geral dos colaboradores, obteve-se o índice 3,77 que equivale a 75,3% relacionados às 40 perguntas do questionário (perguntas de 1 a 40).



#### 4.1.2.2. Satisfação dos colaboradores com idade entre 23 a 30 anos com a política de RH

A análise com a satisfação dos colaboradores com idade entre 23 a 30 anos, onde se tem 62% do quadro de colaboradores, obteve-se o índice de 3,78 que equivale a 75,6% de satisfação.

#### 4.1.2.3. Satisfação dos colaboradores com idade entre 31 a 55 anos com a política de RH

A análise com a satisfação dos colaboradores com idade entre 31 a 55 anos, obteve-se o índice de 3,7 que equivale a 74,0% de satisfação.

#### 4.1.2.4. Satisfação dos colaboradores por área com a política de RH

A análise com a satisfação dos colaboradores por área da empresa apresentada na tabela 8, os índices das áreas: Serviços com 76,0%, Peças com 74,0%, Administrativo com 76,8%, Operacional com 75,2% e a Filial 1 com 72,6%.

**Tabela 8 – Satisfação dos colaboradores com a política de RH por área**

Áreas de pesquisa	Efetivo da área no período da pesquisa	Índice	
		Quant.	%
<b>SERVIÇOS</b> (Mecânica, Elétrica, Hidráulica, Lanternagem e Higienização)	09	3,80	76,0
<b>PEÇAS</b> (Compra, Almoxarifado e distribuição)	01	3,70	74,0
<b>ADMINISTRATIVO</b> (Administrativo, Financeiro, Vendas, Qualidade)	05	3,84	76,8
<b>OPERACIONAL</b> (Pátio e Transporte)	27	3,76	75,2
<b>FILIAL 1</b> (Venda de passagens e Transporte de encomendas)	03	3,63	72,6
Total de colaboradores pesquisados		45	
		Médias	3,75 75,4

Fonte: O autor

#### 4.1.3. Satisfação dos colaboradores com a padronização dos processos , com a implantação do SGQ

A análise referente a satisfação dos colaboradores com a padronização dos processos, implantação do SGQ, está apresentada na tabela 9 a relação das perguntas de 41 a 58 estão, relacionados às 17 perguntas do questionário.

**Tabela 9 – Apresenta índice de satisfação relativo a padronização de processos - SGQ**

DESCRIPTIVES

/VARIABLES= V41 V42 V43 V44 V45 V46 V47 V48 V49 V50 V51 V52 V53 V54 V55 V56 V57 V58.

Valid cases = 45; cases with missing value(s) = 0.

Variável	N	Média	Std Dev	Mínimo	Máximo
Na tua visão, o SGQ da empresa que você trabalha é de conhecimento de todos os funcionários	45	3,33	,48	3,00	4,00
O sistema de SGQ implantado na empresa teve participação dos funcionários	45	4,56	,50	4,00	5,00
É prática da empresa divulgar aos funcionários a política de gestão da qualidade	45	3,38	1,35	2,00	5,00
Tendo em conta a minha experiência, considero que o SGQ implantado me facilita a realização as minhas atividades	45	3,44	,84	3,00	5,00
A padronização dos processos descrita no SGQ, é um agente facilitador na realização das minhas atividades.	45	3,89	,88	3,00	5,00
Os meus superiores diretos são agentes motivadores da utilização do SGQ.	45	3,33	1,26	2,00	5,00
A empresa onde eu trabalho divulga os resultados obtido pelo SGQ.	45	3,49	,51	3,00	4,00
Quando tomam decisões sobre o meu trabalho, relacionado ao SGQ, os meus superiores diretos me dão explicações que fazem sentido pra mim.	45	4,60	,50	4,00	5,00
Os precedimentos da minha empresa asseguram que as decisões sejam tomadas sem favorecimentos pessoais	45	3,78	1,31	2,00	5,00
Considertando que o SGQ, é agente de organização do ambiente de trabalho, o nível de estresse e as pressões são reduzidos	45	3,49	,76	3,00	5,00
As tarefas que me são atribuídas são justas	45	4,93	,25	4,00	5,00
Quando tomam decisões sobre meu trabalho, os meus superiores diretos discutem comigo as implicações dessas decisões	45	4,22	,79	3,00	5,00
AS decisões são tomadas de modo consistente para todos os funcionários, em relação ao SGQ	45	3,89	,75	3,00	5,00
Tendo em conta o cuidado que faço meu trabalho, considero que as recompensas que recebo são justas	45	3,78	,42	3,00	4,00
Tendo em conta as condições de trabalho que me são oferecidas, considero injustas as tarefas que são exigidas de mim	45	3,49	,51	3,00	4,00
Os meus superiores diretos são completamente francos e sinceros comigo	45	4,60	,62	3,00	5,00
Considerando o meu esforço para a utilização do SGQ, as recompensas que recebo são justas.	45	3,89	,88	3,00	5,00
Os critérios usados para a padronização dos processos são adequadas para a realização das minhas atividades.	45	3,93	,86	3,00	5,00

**Fonte: Análise estatística da pesquisa**

Os dados estatísticos foram tratados por planilhas de Excel e apresentadas nos tópicos seguintes:

**4.1.3.1. Satisfação dos colaboradores Geral com a padronização dos processos**

A análise com a satisfação Geral dos colaboradores, obteve-se o índice 3,89 que equivale a 77,8% relacionados às 40 perguntas do questionário (perguntas de 41 a 58).

**4.1.3.2. Satisfação dos colaboradores com idade entre 23 a 30 anos com a padronização de processos - SGQ**

A análise com a satisfação dos colaboradores com idade entre 23 a 30 anos, onde se tem 62% do quadro de colaboradores, obteve-se o índice de 3,83 que equivale a 76,6% de satisfação.

**4.1.3.3. Satisfação dos colaboradores com idade entre 31 a 55 anos com a padronização de processos**

A análise com a satisfação dos colaboradores com idade entre 31 a 55 anos com a padronização dos processos internos, obteve-se o índice de 4,02 que equivale a 80,4% de satisfação.

#### 4.1.3.4. Satisfação dos colaboradores por área com a padronização dos processos internos

A análise com a satisfação dos colaboradores por área da empresa apresentada na tabela 10, os índices das áreas: Serviços com 75,4%, Peças com 87,8%, Administrativo com 77,4%, Operacional com 77,6% e a Filial 1 com 84,8%.

**Tabela 10 – Satisfação dos colaboradores com a padronização dos processos**

Áreas de pesquisa	Efetivo da área no período da pesquisa	Índice	
		Quant.	%
<b>SERVIÇOS</b> (Mecânica, Elétrica, Hidráulica, Lanternagem e Higienização)	09	3,77	75,4
<b>PEÇAS</b> (Compra, Almoxarifado e distribuição)	01	4,39	87,8
<b>ADMINISTRATIVO</b> (Administrativo, Financeiro, Vendas, Qualidade)	05	3,87	77,4
<b>OPERACIONAL</b> (Pátio e Transporte)	27	3,88	77,6
<b>FILIAL 1</b> (Venda de passagens e Transporte de encomendas)	03	4,24	84,8
	Total de colaboradores pesquisados	45	
	Médias	3,75	84,06

Fonte: O autor

#### 4.1.3.5. Índice das não conformidades internas analisadas por área

O índice das não conformidades internas, apresentam o resultado da eficácia da implantação do SGQ, comparando os resultados do ano anterior com os resultados após a implantação da gestão de SGQ alinhado com os projetos de gestão de pessoas e participação de resultados PLR.

