

UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ
DEPARTAMENTO ACADÊMICO DE GESTÃO E ECONOMIA
CURSO BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO

ALINE LAURINO DA CUNHA

**CONSULTORIA EMPRESARIAL: A atuação dos recursos humanos
em um supermercado de pequeno porte**

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

CURITIBA

2016

ALINE LAURINO DA CUNHA

**CONSULTORIA EMPRESARIAL: A atuação dos recursos humanos
em um supermercado de pequeno porte**

Relatório de Trabalho de Conclusão de Curso II
apresentado no Curso de Graduação em
Administração da Universidade Tecnológica
Federal do Paraná como requisito parcial à
obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Leonardo Tonon.

CURITIBA

2016

TERMO DE APROVAÇÃO

CONSULTORIA EMPRESARIAL: A atuação dos recursos humanos em um supermercado de pequeno porte

Por

Aline Laurino da Cunha

Este Trabalho de Conclusão de Curso de Graduação foi apresentado às 15h do dia 2 de junho de 2016 como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Administração, do curso de Administração do Departamento Acadêmico de Gestão e Economia (DAGEE) da Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR). A candidata foi arguida pela Banca Examinadora composta pelos professores abaixo assinados. Após deliberação, a Banca Examinadora considerou o trabalho:

- () Aprovado
- () Aprovado com restrições
- () Reprovado

Curitiba, 02 de junho de 2016

Prof. Dr. Ivan Carlos Vicentin

Coordenador de Curso
Administração

Profª Dra. Aurea Cristina Magalhães Niada

Responsável pelos Trabalhos de Conclusão de Curso
de Administração do DAGEE

ORIENTAÇÃO

Prof. Dr. Leonardo Tonon

Universidade Tecnológica Federal do Paraná
Orientador

BANCA EXAMINADORA

Profª Dra. Aurea Cristina Magalhães Niada

Universidade Tecnológica Federal do Paraná

Prof. Msc. Ricardo Mânica

Universidade Tecnológica Federal do Paraná

Observação:

Folha de Aprovação assinada encontra-se na Coordenação do Curso de Administração do Departamento de Gestão e Economia da UTFPR

*À minha mãe, irmã e namorado, Isabel, Ellen e Marcos,
pelo amor, compreensão e estímulo.*

AGRADECIMENTOS

Primeiramente agradeço a Deus, razão do todo e de tudo, pelos dons da vida, sabedoria e do entendimento.

À Universidade Tecnológica Federal do Paraná, pela disponibilização da estrutura e aos membros docentes do Departamento Acadêmico de Gestão e Economia, pelos ensinamentos que, de alguma forma, contribuíram na construção deste trabalho.

Em especial, o agradecimento ao Prof. Dr. Leonardo Tonon, pela orientação no desenvolver deste trabalho, pela prestatividade, envolvimento e ensinamentos.

Aos professores Dra. Aurea Cristina Magalhães Niada e Msc. Ricardo Mânica pela composição da banca de avaliação e pelas contribuições na elaboração do presente trabalho.

Aos meus tios, Elizeu e Verônica, por possibilitarem este estudo e por todo apoio e amor durante minha vida. À Stephanie Beron Merhy e Izabel Biernaski por todo apoio, amizade e companheirismo durante o curso e principalmente na realização deste trabalho de conclusão de curso.

Ao meu namorado Marcos, por seu amor, dedicação e companheirismo em todos os momentos. À minha família, aos demais colegas e amigos do curso pelo incentivo e auxílio em todos os aspectos.

Por fim, agradeço a todos que colaboraram de algum modo para que este momento se concretizasse.

RESUMO

CUNHA, Aline Laurino. **A atuação dos recursos humanos em um supermercado de pequeno porte**. Consultoria (Graduação em Administração) - Departamento de Gestão e Economia, Universidade Tecnológica Federal do Paraná – UTFPR. Curitiba, 2016.

A gestão de pessoas é de grande importância para o desenvolvimento de uma empresa eficiente e saudável, sendo de grande importância que os gestores conheçam seus conceitos e aplicações. Assim, o presente trabalho trata de uma consultoria empresarial com o objetivo de propor ações relativas às práticas de recursos humanos no supermercado CompreBem. Para alcançar o objetivo proposto, a metodologia utilizada foi a análise qualitativa de dados, através de entrevista semiestruturada e observação participante, com a análise de dados primários e secundários. Por meio do diagnóstico realizado, foi possível elaborar cinco planos de ação para os elementos identificados como mais relevantes no momento atual da empresa. Estes elementos são: treinamento e implementação de feedback, elaboração e divulgação da missão, visão e valores da empresa, criação e aplicação de planilhas para o controle e gerenciamento de dados dos colaboradores, desenvolvimento de métodos de reconhecimento e pesquisa de clima organizacional.

Palavras-chave: Recursos Humanos. Gestão de pequenas empresas. Consultoria empresarial. Supermercado. Pessoas. Plano de ação.

ABSTRACT

CUNHA, Aline Laurino. **The role of human resources in a small supermarket.** Consulting (Graduation in Business Administration). - Academic Department of Management and Economics, Federal Technological University of Paraná - UTFPR. Curitiba, 2016.

People management has great importance for the development of an efficient and healthy company and it is very significant for managers to understand their concepts and applications. This work discusses a consulting business with the objective of proposing actions to the human resources practices at CompreBem supermarket. To achieve the proposed objective, the methodology used was qualitative data analysis of data through semi-structured interviews and participant observation with the analysis of primary and secondary data. Through the diagnosis already performed, it was possible to develop five action plans for the elements identified as most important at the present time in the company. These elements are: training and implementation of feedback, development and dissemination of mission, vision and values of the company, creation and application of spreadsheets for tracking and managing employee data, reward methods development and organizational climate survey.

Keywords: Human Resources. Management of small businesses. Business consulting. Supermarket. People. Action Plan.

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 – VANTAGENS E DESVANTAGENS DO RECRUTAMENTO INTERNO E EXTERNO.....	24
QUADRO 2 - FAIXAS SALARIAIS NO PARANÁ.....	27
QUADRO 3 – ESTRUTURA DA METODOLOGIA DA PESQUISA	37
QUADRO 4 – ETAPAS PARA REALIZAÇÃO DE FEEDBACK.....	62
QUADRO 5 – PLANO DE AÇÃO PARA TREINAMENTO SOBRE FEEDBACK.....	51
QUADRO 6 – PLANO DE AÇÃO PARA DIVULGAÇÃO DA MISSÃO, VISÃO E VALORES ...	51
QUADRO 7– PLANO DE AÇÃO DE CONTROLE E GERENCIAMENTO DE DADOS DOS COLABORADORES.	54
QUADRO 8 – PLANO DE AÇÃO PARA MÉTODOS DE RECONHECIMENTO.....	56
QUADRO 9 – PLANO DE AÇÃO PARA AVALIAÇÃO DO CLIMA ORGANIZACIONAL.	59
QUADRO 10 – 5W2H PROPOSTO PARA O SUPERMERCADO COMPREBEM.	61

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
1.1 APRESENTAÇÃO DO TEMA	12
1.2 PROBLEMA DE PESQUISA.....	12
1.3 OBJETIVOS.....	13
1.4 JUSTIFICATIVA.....	13
1.5 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA	14
2 CONSULTORIA EM RECURSOS HUMANOS: UMA APROXIMAÇÃO TEÓRICA	16
2.1 CONSULTORIA	16
2.2 GESTÃO DE PESSOAS	18
2.2.1 ESTRATÉGIA DE RECURSOS HUMANOS	20
2.2.2 RECRUTAMENTO	22
2.2.3 SELEÇÃO	24
2.2.4 REMUNERAÇÃO	25
2.2.5 TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO	28
2.2.6 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO.....	29
2.2.7 CLIMA ORGANIZACIONAL	31
2.2.8 SEGURANÇA E QUALIDADE DE VIDA	32
2.3 COMÉRCIO VAREJISTA E SUPERMERCADO	33
3 ASPECTOS METODOLÓGICOS	35
3.1 TIPO DA PESQUISA.....	35
3.2 DELINEAMENTO METODOLÓGICO.....	35
4 APRESENTAÇÃO DA EMPRESA	39
4.1 DENOMINAÇÃO GENÉRICA E MAPEAMENTO DA FORÇA DE TRABALHO .	40
4.2 ORGANOGRAMA	40
5 DIAGNÓSTICO	42
6 PROPOSTAS DE MELHORIAS E PLANOS DE AÇÃO	47
6.1 5W2H	33
6.2 FEEDBACK.....	48

6.3 MISSÃO, VISÃO E VALORES	52
6.4 CONTROLE E GERENCIAMENTO DOS COLABORADORES	55
6.5 MÉTODOS DE RECONHECIMENTO	56
6.6 CLIMA ORGANIZACIONAL	59
7 CONCLUSÃO	63
8 REFERÊNCIAS.....	64
APÊNDICE A - ROTEIRO INICIAL PARA ENTREVISTA COM OS GESTORES DO SUPERMERCADO COMPREBEM.....	70
APÊNDICE B – APRESENTAÇÃO DO TREINAMENTO SOBRE <i>FEEDBACK</i>.	72
APÊNDICE C – PLANILHA PARA CONTROLE E GERENCIAMENTO DOS COLABORADORES.....	74
APÊNDICE D – PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL.....	74

1 INTRODUÇÃO

A preocupação com a Gestão de Pessoas (GP) teve início no final do século XIX com o movimento da administração científica, marcada por Frederick W. Taylor (1856-1915) e Henri Fayol (1841-1925). Esse movimento tinha como objetivo proporcionar fundamentação científica para a padronização das atividades administrativas, para que a improvisação e falta de conhecimento fossem substituídos, fazendo com que a falta de processos organizacionais fossem revistos de modo a contribuírem com aspectos voltados à eficiência e eficácia (GIL, 2001).

Segundo Gil (2001) apenas após a segunda guerra (década de 40) a administração de pessoas começou a abordar as condições de trabalho e os benefícios disponibilizados aos empregados. A administração de recursos humanos se tornou mais importante e conhecida somente a partir da década de 1960, tornando-se comum no ambiente corporativo.

Assim, segundo Mendes (2013) são os recursos humanos que, atentos aos anseios pessoais e ao ambiente social dentro da organização, procuram inserir programas de qualidade de vida no trabalho, organizando ações de formação, e políticas de incentivos financeiros e de bem-estar. Com o passar do tempo, notou-se que a gestão de pessoas tornou-se um fator de grande relevância para o desenvolvimento de uma empresa eficiente e saudável, sendo essencial aos administradores e gestores conhecerem seus principais conceitos e aplicações.

Apesar do grande desenvolvimento na área industrial, no comércio, esta ideia de valorização das pessoas não se difere, já que os recursos humanos exercem um papel fundamental. Neste contexto, destaca-se que além das relações internas, existe também a relação diária e direta do serviço prestado à comunidade. Este último é, certamente, um fator essencial para a avaliação do cliente em relação ao serviço prestado que promove influência direta na operação e efetividade da atividade-fim da empresa.

Nesse contexto, segundo a Associação Brasileira de Supermercados - ABRAS (2015) um ponto forte das empresas de varejo é estar perto de seus clientes e colaboradores. Para isto, a área de recursos humanos é uma excelente fonte de novas técnicas e soluções inovadoras para as possíveis dificuldades enfrentadas na área de capital humano.

A partir deste argumento, o presente trabalho realizou, inicialmente, um diagnóstico na área de recursos humanos do supermercado CompreBem, o qual consiste em uma empresa de gestão familiar de pequeno porte, especificamente, um comércio, onde os sócios proprietários estão na direção da empresa. A finalidade do estudo se sustenta no argumento de que o capital humano pode ser considerado um dos fatores mais importantes na administração de um comércio varejista, uma vez que este está diretamente e diariamente ligado às pessoas e suas relações. Nesse contexto, a melhora e desenvolvimento da área de recursos humanos da empresa citada poderá trazer resultados significativos no que se refere ao processo geral de gestão.

1.1 APRESENTAÇÃO DO TEMA

O tema em questão: “A atuação dos recursos humanos em uma empresa de pequeno porte” é de significativa relevância para a gestão de pequenas empresas, principalmente nas de varejo. Pode-se afirmar ainda que a área de recursos humanos tem grande impacto no desenvolvimento destas empresas, englobando as diversas áreas que atuam no desempenho da organização.

1.2 PROBLEMA DE PESQUISA

A área de gestão de pessoas nos últimos tempos tem ganhado cada vez mais importância na medida em que tem mostrado ligação direta com a eficiência do negócio, motivação, produtividade, clima, entre outros. Mais especificamente nos supermercados, este fato não é diferente, principalmente, em se tratando de uma empresa familiar de pequeno porte.

Por este motivo, surge uma questão com intuito de direcionar o encaminhamento deste trabalho: de que modo as ações voltadas para os recursos humanos podem contribuir com o melhor desempenho de um supermercado de pequeno porte? A partir de tal questionamento é possível que sejam apresentados os objetivos deste projeto.

1.3 OBJETIVOS

Na sequência são apresentados o objetivo geral e os objetivos específicos para o desenvolvimento deste trabalho.

1.3.1 Objetivo geral

Propor ações relativas às práticas de recursos humanos no mercado CompreBem.

1.3.2 Objetivos específicos

1. Compreender os métodos de recursos humanos implantados em uma empresa de pequeno porte;
2. Identificar possíveis melhorias a serem implantadas nos recursos humanos da empresa em questão;
3. Propor ações visando o incremento da gestão de recursos humanos na empresa.

1.4 JUSTIFICATIVA

A justificativa para o presente trabalho se encontra principalmente no impacto da gestão que este terá para a empresa estudada, possibilitando melhorias e novas ferramentas para a administração do negócio. Também é importante destacar a contribuição para o desenvolvimento acadêmico da autora na área de recursos humanos e no exercício da atividade de consultoria empresarial, aliando a teoria à prática. Além disso, este trabalho se reveste de importância ao demonstrar as possibilidades de atuação do profissional da Administração junto aos pequenos empreendimentos, especialmente os voltados ao varejo, já que tais organizações têm efetiva representatividade na economia nacional.

Mais especificamente no que concerne a temática aqui proposta, de acordo com Kalache Filho (1996, p. 6), o relacionamento humano em varejo é um fator

fundamental, uma vez que nesta atividade há um relacionamento direto com pessoas. Em serviços, diferentemente das características mais facilmente identificadas no processo produtivo, o treinamento, atendimento e a simpatia são requisitos que uma empresa de varejo deva saber administrar. Com isso, destaca-se novamente a importância que a área de recursos humanos exerce sobre empresas varejistas, atuando diretamente na percepção do cliente e na formação de sua imagem institucional.

A justificativa pela escolha do campo se sustenta em Ferreira Junior (2012) ao comentar que os supermercados são de extrema importância para a sociedade e economia comercial, pois são responsáveis pela geração de novos empregos, produtividade, satisfação e facilidade para a população.

Ademais a elaboração do estudo foi executada em uma empresa familiar administrada por sócios que não possuem conhecimentos teóricos e estão em busca de novas formas para alcançar o desenvolvimento de seu pessoal. Isto proporciona ao trabalho uma aplicação real, impulsionada pelo interesse dos gestores no recebimento da consultoria, o que auxilia na obtenção dos dados que devem ser coletados. Ainda no que concerne este ponto, cabe destacar que a pesquisadora é integrante da família dos sócios, o que transforma o trabalho em algo de cunho pessoal, além de profissional e acadêmico, o que por si, muito justificaria a realização deste.

1.5 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA

A área de recursos humanos foi escolhida por meio da sugestão dos diretores do supermercado CompreBem. De acordo com os proprietários, esta é uma área que exerce grande impacto nas operações diárias da organização e que está diretamente ligada ao funcionamento da empresa. Outro fator importante para a escolha do estudo da área foi a vivência e conhecimento da pesquisadora que já trabalhou na empresa por vários anos, tendo nesse período notado a possibilidade de melhorias na área de recursos humanos da empresa em questão.

O trabalho dará ênfase em aspectos relacionados aos processos de comunicação, essencialmente àqueles que envolvem técnicas de *feedback*. Além do mais, serão destacados ainda elementos voltados aos processos de controle e

gerenciamento dos colaboradores, fortalecimento da imagem organizacional, métodos de reconhecimento e clima organizacional. Deve-se salientar que tais temáticas foram determinadas por dois fatores: sugestões demandadas pelos proprietários e análises realizadas durante o período de diagnóstico. Em função disso, na sequência, serão apresentados elementos relacionados aos processos de consultoria na área de recursos humanos, bem como, as principais temáticas teóricas que envolvem a área.

2 CONSULTORIA EM RECURSOS HUMANOS: UMA APROXIMAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo é apresentada uma revisão teórica em relação aos principais conceitos sobre consultoria, em que pese aqueles relacionados diretamente à área de recursos humanos. A seguir é realizada uma breve exposição sobre a metodologia aplicada e, posteriormente, o diagnóstico e planos de ação voltados para a área de recursos humanos do supermercado CompreBem.

2.1 CONSULTORIA

No geral, uma consultoria empresarial possibilita a interação entre a visão do proprietário do estabelecimento, ou os responsáveis por determinada área da organização, e a visão de profissionais externos. Estes podem auxiliar na mudança de práticas realizadas na empresa, identificando as ações que não sejam as ideais para o melhor desempenho da organização e propondo melhorias. Neste contexto, Oliveira (2001, p. 21) define consultoria empresarial como: “[...] um processo interativo de um agente de mudança externo à empresa, o qual assume a responsabilidade de auxiliar os executivos e profissionais nas tomadas de decisões, mesmo não tendo o controle direto da situação”.