A tabela 11, apresenta algumas não conformidades das áreas da Empresa estudada, com o objetivo de analisar a evolução da gestão das não conformidades internas das áreas.

Os resultados obtidos com a evolução da gestão do SGQ, apresentou a redução no índice das não conformidades em 68,9%, comparado momento anterior a implantação do SGQ, com o momento atual:

Tabela 11 – Índice da evolução da gestão de não conformidades

GESTÃO DE NÃO CONFORMIDADES					
Áreas	Descrição da não conformidades	Índice de não conformidades (%)		Variação	
		Ano anterior	Resultado atual	Valor	%
<b>SERVIÇOS</b> (Mecânica, Elétrica, Hidráulica, Lanternagem e Higienização)	Falha de operação	3,8	2,6	-1,2	-68,4%
	Falta de informação na Ordem de Serviço	4,8	3,9	-0,9	-81,3%
	Eficácia no prazo de entrega do serviço	6,3	3,8	-2,5	-60,3%
<b>PEÇAS</b> (Compra, Almoxarifado e distribuição)	Falha de operação	1,8	1,3	-0,5	-72,2%
	Eficácia no prazo de entrega de peças	6,9	5,2	-1,7	-75,4%
<b>ADMINISTRATIVO</b> (Administrativo, Financeiro, Vendas, Qualidade)	Falha de operação	2,7	2,1	-0,6	-77,8%
	Eficácia no fechamento de vendas	1,1	0,8	-0,3	-72,7%
	Eficácia no prazo de entrega dos relatórios gerenciais	8,4	3,9	-4,5	-46,4%
<b>OPERACIONAL</b> (Pátio e Transporte)	Falha de operação	4,5	3,2	-1,3	-71,1%
	Eficácia no fechamento da escala	3,8	3,2	-0,6	-84,2%
	Gestão de acidentes de trânsito	0,8	0,6	-0,2	-75,0%
<b>FILIAL 1</b> (Venda de passagens e Transporte de encomendas)	Falha de operação	6,8	5,1	-1,7	-75,0%
	Eficácia no fechamento das vendas de passagens	1,3	0,8	-0,5	-61,5%
	Médias	4,1	2,8	-1,3	<b>-68,9%</b>

Fonte: Análise dos resultados da Empresa estudada

#### 4.1.4. Satisfação dos colaboradores com a implantação do plano de participação de resultados (PLR)

A análise referente a satisfação dos colaboradores com a implantação do plano de PLR, está apresentada na tabela 12, a relação das perguntas de 59 a 76 estão, relacionados às 19 perguntas do questionário.

**Tabela 12 – Apresenta índice de satisfação relativo a implantação do PLR**

DESCRIPTIVES

/VARIABLES= V59 V60 V61 V62 V63 V64 V65 V66 V67 V68 V69 V70 V71 V72 V73 V74 V75 V76.

Valid cases = 45; cases with missing value(s) = 0.

<i>Variável</i>	<i>N</i>	<i>Média</i>	<i>Std Dev</i>	<i>Mínimo</i>	<i>Máximo</i>
Eu seria muito feliz em dedicar o resto da minha carreira a esta organização	45	3,67	,48	3,00	4,00
Eu não sinto nenhuma obrigação de permanecer nesta organização	45	3,98	1,01	3,00	5,00
Eu investi muito tempo nesta organização para pensar em sair dela	45	3,49	,76	3,00	5,00
Eu relmente sinto o problemas da organização como se fossem meus	45	5,00	,00	5,00	5,00
Mesmo se fosse vantagem para mim, sinto que não seria certo deixar esta organização agora	45	3,64	,74	3,00	5,00
Deixar esta organização agora exigiria considerevei sacrifícios pessoais	45	4,33	,95	3,00	5,00
Eu não sinto, em mim, um forte senso de integração com esta organização	45	4,69	,73	3,00	5,00
Eu me sentiria culpado se deixasse esta organização agora	45	3,91	,47	3,00	5,00
Para mim, pessoalmente, as perdas por deixar esta organização seriam muito maiores do que os ganhos	45	4,40	,50	4,00	5,00
Eu não me sinto emocionalmente vinculado a esta organização	45	4,42	,75	3,00	5,00
Esta organização merece minha lealdade	45	4,60	,50	4,00	5,00
Eu não deixaria esta organização devido ao que poderia perder	45	3,78	,42	3,00	4,00
Eu não me sinto como uma pessoa de casa nesta organização	45	4,51	,51	4,00	5,00
Eu não deixaria esta organização agora, porque tenho uma obrigação moral com as pessoas daqui	45	3,80	,55	3,00	5,00
Se eu decidisse sair desta organização, muito da minha vida seria interrompido	45	4,16	,37	4,00	5,00
Esta organização tem um imenso significado pessoal para mim	45	4,02	1,01	3,00	5,00
Eu devo muito a esta organização	45	4,58	,50	4,00	5,00
Eu continuo trabalhando nesta organização porque não acredito que outra organização poderia oferecer as vantagens que tenjo aqui	45	4,84	,37	4,00	5,00

**Fonte: Análise estatística da pesquisa**

Os dados estatísticos foram tratados por planilhas de Excel e apresentadas nos tópicos seguintes:

**4.1.4.1. Satisfação dos colaboradores Geral com a implantação do PLR**

A análise com a satisfação Geral dos colaboradores, obteve-se o índice 4,21 que equivale a 84,25% relacionados às 19 perguntas do questionário (perguntas de 59 a 76).

**4.1.4.2. Satisfação dos colaboradores com idade entre 23 a 30 anos com a implantação do PLR**

A análise com a satisfação dos colaboradores com idade entre 23 a 30 anos, onde se tem 62% do quadro de colaboradores, obteve-se o índice de 4,22 que equivale a 84,4% de satisfação.

**4.1.4.3. Satisfação dos colaboradores com idade entre 31 a 55 anos com a padronização de processos**

A análise com a satisfação dos colaboradores com idade entre 31 a 55 anos com a padronização dos processos internos, obteve-se o índice de 4,19 que equivale a 83,8% de satisfação.

#### 4.1.4.4. Satisfação dos colaboradores por área com a padronização dos processos

A análise com a satisfação dos colaboradores por área da empresa apresentada na tabela 13, os índices das áreas: Serviços com 84,6%, Peças com 83,4%, Administrativo com 86,2%, Operacional com 84,2% e a Filial 1 com 82,6%.

**Tabela 13 – Satisfação dos colaboradores com a política de RH por área**

Áreas de pesquisa	Efetivo da área no período da pesquisa	Índice	
		Quant.	%
<b>SERVIÇOS</b> (Mecânica, Elétrica, Hidráulica, Lanternagem e Higienização)	09	4,23	84,6
<b>PEÇAS</b> (Compra, Almoxarifado e distribuição)	01	4,17	83,4
<b>ADMINISTRATIVO</b> (Administrativo, Financeiro, Vendas, Qualidade)	05	4,31	86,2
<b>OPERACIONAL</b> (Pátio e Transporte)	27	4,20	84,2
<b>FILIAL 1</b> (Venda de passagens e Transporte de encomendas)	03	4,13	82,6
	Total de colaboradores pesquisados	45	
	Médias	4,20	84,20

Fonte: O autor

#### 4.1.4.5. Análise dos resultados obtidos, mensurados pelo *Balanced Scorecard*-BSC

Os resultados foram mensurados pelo BSC, definido e descrito no MAPA estratégico, descrito a seguir:

15 Fatores Críticos de sucesso-FCS

16 Objetivos Estratégicos-OB

46 Indicadores de Desempenho-ID

Distribuídos nas seguintes perspectivas do BSC:

FINANCEIRO

CLIENTES

PROCESSOS INTERNOS

APRENDIZADO E CRESCIMENTO

SUSTENTABILIDADE SOCIOAMBIENTAL

ESPIRITUALIDADE CORPORATIVA

Apresentou crescimento de 9,6% comparado o resultado atual de 90,3%, com o ano anterior de 80,7%, apresentado na tabela 14:

Tabela 14 – Apresenta os resultados no MAPA estratégico

MAPA ESTRATÉGICO								
Nº ID	PERSPECTIVAS BSC	FATORES CRÍTICOS de SUCESSO-FCS	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS-OB	INDICADORES de DESEMPENHO-ID	RESULTADOS OBTIDOS / META %		VARIÇÃO	
					ANO ANTERIOR	ATUAL	Ano anterior / atual	Crescimento
1	FINANCEIRO	1. LUCRATIVIDADE	1 - Atingir o resultado operacional	1. Lucro líquido Geral (%) e (R\$)	86,90	97,50	10,60	12,20
2		2. SATISFAÇÃO DOS ACIONISTAS	2 - Geração e apresentação de relatórios gerenciais.	2. EBITDA (RETORNO do capital aplicado)	96,00	98,00	2,00	2,08
3		3. FLUXO DE CAIXA SAUDÁVEL	3. Garantir a manutenção do Fluxo de caixa.	3. Índice do Fluxo de caixa (Ativo circulante X Passivo circulante)	93,80	98,70	4,90	5,22
4	CLIENTES	4. EXPANSÃO DE MERCADO	4. Expansão nos serviços	4. Expansão no transporte de passageiros (R\$ faturado / TM)	84,30	95,10	10,80	12,81
5			5. Busca de novos Mercados	5. Ampliação de novos mercados e parcerias (R\$) / TM)	78,00	86,30	8,30	10,64
6		5. SATISFAÇÃO DOS CLIENTES.	6. Garantir satisfação dos Clientes	6. Porcentagem de clientes satisfeitos nos serviços (%).	84,30	87,90	3,60	4,27
7				7. Reclamações de Clientes:	74,50	89,40	14,90	20,00
8		7. CRESCIMENTO NAS VENDAS.	7. Aumento nas vendas	8. Produtividade de Vendas de Fretamento Eventual e passagens de turismo de Motoristas e Cobradores (Faturamento bruto / TM) (R\$ / R\$)	74,90	86,40	11,50	15,35
9	PROCESSOS INTERNOS	8. SISTEMA OPERACIONAL.	8. Aquisição de novos veículos	9. Idade média da frota (anos)	93,10	94,50	1,40	1,50
10		9. EXCELÊNCIA NA GESTÃO DA QUALIDADE.	9. Redução da não conformidades:	10 Índice de não conformidades nos departamentos (%) (Quantidade de NCF / KM rod.)	81,60	94,70	13,10	0,16
11				11. Índice de recorrência de não conformidades nos departamentos (%) (Quantidade de NCF / KM rod.)	89,50	97,10	7,60	8,49
12		10. EXCELÊNCIA NA GESTÃO DOS DEPARTAMENTOS.	11. Ter excelência na gestão nos departamentos	12. Consumo de combustível por ônibus e categoria (marca) (Km / Litros).	84,10	90,30	6,20	7,37
13				13. Fator de ocupação geral (soma Km das viagens de todos os passageiros / soma Km rodados pela frota) por linha. REGULAR	89,70	94,10	4,40	4,91
14				14. Coeficiente de aproveitamento (Quantidade de poltronas utilizadas / quantidade de poltronas ofertadas * 100) Por Linha. REGULAR	81,10	89,70	8,60	10,60
15				15. Acidentes de trânsito (Km rodada / num. Acidentes e incidentes)	91,50	94,80	3,30	3,61
16				16. Controle de velocidade (Km rodada / num. de excessos)	89,90	93,50	3,60	4,00
17				17. Multas de trânsito (Km rodada / num. de multas)	91,50	93,20	1,70	1,86
18				18. Índice de aproveitamento da Frota (Km rodado X ônibus X serviços)	83,30	90,10	6,80	8,16
19				19. Pontualidade (Num. de atrasos / num. de viagens realizadas)	88,70	90,00	1,30	1,47
20				20. Custo /Km Geral	91,40	94,40	3,00	3,28
21				21. Avaliação de fornecedores terceirizado	81,50	86,70	5,20	6,38
22		22. Índice de Inadimplência PDD (+ 180 dias) (% e R\$)	93,50	94,90	1,40	1,50		
23		23. Confiabilidade na auditoria financeira (mensal) (%)	98,40	99,10	0,70	0,71		
24		24. Consumo de energia (KWA / Km rodada) e telefone (R\$ gastos / TM)	81,20	89,70	8,50	10,47		
25		25. Confiabilidade das entregas das encomendas (%)	93,10	97,10	4,00	4,30		
26	26. Índice de quebra	83,50	91,10	7,60	9,10			
27	27. Custo de manutenção por tipo de ônibus (R\$ / Km	89,10	95,00	5,90	6,62			

				rodado)				
28				28. Eficiência de Pneus por MARCA e BITOLA e DESENHO de pneu (Km / total de pneus)	90,80	96,40	5,60	6,17
29				29. Produtividade da manutenção (Horas disponível / Horas trabalhadas) (hs / hs)	86,70	95,60	8,90	10,27
30				30. Índice de manutenção preventiva (Quantidade prevista / Quantidade realizada)	87,70	94,30	6,60	7,53
31				31. Índice de verificação dos ônibus (sem manutenção corretiva e preventiva) (Quantidade de entradas / Km rodado)	87,10	95,70	8,60	9,87
32				32. Índice de retrabalho da manutenção (preventiva e corretiva) (Quantidade realizada / Quantidade de retorno) PREVENTIVA	82,10	91,40	9,30	11,33
33				33. "Turn Over"	87,50	94,70	7,20	8,23
34				34. Absenteísmo	92,10	97,00	4,90	5,32
35				35. Horas extras - SERVIÇOS	78,20	86,70	8,50	10,87
36				36. Infrações aplicadas por órgãos relacionados ao transporte. ANTT	87,90	91,20	3,30	3,75
37				37. Infrações aplicadas por órgãos relacionados ao transporte. CTTC – DER	89,10	94,10	5,00	5,61
38	APRENDIZADO E CRESCIMENTO	11. REALIZAR A GESTÃO DO CONHECIMENTO.	12. T&D profissional e comportamental, visando uma gestão participativa em todos os níveis hierárquicos.	38. Aumento na média das competências técnica e comportamental dos colaboradores. (%)	84,20	94,50	10,30	12,23
39				39. Índice de colaboradores que estão em processo de capacitação. (%)	78,50	86,70	8,20	10,45
40				40. Índice de horas de treinamentos realizados. (horas planejadas/horas de treinamento)	68,50	86,70	18,20	26,57
41		41. Índice de eficácia nos Treinamentos. (%)	78,20	96,80	18,60	23,79		
42		12. REALIZAR A GESTÃO DA INFORMAÇÃO.	13. Garantir a qualidade da comunicação interna da Empresa.	42. Satisfação da comunicação entre as áreas e a Gestão estratégica da Empresa. (%)	78,90	86,90	8,00	10,14
43	43. Eficácia na comunicação entre as áreas e seus Clientes Internos. (%)			81,20	87,90	6,70	8,25	
44	SUSTENTABILIDADE SOCIOAMBIENTAL	13. PARTICIPAÇÃO EM AÇÕES SOCIAIS E AMBIENTAIS.	14. Estar presente em projetos de sustentabilidade Socioambiental, alinhados com os projetos da Empresa.	44. Índice de participações da Empresa em projetos socioambiental. (%)	60,20	81,50	21,30	35,38
45	ESPIRITUALIDADE CORPORATIVA	14. PROMOVER O CAPITAL ESPIRITUAL DA UNIDADE.	15. Incentivar o desenvolvimento do Capital Espiritual da unidade, fortalecendo assim a felicidade (satisfação valorizada).	45. Índice de felicidade (satisfação valorizada) das pessoas que se relacionam. (%)	51,60	69,10	17,50	33,91
46		15. MANTER UM ÓTIMO AMBIENTE DE TRABALHO.	16. Colaboradores satisfeitos com a Gestão da Empresa.	46. Índice de saúde organizacional da unidade baseada em avaliação de clima. (%)	75,60	86,40	10,80	14,29
<b>MÉDIAS</b>					<b>84,23</b>	<b>91,80</b>	<b>7,57</b>	<b>11,9%</b>