Sabe-se que a decisão final cabe ao proprietário, contratador do serviço, o que faz com que o controle real da situação da empresa seja de sua responsabilidade. Porém, o consultor deve atuar com profissionalismo nas propostas dadas à empresa, a fim de buscar novas melhorias para o negócio e atender às necessidades do proprietário.

Segundo o conceito de Gonçalves e Vasconcellos (1991), a consultoria consiste em um processo de aprendizagem mútua entre consultor e cliente, baseado em um ciclo constante de pesquisa-ação. No processo, não apenas o consultor, mas também o cliente, deve ter um papel ativo, uma vez que a visão do problema pode ser diferente entre os dois. Além disso, o consultor pode não conhecer e/ou entender toda a complexidade e interdependência da organização da mesma maneira que o cliente.

Logo, os processos de uma empresa podem ser observados e interpretados de diferentes maneiras, dependendo da relação que indivíduos distintos têm com

eles, o que pode resultar em opiniões divergentes quando avaliados por um cliente, gestor ou consultor. Assim, em uma consultoria é recomendado que as interpretações dos processos da empresa sejam avaliadas como um todo.

Pereira (1999) comenta que a palavra *consultoria*, originária do latim – *consultare* – significa: dar ou receber conselhos, aconselhar e também ser aconselhado. Ou seja, estudar um ambiente como um observador externo e propor melhorias e soluções. Nesse sentido, é possível acrescentar que o fato de o consultor ser alguém externo à organização pode auxiliar significativamente no processo de identificação de problemas, avaliação da gestão, proposição de melhorias e troca de opiniões, entre uma visão externa ao ambiente da empresa e uma visão interna proveniente dos gestores da organização.

A consultoria envolve, portanto, a proposição de melhorias ao negócio e a resolução de problemas. Desse modo, para Jacintho (2004), o processo de consultoria é caracterizado como uma relação de ajuda e pode ser dividido em três partes: definição do problema; desenvolvimento de possíveis soluções e proposta para uma recomendação final.

A prestação do serviço de consultoria empresarial pode ser destinada a diferentes áreas da organização, podendo ser empregado em finanças, marketing, projetos, recursos humanos, dentre outros. Segundo Leite (2005), a consultoria na área de recursos humanos, objetivo de estudo deste trabalho, pode ser assim tratada:

[...] não é apenas uma técnica, uma atividade, um cargo ou função, mas um novo recurso que contribui para a melhoria da qualidade de vida e de trabalho da equipe de empregados de uma organização. Seu cliente principal é todo aquele que precisa atuar com gestão de pessoas para alcançar os objetivos sob sua responsabilidade. Lidar adequadamente com as novas realidades, tecnologias, exigências, satisfações, insatisfações, produtividade, entre outros aspectos fundamentais do crescimento organizacional, é o ponto principal tratado pelo poder decisório das empresas. A necessidade de atingir resultados de negócio pode ser suprida (ao menos em parte) pela atividade de consultoria, na medida em que esta é utilizada para reduzir os riscos e maximizar as oportunidades que levam ao alcance desses resultados (LEITE, 2005, p.24).

A partir desta breve exposição acerca da consultoria e seguindo-se pelo recorte de promover tal atividade se focando na área de recursos humanos, a seção que segue contempla os principais aspectos teóricos envolvendo a área de gestão de pessoas.

2.2 GESTÃO DE PESSOAS

Gestão de Pessoas é a função gerencial que busca a cooperação dos indivíduos que atuam nas organizações para o alcance dos objetivos tanto organizacionais quanto individuais (GIL, 2001). O alinhamento dos objetivos pessoais com os objetivos da organização é um desafio para a gestão de pessoas que impacta diretamente na rotatividade de pessoal, na satisfação e desempenho na realização de tarefas, além do alcance dos resultados da empresa.

No interior das organizações é dada cada vez mais importância a métodos e formas para gerenciar as pessoas que ali trabalham e para a captação de pessoas qualificadas, que se enquadrem com os interesses da empresa. Segundo Siqueira (1978), administração de pessoal é um conjunto de princípios, normas, funções e órgãos que visa obter, manter e utilizar pessoal qualificado, para uma instituição pública ou privada.

Para Chiavenato (2008), as pessoas constituem o principal ativo das organizações. A gestão de pessoas é a função que permite a colaboração eficaz das pessoas para alcançar os objetivos organizacionais e individuais, assim, as pessoas devem ser vistas como elementos vivos e portadores de competências e características essenciais ao sucesso e desenvolvimento das organizações.

Ainda segundo o referido autor, as pessoas são responsáveis pela variação das forças e fraquezas de uma organização, dependendo da maneira como elas são tratadas. Elas podem ser a fonte de sucesso como podem ser a fonte de problemas. Com isso, nota-se a importância da gestão de pessoas nas organizações, sendo um ponto chave para o desenvolvimento organizacional e permanência no mercado de atuação, além de estimular os talentos dentro da empresa.

Chiavenato (2008) cita que a GP é conjunto integrado de processos dinâmicos e interativos. Os seis processos básicos da gestão de pessoas são descritos a seguir:

- Processo de Agregar pessoas: São os processos para adicionar novas pessoas na organização.
- Processo de Aplicar pessoas: São os processos utilizados para desenhar as atividades que as pessoas irão desempenhar dentro da organização.

- Processo de Recompensar pessoas: São os processos para incentivar e satisfazer as necessidades das pessoas.
- Processo de Desenvolver pessoas: São os processos para capacitar e incrementar o desenvolvimento pessoal e profissional das pessoas.
- Processo de Manter pessoas: São processos utilizados para criar condições ambientais e psicológicas satisfatórias para o desenvolvimento da atividade das pessoas.
- Processo de Monitorar pessoas: São os processos utilizados para monitorar e acompanhar as atividades das pessoas.

A Figura 01 destaca os processos chaves para a gestão de pessoas, demonstrando de que modo os gestores podem realizar os processos básicos relativos à área, em que pese, seleção, remuneração, treinamento e outros.

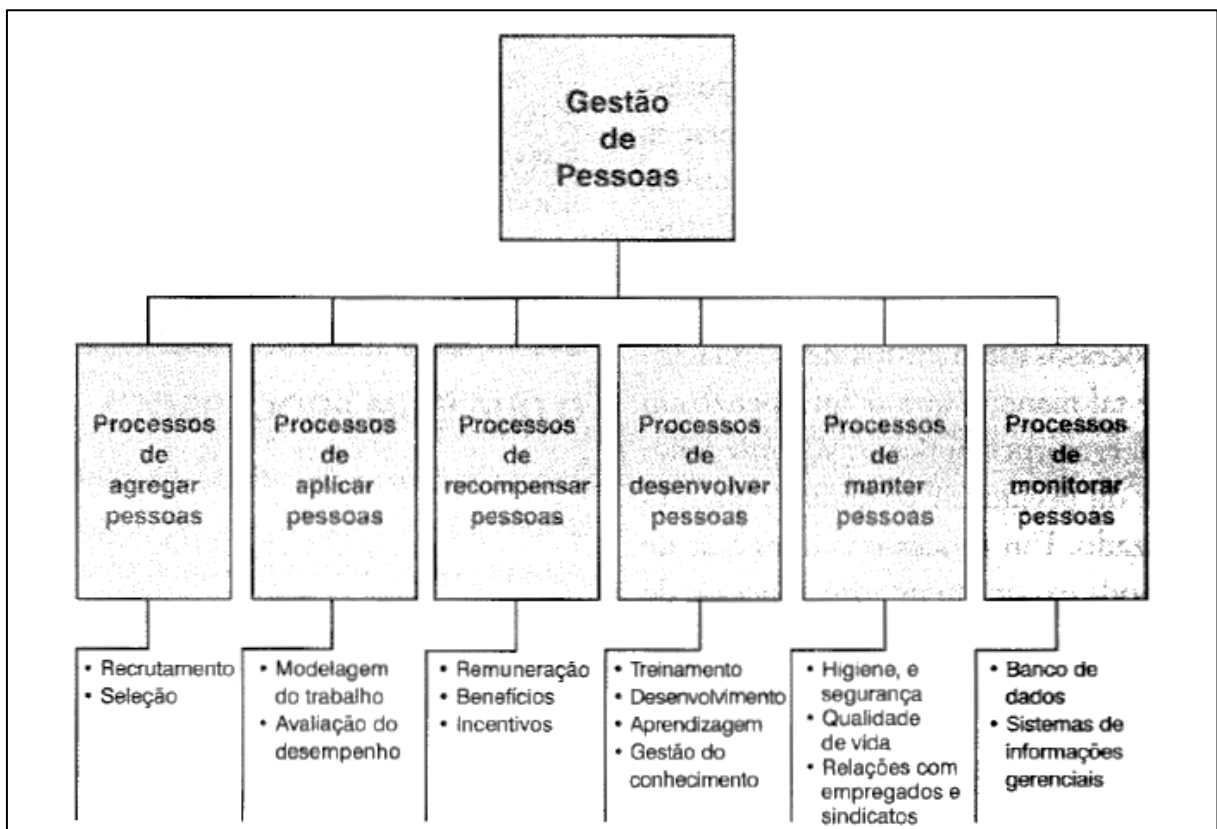


Figura 01: Os seis processos de Gestão de pessoas

Fonte: Chiavenato (2008, p.15).

Para o funcionamento adequado de uma organização, observa-se que é fundamental que as pessoas que a compõem sejam gerenciadas de forma adequada, com seus objetivos pessoais sendo correspondidos de maneira que isto auxilie no objetivo da empresa. Sabe-se que as organizações possuem e necessitam

da gestão de pessoas, independente da sua quantidade de pessoal, pois de alguma forma as pessoas que ali trabalham tiveram que ser recrutadas, selecionadas e alocadas a uma vaga, assim como receberam algum tipo de acompanhamento, possuíram tarefas e estiveram motivadas, ou não, com a sua área de atuação. Com isso todos os processos descritos, dentre outros, compõem a Gestão de Pessoas.

A partir desta breve exposição geral sobre a gestão de pessoas, a seção seguinte tratará de alguns tópicos internos da área de recursos humanos que são de grande importância para a melhor compreensão das áreas e atividades de atuação da empresa estudada.

2.2.1 ESTRATÉGIA DE RECURSOS HUMANOS

O planejamento de recursos humanos está intimamente ligado à estratégia organizacional da empresa. De acordo com Chiavenato (2008), a estratégia organizacional representa a maneira pela qual a empresa se comporta perante o ambiente que a circunda, procurando aproveitar as oportunidades potenciais do ambiente e neutralizar as ameaças potenciais que rondam os seus negócios. Levando em consideração que o elemento humano das organizações é o responsável pelas decisões organizacionais, estabelece-se assim uma ligação entre os recursos humanos e a estratégia organizacional.

É importante reforçar que as pessoas no interior de uma organização são as responsáveis por buscar melhorias e soluções, assim como propor medidas para alcançar resultados e prever riscos. As pessoas são um fator fundamental das empresas e são elas que possibilitam o aumento da produtividade, redução de custos, inovações, dentre outros requisitos que as organizações buscam a fim de alcançar os seus objetivos e a geração de lucro.

Partindo deste raciocínio, de que “o único integrante racional e inteligente da estratégia organizacional é o elemento humano: a cabeça e o sistema nervoso da organização” (CHIAVENATO, 2008, p. 62), entende-se que os recursos humanos são um ponto chave para o delineamento das estratégias de uma organização.

A formulação da estratégia, em um primeiro momento, depende de alguns itens que compõem a organização, como a sua missão, visão e valores. A estratégia será o caminho escolhido e traçado pela empresa para aproveitar os seus recursos e

competências ao máximo, assim como formas de enfrentar possíveis turbulências do ambiente externo. “É a missão que define a estratégia organizacional e indica o caminho a ser seguido pela organização” (CHIAVENATO, 2008 p. 64), pois entende-se que a missão funcione como um propósito que orienta e direciona as atividades da empresa, unindo assim, os esforços dos seus membros.

A visão e os valores também influenciam nas definições das estratégias da organização. Os valores auxiliam na determinação do comportamento individual e definem padrões de comportamento. Já a visão busca descrever a imagem da organização no futuro e representa o destino que a organização tem o propósito de transformar em realidade.

Também faz parte da formulação da estratégia da organização, a análise ambiental. De acordo com Bohlander e Snell (2010), a análise ambiental consiste no monitoramento sistemático das principais forças externas que influenciam a empresa. Desta forma, o que for tomado como estratégia da organização, deve levar em consideração a análise do ambiente externo no qual a organização está inserida. Assim como, a análise organizacional do que se tem atualmente no interior da empresa, que também é levada em consideração para a definição do que deve ser feito.

Para ser colocada em ação, a estratégia deve ser planejada. Com isso, surge o que é denominado como planejamento estratégico. De acordo com Chiavenato (2008), o planejamento não trata da previsão das decisões que deverão ser tomadas no futuro, mas da tomada de decisões que produzirão efeitos e consequências futuras. Ou seja, entende-se que o planejamento busca decidir agora o que é necessário fazer na organização, antes que seja necessário agir. Antecipando as decisões, a empresa segue de forma mais alinhada de acordo com os seus interesses.

Como parte integrante do planejamento estratégico da organização, tem-se o planejamento estratégico de gestão de pessoas (GP). Entende-se por planejamento estratégico de GP, “a maneira como a função de GP pode contribuir para o alcance dos objetivos organizacionais e, simultaneamente, favorecer e incentivar o alcance dos objetivos individuais dos funcionários” (CHIAVENATO, 2008). Tal planejamento busca alinhar os talentos e as competências dos integrantes da empresa com as necessidades organizacionais.

As decisões tomadas a respeito dos recursos humanos da empresa, em busca dos objetivos da organização, constituem o processo de planejamento estratégico de gestão de pessoas e este lida com uma série de fatores estratégicos da empresa. De acordo com Chiavenato (2008, p. 80):

Ele precisa lidar com competências disponíveis e competências necessárias ao sucesso organizacional, talentos, definição de objetivos e metas a atingir, criação de um clima e cultura corporativa favorável ao alcance dos objetivos, arquitetura organizacional adequada, estilo de gestão, recompensas e incentivos pelo alcance de objetivos, definição da missão e da visão organizacional e uma plataforma que permita aos gerentes – como gestores de pessoas – trabalharem com suas equipes de maneira eficiente e eficaz.

Logo, os modelos de tal planejamento vão muito além de alocar a quantidade de pessoas necessárias para operar as diferentes atividades da empresa. As pessoas possuem diferentes habilidades, competências e objetivos no interior da organização, assim como existe uma série de variáveis que interferem e tornam favoráveis, ou não, o alcance dos objetivos da organização.

2.2.2 RECRUTAMENTO

As organizações necessitam estar atentas à ocupação dos cargos que elas oferecem e buscam para que as suas vagas sejam preenchidas da melhor forma possível, a fim de um melhor aproveitamento das suas atividades. O recrutamento pode ser visto como uma importante etapa no processo de adequação de talentos às vagas da empresa.

Recrutamento, de acordo com Bohlander e Snell (2010), é o processo de localizar indivíduos em potencial que possam trabalhar para uma organização e encorajá-los a se candidatar a vagas já existentes ou, então, antes que elas sejam abertas. Pode ser definido também, de acordo com Chiavenato (2008), como o processo pelo qual a organização atrai candidatos do mercado de recursos humanos para abastecer seu processo seletivo. O mercado de recursos humanos é caracterizado pelo conjunto de candidatos a emprego.

Logo, o recrutamento possui mais de uma função no interior das organizações. Ele é responsável tanto por divulgar e comunicar as oportunidades de emprego, quanto por atrair as pessoas para participarem do processo seletivo da empresa. No caso desta última função não acontecer, pode-se dizer que o

recrutamento não atingiu um de seus objetivos básicos, o de trazer candidatos para a seleção.

O recrutamento, desse modo, pode ser aplicado de forma interna ou externa à organização. Sendo que, o recrutamento interno prioriza os candidatos que já trabalham na organização, a fim de promovê-los ou transferi-los para outra área de atuação, e o recrutamento externo atua sobre as pessoas que estão no mercado, a fim de buscar candidatos para o processo seletivo da organização (CHIAVENATO, 2008).

Os interesses da organização refletem na sua opção pela forma de recrutamento a ser adotada. No caso de optar por dar maior enfoque ao recrutamento interno, “uma organização pode se capitalizar no investimento que foi realizado quando do recrutamento ou seleção de seus funcionários, que podem encontrar novas oportunidades em outras empresas, se não houver chances de promoção” (BOHLANDER; SNELL, 2010, p. 171). Caso a opção seja pelo recrutamento externo, deve-se destacar que este possui a vantagem de evitar que sejam mantidas sempre as mesmas ideias e atitudes, estimulando a vinda de novos talentos para compor a equipe de trabalho da empresa.

Tanto o recrutamento interno quanto o externo possuem vantagens e desvantagens (Quadro 1), cabendo a cada empresa definir qual forma trará maiores resultados e irá aproveitar de melhor forma o potencial humano envolvido. Sabendo que, “o recrutamento interno está focado em buscar competências internas para melhor aproveitá-las, o recrutamento externo está focado na aquisição de competências externas” (CHIAVENATO, 2008, p. 114).