Fonte: Análise dos resultados obtido pela Empresa estudada

Resumidamente, os resultados estão apresentados na tabela 15 e no gráfico 1, observa os resultados atingidos por perspectiva do BSC:

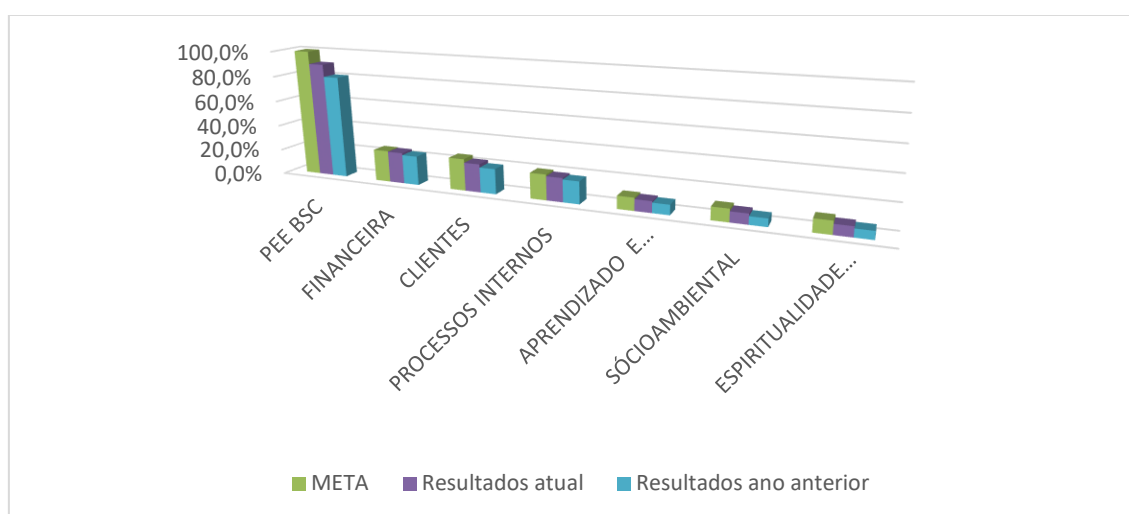


Tabela 15 – Apresenta os resultados por perspectivas do BSC

PERSPECTIVAS BSC	META	Resultados atual	Resultados ano anterior	Varição crescimento
		100,0%	90,3%	80,7%
FINANCEIRO	25,0%	24,6%	23,1%	6,49%
CLIENTES	25,0%	22,3%	19,8%	12,63%
PROCESSOS INTERNOS	20,0%	18,7%	17,6%	6,25%
APRENDIZADO E CRESCIMENTO	10,0%	8,9%	7,8%	14,1%
SUSTENTABILIDADE SOCIOAMBIENTAL	10,0%	8,1%	6,2%	30,63%
ESPIRITUALIDADE CORPORATIVA	10,0%	7,8%	6,3%	23,81%

Fonte: Análise dos resultados obtido pela Empresa estudada

Gráfico 1 – Apresenta os resultados por perspectivas do BSC



Fonte: Análise dos resultados obtido pela Empresa estudada

#### 4.2. CONSIDERAÇÕES SOBRE O ESTUDO

Inicialmente a Empresa estudada, como uma das estratégias de Recursos Humanos, definiu como meta o índice de satisfação dos colaboradores como meta  $\geq$  85%.

Os resultados obtidos na pesquisa de satisfação dos colaboradores aplicada pela Empresa estudada após a implantação das ferramentas de gestão: de Pessoas, de SGQ e plano de PLR, foram 75,30%, 77,80% e 84,25% respectivamente, porém menor que a meta de 85,0%, inicialmente definido como satisfação dos colaboradores.

Entende-se que como a implantação destas ferramentas de gestão está no início, com o passar do tempo e a utilização das mesmas, os índices atingirão a meta estabelecida.

## 5. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

O presente capítulo tem como objetivo, descrever as principais conclusões deste estudo a partir dos dados obtidos da pesquisa e resultados operacionais e comparar os objetivos e apresentar algumas recomendações.

As conclusões e recomendações deste estudo são, representativas e exclusivamente para o caso da Empresa estudada, estas conclusões e recomendações, mesmo que existem outras empresas com as mesmas condições ambientais similares, não se pode fazer generalizações para outras Empresas.

### 5.1. CONCLUSÕES

A pesquisa, permitiu identificar a satisfação dos colaboradores da Empresa estudada, referente a implantação das ferramentas: gestão de Pessoas, da padronização de processos (SGQ), do plano de participação de resultados (PLR), alinhado com a avaliação de desempenho por competência e mensurado pelo BSC; e das metodologias apresentadas nos Fundamentos Teóricos, oriundos da literatura. Desta forma, fazer uma inter-relação as ferramentas em buscar alcançar os objetivos propostos.

Os resultados da pesquisa da satisfação dos colaboradores sobre a **gestão de pessoas**, apresentou o índice 75,30%, praticamente 10% abaixo da meta preestabelecida pela Empresa estudada que é  $\geq 85,0\%$ , mas esta diferença para menor, foi atribuída ao fato de que a Empresa existe a 30 anos e com uma gestão familiar e centralizada e não tinha implantado as ferramentas apresentadas neste trabalho. É esperado que a implantação do plano de gestão de pessoas, deverá amadurecer com o tempo de vivência de todos os colaboradores e gestores. As pessoas durante muitos anos, estavam na “zona de conforto” e levarão um tempo para aceitarem e “mexerem” nesta “zona de conforto”. Isto gera ansiedades e consequentemente dificuldade de aceitação às mudanças.

Da mesma forma os resultados da satisfação dos colaboradores sobre a **gestão da padronização dos processos internos**, utilizando-se de alguns requisitos da norma ABNT NBR ISO 9001:2015, apresentou o índice de 77,8%, aproximadamente 7% menos que a meta  $\geq 85,0\%$ . Como a Empresa não tinha os processos descritos e padronizados, este processo apresentou para os

colaboradores uma nova ordem da forma de trabalhar, e esta ordem, precisa ser assimilada por todos, tendo em vista que os processos se interligam, e a geração das evidências é necessário a participação de todos, e nem todos têm a mesma aceitação e o mesmo tempo de assimilação, bem como o compromisso com esta nova ordem. Com a necessidade de trabalhar em harmonia entre as áreas, os colaboradores irão se ajustar e adequar à implementação da padronização dos processos internos. Os colaboradores e gestores, ao longo do tempo, perceberão a necessidade da devida interligação entre os processos devidamente padronizados e mensurados pelos relatórios de evidência. É questão de causa e efeito. Quanto mais sente os benefícios em trabalhar com a padronização e terem claramente as diretrizes a seguir, facilitando assim a execução das atividades, aumentará a aceitação dos mesmos.

Além dos dados da pesquisa, os resultados atingidos na gestão da não conformidades, comparado com o ano anterior com o atual, o índice reduziu em 68,9% das não conformidades internas e externas geradas pelas áreas. Esta redução demonstra que a implantação do sistema de gestão da qualidade implantado, trouxe benefício à mesma.

Considerando os resultados da satisfação dos colaboradores sobre implantação do **plano de participação de resultados (PLR)**, apresentou um índice de 84,25%, praticamente atingindo a meta de  $\geq 85,0\%$ . Demonstrando que o plano de (PLR), teve aceitação plena de todos os colaboradores, e isto levou a Empresa entender que a retenção dos talentos é o caminho para o desenvolvimento e crescimento da mesma.

A interligação do plano de participação de resultados (PLR) à avaliação de desempenho por competência técnica e comportamental, o índice obtido foi de 87% de colaboradores que acreditam que o processo de avaliação de desempenho por competência, lhe trará oportunidade de crescimento no ambiente da Empresa. No mesmo caminho a Empresa entendeu que investir em pessoas estrategicamente e compartilhar com os mesmos, atingiu-se os resultados planejados.

Os resultados atingidos pela Empresa estudada, **mensurado através do *Balanced Scorecard-BSC***, apresentou crescimento de 11,9% no resultado geral do planejamento, comparado o resultado atua de 90,3%, com o ano anterior de 80,7%.

Analisando as perspectivas do BSC, agrupadas em 04 grupos, apresentando os seguintes resultados:

Grupo I: perspectivas dependentes da implantação das ferramentas de gestão de pessoas e envolvimento social das pessoas:

Os resultados obtidos pelas perspectivas: APRENDIZADO E CRESCIMENTO=14,1%; SUSTENTABILIDADE SOCIOAMBIENTAL=30,63% e ESPIRITUALIDADE CORPORATIVA=23,81%, apresentaram um crescimento médio de 22,85%. Estas perspectivas dependem mais das ações do ambiente interno da Empresa e da Equipe, são mais suscetíveis ao interesse das pessoas e do incentivo pela Empresa. Como a Empresa estudada já tinha a cultura de incentivar pessoas ao aprendizado e compartilhava e difundia os conceitos de VALORES e crenças, ocorreu facilidade em implantar tais perspectivas. Os resultados conferem a aceitação e a vivência socializada das pessoas pesquisadas.

Grupo II: perspectiva dependente de investimento em máquinas e equipamentos:

O resultado obtido pela perspectiva PROCESSOS INTERNOS, apresentou crescimento de 6,25%. Esta perspectiva depende de investimentos e da implantação da padronização dos processos internos. Os investimentos foram planejados para serem realizados nos próximos 05 anos e a melhoria dos processos ao longo destes anos, proverá a melhoria dos índices de crescimento. A implantação da padronização dos processos internos, foi um ponto positivo para a melhoria dos resultados, reduzindo as não conformidades internas e externas e conseqüentemente redução de custos.

Grupo III: perspectiva dependente do mercado de atuação e da melhoria dos processos internos:

O resultado obtido pela perspectiva CLIENTES, apresentou crescimento de 12,63%. Esta perspectiva depende de atuação da área de vendas e do mercado de atuação, que por sua vez depende dos Clientes e da influência apresentadas pelos concorrentes e entrantes e da melhoria dos processos e da padronização dos processos internos. Com as ações implementadas pela Empresa estudada, promoveu o crescimento apresentado.

Grupo IV: perspectiva dependente dos resultados das áreas, do mercado de atuação e da gestão estratégica:

O resultado obtido pela perspectiva FINANCEIRO, apresentou crescimento de 6,49%. Esta perspectiva depende da gestão estratégica, dos processos alinhado à gestão da qualidade, com as ferramentas de gestão de pessoas, com o plano de participação de resultados e a causa e efeito apresentado no MAPA estratégico.

Os resultados financeiros estão relacionados com a satisfação dos clientes e dos colaboradores. A participação dos colaboradores nos resultados da Empresa estudada pelos dados obtidos na pesquisa, apresentou o crescimento de 11,9% no resultado geral do planejamento, comparado o resultado atua de 90,3%, com o ano anterior de 80,7%.

A análise sobre a implantação do plano de participação de resultados (PLR) implantado pela Empresa estudada, alinhado com a gestão de pessoas, com a padronização de dos processos (SGQ) e a avaliação de desempenho por competência, permitiu concluir que, em termos gerais, conseguiu influenciar o comprometimento organizacional dos colaboradores pesquisados, visto que, o programa está no começo, mas conseguiu-se atingir resultados positivos no decorrer da implantação. Considera-se como principal fator dos resultados positivos foi a formato como que o programa foi implementado e continua no processo de implementação.

A Empresa estudada, está desenvolvendo e implantando uma divulgação adequada, clara e transparente através das reuniões, murais e informativos internos, com o objetivo de divulgar e esclarecer os projetos implementados, bem como os objetivos da empresa com relação ao programa.

Para alinhar com a teoria, Costa (1987), afirma que: “a relação clara e transparente entre causa e efeito é conseguida por meio de critérios de fácil visualização, que além de exaustivamente divulgados e explicados, devem ser aceitos e compreendidos por todos os envolvidos”.

E por fim quanto ao comprometimento dos colaboradores com a Empresa estudada, pode-se afirmar que os mesmos se encontram comprometidos com a Empresa e conseqüentemente, aumenta a estabilidade e permanência dos mesmos

na Empresa, com foco à busca dos resultados, pois estes são compartilhados com os colaboradores.

## 5.2. RECOMENDAÇÕES

A partir das análises obtidas na pesquisa, e os resultados obtidos pela Empresa estudada, pode ser apresentada algumas recomendações:

Apesar dos resultados obtidos terem apresentado crescimento geral maior que 11%, a perspectiva PROCESSOS INTERNOS, atenuou o crescimento geral. A Empresa estudada deverá disponibilizar maiores esforços no desenvolvimento e implementação dos processos internos.

Investir na divulgação e comunicação dos programas implementados com mais esforço e ininterruptamente, visando a aceitação e vivência dos colaboradores nos programas implementados.

Investir na avaliação de desempenho como ferramenta para conhecer as capacidades dos colaboradores, traçando planos de desenvolvimento dos colaboradores de seu interesse. Durante este processo, a Empresa estudada deverá identificar os colaboradores que têm dificuldades em aceitação do programa e na capacidade de desenvolvimento, e implementar um plano de recuperação e aproveitamento destes colaboradores.