Recrutamento Externo	
Vantagens	Desvantagens
1. Introduz sangue novo na organização: talentos, habilidades e expectativas. 2. Enriquece o patrimônio humano, pelo aporte de novas talentos e habilidades. 3. Aumenta o capital intelectual ao incluir novos conhecimentos e destrezas. 4. Renova a cultura organizacional e a enriquece com novas aspirações.	1. Afeta negativamente a motivação dos atuais funcionários da organização. 2. Reduz a fidelidade dos funcionários ao oferecer oportunidades a estranhos. 3. Requer aplicação de técnicas seletivas para escolha dos candidatos externos. Isso significa custos operacionais. 4. Exige esquemas de socialização organizacional para os novas funcionários.
Recrutamento Interno	
Vantagens	Desvantagens
1. Aproveita melhor o potencial humano da organização 2. Motiva e encoraja o desenvolvimento profissional dos atuais funcionários. 3. Incentiva a permanência e a fidelidade dos funcionários a organização. 4. Ideal para situações de estabilidade e pouca mudança ambiental. 5. Custa financeiramente menos. 6. São bem conhecidos.	1. Pode bloquear a entrada de novas ideias, experiências e expectativas. 2. Facilita o conservantismo e favorece a rotina atual. 3. Mantém quase inalterado o atual patrimônio humano da organização. 4. Ideal para empresas burocráticas e mecanísticas 5. Mantém e conserva a cultura organizacional existente 6. Funciona como um sistema fechado de reciclagem contínua.

Quadro 1 – Vantagens e desvantagens do recrutamento interno e externo.
Fonte: Adaptado de Chiavenato (2008).

Variados são os instrumentos que uma organização pode adotar para realizar um recrutamento externo. Podendo-se optar por anúncios, agências de recrutamento, indicações de funcionários, cartazes, solicitação de currículos e consulta a arquivos de candidatos, recrutamento virtual ou até mesmo contatos com escolas, universidades, sindicatos e agremiações. A opção a ser realizada pela empresa pode buscar conseguir algum nível de seletividade fazendo uso dos instrumentos citados em grupos específicos quando possível, como por exemplo, um anúncio em uma revista que seja direcionada a um grupo específico de leitores.

2.2.3 SELEÇÃO

No processo de agregar pessoas à organização, tem-se a seleção de pessoas. Após o recrutamento, no qual as organizações buscam e localizam candidatos para compor o processo seletivo, as organizações avaliam e selecionam os candidatos com talentos e competências mais adequados às suas necessidades.

De acordo com Chiavenato (2008), a seleção busca, dentre os vários candidatos recrutados, aqueles que são mais adequados aos cargos existentes na organização ou com as competências necessárias ao processo seletivo visa manter e/ou aumentar a eficiência e o desempenho humano, bem como a eficácia da

organização. A seleção é o momento, portanto, de compor o capital intelectual da organização.

As pessoas diferem entre si, tanto física, quanto psicologicamente. Além disso, apresentam diferentes talentos, condições para aprender, trabalhar e interagir com os demais. Essas diferenças, assim como as comportamentais, influenciam no desempenho de cada um em projetos, áreas e atividades, o que faz a seleção de pessoas ser algo de extrema importância para as organizações.

Com tamanha diferenciação de perfil entre as pessoas, “o processo seletivo nada mais é do que a busca de adequação entre aquilo que a organização pretende e aquilo que as pessoas oferecem” (CHIAVENATO, 2008, p. 100). Uma boa seleção de pessoas vincula as competências necessárias para determinada vaga, com o talento e as competências oferecidas pelos candidatos recrutados.

Deve-se levar em consideração que se trata da seleção de pessoas, e que estas também escolhem as organizações nas quais desejam trabalhar e têm áreas de preferência. Logo, os processos de agregar pessoas tratam de uma escolha mútua, que se resume a escolha da organização, selecionando as pessoas que desejam ter na equipe, e a escolha das pessoas, decidindo em qual organização desejam trabalhar.

2.2.4 REMUNERAÇÃO

A remuneração é considerada fator de grande interesse na Administração de Recursos Humanos (ARH), pois é o maior componente de custos operacionais, tendo impacto no sucesso das estratégias do negócio e constituindo-se de uma ferramenta motivacional poderosa (HANASHIRO, 2013). Por meio da remuneração, as organizações criam relações de parcerias entre seus colaboradores. Os objetivos organizacionais estratégicos das empresas devem se entrelaçar aos objetivos pessoais e profissionais dos funcionários, para que essa parceria alcance os resultados esperados tanto para a organização quanto para o colaborador.

Nesse contexto, Hanashino (2013) cita alguns objetivos da remuneração que garantem a sua efetividade como um instrumento de gestão:

- Manter a equidade dos salários dos empregados;
- Atrair e manter os melhores talentos necessários à organização;

- Recompensar o desempenho passado dos funcionários;
- Vincular o futuro desempenho dos funcionários às metas da organização;
- Estimular os comportamentos para a realização das metas;
- Veicular os valores da organização;
- Ser um instrumento de gestão do desempenho, vinculado estrategicamente à remuneração, com vistas ao desenvolvimento dos funcionários.

As formas de remuneração ou recompensa podem ser classificadas como financeiras e não-financeiras. Segundo Hanashino (2013) as recompensas financeiras se constituem da remuneração direta - o salário-base e variável - e a remuneração indireta - os benefícios.

A remuneração direta é composta pela soma do salário-fixo mais os variáveis. Esta remuneração variável vincula o desempenho individual e o resultado das organizações. Podem-se citar alguns exemplos de remunerações variáveis que as empresas comumente adotam, sendo elas: participação nos lucros; participação nos resultados; remuneração de equipes; prêmios especiais de reconhecimentos; bônus; e *stock options*. Normalmente estes tipos de remunerações variáveis são mais utilizados em empresas de grande porte.

Segundo Hanashiro (2013) a remuneração indireta é realizada como uma condição de emprego, são os chamados benefícios e serviços e não estão diretamente ligados ao desempenho do funcionário. Alguns exemplos de benefícios concedidos pelas organizações são: o plano de saúde, auxílio-alimentação, seguro de vida, plano odontológico e previdência privada. Assim, pode-se definir a remuneração total como a soma da remuneração direta (salário-base e variáveis) mais a remuneração indireta (benefícios).

Outra forma de remuneração também muito importante, são as recompensas não-financeiras. Tais recompensas estão diretamente ligadas à motivação dos colaboradores. Como o próprio nome diz, tratam-se de recompensas não monetários que afetam o desempenho e a motivação no trabalho, são como um reconhecimento que a empresa fornece aos empregados sem que as proporcione gastos financeiros.

De acordo com Hanashiro (2013) há diversas estratégias de remuneração que as empresas podem optar para compensar os empregados. O modelo tradicional de salários, é uma destas estratégias. Ele tem como foco o salário-base,

tendo como referência as atribuições do cargo, independentemente do desempenho do indivíduo. O sistema Hay é outra estratégia, que consiste em um método quantitativo, tendo como referência o Quadro Guia Perfil e é composto por três fatores importantes que o funcionário deve possuir: conhecimento (*know-how*), solução de problemas e responsabilidade (*accountability*).

No Brasil, os valores das remunerações fixas variam de acordo com o cargo referente na CBO (Classificação Brasileira de Ocupações). Cada função tem uma determinada descrição e seu valor é definido por meio do piso de cada função e seu respectivo sindicato e faixa. O valor da remuneração pode variar de acordo com o estado, um exemplo é o salário mínimo paranaense, que em 2015 era de R\$1032,02 podendo variar de acordo com as faixas salariais e funções.

Segundo o site Guia Trabalhista (2015), em maio de 2015 o Governador do Estado do Paraná fixou, valores do piso salarial com fundamento no inciso V, do artigo 7º, da Constituição Federal e na Lei Complementar 103/2000. O Decreto PR 1198/2015 estabeleceu que o novo piso irá abranger todos os trabalhadores do estado, exceto aos servidores municipais, aos estaduais, aos trabalhadores que tenham piso salarial definido em lei federal, bem como aos trabalhadores que tem piso salarial definidos em acordo ou convenção coletiva de trabalho. O Decreto PR 1198/2015 estabelece 4 (quatro) pisos salariais para faixas de categorias profissionais diferentes, a saber, de acordo com o Quadro 2:

Faixas	Descrição
Faixa 1 – R\$ 1.032,02	Destinada a profissionais empregados em atividades agropecuárias, florestais e de pesca.
Faixa 2 – R\$ 1.070,33	Trabalhadores de Serviços Administrativos, Trabalhadores Empregados em Serviços, Vendedores do Comércio, Lojas e Mercados e Trabalhadores de Reparação e Manutenção
Faixa 3 – R\$ 1.111,04	Trabalhadores da Produção de Bens e Serviços Industriais
Faixa 4 – R\$ 1.192,45	Categoria destinada a trabalhadores técnicos de nível médio.

Quadro 2 - Faixas salariais no Paraná
Fonte: Guia Trabalhista (2015).

2.2.5 TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO

O conceito de treinamento pode ser interpretado em seu sentido geral no dicionário como “preparação para uma competição ou para uma atividade” (FERREIRA, 2015). Contudo no âmbito das organizações, treinamento vem a ser uma sequência de atividades, englobando considerações de modo macro. Chiavenato (2008) cita que há algum tempo atrás, especialistas em RH tinham o treinamento como um instrumento para adequar cada indivíduo ao seu cargo e desenvolver a força de trabalho da empresa a partir do preenchimento de cargos. Contudo, de acordo com o autor, mais recentemente, o conceito de treinamento foi ampliado, considerando o treinamento como um meio para promover a alavancagem no desempenho do cargo.

Como aponta Rocha (2013), a palavra treinamento detém muitos sentidos, como atuar como um método para o desenvolvimento de conhecimentos, atitudes e habilidades, na força de trabalho para diversos cargos. Referente ao treinamento de funcionários no varejo, a autora realça que há uma análise a ser considerada por meio, também, da educação, que visa uma adequada *performance* no cargo desempenhado.

Desta forma, há o surgimento do conceito de desenvolvimento que de acordo com Scaramuzza e Botelho (2012), possui foco na carreira dos funcionários, em seus cargos e como deverão ser ocupados, promovendo o desenvolvimento das habilidades, agilidades e aptidões que o novo cargo exigirá. Desta maneira sua aplicação demanda um prazo de tempo mais elevado, de médio prazo.

Assim, Vargas e Abbad (2006) expressam que é o processo de educação, decorrente da aprendizagem, que concretiza o resultado da relação do treinamento com o desenvolvimento, conforme expresso na Figura 02:

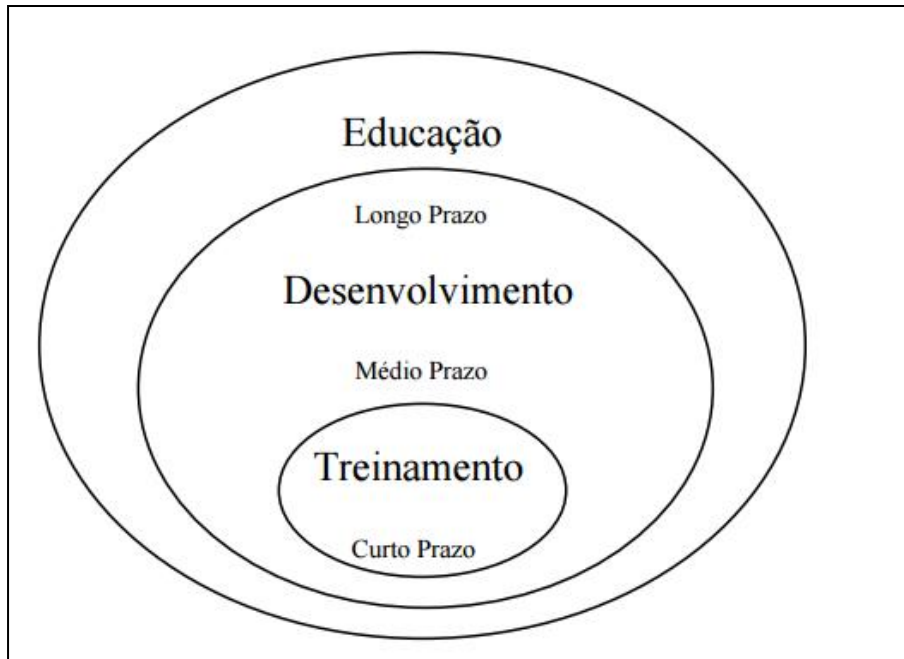


Figura 02 - Etapas do processo de treinamento, desenvolvimento e educação
Fonte: Vargas e Abbad (2006).

2.2.6 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Para Chiavenato (1999), a avaliação de desempenho é uma apreciação sistemática do desempenho de cada pessoa em função das atividades que ela desempenha, das metas e resultados a serem alcançados e do seu potencial de desenvolvimento. Portanto, a avaliação de desempenho é definida como um método de comparação entre as atividades que foram realizadas e seus respectivos resultados, o que se deveria realizar e alcançar segundo os critérios e vontades de cada organização.

A avaliação de desempenho é um fator muito importante para as organizações, pois pode ser utilizada com uma ferramenta para auxiliar na definição e objetivo de tarefas, melhorar a eficácia da execução das atividades, definir os pontos a serem melhorados em cada cargo e melhorar o trabalho do colaborador.

A avaliação pode ser feita por meio de *feedback*, avaliação 360°, conversas abertas, questionários e avaliações diretas e/ou indiretas. Um dos métodos mais utilizados atualmente é o *feedback*.

De acordo com Pedreira (2014) o *feedback* é um instrumento gerencial capaz de integrar diferentes níveis organizacionais e promover a melhoria da

performance individual e grupal da empresa. Sendo, portanto, ferramenta de integração entre o gestor e colaborador que tem por objetivo melhorar o relacionamento interno, promover o desenvolvimento profissional e pessoal por meio do incentivo da comunicação e da honestidade. De certo modo, é possível acrescentar, portanto, que o *feedback*, enquanto instrumento pode ser considerado tanto como uma ferramenta de auxílio aos processos avaliativos, quanto os de desenvolvimento para os trabalhadores.

Ainda quanto à gestão do desempenho humano, Nassif (2013) propõe que esta deva ser realizada através de três dimensões: expectativas, recursos e motivação. O colaborador deve estar ciente sobre o que a organização espera dele, quais os resultados devem ser alcançados e quais as expectativas que a organização tem sobre o seu desempenho. É importante também que o funcionário tenha as competências, habilidades e recursos para realizar tal tarefa e estar motivado e disposto para efetua-la.

Deve-se acrescentar ainda que outro fator importante na avaliação de desempenho consiste na atuação do gestor. Como figura central no processo administrativo, os gestores devem estar dispostos a gerir os colaboradores de maneira clara e objetiva, atuando como um elo entre as metas organizacionais e pessoais.

Ainda de acordo com Nassif (2013), para ter uma avaliação de desempenho adequada os avaliadores devem ter conhecimentos e habilidades em três dimensões:

- Cognitiva: relacionada com os conhecimentos teóricos, técnicos, operacionais e situacionais. Conhecer bem o sistema.
- Comportamental: relacionada às características pessoais. O gestor deve saber ouvir, observar, respeitar e manter sigilo.
- Gerencial: relacionada às características administrativas e de coordenação.

Algumas distorções podem ocorrer no desenvolvimento da avaliação, atrapalhando o resultado, sendo elas: falta de objetividade, falsidade, preconceito pessoal, tendência central e obstáculos políticos. O avaliador deve ser bem treinado e os critérios de avaliação devem ser claros e bem-definidos para que as distorções não afetem o resultado final.

2.2.7 CLIMA ORGANIZACIONAL

De acordo com Chiavenato (2008), o clima é uma representação do ambiente psicológico e social que existe em uma organização, condicionando o comportamento dos seus membros. Neste sentido, tem-se uma relação perceptível entre o moral¹ das pessoas que constituem uma organização e o clima desta. Ainda segundo o autor, o moral elevado pode conduzir a um clima receptivo, amigável, quente e agradável, enquanto que o moral baixo frequentemente provoca um clima negativo, adverso, frio e desagradável.

Um clima organizacional pode ser considerado favorável ou desfavorável. O clima favorável é aquele no qual os funcionários estão motivados, com o moral elevado, fazendo com que a produção interna seja maior e melhor executada. Já o clima desfavorável é o qual não influencia positivamente a produção dos funcionários, onde estes estão desmotivados e moralmente abalados, gerando conflitos internos (SANTOS et al., 2010).

Algumas estratégias empresariais como beneficiar individualmente o funcionário, por meio de cursos, os quais ajudem a agregar maiores conhecimentos para sua carreira profissional, ajudam a melhorar o clima organizacional. Alguns outros benefícios como viagens por bons desempenhos na empresa, participação nos lucros e resultados influenciam na autoestima dos colaboradores, proporcionando a melhora da motivação² e moral dos funcionários (SANTOS et al., 2010, p. 4).

Por isso, é necessário que as empresas criem mecanismos que melhorem o clima organizacional, investindo em treinamentos, programas internos, segurança e equidade, contribuindo para a satisfação dos colaboradores e obtendo como consequência um trabalho mais produtivo e viável para todos na organização.

1 Segundo Pedro (2014) moral se refere a um conjunto de normas, valores, princípios de comportamento e costumes específicos de uma determinada sociedade ou cultura.

2 Segundo Chiavenato (1999) motivação é tudo aquilo que impulsiona a pessoa a agir de determinada forma ou, pelo menos, que dá origem a uma propensão a um comportamento específico.

2.2.8 SEGURANÇA E QUALIDADE DE VIDA

É de grande relevância a manutenção da saúde das pessoas que integram o ambiente organizacional, bem como a prevenção para eventuais acidentes de trabalho e qualidade geral no ambiente para, assim, a perfeita execução das tarefas demandantes de uma empresa. Quanto à saúde no ambiente de trabalho, é viável mencionar que:

O ambiente de trabalho em si também pode provocar doenças. Uma definição mais ampla de saúde é o estado físico mental, social e de bem-estar. Essa definição enfatiza as relações entre corpo, mente e padrões sociais. A saúde de uma pessoa pode ser prejudicada por doenças, acidentes ou estresse emocional. Os gerentes devem assumir também a responsabilidade de cuidar do estado geral de saúde dos colaboradores, incluindo seu bem-estar psicológico (CHIAVENATO, 2008, p. 471).