A Empresa estudada, deverá identificar quais os pontos a serem melhorados nas ferramentas de gestão implementadas. Desenvolver planos de ações para transformar em oportunidades de melhoria e aprendizado.

Aplicar novamente a pesquisa de satisfação periodicamente, com o objetivo de identificar as necessidades de melhoria e implementá-las.

E por fim, identificar outras influências que possam comprometer os programas implementados. Tratar estas influências com o objetivo de evitar que venham atrapalhar na consolidação do programa.

### 5.3. LIMITAÇÕES

Durante este estudo, a âmbito nacional, não foi identificação referências bibliográficas sobre o tema do estudo deste trabalho.

Como a pesquisa foi aplicada pela primeira vez na Empresa estudada, não foi possível comparar resultados da pesquisa com anos anteriores, não possibilitando conhecer a satisfação de anos anteriores.

Como os programas implementados estão no início, os resultados entre as perspectivas do BSC, não apresentaram harmonia entre elas e no resultado geral.

## 6. REFERÊNCIAS

ALVES DE SA, Júlio. **Manual de cargos e salários**. Rio de Janeiro: CNI, 1982.

AMARAL, Cíntia Ferreira. **Plano de cargos e salários para uma empresa de usinagem e caldeiraria** / Cíntia Ferreira Amaral, Annévia Palhares Vieira Diniz Oliveira. - SynThesis Revista Digital FAPAM, Pará de Minas, v.1, n.1, 162-178, out. 2009.

AMORIM FILHO, O. B. **Topofilia, topofobia e topocídio em Minas Gerais**. In: DEL RIO, V. e OLIVEIRA, L. de (orgs.). Percepção ambiental: a experiência brasileira. São Paulo: Studio Nobel; São Carlos, SP: Universidade Federal de São Carlos, 1996.

ARAÚJO, Luís C. G. de. **Gestão de Pessoas: estratégias e integração organizacional**. São Paulo: Atlas, 2006.

ASHLEY, Patrícia Almeida; QUEIROZ, Adele; SOUZA, Andréia Alcione de. **Ética e responsabilidade social nos negócios**. São Paulo: Saraiva, 2005.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS (ABNT), ABNT NBR ISO-9001. **Sistemas de gestão da qualidade - Requisitos**. Rio de Janeiro, 2015. 32p.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS (ABNT), ABNT NBR-14724. **Informação e documentação: formatação de trabalhos acadêmicos**. Rio de Janeiro, 2006.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS (ABNT), ABNT NBR-6023. **Informação e documentação: referências: elaboração**. Rio de Janeiro, 2002.

\_\_\_\_\_. Entrevista com a Prof.<sup>a</sup> Livia Barbosa. **Talentos e Resultados**. Mar. 2003. Disponível em <<http://www.talentoseresultados.com/materiac.htm>>. Acesso em: 06 fev. 2007.

BONADIO, Carlos Humberto. **Implantação da metodologia balanced scorecard em uma empresa do segmento de agronegócio, com foco na satisfação dos**

**colaboradores e demais indicadores.** Curso de pós-graduação-UTFPR. Pato Branco, 2013. 40p.

BRANDÃO, Hugo Pena, **Gestão de desempenho por competências:** integrando a gestão por competências, o *Balanced Scorecard* e a avaliação 360 graus / Marco Vinício Zimmer, Carolina Guarçon Pereira, Fernanda Marques, Helder Viana Costa, Pedro Paulo Carbone, Valéria Ferreira de Almeida, artigo publicado na RAP — RIO DE JANEIRO 42(5):875-98 – FGV-EBAPE, SET/out. 2008

CAETANO, António. **Avaliação de desempenho.** Lisboa, 1996.

CAMPOS, Vicente Falconi; 9 ed, **Gerenciamento da Rotina do trabalho do dia a dia.** Nova Lima: Falconi, 2013, 266p.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas:** o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 5.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações.** 5.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. **Desempenho humano nas empresas:** como desenhar cargos e avaliar o desempenho. São Paulo: Atlas, 2001.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos** - Ed. Compacta. 7.ed. São Paulo: Atlas, 2002.

CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. **Planejamento Estratégico:** Fundamentos e Aplicações Da intenção aos resultados. Editora Elsevier 3º reimpressão; Rio de Janeiro, 2003.

CHIAVENATO, Idalberto; 4 ed. **Gestão de pessoas:** o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Campus, 1999, 512 p.

COSTA, Sérgio Amad. **A prática das novas relações trabalhistas:** por uma empresa moderna. São Paulo: Atlas, 1987.

DELL AGNOLO Bruna E. e MELO Bruna H. de. TCC: **Plano de cargos e salários para a empresa madalmaq equipamentos,** UFCS, Florianópolis, 2015, 104p.

DUARTE, Geraldo. **Dicionário de Administração.** 2ª ed. Fortaleza: CRA/CE e Realce, 2005.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de pessoas:** modelos, processos internos, tendências e perspectivas. 1.ed. São Paulo: Atlas, 2002.

DUTRA, Joel de Souza. **Gestão de Pessoas:** modelo, processos internos, tendência e perspectivas. São Paulo: Atlas, 2012.

ERDMAN, A L. - COGITARE Enfer., Curitiba, v. 1, n. 1, p. 78-84, 1996.

GIL, Antônio Carlos. **Administração de recursos humanos:** um enfoque colaborador. São Paulo: Atlas, pg. 13, 1994, pg.



GIL, António Carlos, **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. Ed. São Paulo: atlas, 1999.

GOIS, Pedro H.; PASTRO, Ivete I. **Relações interpessoais no ambiente de trabalho**: um estudo de caso em instituições de ensino público na cidade de Francisco Beltrão – PR. (Artigo disponível na revista CAP - nº 05, ano 05 - volume 05), 2011.

GOIS, Diego de C. Vieira H.; ALVES, Gustavo L. Alves; MÔNACO, Felipe de F., CAMILOTI, Luciane. **Administração de Recursos Humanos e as Práticas de Diversidade nas Organizações**: Estudo exploratório-Descritivo. Artigo disponível na revista CAP - nº 05, ano 05 - volume 05), 2011.

JESUS, Renata Gomes de. **Comprometimento Organizacional**: Um estudo de suas relações com percepção de gestão de Pessoas e percepção de justiça organizacional / Renata Gomes de Jesus, UFBA, Salvador, 2016. 378p.

JOÃO, Paulo Sérgio. **Participação nos lucros ou resultados das empresas**. São Paulo: Dialética, 1998.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David, P. **A Estratégia em Ação**: Editora Campus 23ª reimpressão; Rio de Janeiro, 1997.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David, P. **Organização Orientada para a Estratégia**. Editora Campus 14ª reimpressão; Rio de Janeiro, 2000.

KRETZER, KRISTIANO, **Criação de um plano de cargos e salários para a empresa. Florianópolis**: Universidade Federal de Santa Catarina. 149 p.

LIMONGI-FRANÇA, A. C.; ARELLANO, E.V. **Os processos de recrutamento e seleção**. In: As pessoas na organização. São Paulo: Editora Gente, 2005.

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

LUZ, R. Clima organizacional. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1995 Bispo, C. A. F. **Um novo modelo de pesquisa de clima organizacional**. Produção (São Paulo), v. 16, p. 258-273, 2006.

MARRAS, Jean Pierre. Administração de recursos humanos: **do operacional ao estratégico**. 3. ed. São Paulo: Futura, 2002.

MBA em RH – UTFPR, Aula Prof. Dra. Paula Regina Zarelli, 2017.

MONTANA, P. J.; CHARNOV, B. H. **Administração**. São Paulo: Saraiva, 1998.

MORROW, P. C. **Concept redundancy in organizational research**: the case of Work commitment. Academy of Management Review, v. 8, n. 3, p. 486-500, 1983.

NILS-GÖRAN, Olive; ROU, Jan; Wetter, Magnus. **Condutores da Performance – Um guia prático para o uso do *Balanced Scorecard***. Editora Qualitymark; Rio de Janeiro, 2001.

NOGUEIRA, José Marcelo M. **A meritocracia no setor público**: uma análise do plano de cargos e carreiras do poder judiciário / José Marcelo Maia Nogueira, Leonel Gois Lima Oliveira, Francisco Roberto Pinto. THEMIS - Revista da Escola Superior da Magistratura do Estado do Ceará. 2014.

OLIVEIRA, Silvio Luiz de. **Tratado de Metodologia Científica**. São Paulo: Pioneira, 1997.

PAGÈS, Max et al. **O poder nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1993.

PONTES, Benedito R. **Administração de cargos e salários**. 11. ed. São Paulo: LTR, 2005.

Rabaglio **Avaliação por competência**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2010. 144p.

Rabaglio **Ferramentas de avaliação de performance com foco em competência** 3 ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2013. 144p

Rabaglio **Gestão por competências**. 2 ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2013. 136p.

Rabaglio **Jogos para seleção**. 3 ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2012. 184p.

RAMBERSAD, Humbert K. **Balanced scorecard pessoal**: o caminho para a felicidade individual integridade pessoal e eficácia organizacional/Humbert Rampersad; [tradução Celso Roberto Paschoal; supervisão técnica Jorge Frederico Landmann]. – Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006. 256p.

RICHARDSON, Roberto J. **Pesquisa social**: métodos e técnicas. 3. Ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SABINO, L. A. M. **Remuneração e salário numa abordagem administrativa**. / Ludymilla Andressa Mendonça Sabino; Norival Carvalho Cunha, Getec, v.5, n.10, p.1-11, 2016.

SACHS, Jeffrey D. **A economia da felicidade** / Artigo disponível na revista Valor económico, <http://www.valor.com.br/imprimir/noticia/992070/brasil/992070/economia-da-felicida>, 30/08/2011.

SILVA, Annor da S. Junior, **Poder e sucessão**: ascensão, declínio e falência de uma gestão familiar em uma empresa capixaba / Annor da Silva Junior, Reynaldo Maia Muniz, publicação - O&S - v.10 - n.26 – jan. /abr. – 2003

SILVA, Helton Haddad Carneiro da, **Planejamento estratégico de marketing** / Helton Haddad Silva, Evandro Cesar Tenca, Paulo Henrique Schenini, Sandra Fernandes. – Rio de Janeiro: Editora FGV, 2004. 136p.

SNELL, Scott; BOHLANDER, George. **Administração de recursos humanos**. Tradução da 14<sup>o</sup> edição norte-americana. São Paulo: Cengage Learning, 2010.

SOUZA, Vera Lúcia de, **Gestão de desempenho** / Vera Lúcia de Almeida, Irene Badaro Mattos, Regina Lúcia Lemos Leite Sardinha, Rodolfo Carlos Souza Alves. 2. Ed. – Rio de Janeiro: Editora FGV, 2009. 144p.

STOFFER, Inácio. **Administração de desempenho**, Rio de Janeiro: Qualitymark, ABRH-Nacional. 2000.

SynThesis Revista Digital FAPAM, Pará de Minas, v.1, n.1, 162-178, out. 2009

TRANSFERRETTI, José. **Ética e responsabilidade social empresarial** – Teoria e prática: Campinas-SP, Editora Alínea, 2006.

UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ. **Normas para elaboração de trabalhos acadêmicos**. Comissão de Normalização de Trabalhos Acadêmicos. Curitiba: UTFPR, 2008. 122p.

VALADARES, Mauricio C. Branco. **Planejamento Estratégico Empresarial: Foco em Clientes e Pessoas**: 2ª reimpressão Qualitymark; Rio de Janeiro, 2003. 118p.

VILA Magda e FALCÃO Paula, **Focalização de Jogos em T&D**, Qualitymark; Rio de Janeiro, 2002. 126p.

ZANELLA, Luiz Carlos. **Programa de qualidade total para empresas de pequeno e médio porte: Prática de implantação**. Curitiba: Juriá, 2008. 162p.

ZANELLI, J. C. Borges; BASTOS, J. R., A.V.B. **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004. 173p.

ZIMPECK, Beverly Glen. **Administração de salários: sistemas e métodos de: análise e descrição de cargos, pesquisa e escalas salariais, avaliação de desempenho, avaliação de cargos**. 7.ed. São Paulo: Atlas, 1990.

## 7. APÊNDICE

### Apêndice A - Apresenta a relação das questões utilizadas na pesquisa

Nº das Questões	Quadro de Questões do BLOCO 1						
	Satisfação com a política e práticas de gestão de pessoas	N/T	1	2	3	4	5
	Questão apresentada ao colaborador						
1	Os processos de recrutamento (externo e interno) de candidatos a ocuparem vagas na organização onde eu trabalho são amplamente divulgados.						
2	A organização onde eu trabalho me trata com respeito e atenção.						
3	Eu consigo aplicar no meu trabalho os conhecimentos e comportamentos aprendidos nos treinamentos/eventos de que participo.						
4	A organização onde eu trabalho me oferece benefícios básicos (ex.: plano de saúde, auxílio-transporte, auxílio-alimentação etc.).						
5	Na organização onde eu trabalho os critérios e os resultados da avaliação de desempenho e competências são discutidos com os colaboradores.						
6	Na organização onde eu trabalho, recebo incentivos (ex.: promoções/funções						

	comissionadas, bônus/prêmios/gratificações etc.).						
7	A organização onde eu trabalho divulga aos candidatos informações a respeito das etapas e critérios do processo de seleção (interno/externo).						
8	A organização onde eu trabalho se preocupa com meu bem-estar.						
9	A organização onde eu trabalho me ajuda a desenvolver as competências necessárias à boa realização das minhas funções (ex.: treinamentos, participação em congressos etc.).						
10	Na organização onde eu trabalho existem ações e programas de prevenção de acidentes e enfrentamento de incidentes.						
11	Na organização onde eu trabalho, a avaliação de desempenho e competências subsidia a elaboração de um plano de desenvolvimento dos colaboradores.						
12	Na organização onde eu trabalho, minha remuneração é influenciada pelos meus resultados.						
13	A organização onde eu trabalho comunica aos candidatos seu desempenho ao final do processo seletivo (interno/externo).						
14	Na organização onde eu trabalho, há um clima de compreensão e confiança dos chefes em relação aos seus colaboradores.						
15	A organização onde eu trabalho investe em meu desenvolvimento e educação, propiciando meu crescimento pessoal e colaborador de forma ampla (ex.: patrocínio total ou parcial de graduações, pós-graduações, cursos de línguas etc.)						
16	A organização onde eu trabalho preocupa-se com a segurança de seus colaboradores, controlando o acesso de pessoas estranhas na empresa.						
17	A organização onde eu trabalho reconhece o trabalho que faço e os resultados que apresento (ex.: elogios, matérias em jornais internos etc.)						
18	Na organização onde eu trabalho, a avaliação de desempenho e competências subsidia as decisões sobre promoções e aumento de salário.						
19	A organização onde eu trabalho me oferece remuneração compatível com as minhas competências e formação/escolaridade.						
20	Os testes de seleção da organização onde eu trabalho são conduzidos por pessoas capacitadas e imparciais.						
21	A organização onde eu trabalho privilegia a autonomia na realização das tarefas e tomadas de decisões.						
22	Na organização onde eu trabalho, os treinamentos são avaliados pelos participantes.						
23	A organização onde eu trabalho me oferece benefícios complementares (ex.: convênios com academias, clubes e outros estabelecimentos, espaços de convivência/descanso etc.).						
24	A organização onde eu trabalho procura conhecer minhas necessidades e expectativas colaboradores.						