Destarte, é possível considerar que o funcionário é orientado pelos ditames da empresa, mas também é orientado em função das condições de trabalho, decorrente da consciência da realidade na qual ele está inserido (OLIVEIRA, 2003, p. 6).

Já o conceito de qualidade de vida no trabalho se refere com a preocupação por parte da empresa com o bem-estar geral e a saúde dos funcionários no desempenho de suas atividades, envolvendo os aspectos físicos, ambientais e psicológicos do local de trabalho (CHIAVENATO, 2008, p. 487). Deste modo, é essencial o envolvimento direto e a preocupação da alta direção das organizações para orientar as questões da segurança e saúde no trabalho, bem como maior atenção para a ocorrência de acidentes graves gerando danos materiais para a empresa, provocam manchas na imagem da organização, atingindo-os de forma direta (OLIVEIRA, 2003, p. 4).

Assim é importante que a empresa proporcione ao funcionário um ambiente de saúde e qualidade de vida durante o expediente, e também o externo a ele, de modo que estes aspectos impactam no desempenho de suas funções bem como na produtividade da organização (AFONSO et al., 2012).

A partir desta exposição acerca dos principais aspectos teóricos envolvendo a área de gestão de pessoas, a seção que segue contempla alguns conceitos teóricos envolvendo a área de comércio varejista e a ferramenta 5W2H.

2.3 COMÉRCIO VAREJISTA E SUPERMERCADO

Segundo Donato (2013), o comércio varejista consiste em todas as atividades que englobam o processo de venda de produtos e serviços para atender a uma necessidade pessoal do consumidor final.

Um supermercado pode ser definido, de acordo com o Kalache Filho (1996), como um comércio com alcance de bairro ou vizinhança, para compras rotineiras, preços médios, pouca autonomia em termos de política de preços e compras, padrão arquitetônico de acordo com o perfil da área em que está instalado, predomínio de alimentos (principalmente perecíveis) no mix.

Morabito et al. (2009) conceitua os supermercados como empresas varejistas que vendem em sua maioria alimentos perecíveis dispostos em formato para autoatendimento (*self service*) e dispõem de caixas para pagamentos (*checkouts*) na saída, caracterizando-se como autosserviço.

Segundo a ABRAS (associação brasileira de supermercados) o setor supermercadista corresponde a mais de 5% do PIB e que é um dos mais empregadores do país, em 2015 obteve crescimento nominal de 7,1%, na comparação com o ano anterior. No mesmo ano, os supermercados brasileiros faturaram R\$ 315,7 bilhões.

De acordo com a mesma entidade, as vendas do setor supermercadista no Brasil acumulam alta de 1,18% de janeiro a março de 2016, na comparação com o mesmo período do ano anterior, de acordo com o Índice Nacional de Vendas ABRAS, elaborado pelo Departamento de Economia e Pesquisa da entidade.

2.4 5W2H

Segundo Gomes (2014), 5W2H é uma ferramenta administrativa que possui a finalidade de auxiliar na elaboração de planos de ação. É considerada umas das técnicas mais eficazes em relação ao planejamento de atividades e elaboração de projetos, pois ajuda no controle e clareza de todas as ações.

A ferramenta baseia-se na elaboração de um questionário formado por sete perguntas que podem ser visualizadas na Figura 04.

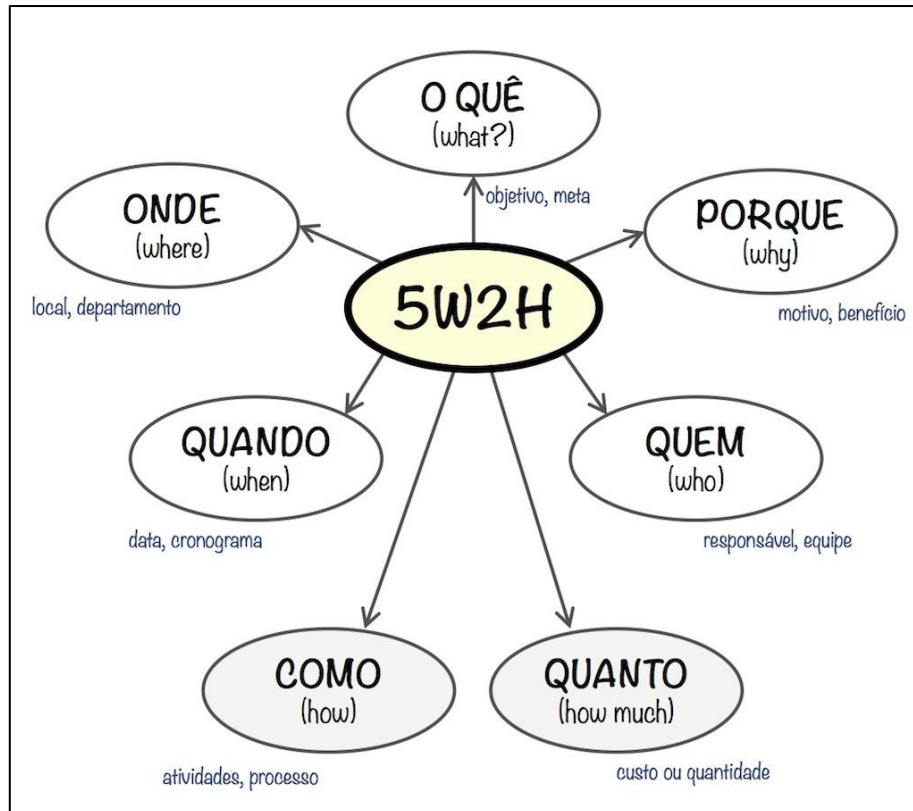


Figura 04: 5W2H
Fonte: Gomes (2014).

Ainda de acordo com o mesmo autor, o conceito por trás do termo significa que uma ação é influenciada por sete circunstâncias e que, ao elaborar um plano de ação, deve-se responder, às seguintes questões:

- **O que** deve ser feito? (a ação, em si);
- **Por que** esta ação deve ser realizada? (o objetivo);
- **Quem** deve realizar a ação? (os responsáveis);
- **Onde** a ação deve ser executada? (a localização);
- **Quando** a ação deve ser realizada? (tempo ou condição);
- **Como** deve ser realizada a ação? (modo, meios, método, etc);
- **Quanto** será o custo da ação a realizar? (custo).

Finalizando os principais conceitos e dados que abrangem comércio varejista e a ferramenta 5W2H, juntamente com os conceitos recursos humanos e suas áreas, a seguir são apresentados os aspectos metodológicos aplicados para o desenvolver deste trabalho.

3 ASPECTOS METODOLÓGICOS

Neste capítulo são apresentados os procedimentos metodológicos utilizados para a elaboração do trabalho. Salientam-se descrições a partir do tipo de pesquisa e tipologia dos dados adotados, além da técnica de análise de dados.

3.1 TIPO DA PESQUISA

Segundo Gil (2008, p. 26), pesquisa define-se como o “processo formal e sistemático de desenvolvimento do método científico. O objetivo fundamental da pesquisa é descobrir respostas para problemas mediante o emprego de procedimentos científicos”.

Por tipologia de pesquisa, este trabalho se utiliza de informações com embasamento nos princípios da pesquisa qualitativa, através de entrevistas semiestruturadas e observação participante, resultando em dados primários. O trabalho também será fundamentado segundo dados secundários fornecidos pela empresa, como tabelas com dados cadastrais dos colaboradores e outros documentos.

Como destaca Neves (1996), enquanto estudos quantitativos buscam seguir fielmente um plano estabelecido, considerando hipóteses e variáveis, a pesquisa qualitativa costuma ser direcionada ao longo do seu desenvolvimento. Ela possui um foco de interesse amplo, tendo por objetivo passar e expressar os sentidos do mundo social.

3.2 DELINEAMENTO METODOLÓGICO

O presente trabalho foi dividido em 3 fases, tendo início a partir da fase exploratória que, conforme Gerhardt e Silveira (2009, p. 35), consiste na coleta de informações exploratórias podendo ser realizada por meio de entrevistas, observações ou de busca por informações/dados em bancos de dados secundários. Esta fase também foi responsável pela pesquisa bibliográfica para o embasamento teórico do trabalho.

A próxima fase foi de caráter descritivo e analítico. A fase descritiva consistiu na análise dos dados primários, obtidos por meio da realização de uma entrevista gravada com os sócios proprietários do supermercado. Foram utilizadas também a coleta e análise de dados secundários, por meio de documentos fornecidos pela contabilidade, registros do próprio supermercado, observações e coleta de dados em geral. O método de observação participante direta também foi utilizado, pois a pesquisadora trabalhou durante três anos no comércio e é integrante da família dos sócios.

Deve-se destacar que a entrevista foi guiada por meio de roteiro semiestruturado (Apêndice A) que ocorreu no dia 24 de outubro de 2015 com duração aproximada de 1 hora, a entrevista foi gravada e contou com a participação dos dois sócios da empresa. As observações, por sua vez, foram destacadas em forma de relatos de campo, os quais foram facilitados em virtude de a pesquisadora já ter trabalhado na empresa. Desse modo, tanto os resultados da entrevista, quanto das observações realizadas contribuíram para desvelar os elementos iniciais que dariam corpo ao trabalho (essencialmente aqueles ligados direta e indiretamente à área de gestão de pessoas).

Por fim, a fase analítica, consistiu em diagnosticar e elaborar detalhados planos de ações para os pontos de melhorias identificados a partir dos resultados coletados, a fim de melhorar a área de recursos humanos na empresa em questão. Posteriormente os dados serão apresentados aos sócios para que estes se conscientizem dos possíveis pontos de melhorias dentro de sua empresa.

A partir da análise dos dados, tendo por base os conhecimentos adquiridos, foi possível o desenvolvimento de sugestões capazes de contribuir com o desenvolvimento da área de gestão de pessoas na empresa. Para tanto, foram elaborados projetos, em separado, visando apresentar aos empresários as propostas de trabalho capazes de atender a cada uma das demandas identificadas em campo.

Assim, o delineamento das fases da realização do trabalho pode ser visualizado no Quadro 3.

Fases	Técnica	Atividade	Materiais
Fase exploratória	Pesquisa bibliográfica	Revisão da literatura	Bibliografia
Fase descritiva	Análise Documental	Identificar como é a GP dentro do supermercado	Questionário e observações
	Análise de dados primários e secundários	Seleção dos dados primários e dados secundários.	Questionários
		Identificar principais áreas de atuação dentro da GP.	Análise e questionário realizado com os sócios
Fase analítica	Análise dos resultados	Diagnosticar e sugerir ações	Resultados da pesquisa.
	Descrição analítica	Desenvolvimento de propostas de melhorias na área de gestão de pessoas.	Análise do diagnóstico
	Sugestões futuras	Conclusão	Resultados do diagnóstico

Quadro 3 – Estrutura da metodologia da pesquisa
Fonte: Elaboração própria (2015).

Deve-se salientar que a proposta inicialmente estabelecida previa a elaboração de uma Pesquisa-ação, cujo intuito era realizar a implementação e avaliação de algumas das técnicas previamente identificadas. Devido à dificuldade de agenda dos proprietários que no momento se dedicam a um novo investimento, as implementações operacionais tiveram de ser adiadas, de modo que, neste trabalho, o destaque maior coube à descrição minuciosa acerca dos projetos incrementais a serem desenvolvidos.

Dentre as atividades desenvolvidas e compartilhadas com os proprietários, deve-se destacar a elaboração da missão, visão e valores, levando em consideração que estas foram elaboradas pela consultora a partir de suas análises em conjunto com os gestores. Ademais, as futuras ações relativas a divulgação da missão, visão e valores da organização estão descritas no tópico 6.3 do presente trabalho.

Em suma, por necessitar da participação e aprovação prévia dos diretores da empresa, as ações somente foram desenvolvidas na proposta de elaboração e divulgação da missão, visão e valores organizacionais.

Nesse sentido, na sequência serão apresentados elementos relativos ao diagnóstico, análises realizadas e proposições de ações a serem implementadas na empresa.

4 APRESENTAÇÃO DA EMPRESA

Como já mencionado, o presente trabalho teve como base uma empresa familiar de pequeno porte, atuante do ramo de comércio varejista no setor de supermercados. Na sequência serão apresentados os dados iniciais relativos ao histórico e contextualização geral.

A empresa estudada, o supermercado CompreBem foi fundado em 2000 e possui o cadastro nacional de pessoal jurídica (CNPJ): 03.796.435/0001-82. Possui a razão social Elizeu Valmir Laurino e tem como atividade econômica principal o comércio varejista de mercadorias em geral, com predominância de produtos alimentícios - minimercados, mercearias e armazéns, adicionando as atividades secundárias de comércio varejista de carnes (açougue), padaria e confeitaria com predominância de revenda. A empresa é aberta de segunda-feira a sábado das 8h às 20h e domingo das 8h às 12h e conta com um portfólio de aproximadamente 30.000 produtos.

A sede da empresa está localizada no município de Curitiba, na R. Dr. Eugênio Bertolli, nº 3315, no bairro Santa Felicidade. A empresa tem natureza jurídica, composta por apenas um sócio, sendo caracterizada como empresa individual, porém ela é administrada por dois sócios. O CompreBem atua em uma área aproximada de 850m² internos, divididos em área administrativa, estoques e área de venda. Além disso, conta com uma área externa com aproximadamente 20 vagas de estacionamento para clientes.

A empresa conta com aproximadamente 25 colaboradores atuando em diversas áreas da organização, sendo 16 fixos e aproximadamente outros 10 em período de experiência ou trabalho temporário. As áreas são divididas em operadores de caixa, repositores, açougue, padaria, limpeza, confeitaria e administrativo.

O supermercado está localizado em um bairro residencial, próximo ao Colégio Internacional de Curitiba e condomínios residenciais, por este motivo, a clientela é ampla e variada, sendo mulheres, homens, crianças, idosos de todas as idades.

4.1 DENOMINAÇÃO GENÉRICA E MAPEAMENTO DA FORÇA DE TRABALHO

Os trabalhadores do supermercado são denominados parceiros e/ou colaboradores. A força de trabalho fixa consiste em 12 mulheres e 4 homens, entre eles uma mulher que está afastada por motivo de doença desde 2008, porém ainda é mantida no cadastro de funcionários. Entre os funcionários, 7 são casados e 9 solteiros. Apenas 6 são naturais de Curitiba e os outros 10 nasceram em outra cidade do Paraná ou Santa Catarina. A maioria dos funcionários (8) tem o 2º grau completo, sendo que 3 tem 2º grau incompleto outros 3 possuem o 1º grau incompleto, apenas 2 possuem o ensino superior incompleto. A média de idade geral dos funcionários fixos é 34 anos. A média das mulheres é de 32 anos, sendo que a mais nova com apenas 17 anos e a mais velha com 48 anos. A média de idade dos homens é 38 anos, o mais novo com 26 anos e o mais velho com 56 anos. Todos atuam com carteira assinada de acordo com a CLT.

Os horários de trabalho na empresa variam de acordo com a área de atuação e acordos mantidos entre funcionários e diretoria. Deve-se levar em consideração que o supermercado funciona de domingo a domingo, por este motivo, é muito importante ter o planejamento adequado da força de trabalho para que em eventuais faltas e atrasos não afetem a operação diária de atuação.

A empresa não possui missão, visão e valores definidos e não utiliza nenhuma base de dados para a gestão do capital humano, apenas possui vínculo com o serviço de contabilidade que efetua o cadastramento dos funcionários e pagamento de impostos.

4.2 ORGANOGRAMA

O organograma do supermercado CompreBem pode ser visualizado na Figura 03, onde os números dispostos nos quadros representam a quantidade de funcionários fixos em cada setor, a diretoria e o administrativo não entram no quadro de funcionários fixos, pois ambas as áreas são referentes a familiares da empresa.

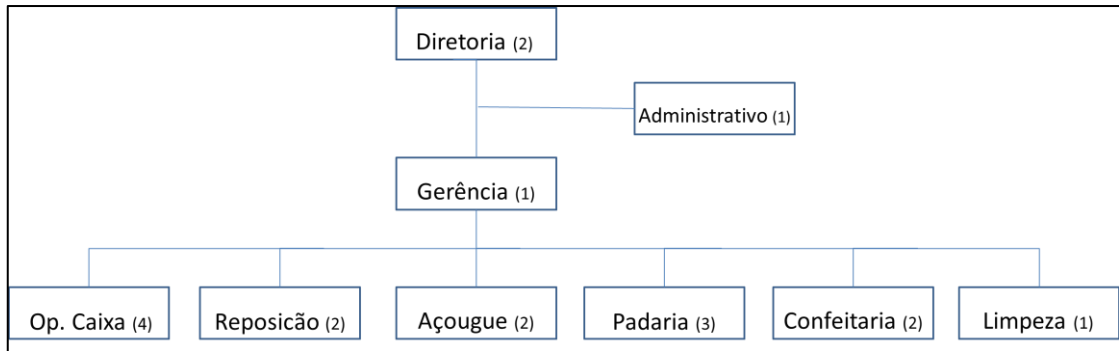


Figura 03 – Organograma do supermercado CompreBem
Fonte: Supermercado CompreBem, elaboração própria (2015).

Os diretores, que também são os sócios proprietários do negócio, estão no topo da gestão. Existe um funcionário para o cargo de auxiliar administrativo que é o responsável apenas pelo pagamento de contas online, além de receber e organizar boletos de pagamento, sendo este filho de um dos sócios e por este motivo trabalha somente quando tem necessidade. Logo abaixo dos diretores, encontra-se o gerente geral, funcionário da empresa há mais de 10 anos e que possui um cargo de confiança, atuando em todas as áreas da empresa. Os outros colaboradores são divididos de acordo com a sua área de atuação, que pode ser: operador de caixa, reposição, açougue, padaria, confeitaria e limpeza.

5 DIAGNÓSTICO

O diagnóstico da área de gestão de pessoas do supermercado CompreBem teve como base uma entrevista realizada com a presença dos dois sócios da empresa e da autora deste trabalho, conforme já mencionado na seção de metodologia. Tal entrevista abordou diferentes aspectos da área de gestão de pessoas e revelou informações importantes para uma visão mais ampla do funcionamento atual da área de recursos humanos na empresa em questão.

Os gestores informaram, no início da entrevista, que têm conhecimento de que não trabalham atualmente com alguns aspectos do RH, mas que consideram algo importante e que poderiam dar mais atenção. Isso demonstrou certa abertura da empresa a sugestões e possíveis melhorias, que é o foco deste trabalho.

Os responsáveis pela área de gestão de pessoas na empresa são os dois sócios do supermercado. Algumas funções ficam sob responsabilidade de uma empresa contratada de contabilidade, que também é solicitada para a retirada de possíveis dúvidas dos proprietários, principalmente voltadas para questões legais e tributárias. Os gestores informaram optar sempre pela simplificação dos processos que envolvem a gestão de pessoas, caracterizando como particular a forma como lidam com cada colaborador. Também é buscado um equilíbrio entre os interesses da empresa e do colaborador, a fim de que ambos fiquem satisfeitos.

A flexibilidade mostrou-se bastante presente na relação entre o empregador e o funcionário, tanto na questão de horários, salários ou nas áreas de atuação. O colaborador pode solicitar um horário diferenciado no caso de possuir alguma justificativa. Se por algum motivo, o funcionário não conseguir cumprir com as 44 horas semanais, ele pode repor a carga horária no final de semana ou ter algum benefício reduzido.

Um dos sócios informou que a empresa adota uma posição mais particular e flexível no tratamento dos colaboradores, pois como os proprietários permanecem na empresa por um longo período do dia, eles têm a possibilidade de realizar acordos. Cada caso é tratado como um caso específico, levando em consideração também as particularidades e necessidades de cada setor da empresa.

Muitas vezes é realizada contratação por um período de experiência, de aproximadamente duas semanas, antes de o funcionário ser registrado pela

contabilidade. As habilidades requisitadas pelo empregador para contratação sofrem variações em cada setor da empresa.

A preferência da empresa pelos horários de atuação dos funcionários também varia de acordo com a área de atuação. Funcionários que possam trabalhar nos dois turnos evitam que seja aumentada a quantidade de trabalhadores com uma mesma habilidade, como a de açougueiro ou padeiro.

Os sócios consideram a forma como tratam os funcionários a melhor escolha para uma empresa pequena e familiar, pois conseguem levar em consideração as particularidades da vida dos colaboradores e evitar uma rotatividade muito alta de contratação. Salientam a importância em adequar os interesses dos funcionários com os da empresa, porém destacam que acabam não tendo um controle real e fiel ao que é recomendado pela contabilidade.

Quanto à visão dos sócios na questão de possíveis melhorias que poderiam ser implantadas na área de gestão de pessoas da empresa, informaram que não há nada estabelecido ainda, já que estão aguardando possíveis mudanças contábeis e políticas para realizarem alguma mudança. Dessa forma, tentam buscar uma forma confortável para resolver as situações, tanto para a empresa, quanto para o colaborador.

A área de gestão de pessoas no supermercado CompreBem não possui uma divisão de tarefas específica. Por ser coordenada por um número pequeno de pessoas, as decisões e ações costumam ser tomadas em conjunto. Inclusive para a realização de entrevistas, contratações, desligamentos e acordos.

A identificação da necessidade de contratação de novos funcionários pode ser realizada com base em diferentes aspectos. O movimento no supermercado é levado em consideração, assim como também a substituição de funcionários que sejam desligados da empresa.

Quanto aos treinamentos dos novos colaboradores contratados, a questão é tratada de forma diferenciada para cada área e função específica. A empresa busca que o colaborador aprenda e desenvolva a sua função na prática. Em consequência disso, antes de ser contratado como padeiro, por exemplo, o funcionário é contratado como auxiliar. Dessa forma, ele pode ir aprendendo no dia a dia o funcionamento da área, sem que haja a necessidade de um treinamento propriamente dito. Nesse mesmo modelo, foi citado pelos entrevistados o exemplo do açougue, em que o funcionário antes de ser contratado como açougueiro, é

contratado como balconista, até que compreenda o funcionamento da área em questão.

Por tratar-se de uma empresa familiar que permite acordos flexíveis, muitas vezes, os colaboradores atuam em mais de uma função. Por esse motivo, a necessidade de contratação não tem como base o preenchimento de vagas específicas em cada área, já que não existe na empresa um controle ou uma restrição de quantos colaboradores devem exercer determinada função. Nesse sentido, um funcionário pode trabalhar no atendimento do açougue e balcão, assim como auxiliar na reposição de produtos.

O recrutamento de um novo funcionário é realizado, na grande maioria das vezes, por meio da indicação. Os sócios informam aos irmãos, que também possuem supermercados, que estão necessitando contratar uma pessoa com determinado perfil, a fim de obterem indicações. Os próprios funcionários também indicam conhecidos que tenham interesse na vaga. Não é colocado nenhum tipo de anúncio ou feita alguma divulgação da vaga.

Para saber mais detalhes da vaga e candidatar-se, o mais tradicional é que o candidato vá até ao supermercado, mas também há casos de envios de currículos para verificação. O processo de seleção é a realização de uma entrevista, que visa verificar qual o perfil do candidato. Para isso, é observado onde a pessoa mora, para saber se é próximo ou não, onde trabalhou, qual o valor que recebia, se tem filhos, se paga aluguel, assim como outros aspectos que possam influenciar na sua satisfação com a vaga. Consideram que o aspecto mais importante é se a pessoa possui um perfil trabalhador adequando às demandas e que possua uma boa índole. Afirmaram que não possuem critérios específicos que restrinjam um candidato a trabalhar na empresa.

O processo de seleção é realizado em conjunto pelos sócios, que realizam as entrevistas e tomam a decisão da contratação do candidato. Avaliam como positivos os resultados que tem obtido com esse método de seleção e informaram que tem pouca rotatividade de funcionários, mas que já tiveram situações em que o candidato teve um bom desempenho na entrevista e deixou a desejar na realização das suas tarefas depois de contratado.

A urgência de contratação, assim como a avaliação de como está o mercado em questão de oferta de mão de obra, são levados em consideração e influenciam significativamente nos critérios avaliados na seleção dos candidatos. Dessa forma,

não possuem um padrão de contratação fixo, variando de acordo com a necessidade.

Os funcionários depois de contratados, por mais que seja algo considerado como importante pelos sócios, recebem pouco *feedback* em relação ao seu desempenho na realização das suas tarefas. Eles optam, muitas vezes, por contatar o gerente no caso de ser necessário algum acompanhamento mais detalhado ou quando é necessária uma orientação ao funcionário. Os sócios informaram que na época de pagamentos conversam com os colaboradores sobre as necessidades da empresa, como por exemplo, a agilidade esperada nos caixas.

A função que o funcionário irá exercer na empresa é informada já na etapa das entrevistas. Dependendo do perfil da pessoa, é conversado sobre a necessidade da empresa na flexibilidade na execução das tarefas, principalmente se a pessoa demonstra-se colaboradora, dinâmica, comunicativa e com o perfil de quem “veste a camisa” da organização. Dessa forma, pessoas com esse perfil tendem a encaixar-se às necessidades do supermercado que, dependendo do movimento ou de faltas de funcionários, precisa que os colaboradores atuem em mais de uma área durante o seu período de trabalho.

Quanto ao desligamento de funcionários, os gestores chamam primeiramente a pessoa para conversar e em seguida ela é informada da situação. Dependendo do caso, o colaborador já não trabalha mais no dia seguinte, como no caso de haver alguma desconfiança sobre a pessoa em questão. Em outros casos, quando o funcionário está descontente, deixando a desejar, trazendo problemas para a empresa ou falhando no trabalho, ele é chamado para conversar para que seja buscada uma solução em conjunto. Caso não seja notada melhora, ele é chamado novamente para o acerto de contas. Os gestores não souberam informar o caso de maior ocorrência de desligamentos na organização.

A empresa não trabalha com qualquer tipo de avaliação formal de desempenho. Os gestores avaliam os colaboradores com base na observação, reclamação ou elogios dos clientes e comentários dos demais funcionários do grupo. Foi considerada pertinente e viável pelos sócios a utilização de outras formas e parâmetros para avaliar o desempenho dos funcionários, porém eles acreditam que isso daria ainda mais trabalho na gestão dos funcionários.

Os sócios informaram que já houveram casos de desentendimento entre os colaboradores e que no momento, a empresa não realiza nenhum tipo de

confraternização com os funcionários fora do ambiente de trabalho, os gestores acreditam que isso seja algo que faz falta e comentaram que já tiveram uma boa experiência com isso anteriormente.

Quanto à remuneração dos colaboradores, é trabalhado com o valor do piso salarial definido pelo sindicato de acordo com a 2ª faixa salarial do Estado do Paraná e conforme o desempenho pessoal de cada um é atribuído algum benefício adicional, como o auxílio transporte. No caso da pessoa destacar-se na sua função, é combinado com o funcionário que ele faça um pouco mais de horas que os demais que atuam na sua mesma função, para assim justificar o seu aumento salarial. Buscam desta forma evitar que os demais funcionários que atuam com as mesmas responsabilidades sintam-se injustiçados. A responsabilidade dos pagamentos é dos próprios sócios e os salários são mensais. Quanto aos benefícios que a empresa oferece, um deles é o vale transporte, que pode ser acordado com os colaboradores. No caso de quebra de caixa, que é quando o valor recebido pelos pagamentos dos clientes no dia não condiz exatamente com o valor registrado no sistema, não há desconto algum do salário do funcionário, o que pode ser considerado um benefício oferecido pelo estabelecimento aos operadores de caixa, comparando-se com outras empresas semelhantes.

Segundo os proprietários, apesar de não terem informações precisas, a folha de pagamento é o gasto fixo de maior impacto nos gastos mensais do supermercado CompreBem. Demonstrando a importância que a gestão de pessoas possui no interior da organização e também, como é necessário dedicar atenção aos acontecimentos desta área.

No momento, não são trabalhadas outras formas de reconhecimento dos trabalhadores, além da salarial. Como por exemplo, funcionário do mês ou outros méritos. Quanto à relação entre os funcionários, os gestores a avaliam como boa e informaram que os conflitos são tratados com base no diálogo.

Em relação a segurança no trabalho, foi possível identificar que a empresa dispõe de equipamentos especializados para a segurança do colaborador e realiza cursos sobre as ferramentas de trabalho e os cuidados necessários no dia-a-dia profissional, ocorrendo principalmente nas áreas de açougue, padaria e confeitaria. Não existe nenhuma ocorrência de acidente no trabalho recente na empresa.

De posse de tais informações e a partir das análises realizadas foi possível traçar algumas propostas de ação, conforme poderão ser observadas na sequência.

6 PROPOSTAS DE MELHORIAS E PLANOS DE AÇÃO

Com base no diagnóstico previamente realizado, foi possível notar as características e necessidades de possíveis melhorias na área de recursos humanos do supermercado CompreBem. Há de se salientar que esta área foi identificada pelos sócios da empresa como fundamental para o funcionamento adequado e correto da atividade comercial da empresa.

Segundo Santos (2015), a área de recursos humanos é o elo entre a diretoria e os seus colaboradores, tendo a função de mostrar para o colaborador que a empresa em que ele trabalha é um lugar bom para se trabalhar e apontar para a empresa quando um colaborador está se destacando ou quando precisa ser mais capacitado ou auxiliado em algum aspecto.

A partir das análises dos dados primários e secundários, tendo por base fundamental os estudos teóricos, foi possível identificar alguns pontos de melhoria na área de recursos humanos da empresa em questão.

O primeiro ponto de melhoria identificado foi sugerido pelos sócios da empresa, que observaram a necessidade de implementar a utilização do *feedback* nas relações internas da organização, com o objetivo de melhorar o relacionamento entre colaboradores e diretores e também proporcionar uma troca de conhecimento.

O segundo ponto, trata-se da elaboração e divulgação da missão, visão e valores da empresa, que até o momento não existia. Esta sugestão proporcionará à empresa fortalecer suas relações internas e externas, além de melhorar seu posicionamento estratégico.

O terceiro ponto de melhoria é relacionado com o gerenciamento e administração dos dados dos colaboradores. Para isso, o presente trabalho sugere a criação e utilização de uma planilha controle com todos os dados fundamentais dos colaboradores, facilitando a administração dos recursos humanos.

O quarto ponto trata da implementação de métodos de reconhecimento destinados a contribuir com a motivação, melhorar a produtividade e proporcionar um ambiente mais criativo aos colaboradores.

O quinto e último ponto refere-se à realização de uma pesquisa de clima organizacional com o objetivo de identificar o nível de relacionamento entre os colaboradores e a empresa e a qualidade de vida no trabalho.

Deve-se acrescentar que o estudo possibilitou a identificação de diversos pontos de melhoria na empresa estudada, principalmente voltados a outras áreas que não envolvem diretamente a gestão de pessoas. Entretanto, de modo a cumprir com o objetivo inicialmente proposto e levando em consideração as necessidades atuais da empresa, apenas os cinco pontos indicados anteriormente foram escolhidos como pontos de maior relevância e por este motivo serão estudados mais a fundo.

Para facilitar o estudo e a visualização geral das ações a serem tomadas, utilizou-se a ferramenta 5W2H para atuar sobre os pontos de melhoria identificados na área de recursos humanos do supermercado CompreBem. Deve-se salientar que tal mecanismo de representação gráfica, em função de sua simplicidade e objetividade, servirá de base para a transmissão das informações das propostas aos gestores.

Após uma breve introdução sobre os planos de ação, segue-se com o detalhamento de cada ação para os pontos de melhoria identificados no diagnóstico.

6.1 *Feedback*

Dentre os pontos identificados, a utilização e implementação do *feedback* foi um ponto requisitado pelos diretores da organização que gostariam de implementar esta ferramenta como forma de melhoria no relacionamento com seus colaboradores e na administração geral da empresa.

Para Ramos e Cruz (2015), o *feedback* faz com que pessoas possam modificar seus comportamentos na direção desejada, manter os comportamentos já adequados e adquirir novas habilidades. Turci (2013) cita que a utilização do *feedback* vem para acrescentar novas oportunidades de conhecimento e desenvolvimento, fortalecendo as relações e melhorando desempenhos e resultados. O *feedback* é um grande aliado nas tomadas de decisões que gestores e colaboradores precisam tomar.

Segundo Cohen (2015), o processo de *feedback* é um instrumento consagrado no meio organizacional para controlar, influenciar, modificar ou conter comportamentos de pessoas ou grupos. Sendo um grande aliado para o gerenciamento eficiente da organização.

Quando bem realizado, o *feedback* é um importante instrumento de motivação e um fator de melhoria, pois incentiva as pessoas e equipes a trabalharem da melhor maneira possível através da construção de um ambiente favorável no desempenho de suas aptidões.

O *feedback* pode ser realizado através de duas técnicas, a sanduíche e a 3x1. Segundo Cohen (2015), a técnica sanduíche propõe que o gestor, ao prestar *feedback* para corrigir um comportamento inadequado de um colaborador, siga os seguintes passos: a) expresse um *feedback* positivo, b) então, na sequência, o negativo pretendido e c) novamente um positivo. Tal método é utilizado para que o colaborador reaja com mais facilidade à sugestão do gestor, reduzindo suas possíveis posições defensivas.

Segundo Mascarenhas (2009), a técnica 3x1 consiste basicamente em quatro etapas, sendo três elogios e um *feedback*. Deve ser utilizada apenas quando o objetivo é ressaltar pontos a desenvolver (atitudes fora do padrão desejado). Para aplicar esta técnica, deve-se sempre fazer o cálculo: para cada ponto a desenvolver, deve-se ressaltar três elogios.

Algumas dicas para quem realiza o *feedback* são: definir qual a intenção antecipadamente; falar direto para a pessoa; ser específico; preferir ser descritivo em vez de avaliativo; ser oportuno quanto ao tempo e assuntos abordados; ficar atento à forma e ao conteúdo; verificar, ao final, se a pessoa entendeu; e lembrar que não existe certo ou errado.

A pessoa que recebe o *feedback* deve lembrar-se que a ferramenta é utilizada para melhoria e desenvolvimento pessoal e profissional, buscando o desenvolvimento do colaborador. Para isso, a pessoa deve buscar ouvir sem justificar, procurar uma segunda opinião e comprometer-se com a mudança. Nesse sentido, a equipe deve estar preparada para dar e receber *feedbacks*.

A implementação e utilização do *feedback* no supermercado CompreBem tem como objetivo melhorar a interação entre os colaboradores e gestores, buscar o aprimoramento e aperfeiçoamento profissional de todos os funcionários da empresa, atuar como uma ferramenta motivacional e melhorar o clima organizacional. Para que estes objetivos sejam alcançados, é necessário que os diretores, o gerente e os colaboradores líderes de cada área conheçam os principais conceitos, técnicas e dicas para a realização do *feedback*. Para isso, a consultora fica à disposição da

empresa para realizar palestras e treinamentos com o objetivo de explicar e expor as informações necessários sobre *feedback*.