25	Na organização onde eu trabalho os critérios e os resultados da avaliação de desempenho e competências são divulgados para os colaboradores.						
26	Na organização onde eu trabalho, os colaboradores e suas chefias desfrutam da troca constante de informações para o bom desempenho das funções.						
27	A organização onde eu trabalho me oferece remuneração compatível com as oferecidas no mercado (público ou privado) para minha função.						
28	Os processos seletivos da organização onde eu trabalho são disputados, atraindo pessoas competentes.						
29	A organização onde eu trabalho estimula a minha participação nas tomadas de decisão e resolução de problemas.						
30	A organização onde eu trabalho estimula a aprendizagem e a produção de conhecimento.						
31	As instalações e as condições físicas (iluminação, ventilação, ruído e temperatura) do local onde eu trabalho são ergonômicas (adequadas e confortáveis).						
32	Na organização onde eu trabalho, há um clima de confiança e cooperação entre os colegas de trabalho.						
33	A organização onde eu trabalho realiza avaliações de desempenho e competências periodicamente.						
34	A organização onde eu trabalho utiliza-se de vários instrumentos de seleção (ex.: entrevistas, provas etc.)						
35	Na organização onde eu trabalho, as necessidades de treinamento são levantadas periodicamente.						
36	A organização onde eu trabalho incentiva a integração de seus colaboradores (ex.: confraternizações, eventos sociais e esportivos etc.).						
37	A organização onde eu trabalho preocupa-se com a minha saúde e qualidade de vida.						
38	A organização onde eu trabalho acompanha a adaptação dos seus colaboradores aos seus cargos.						
39	Na definição de seu sistema de recompensas, a organização onde eu trabalho considera as expectativas e sugestões de seus colaboradores.						
40	Na organização onde eu trabalho, há coerência entre discurso e prática gerenciais.						
N° das Questões	<b>Quadro de Questões do BLOCO 2</b>	<b>N/T</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
	Satisfação com a implantação Padronização do Sistema de Gestão da Qualidade						
	Questão apresentada ao colaborador						
41	Na tua visão, o SGQ implantado na empresa que você trabalha e de conhecimento de todos os colaboradores						
42	O sistema de SGQ implantado na empresa teve participação dos colaboradores						
43	É prática da empresa divulgar aos colaboradores a política de gestão da qualidade						
44	Tendo em conta a minha experiência, considero						

	que o SGQ implantado, me facilita a realização das minhas atividades.						
45	A padronização dos processos descritos no SGQ é um agente facilitador na realização das minhas atividades.						
46	Os meus superiores diretos são agentes motivadores da utilização do SGQ						
47	A empresa onde eu trabalho divulga os resultados obtidos pelo SGQ						
48	Quando tomam decisões sobre o meu trabalho, relacionado com o SGQ, os meus superiores diretos me dão explicações que fazem sentido para mim						
49	Os procedimentos da minha Empresa Asseguram que as decisões sejam tomadas sem favorecimentos pessoais.						
50	Considerando que o SGQ, é agente de organização do ambiente de trabalho, o nível de estresse e as pressões são reduzidos						
51	As tarefas que me são atribuídas são justas.						
52	Quando tomam decisões sobre o meu trabalho, os meus superiores diretos discutem comigo as implicações dessas decisões.						
53	As decisões são tomadas de modo consistente para todos os colaboradores, em relação ao SGQ.						
54	Tendo em conta o cuidado com que faço o meu trabalho, considero que as recompensas que recebo são justas.						
55	Na minha visão, os resultados da empresa é mais eficaz com o SGQ implantado						
56	Os meus superiores diretos são completamente francos e sinceros comigo.						
57	Considerando o meu esforço para a utilização do SGQ, as recompensas que recebo são justas.						
58	Os critérios usados para padronização dos processos internos, são adequadas para a utilização na minhas atividades.						
N° das Questões	<b>Quadro de Questões do BLOCO 3</b> Comprometimento organizacional com a implantação do programa de participação de resultados	<b>N/T</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
	Questão apresentada ao colaborador						
59	Eu seria muito feliz em dedicar o resto de minha carreira a esta organização.						
60	Eu não sinto nenhuma obrigação de permanecer nesta organização						
61	Eu investi muito tempo nesta organização para pensar em sair dela.						
62	Eu realmente sinto os problemas da organização como se fossem meus.						
63	Mesmo se fosse vantagem para mim, sinto que não seria certo deixar esta organização agora.						
64	Deixar essa organização agora exigiria consideráveis sacrifícios pessoais.						
65	Eu não sinto, em mim, um forte senso de integração com esta organização.						
66	Eu me sentiria culpado se deixasse esta organização agora.						

67	Para mim, pessoalmente, as perdas por deixar esta organização seriam muito maiores do que os ganhos.						
68	Eu não me sinto emocionalmente vinculado a esta organização.						
69	Esta organização merece minha lealdade.						
70	Eu não deixaria esta organização devido ao que eu poderia perder.						
71	Eu não me sinto como uma pessoa de casa nesta organização.						
72	Eu não deixaria esta organização agora, porque tenho uma obrigação moral com as pessoas daqui.						
73	Se eu decidisse sair desta organização, muito de minha vida seria interrompido (como plano de carreira, projetos colaboradores, rede de relacionamento e investimento em formação)						
74	Esta organização tem um imenso significado pessoal para mim.						
75	Eu devo muito a esta organização.						
76	Eu continuo trabalhando nesta organização porque não acredito que outra organização poderia oferecer as vantagens que tenho aqui.						
Nº das Questões	<b>Quadro de Questões do BLOCO 4</b>						
	Questão apresentada ao colaborador						
77	<b>SEXO:</b> ( ) Masculino ( ) Feminino						
78	<b>IDADE:</b> _____.						
79	<b>ESTADO CIVIL:</b> ( )Solteiro(a) ( )Casado(a) ( )Viúvo(a) ( )Divorciado(a) ( )Outro						
80	<b>ÚLTIMA FORMAÇÃO CONCLUÍDA:</b> ( )Ensino Médio ( )Graduação ( )Especialização ( )Mestrado ( )Doutorado ( )Pós-Doutorado						
81	<b>LOCAL ONDE TRABALHA:</b> ( )Serviços ( )Peças ( )Administrativo ( )Operacional ( )Filial 1						
82	<b>Você acredita que esta pesquisa poderá ser utilizada para ações de justiça organizacional / comprometimento organizacional da sua Empresa?</b> ( ) SIM ( )NÃO						
83	<b>Você acredita que o processo de avaliação de desempenho por competência, lhe trará oportunidade de crescimento profissional?</b> ( ) SIM ( )NÃO						

Fonte: Adaptação - Jesus, Renata Gomes de (2016)