O treinamento será realizado em forma de palestra com apresentação em slides, terá duração aproximada de 40 minutos. O material utilizado no treinamento encontra-se disponível no Apêndice B. A pesquisadora ficará responsável pela organização do evento, disponibilização do material e realização do treinamento. Após a palestra será necessário realizar um momento de conversa com os participantes de modo a esclarecer eventuais dúvidas e, ainda, permitir que simulações e definições sejam realizadas.

Deve-se destacar que, inicialmente com o intuito da utilização do método pesquisa-ação, buscou-se os diretores da empresa com a finalidade de realizar os treinamentos ainda no decorrer deste trabalho. Porém, a empresa estudada informou que por motivos internos o treinamento será realizado futuramente. Com isso, a consultora ficará à disposição da empresa para a realização do treinamento e eventuais questionamentos.

Para a realização do treinamento serão necessários os seguintes recursos: computador, projetor, material de consulta impresso, canetas, cadeiras e mesas.

Como a empresa possui uma sala de reuniões, equipada com projetor, computador, cadeiras e mesas, o treinamento pode ser realizado na sua própria sede, não contabilizando custos adicionais com locação de um ambiente para o treinamento. Assim, os custos incorridos no treinamento serão apenas os gastos com a impressão, cópias do material e canetas para anotações, já que a pesquisadora não cobrará pelo treinamento. O custo total será de aproximadamente R\$30,00.

O treinamento terá duração aproximada de 40 minutos, para que não seja necessário realizá-lo no contra turno. Recomenda-se que seja realizado em um horário em que a empresa não tenha grande movimentação comercial, como por exemplo, 15h. Assim, não incorrendo custo adicionais com hora extra.

Para que as efetivas realizações do *feedback* dentro da empresa no futuro sejam bem-sucedidas, é recomendado que as etapas descritas no Quadro 5 sejam realizadas e cumpridas. Deve ser lembrado também as dicas para a realização do *feedback* citadas anteriormente neste trabalho.

Etapa	Como fazer?
Preparação	1. Escolher a pessoa para dar o feedback. 2. Definir antecipadamente qual técnica utilizar, podendo ser a sanduíche ou a 3x1. 3. De acordo com a técnica escolhida, elencar as qualidades que irão ser apontadas e os pontos de melhoria que serão sugeridos.
Escolha do ambiente	4. Escolher um ambiente neutro e reservado, para que não haja interrupções.
Feedback	5. Ser sempre educado. 6. Utilizar a técnica escolhida, citando sempre primeiro as qualidades e depois os pontos que devem ser melhorados. 7. Utilizar um tom de voz brando e calmo. 8. Analisar o comportamento do ouvinte. 9. Dar a oportunidade para que a outra pessoa fale.
Finalização	10. Reforçar os principais pontos do <i>feedback</i> - tanto os positivos quanto os negativos. 11. Confirmar se a mensagem foi entendida. 12. Agradecer.

Quadro 4 – Etapas para realização de *feedback*.
Fonte: Elaboração própria (2016).

Após a realização do treinamento, é esperado que os gestores e colaboradores adquiram novos conhecimentos e técnicas sobre o *feedback* e comecem a implantar e utilizar a ferramenta no dia-a-dia da organização.

O resultado esperado para esta ação é o desenvolvimento das relações entre colaboradores e gestores, o aprimoramento do clima organizacional através da melhora nas interações internas e externas e também a utilização do *feedback* como uma forma de melhorar a motivação dentro da organização.

O Quadro 5 mostra resumidamente os principais elementos necessários para a implementação do plano de ação para o treinamento sobre *feedbacks* abordados previamente.

Feedback						
5W2H						
Medida de Ação (O Quê?)	Por quê?	Quem?	Quando?	Onde?	Como?	Quanto?
Melhorar a interação entre colaboradores e gestores, aprimoramento e aperfeiçoamento profissional e atuar como ferramenta motivacional.	Colaboradores e gestores adquiram novos conhecimentos sobre <i>feedback</i> , aprimorar o clima organizacional e atuar como uma ferramenta motivacional.	Consultora	Até 31 de agosto.	Sala de reunião da empresa	Realização de palestras e treinamentos	R\$ 30,00

Quadro 5 – Plano de ação para treinamento sobre *feedback*
Fonte: Elaboração própria (2016).

Para avaliar a ação, recomenda-se que após a realização do treinamento e a implementação do *feedback* dentro da organização, realize-se uma entrevista com

os diretores da empresa para que estes possam expor sua opinião sobre as ações tomadas dentro da organização e as mudanças que puderam ser observadas.

É possível também deixar uma caixa de opiniões dentro da área interna da empresa, para que os colaboradores que se sentirem confortáveis em dar sua opinião contribuam para a análise e avaliação da ação. Outro possível método de controle, é a análise dos resultados da pesquisa de clima organizacional que será abordada no decorrer deste trabalho.

6.2 MISSÃO, VISÃO E VALORES

A criação e divulgação da missão, visão e valores da empresa ajudará para que ela se fortaleça no mercado de atuação e fornecerá aos colaboradores os ideais, motivações e crenças que a organização acredita e deseja seguir.

Para Porto (2008), a missão representa a razão de existência de uma organização e deve transmitir os propósitos básicos da organização e seus valores a funcionários, clientes, fornecedores e sociedade. O Supermercado CompreBem não possui uma missão previamente definida. Através das pesquisas realizadas, das observações e das opiniões compartilhadas em conjunto com os ideais dos diretores, o presente estudo sugere a seguinte missão para empresa estudada:

Missão:

Oferecer produtos com excelência, variedade e bom preço para atender às expectativas dos clientes e colaboradores com eficiência e rapidez.

Para Porto (2008), a visão deve ser um conjunto de convicções e compreensões para onde deve seguir a organização. Trata-se do planejamento a longo prazo do estado futuro da organização. Para a empresa estudada, sugere-se a seguinte visão:

Visão:

Crescer no mercado atual com excelência, conquistando a liderança na área de atuação regional em até 2 anos e sempre se preocupando com o bem estar dos clientes e colaboradores.

Os valores da organização devem transmitir seus ideais e estar de acordo com a missão e visão da empresa. Devem transmitir as crenças e convicções em torno das quais se constrói a organização. Os valores sugeridos para o Supermercado CompreBem são:

Valores:

- Respeito
- Ética e Transparência
- Honestidade
- Trabalho em Equipe
- Comprometimento
- Simpatia
- Dignidade

Missão, visão e valores desenvolvidos e sugeridos no presente trabalho foram apresentados para os diretores da empresa no dia 26 de março de 2016. Após a aprovação dos diretores, o estudo segue com o objetivo de fortalecer e divulgar as crenças, ideais e motivações da organização, a fim de melhorar o relacionamento interno e externo e fortalecer a empresa em seu mercado de atuação.

Como sugestão, a empresa deve divulgar sua missão, visão e valores primeiramente aos seus colaboradores, para que estes conheçam como a empresa se enxerga, para onde ela quer ir e quais os valores são considerados os mais importantes. É válido salientar nesta ação como é importante que o trabalho de cada colaborador seja direcionado para o cumprimento da missão e o alcance da visão organizacional.

Outro ponto de sugestão é de que a empresa divulgue sua missão, visão e valores para seus clientes e fornecedores externos, possibilitando o fortalecimento das interações e gerando novas relações de confiança a fim de melhorar seu relacionamento externo.

Com a finalidade de divulgar sua missão, visão e valores tanto para o ambiente interno como para o ambiente externo, o presente trabalho sugere a realização de um plano de ação que pode ser dividido em duas etapas.

A etapa 01 será referente à divulgação no ambiente interno, para isso recomenda-se que a empresa apresente sua missão, visão e valores para todos

seus colaboradores em uma reunião geral ministrada pelos diretores. Deve-se explicar cada item e sempre demonstrar interesse em saber a opinião dos colaboradores em relação aos itens abordados, para que todos se sintam parte da empresa e concordem com as ideias e crenças desenvolvidas.

A etapa 02, referente à divulgação para a parte externa, sugere que a empresa coloque cartazes espalhados internamente pela loja para que, assim, todos possam ver e conhecer os ideais e crenças da organização.

Os custos para tais ações, serão apenas com a impressão dos cartazes para divulgação interna. O responsável por tal ação pode ser o auxiliar administrativo, que deverá escolher um lugar acessível e bem visível para que todos possam conhecer a missão, a visão e os valores da empresa.

O Quadro 6 apresenta o plano de ação para a divulgação de missão, visão e valores da empresa no ambiente interno e externo.

Missão, visão e valores							
5W2H							
Etapas	Medida de Ação (O Quê?)	Por quê?	Quem?	Quando?	Onde?	Como?	Quanto?
Etapa 1	Divulgar a missão, visão e valores para os colaboradores	Apresentar os ideais, crenças e motivações que movem a organização para os colaboradores e a importância de cada um para o alcance da visão da empresa.	Diretores	Até 31 de agosto.	Sala de reunião da empresa	Através de uma reunião geral com todos os colaboradores	R\$ -
Etapa 2	Divulgar a missão, visão e valores para os clientes e fornecedores	Apresentar os ideais, crenças e motivações que movem a organização para os clientes e fornecedores a fim de fortalecer as relações externas da empresa.	Auxiliar administrativo	Até 31 de agosto.	Área interna da empresa.	Colocar cartazes no ambiente interno da empresa	R\$ 10,00

Quadro 6– Plano de ação para divulgação da missão, visão e valores.

Fonte: Elaboração própria (2016).

As etapas devem ocorrer em sequência para que primeiramente se obtenha a aprovação dos colaboradores da empresa e estes tenham consciência da sua importância na realização da missão, com o objetivo de que a empresa alcance sua visão em um futuro próximo.

Após a etapa 01, os próprios colaboradores também serão responsáveis por ajudar a empresa a divulgar e demonstrar suas crenças, ideais e motivações para o ambiente externo. Assim a empresa terá um ambiente interno unificado, trabalhando para o desenvolvimento da missão e alcance da visão organizacional.

Após a etapa 02 e com a divulgação e a conscientização dos colaboradores, a empresa fortalecerá suas relações com o ambiente externo, melhorando suas interações e também sua imagem organizacional.

Como forma de avaliar as ações sugeridas referentes a missão, visão e valores da organização, recomenda-se a aplicação de questionários com os colaboradores líderes de cada área para analisar como a ação atuou em cada departamento e nos próprios colaboradores. Para analisar os efeitos da ação em relação à área externa, recomenda-se, no futuro, aplicar pequenas entrevistas ou questionários aos clientes mais frequentes da empresa.

6.3 CONTROLE E GERENCIAMENTO DOS COLABORADORES

A partir do diagnóstico realizado, identificou-se a necessidade de criar um sistema de gestão sobre os dados de todos os colaboradores, tanto os fixos quanto os temporários, a fim de facilitar o gerenciamento, busca e controle de todas as informações relacionadas a cada colaborador.

Para isso, o presente trabalho sugere a utilização de uma planilha de cadastro e controle interno dos colaboradores, onde apenas os diretores e o auxiliar administrativo teriam acesso. Através dos dados internos da empresa, estudos teóricos sobre o tema e, de acordo com as necessidades observadas durante o diagnóstico, foi possível elaborar uma planilha de sugestão presente no Apêndice C.

A planilha é constituída pelas informações básicas, como nome, idade, data de nascimento, endereço, RG, CPF, número da carteira de trabalho, dados bancários quando utilizados e também dados financeiros, como salário e benefícios. Ela também poderá ser utilizada como método para controle de datas importantes como férias e data de admissão.

Recomenda-se que para cada nova admissão os dados dos novos colaboradores sejam preenchidos na planilha para facilitar a posterior pesquisa e acesso a estes dados. Os colaboradores antigos devem ter seus dados cadastrados e atualizados na planilha no decorrer dos próximos meses, sugere-se que a atualização cadastral dos colaboradores atuais seja efetuada em aproximadamente dois meses, para que a base de dados internos da empresa possa estar totalmente atualizada.

Esta atualização e o cadastramento deverão ser de responsabilidade do auxiliar administrativo, que utilizará seu computador de trabalho para realizar tal tarefa. A ação sugerida não terá custos para a empresa, uma vez que a planilha foi

elaborada pela consultora e para preenchê-la somente serão necessários recursos internos da empresa.

Espera-se que com a efetiva implementação e utilização da planilha de controle, os dados internos dos colaboradores fixos e não fixos sejam organizados de forma a facilitar a busca de informações pessoais de cada colaborador quando necessário e ajude na administração geral da empresa.

O Quadro 7 mostra resumidamente os principais elementos necessários para a implementação do plano de ação de controle e gerenciamento de dados dos colaboradores apresentados anteriormente.

Controle e gerenciamento de dados						
5W2H						
Medida de Ação (O Quê?)	Por quê?	Quem?	Quando?	Onde?	Como?	Quanto?
Facilitar o gerenciamento, busca e controle de todas as informações relacionadas aos colaboradores	Melhorar o controle de dados de todos os colaboradores, facilitar a busca e ajudar na administração geral da empresa.	Auxiliar administrativo	Até 31 de agosto.	Sala de reunião da empresa	Implementação da planilha de cadastramento/ controle	R\$ -

Quadro 7 – Plano de ação de controle e gerenciamento de dados dos colaboradores.

Fonte: Elaboração própria (2016).

Para que tal ação seja avaliada, sugere-se que se realize uma entrevista com o auxiliar administrativo e os diretores da empresa, para identificar os resultados reais da ação e para que se possa analisar se a implementação trouxe benefícios e eficiência para a empresa.

6.4 MÉTODOS DE RECONHECIMENTO

Através das observações e do estudo realizado foi possível identificar como um ponto de melhoria a implementação de métodos de reconhecimento para os colaboradores.

Segundo Furtado (2014), o reconhecimento por um trabalho bem feito é uma forma eficiente de manter seu grupo motivado e produtivo. O reconhecimento é a forma mais acessível de reter talentos na empresa, proporcionar um ambiente mais criativo e incentivar os colaboradores a serem mais dedicados e proativos.

Para Marques (2016), ao obter reconhecimento profissional, o colaborador pode sentir-se mais motivado e dedicado, crescendo na empresa e, conseqüentemente, fazendo a empresa crescer, pois a organização contará com um

grupo de colaboradores disposto a encarar desafios, superar obstáculos de maneira criativa e produzir com maior eficiência.

Em relação ao supermercado CompreBem, sugere-se a aplicação de métodos de reconhecimento com seus colaboradores, com o objetivo de aumentar a motivação e produtividade, proporcionar um ambiente mais criativo e incentivar boas práticas e comportamentos.

Existem diversas formas de reconhecimento, que podem ocorrer através de elogios, agradecimentos por um bom trabalho, pequenos presentes, reconhecimento público das realizações e contribuições, benefícios diferenciados, entre outros.

Através das observações e dos estudos realizados foi possível identificar que a empresa estudada realiza alguns métodos de reconhecimento, como os elogios, porém somente em momentos convenientes, sem um planejamento e estudo adequado e sem a finalidade de reconhecer seus colaboradores.

Para melhorar as formas de reconhecimento profissional dentro da empresa, recomenda-se que após identificar um colaborador que mereça ser condecorado por seu bom desempenho dentro da organização, o reconhecimento aconteça através da realização de elogios e/ou *feedback* positivos em reuniões entre os gestores e o colaborador, onde somente as contribuições e boas ações serão discutidas na reunião.

Há de se acrescentar que para Olegário (2010), o elogio não se associa somente a um processo de *feedback*, onde são discutidos os pontos fortes e os que precisam ser melhorados, muitas vezes as pessoas têm a necessidade apenas de ouvir que fizeram um bom trabalho e não apontar onde precisam melhorar.

Porém, Marques (2016) cita que o *feedback* é uma ferramenta utilizada para a avaliação individual de cada membro da equipe. No *feedback*, não deve constar apenas os pontos de melhoria do colaborador, mas, principalmente, o reconhecimento dos esforços, acertos e contribuições para o desenvolvimento da empresa. Assim, o *feedback* também poderá ser utilizado como uma ferramenta para o reconhecimento dos colaboradores.

No supermercado CompreBem, os sócios da empresa serão os responsáveis pela realização do *feedback* e também pelo reconhecimento de seus colaboradores. O reconhecimento irá ocorrer através de elogios estruturados sobre as contribuições que o colaborador trouxe para a empresa em reuniões separadas e também

juntamente com o *feedback*, seguindo os elementos apresentados em seção anterior.

Outra forma de reconhecimento é proporcionar alguns benefícios diferenciados dos demais colaboradores, como uma recompensa por sua contribuição. Estes benefícios podem ser: meio dia de folgas, treinamentos, pequenos brindes e outros, de acordo com a escolha dos diretores.

Para o supermercado CompreBem, sugere-se, a realização dos elogios e a aplicação de algum benefício diferenciado, que ficará a critério dos diretores da empresa. Os custos de tal ação irão depender do benefício diferenciado escolhido pelos diretores da empresa. Meio dia de folga em dias de pouco movimento não terão grande impacto para a empresa. Já os benefícios em forma de treinamentos podem ocorrer em contraturno e terão um custo aproximado de R\$20,00, contabilizando a gasolina, alimentação e levando em consideração que os cursos são ofertados gratuitamente pela associação de supermercados.

Os recursos necessários para tais ações, serão uma sala de reunião com cadeiras e mesa para a realização do *feedback* e também dos elogios e contribuições de cada colaborador. Em relação aos benefícios diferenciados, os recursos irão variar de acordo com a escolha realizada pelos diretores da empresa.

Para o tempo de aplicação, sugere-se que os elogios comecem a ser realizados juntamente com o *feedback*, em aproximadamente dois meses. Para a aplicação de um benefício diferenciado, sugere-se que aconteçam de acordo com as condições da empresa, porém estipulando um prazo máximo de atuação de seis meses.

Espera-se que com tais ações, os colaboradores sintam-se mais motivados e dedicados ao trabalho, aumentando a produtividade e a criatividade dentro da empresa.

O Quadro 8 mostra resumidamente os principais elementos necessários para a implementação do plano de ação para métodos de reconhecimento apresentados previamente.

Métodos de reconhecimento						
5W2H						
Medida de Ação (O Quê?)	Por quê?	Quem?	Quando?	Onde?	Como?	Quanto?
Aumentar a motivação e produtividade, proporcionar um ambiente mais criativo e incentivar boas práticas e comportamentos	Aumentar a produtividade, motivar e incentivar os colaboradores, melhorar o clima organizacional	Diretores	Até 31 de agosto.	Sala de reunião da empresa	Reuniões para feedbacks positivos, elogios, benefícios diferenciados	Variável

Quadro 8 – Plano de ação para métodos de reconhecimento.

Fonte: Elaboração própria (2016).

Como forma de controle, os diretores devem observar as possíveis mudanças no clima organizacional e na motivação e dedicação de seus colaboradores após a realização das ações. É possível também avaliar as ações realizadas através da análise da produtividade dos colaboradores, observando se tais ações realmente tiveram efeito sobre os colaboradores.

Outro possível método de controle, é a análise dos resultados da pesquisa de clima organizacional que será abordada a seguir.

6.5 CLIMA ORGANIZACIONAL

Dentre os pontos de melhoria identificados no supermercado CompreBem, o clima organizacional mostrou-se um fator de grande influência na administração de recursos humanos. Por este motivo, justifica-se necessária a aplicação de uma pesquisa de clima organizacional, com o objetivo de identificar o nível de relacionamento entre os colaboradores e a empresa, levando em consideração a qualidade de vida no trabalho.

Segundo Bispo (2006), a pesquisa de clima organizacional é uma ferramenta objetiva e segura, que busca soluções de problemas reais na gestão dos recursos humanos. A análise dos resultados obtidos através da pesquisa são dados valiosos para o sucesso de programas voltados para a melhoria da qualidade, aumento da produtividade e adoção de políticas internas.

Para o supermercado CompreBem, sugere-se que a pesquisa de clima aconteça pelo menos seis meses após a realização dos *feedbacks* e da aplicação dos métodos de reconhecimento. Com isso, espera-se que tais ações melhorem o clima organizacional e a pesquisa sirva como método de avaliação para os pontos de melhoria sugeridos no presente trabalho.

A pesquisa de clima a ser realizada na empresa estudada está presente no Apêndice D e foi baseada no estudo de Carlos Alberto Ferreira Bisbo (2006) – Um novo modelo de pesquisa de clima organizacional. A pesquisa consiste em questões fechadas que consideram elementos como: vida profissional, estrutura organizacional, incentivos, remuneração e outros. Juntamente com a pesquisa também será entregue a cada colaborador uma folha avulsa em branco para sugestões, observações e críticas.

A folha da pesquisa deve chegar a todos os colaboradores, cientes de que a participação é voluntária e não é necessário colocar qualquer tipo de identificação pessoal. É importante explicar aos colaboradores os motivos para a realização da pesquisa e salientar que quanto maior o número de participantes, melhor será a avaliação e a análise de dados.

A pesquisa será realizada através da entrega das folhas do questionário para todos os colaboradores e os interessados em responder o estudo terão uma semana para preenchê-lo. O método de coleta será realizado através de uma urna localizada no refeitório, onde não existem câmeras, mantendo o sigilo do participante.

O auxiliar administrativo será o responsável pela entrega das folhas aos colaboradores, explicando para cada departamento os motivos e o modo de funcionamento da pesquisa.

Os recursos necessários para a realização de tal ação serão: as folhas impressas, canetas e a urna. Os custos incorridos serão apenas com a impressão das folhas, que será aproximadamente R\$10,00. O tempo necessário para ação será de duas semanas, a primeira semana para preparar o material necessário para a pesquisa e a segunda para os colaboradores responderem o questionário e entregá-lo novamente à empresa.

Os sócios proprietários serão os responsáveis pela análise e avaliação dos resultados obtidos. Caso identifique-se que é necessário realizar ações com o intuito de melhorar o clima organizacional, deve-se identificar através da análise dos questionários quais elementos da vida profissional do colaborador estão impactando na qualidade de vida no trabalho e tomar ações específicas sobre cada elemento.

Espera-se que a aplicação da pesquisa de clima organizacional possibilite à empresa identificar o nível de relacionamento com seus colaboradores e os principais elementos que impactam na qualidade de vida no trabalho. Os resultados,

portanto, servirão de base para a elaboração ou adequação de novas técnicas capazes de melhorar a produtividade e o relacionamento interno entre as pessoas.

O Quadro 9 mostra resumidamente os principais elementos necessários para a implementação do plano de ação para avaliação do clima organizacional.

Clima organizacional						
5W2H						
Medida de Ação (O Quê?)	Por quê?	Quem?	Quando?	Onde?	Como?	Quanto?
Identificar o nível de relacionamento entre colaboradores e a empresa	Identificar o nível de relacionamento e os principais elementos que impactam na qualidade de vida no trabalho.	Auxiliar administrativo	Até 31 de agosto.	Área interna da empresa	Através da pesquisa de clima organizacional	R\$ 10,00

Quadro 9 – Plano de ação para avaliação do clima organizacional.

Fonte: Elaboração própria (2016).

Com o intuito de avaliar as ações realizadas, os diretores da empresa devem observar a mudança no clima organizacional dentro do supermercado. Também, através dos futuros *feedbacks*, podem conversar com os colaboradores para identificar os resultados das ações percebidas por cada pessoa.

Para visualizar as ações como um todo, a seguir encontra-se o quadro da 5W2H com o conjunto de todos os planos de ação propostos no presente estudo.

6.6 5W2H

Com o intuito de visualizar as sugestões e planos de ação para os pontos de melhoria identificados na área de recursos humanos do supermercado CompreBem, foi elaborado o Quadro 10, que utiliza os fundamentos da ferramenta 5W2H para demonstrar, de forma ampla, as ações sugeridas para a empresa estudada. Após o quadro encontra-se a conclusão da presente consultoria.

5W2H						
Medida de Ação (O Quê?)	Por quê?	Quem?	Quando?	Onde?	Como?	Quanto?
Feedback	Tópico requisitado pelos diretores da empresa no diagnóstico, tem o objetivo de melhorar o relacionamento interno, aprimorar e ensinar novos conhecimentos aos colaboradores e gestores da empresa, além de atuar como uma ferramenta motivacional e melhorar o clima organizacional.	O treinamento será realizado pela consultora e os futuros feedbacks pelos diretores e colaboradores da empresa.	Até 31 de agosto.	O treinamento será realizado na sala de reunião da própria empresa.	A consultora ficará a disposição dos diretores da empresa para realizar um treinamento em forma de palestra sobre os conceitos, técnicas e dicas sobre o feedback.	Aproximadamente R\$30,00.
Elaboração e divulgação da missão, visão e valores	Fortalecer a empresa no mercado de atuação e fornecer aos colaboradores, clientes e fornecedores os ideais, crenças, valores e objetivos que a empresa acredita e deseja alcançar.	A divulgação da missão, visão e valores para os colaboradores será responsabilidade dos diretores da empresa, enquanto que a divulgação para a parte externa, como os clientes e fornecedores, será responsabilidade do auxiliar administrativo.	Até 31 de agosto.	A divulgação para os colaboradores será realizada na sala de reuniões da empresa e a divulgação para a parte externa será realizada através de cartazes espalhados na parte interna do supermercado.	Divulgar a missão, visão e valores para os colaboradores através de uma reunião geral e a divulgação para a parte externa será feita através de cartazes espalhados pelo ambiente interno da empresa.	Aproximadamente R\$10,00.
Controle dos colaboradores	Facilitar o gerenciamento, busca e controle de dados internos de cada colaborador.	O cadastramento será responsabilidade do auxiliar administrativo.	Até 31 de agosto.	O cadastramento será feito no computador central da empresa.	O cadastramento dos novos colaboradores deverão ser realizados na planilha elaborada pela consultora, enquanto que a atualização cadastral dos atuais funcionários deverão ser realizadas em 2 meses pelo auxiliar administrativo.	Sem custos.
Métodos de reconhecimento	Melhorar a moral, contribuindo para a melhora nas motivações individuais e produtividade, proporcionar um ambiente mais criativo e incentivar boas práticas e comportamentos.	A realização dos elogios será responsabilidade dos diretores da empresa, que também escolheram um benefício diferenciado para o colaborador que seja dedicado e comprometido com a empresa.	Até 31 de agosto.	Os elogios serão realizados na sala de reunião ou sala da diretoria e o benefício diferenciado irá variar de acordo com a escolha dos diretores.	Realização de reuniões somente para fazer elogios e/ou feedbacks positivos e a aplicação de benefícios diferenciados que variam de acordo com a escolha dos diretores da empresa.	Variável.
Clima organizacional	Identificar o nível de relacionamento entre os colaboradores e a empresa e a qualidade de vida no trabalho.	A entrega e explicação sobre a pesquisa de clima organizacional será responsabilidade do auxiliar administrativo.	Até 31 de agosto.	Os colaboradores receberam a pesquisa e terão uma semana para responde-la e entrega-la novamente a empresa.	Entrega de um questionário a todos os colaboradores com diversas questões sobre clima organizacional e elementos que influenciam na qualidade de vida no trabalho.	Aproximadamente R\$10,00.

**Quadro 10 – 5W2H proposto para o supermercado CompreBem
Fonte: Elaboração própria (2016).**

7 CONCLUSÃO

Com base no diagnóstico realizado, notou-se que a gestão de pessoas é vista pelos sócios do supermercado CompreBem como algo importante e que influencia significativamente nas reações e sentimentos das pessoas que compõem a empresa. No entanto, foi possível identificar diversos aspectos que podem ser melhorados e estruturados no supermercado em questão, tendo em vista um melhor desempenho.

A presente consultoria buscou elaborar cinco planos de ação para os pontos de melhorias mais impactantes na área de recursos humanos do supermercado CompreBem, segundo a opinião dos sócios proprietários e o estudo previamente realizado. Os planos de ação sugeridos tiveram como objetivo buscar o crescimento organizacional da empresa, principalmente na área de recursos humanos.

A implementação de *feedbacks* irá melhorar o relacionamento interno, aproximando os gestores e colaboradores, além de atuar como uma ferramenta motivacional. A elaboração e divulgação da missão, visão e valores da organização irá fortalecer a imagem da empresa e suas relações internas e externas.

A aplicação de métodos de controle de dados dos colaboradores irá facilitar o gerenciamento e a administração geral da área de recursos humanos do supermercado. A implementação de métodos de reconhecimento, irá atuar como uma ferramenta capaz de contribuir com a motivação e, conseqüentemente, aumentar a produtividade e incentivar boas práticas e comportamentos.

Por último, a realização de uma pesquisa de clima organizacional irá apontar o nível de relacionamento entre gestores e colaboradores com o objetivo de identificar os pontos mais relevantes na qualidade de vida no trabalho.

A consultoria também possibilitou a identificação de outros tópicos para futuros estudos, como o desenvolvimento de ações para melhorar o clima organizacional com base nos resultados da pesquisa de clima proposta no presente trabalho, o estudo em torno de aplicações de métodos de avaliações, a formalização de métodos de seleção, descrição formal de cargos e funções e outras atividades relacionadas aos recursos humanos.

8 REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE SUPERMERCADOS (ABRAS). **Mercadinho de bairro registram alta, mesmo com os efeitos da crise**. 2015. Disponível em < <http://www.abras.com.br/clipping.php?area=31&clipping=53657>>. Acesso em: 18 de nov. de 2015.

_____. **Vendas no setor supermercadista acumulam alta de 1,18%**. 2016. Disponível em: <http://www.abras.com.br/clipping.php?area=20&clipping=56048>. Acesso em: 14 de maio de 2016.

_____. **Redes menores avançam em ranking ao faturar acima da média do setor**. 2016. Disponível em: < <http://www.abras.com.br/clipping.php?area=31&clipping=55693>>. Acesso em: 14 de maio de 2016.

_____. **Pausa para recuperar o fôlego?**. 2016. Disponível em: <http://www.abrasnet.com.br/economia-e-pesquisa/ranking-abras/os-numeros-do-setor/>. Acesso em: 14 de maio de 2016.

AFONSO, Antonio Fernando et. al. Segurança no trabalho: benefícios ao empregado e redução de custos ao empregador. **Inesul**, vol. 15, n. 1, p. 1-14. 2012.

BISPO, Carlos Alberto Ferreira. **Um novo modelo de pesquisa de clima organizacional**. São Paulo. 2006.

CASTRO, Aldemar Araújo; CLARK, Otávio Augusto Camara. **Planejamento da pesquisa**. São Paulo: AAC; 2001.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de recursos humanos**. 4. Ed. São Paulo: Atlas, 1999. 194p.

_____. **Gestão de Pessoas**. 3. Ed. Ver. Atual. Rio de Janeiro, RJ: Elsevier, 2008.

COHEN, Roberto. **O método sanduíche para feedback: Reflexões e alternativas**. 2015. Disponível em: < <http://www.4hd.com.br/files/20150402-tcc-mba.pdf>>. Acesso em: 16 de Mar. De 2016.

DONATO, Claudio. **O conceito do varejo e a importância da tomada de decisão.** Disponível em <<http://www.administradores.com.br/artigos/economia-e-financas/o-conceito-do-varejo-e-a-importancia-da-tomada-de-decisao/67341/>>. Acesso em: 23 de out. de 2015.

FERREIRA. Aurélio B. H. DICIONÁRIO AURÉLIO. **Significado de treinamento.** Disponível em: <<http://dicionariodoaurelio.com/treinamento>>. Acesso em: 09 nov. 2015.

FERREIRA JUNIOR, João Lourenço Couto. **A importância dos supermercados para a economia comercial.** 2012. Disponível em: <<http://www.webartigos.com/artigos/a-importancia-dos-supermercados-para-a-economia-comercial/85336/>> Acesso em: 27 de Outubro de 2015.

FURTADO, Marcelo. **Reconhecimento: 4 formas imediatas de reconhecer um bom profissional.** 2014. Disponível em <<http://www.convenia.com.br/blog/reconhecimento-profissional-formas-imediatas/>>. Acesso em: 06 de mar. De 2016.

GERHARDT, Tatiana Engel; SILVEIRA, Denise Tolfo (Org.). **Métodos de pesquisa.** Universidade Aberta do Brasil – UAB/UFRGS e Curso de Graduação Tecnológica – Planejamento e Gestão para o Desenvolvimento Rural da SEAD/UFRGS. 120 p. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de Pessoas:** enfoque nos papéis profissionais. 1. ed. São Paulo: Ed. Atlas S.A, 2001. 307 p.

_____. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GOMES, Luciano. **5W2H: Ferramenta para a elaboração de planos de ação.** 2014. Disponível em: <<http://blog.iprocess.com.br/2014/06/5w2h-ferramenta-para-a-elaboracao-de-planos-de-acao/>>. Acesso em: 30 de Mar. De 2016.

GONÇALVES; Marilson Alves; VASCONCELLOS, Heraldo. Consultoria. **Revista de administração de empresas.** v.31,n.2, .x-xx,1991.

GUIA TRABALHISTA. Paraná - **Novo piso salarial estadual a partir de maio 2015.** 2015. Disponível em <http://www.guiatrabalhista.com.br/tematicas/piso_salarial_pr.htm>. Acesso em: 22 de out. de 2015.

HANASHIRO, Darcy. **Recompensando pessoas**. In: HANASHIRO, Darcy.; TEIXEIRA, Maria.; ZACCARELLI, Laura. (Org). Construindo a gestão do fator humano. 2. Ed. Saraiva. 408 p.

MARQUES, José Roberto. **Como o reconhecimento profissional é importante para motivação dos colaboradores**. 2016. Disponível em <<http://www.ibccoaching.com.br/portal/lideranca-e-motivacao/reconhecimento-motivacao-profissional/>> . Acesso em: 06 de mar. de 2016.

NASSIF, Vânia. **Gerindo o desempenho**. In: HANASHIRO, Darcy.; TEIXEIRA, Maria.; ZACCARELLI, Laura. (Org). Construindo a gestão do fator humano. 2. Ed. Saraiva. 408 p.

JACINTHO, Paulo Ricardo Becker. **Consultoria empresarial: procedimentos para aplicação em micro e pequenas empresas**. Florianópolis, 2004. (Dissertação de mestrado). Disponível em <<https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/87596/224924.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>. Acesso em: 25 de out. de 2015.

KALACHE FILHO, Jorge. **Comércio Varejista Supermercados**. Disponível em: <http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes_pt/Galerias/Arquivos/conhecimento/relato/supmerca.pdf> . Acesso em: 23 de out. de 2015.

LEITE, Luiz Augusto Mattana da Costa. **Consultoria em gestão de pessoas**. 1. ed. Rio de Janeiro: Ed. da FGV, 2005. 142 p.

MASCARENHAS, Bruno. **Feedback: Importância e Metodologia**. 2009. Disponível em <<http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/feedback-importancia-e-metodologia/28001/>>. Acesso em: 16 de Mar. de 2016 .

MENDES, Solange Sousa. **A importância dos Recursos Humanos de uma empresa**. Disponível em <<http://gestaoeinovacao.com/a-importancia-dos-recursos-humanos-de-uma-empresa/>>. Acesso em: 17 de nov. de 2015.

MIGUEL, Paulo Cauchick. Aspectos relevantes no uso da pesquisa-ação na engenharia de produção. **Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, Españã y Portugal**. Exacta, vol. 9, núm. 1, 2011, pp. 59-70. Universidade Nove de Julho. Brasil. Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=81018619006>. Acesso em: 21 de nov. de 2015.

MORABITO, Reinaldo; RINALDI, José Gilberto Spasiani; TACHIBANA, Vilma Mayumi. **A importância da rapidez de atendimento em supermercados: um estudo de caso.** Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/gp/v16n1/v16n1a02.pdf>>, Acesso em: 27 de out. de 2015.

NEVES, José Luis. Pesquisa Qualitativa – Características, Usos e Possibilidades. **Cadernos de Pesquisas em Administração**, São Paulo, V.01, nº 3, 2ºsem. 2006.

OLEGÁRIO, Danilo Fernando. **Qual o poder do elogio?**. 2010. Disponível em: <<http://www.rh.com.br/Portal/Motivacao/Artigo/6728/qual-o-poder-do-elogio-sobre-voce-e-os-outros.html#>> Acesso em: 11 de Abril de 2016.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Manual de consultoria empresarial: conceitos, metodologia e práticas.** São Paulo: Atlas, 2001.

OLIVEIRA, João Cândido de. Segurança e saúde no trabalho: uma questão mal compreendida. **São Paulo Perspec**, vol.17, n.2, pp. 03-12. 2003.

PEDREIRA, Zilda Sampaio. **A importância do Feedback na gestão de pessoas.** Grupo de Estudos de Comunicação e Ações Motivacionais. 2014. Disponível em: http://www.abrhrs.com.br/content/artigo_download.php?id=245. Acesso em: 20 de nov. de 2015.

PEDRO, Ana Paula. **Ética, moral, axiologia e valores: confusões e ambiguidades em torno de um conceito comum.** Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0100-512X2014000200002>. Acesso em: 14 Mar. de 2016.

PEREIRA, Maria J. L. B. **Na cova dos leões: o consultor como facilitador do processo decisório empresarial.** São Paulo: Makron Books, 1999.

PORTAL ADMINISTRAÇÃO. **5W2H – Como utilizar e suas vantagens: O conceito e a origem da ferramenta 5W2H.** Disponível em: <<http://www.portal-administracao.com/2014/12/5w2h-o-que-e-e-como-utilizar.html>>. Acesso em: 30 de Mar. De 2016.

PORTO, Marcelo Antoniazzi. **Missão e Visão organizacional: orientação para a sua concepção.** Disponível em: <http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENECEP1997_T4105.PDF>. Acesso em: 14 Mar. de 2016.

RAMOS, Lucimari. Cruz, Helio Alves. A prática do feedback em uma organização industrial de São José/SC. **SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA**, p. 1-10, 2015. Disponível em: <<http://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos15/35722396.pdf>>. Acesso em: 16 de Mar. De 2016.

ROCHA, Livia Barbosa. A Importância do Treinamento e Desenvolvimento no Varejo. In: **IX CONGRESSO NACIONAL DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO**, p. 1-17, 2013, Rio de Janeiro. Anais. Disponível em: http://www.excelenciaemgestao.org/Portals/2/documents/cneg9/anais/T13_2013_0041.pdf. Acesso em: 09 nov. de 2015.

SANTOS, Fernando. **Qual a importância do departamento de recursos humanos no contexto das empresas?**. 2015. Disponível em: <http://www.rhportal.com.br/artigos/rh.php?idc_cad=902vpri8p>. Acesso em: 29 de Mar. De 2016.

SANTOS, Jaqueline Guimarães; MACÊDO, Nívea Marcela Marques; GADELHA, Maria Albenisa; RAMALHO, Ângela Maria Cavalcanti; SILVA, Sandra Sereide Ferreira. **Clima Organizacional**: um estudo de caso em uma empresa varejista em Campina Grande – PB. Disponível em: <[http://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos10/357_Seget%20\(Clima%20Organizacio nal\)%20Com%20autores.pdf](http://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos10/357_Seget%20(Clima%20Organizacio nal)%20Com%20autores.pdf)>. Acesso em: 18 nov. 2015.

SCARAMUZZA, Bruno C.; BOTELHO, Joacy. Treinamento e desenvolvimento em recursos humanos. **Convibra Administração**. 2012. Disponível em: http://www.convibra.com.br/upload/paper/2012/34/2012_34_5048.pdf>. Acesso em: 09 nov. 2015.

SNELL, Scott; BOHLANDER, George W. **Administração de recursos humanos**. São Paulo, SP: Cengage Learning, 2010.

SIQUEIRA, Belmiro. **Elementos de Administração de Pessoal**. 3. ed. Rio de Janeiro. Ed. Rio. 1978. 219 p.

TURCI, Renan Henrique. Feedback – **A importância desta técnica na rotina empresarial**. 2013. Disponível em <<http://www.firb.br/editora/index.php/interatividade/article/view/47/63>>. Acesso em: 15 de Mar. 2016

VARGAS, M. R. M.; ABBAD, G. S. In BORGES-ANDRADE, J. E. et al. **Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho**: fundamentos para a gestão de pessoas. Porto Alegre: Artmed, 2006.

APÊNDICES

APÊNDICE A - ROTEIRO INICIAL PARA ENTREVISTA COM OS GESTORES DO SUPERMERCADO COMPREBEM.

1. Em geral, como vocês veem a área de recursos humanos no CompreBem atualmente?
2. Em sua opinião, qual o diferencial na gestão de pessoas que trabalham aqui?
3. Acredita que há elementos da gestão de pessoas que possa mudar ou melhorar? Quais?
4. O mercado possui funcionários específicos para a área de Recursos Humanos? Se sim, quantos?
5. Como acontece o controle das áreas de RH existentes na empresa? (horário, salário, seleção, currículos...)
6. Existe algum tipo de treinamento oferecido pelo supermercado aos novos empregados?

Seleção:

7. Como a empresa identifica a necessidade de contratação de novos funcionários?
8. Como as vagas são divulgadas?
9. Como normalmente acontece o processo de seleção?
10. Quais são os critérios para selecionar os candidatos?
11. Quem são os responsáveis por realizar a seleção? Quais os seus cargos no interior da empresa?
- 12.14. Vocês possuem algum método de seleção pré-definido? Qual? (Dinâmicas de grupo, entrevistas, indicação)
13. A empresa possui alguma característica desejável e não desejável em possíveis futuros colaboradores?
14. O processo seletivo tem sido eficaz? Como isso é avaliado?

Novos funcionários/treinamento:

15. É realizado algum tipo de treinamento para os novos funcionários? Como esses treinamentos são realizados?
16. Os funcionários recebem *feedbacks* sobre seu desenvolvimento na

organização?

17. Como são definidas as tarefas e responsabilidades de cada cargo?

Desligamento:

18. Quando acontece algum desligamento, como isso ocorre?

19. Existe algum motivo “assíduo” para a saída de funcionários?

Avaliação de Desempenho:

20. A empresa realiza algum tipo de avaliação de desempenho?

21. São realizadas festas de confraternização no interior da empresa? Com que frequência? Por qual motivo?

Remuneração

22. Como são definidos os valores salariais?

23. Quem cuida dos pagamentos e como são efetuados(1x por mês, 2x...)?

24. Existe algum tipo de bonificação ou benefícios?

25. Qual o impacto (médio) da folha de pagamento nos gastos mensais?

26. Há alguma outra forma de reconhecimento além do salário?

27. Como está o clima das relações entre as pessoas que trabalham na empresa?

28. Como vocês lidam com os conflitos que surgem?

29. Em geral, qual a importância da gestão de pessoas para a empresa?

APÊNDICE B – APRESENTAÇÃO DO TREINAMENTO SOBRE *FEEDBACK*.

Feedback

Conceitos, técnicas e dicas

Fonte: Prof. Leonardo Tonon, Dr. (UTFPR)

Feedback

Mascarenhas (2009) define *feedback* como “o procedimento que consiste no provimento de informação a uma pessoa sobre o desempenho, conduta ou eventualidade executada por ela, objetivando reprimir, reorientar e/ou estimular uma ou mais ações determinadas, executadas anteriormente”

Feedback

- O objetivo deve ser o de **mostrar ao outro como ele é visto por nós**, com a finalidade de **maximizar seu desempenho** ou de readequá-lo ao objetivo proposto.
- Contribui para melhorar o auto-conhecimento, rever as atitudes
- Deve sempre ser sincero e não contaminado de “achismos”.

Técnicas para os Feedbacks

- **Sanduiche**
 - O feedback é inserido no meio de dois elogios, contribuindo para que a pessoa que o recebe torne-se mais receptiva
- 1. Reconheça uma atitude ou valor positivo no receptor.
- 2. Forneça o feedback. Sempre focado em comportamentos, não na identidade. Ao invés de dizer: "admiramos seu trabalho, mas você...", diga: "admiramos seu trabalho e gostaríamos que você...".
- 3. Você deve "fechar o sanduiche" com outro reconhecimento. Desta vez, orientando ao futuro e de forma positiva.

Técnicas para os Feedbacks

- **3 x 1 (três por um)**
 - Para cada *feedback* há a necessidade de se ressaltar três elogios
 - Técnica complexa que exige análises anteriores do caso
 - Utilizado quando o foco está no ponto a ser desenvolvido (atitudes fora do padrão desejado)

Dicas para uma reunião mais produtiva

- Elaboração e divulgação de pauta prévia
 - Limita discussões
 - Permite que itens não sejam esquecidos
 - Possível acrescentar / retirar itens
- Manutenção de periodicidade
 - Acordo para reuniões extras em caso de eventos, evitando a rádio peão
- Determinação de horários, além da periodicidade
 - De início e término
- Elaboração de cronogramas
 - Focando na periodicidade
 - Focando no tempo médio de cada item da pauta



Fatores que dificultam a comunicação

Filtragem

- Manipulação das informações de um emissor para que elas sejam vistas mais favoravelmente pelo receptor

Seletividade

- Os receptores vêem e ouvem seletivamente baseando-se em suas necessidades, motivações, experiências, formação etc.

Atitude defensiva

- Quando a mensagem é interpretada como ameaçadora

Linguagem

- Palavras com diferentes significados
- Linguagens técnicas



Competências – Emissor

AUTOCRÍTICA E REVISÃO	• Um dos princípios mais importantes. Comunicadores devem sempre criticar suas próprias mensagens.
ENTENDIMENTO DO RECEPTOR	• Comunicadores devem sempre conhecer os destinatários de suas mensagens.
ARTICULAÇÃO DE IDÉIAS	• Idéias claras transformam-se em mensagens compreensíveis.
ESTRUTURA	• Comunicador deve decidir a ordem das informações na mensagem.
CODIFICAÇÃO EFICAZ	• Escolha da forma de comunicação é estratégica.
OBJETIVOS NO INÍCIO	• Mensagem deve explicar finalidade logo no início.
CONTRATO PSICOLÓGICO	• Tópicos da mensagem devem ser apresentados depois dos objetivos.
ILUSTRAÇÕES	• Recurso poderoso que não deve ser exagerado.

Competências – Receptor

ANÁLISE DA LÓGICA DA MENSAGEM	• Destinatários devem aprender a reconhecer os objetivos, a coerência entre os componentes e a organização da mensagem – em qualquer lugar dela.
EFICÁCIA DO PAPEL DE OUVINTE	• Aprender a ouvir é competência de primeira necessidade.

Obrigada

Aline Laurino da Cunha
E-mail: alinelaurinoc@gmail.com
Telefone: 41 9836-2196

APÊNDICE C – PLANILHA PARA CONTROLE E GERENCIAMENTO DOS COLABORADORES.

Informações Básicas do Colaborador			
Nome Completo			
Data de Admissão			
Data de Demissão			
Departamento			
Cargo			
Carga Horária do Colaborador			
Carga Horária Semanal			
	Início	Intervalo	Término
SEG			
TER			
QUA			
QUI			
SEX			
SÁB			
DOM			
Documentação			
RG		Titulo de Eleitor	Carteira de Trabalho
CPF		Carteira de Reservista	PIS
Nacionalidade		Naturalidade	
Endereço e Dados de Contato			
Logradouro		Número e Complemento	
Cidade		E-Mail Pessoal	
Telefone		Celular	
Outras Informações			
Nome da Mãe			
Nome do Pai			
Escolaridade		Tipo Sanguíneo	
Dados Bancários			
Banco		Agência	C. Corrente
Modelo de Férias e 13º Salário			
Férias pagas em quantas parcelas?		Datas das Férias	
Valor da primeira parcela		Valor da segunda parcela	
13o salário em quantas parcelas?		Datas 13o salário	
Valor da primeira parcela		Valor da segunda parcela	
Salário Líquido do ano atual			
Salário Bruto (Janeiro)		Salário Bruto (Fevereiro)	
Salário Bruto (Março)		Salário Bruto (Abril)	
Salário Bruto (Maio)		Salário Bruto (Junho)	
Salário Bruto (Julho)		Salário Bruto (Agosto)	
Salário Bruto (Setembro)		Salário Bruto (Outubro)	
Salário Bruto (Novembro)		Salário Bruto (Dezembro)	
Salário Líquido anual			

Descontos de Benéficos					
Meses	Alimentação	Transporte	Saúde	-	-
Janeiro					
Fevereiro					
Março					
Abril					
Maio					
Junho					
Julho					
Agosto					
Setembro					
Outubro					
Novembro					
Dezembro					
Meses	Salário Família (R\$)	Horas Extras (R\$)	Gratificação (R\$)	Adicionais (R\$)	Outros (R\$)
Janeiro					
Fevereiro					
Março					
Abril					
Maio					
Junho					
Julho					
Agosto					
Setembro					
Outubro					
Novembro					
Dezembro					
Dependentes					
Nome (dep1)			CPF (dep1)		
Parentesco (dep1)			Nascimento (dep1)		
Nome (dep2)			CPF (dep2)		
Parentesco (dep2)			Nascimento (dep2)		
Nome (dep3)			CPF (dep3)		
Parentesco (dep3)			Nascimento (dep3)		
Observações Adicionais					

APÊNDICE D – PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL*

Pesquisa de clima organizacional – Supermercado CompreBem

Levantamento dos fatores internos de influência do relacionamento entre colaboradores e a empresa.

Vida Profissional

1. Sinto orgulho de trabalhar nesta empresa.

() não () mais ou menos () sim

2. Sinto orgulho da minha atividade nesta empresa.

() não () mais ou menos () sim

3. Acho que a empresa me oferece um bom plano de carreira.

() não () mais ou menos () sim

4. Costumo indicar esta empresa como alternativa de emprego para meus amigos e parentes.

() não () mais ou menos () sim

5. Eu me preocupo com o futuro desta empresa.

() não () mais ou menos () sim

6. Considero que estou obtendo sucesso na minha carreira e na minha vida profissional.

() não () mais ou menos () sim

7. Gostaria que meus filhos trabalhassem nesta empresa.

() não () mais ou menos () sim

8. Dependo apenas dos meus próprios esforços para obter o sucesso profissional e de carreira na empresa.

() não () mais ou menos () sim

9. Os cursos e treinamentos que fiz são suficientes para o exercício das minhas atividades.

() não () mais ou menos () sim

*Pesquisa extraída do estudo de Carlos Alberto Ferreira Bisbo (2006) – Um novo modelo de pesquisa de clima organizacional.

Estrutura Organizacional

10. Eu confio plenamente no meu chefe imediato.

não mais ou menos sim

11. O meu chefe imediato é um líder.

não mais ou menos sim

12. O meu chefe imediato é a pessoa mais indicada para a função que ocupa.

não mais ou menos sim

13. Estou satisfeito com a estrutura hierárquica (chefes e subordinados) a que estou vinculado.

não mais ou menos sim

Incentivos Profissionais

14. Considero que o meu trabalho é reconhecido e valorizado pela empresa.

não mais ou menos sim

15. Considero que o meu trabalho é reconhecido e valorizado pela minha família.

não mais ou menos sim

16. Considero que o meu trabalho é reconhecido e valorizado pelos meus amigos e parentes.

não mais ou menos sim

Remuneração

17. Acho justo o meu salário atual.

não mais ou menos sim

18. O meu patrimônio é condizente com os esforços que tenho feito pela empresa.

não mais ou menos sim

Segurança Profissional

19. Meu emprego é seguro na empresa, ou seja, não corro o risco de ser demitido sem motivo.

não mais ou menos sim

Nível Sociocultural

20. O meu nível cultural e intelectual é suficiente para o exercício das minhas atividades na empresa.

não mais ou menos sim

21. O meu nível social é suficiente para o exercício das minhas atividades na empresa.

não mais ou menos sim

Transporte dos Funcionários

22. Tenho tido problemas com o transporte casa–empresa/empresa–casa.

não mais ou menos sim

Ambiente de Trabalho

23. O ambiente de trabalho favorece a execução das minhas atividades na empresa.

não mais ou menos sim

24. O relacionamento com meus colegas de trabalho favorece a execução das minhas atividades na empresa.

não mais ou menos sim

Burocracia

25. A burocracia adotada na empresa favorece a execução das minhas atividades na empresa.

não mais ou menos sim

Cultura Organizacional

26. A Cultura Organizacional (tradições, práticas e costumes adotados na empresa que não estão previstos em qualquer regra) adotada na empresa favorece a execução das minhas atividades na empresa.

não mais ou menos sim

Assistência aos Funcionários

27. A assistência de médico e dentista e a assistência social adotadas na empresa favorecem a execução das minhas atividades na empresa.

não mais ou menos sim