



Editora Poisson

GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS: DESENVOLVENDO PESSOAS E EMPRESAS

ORGANIZADORES

YGOR GEANN DOS SANTOS LEITE
REJANE FLORES DA COSTA
SUELÂNIA CRISTINA GONZAGA DE FIGUEIREDO



VOLUME

1

Ygor Geann dos Santos Leite
Rejane Flores da Costa
Suelânia Cristina Gonzaga de Figueiredo
(Organizadores)

Gestão de Recursos Humanos: Desenvolvendo Pessoas e Empresas Volume 1

1ª Edição

Belo Horizonte
Poisson
2021

Editor Chefe: Dr. Darly Fernando Andrade

Conselho Editorial

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

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

Dr. José Eduardo Ferreira Lopes – Universidade Federal de Uberlândia
Dr. Otaviano Francisco Neves – Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais

Dr. Luiz Cláudio de Lima – Universidade FUMEC

Dr. Nelson Ferreira Filho – Faculdades Kennedy

Ms. Valdiney Alves de Oliveira – Universidade Federal de Uberlândia

Corpo científico

M.Sc. Cinara da Silva Cardos

M.Sc. Gerson de Mendonça Nogueira

D.Sc. Luciane Farias Ribas

M.Sc ANA Rosa Cecílio Lago

M.Sc Wanilse do Socorro Pimentel

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

G393

Gestão de Recursos Humanos: Desenvolvendo Pessoas e Empresas - Volume 1/ Organização: Ygor Geann dos Santos Leite, Rejane Flores da Costa, Suelania Cristina Gonzaga de Figueiredo - Belo Horizonte - MG: Poisson, 2021

Formato: PDF

ISBN: 978-65-5866-126-9

DOI: 10.36229/978-65-5866-126-9

Modo de acesso: World Wide Web

Inclui bibliografia

1. Recursos Humanos 2. Gestão. I. LEITE, Ygor Geann dos Santos II. COSTA, Rejane Flores da III FIGUEIREDO, Suelania Cristina Gonzaga de IV. Título

CDD-658

Sônia Márcia Soares de Moura - CRB 6/1896



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

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

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

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

Comissão Organizadora

Ygor Geann dos Santos Leite

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

Rejane Flores da Costa

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

Suelânia Cristina Gonzaga de Figueiredo

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

Prefácio

A Gestão de Recursos Humanos representa uma das mais eficazes ferramentas de desenvolvimento organizacional. Suas estratégias de identificação de potencialidades, são constantemente aplicadas como forma de melhoria contínua aos resultados pré-estabelecidos, bem como indicadores e perspectivas que possam efetivamente contribuir tanto para as interações entre os níveis hierárquicos, como principalmente para implementações de metodologias aplicadas no clima organizacional.

Além disso, esse modelo de gerencialmente consiste em etapas de continuidade que visam manter as condições que estão funcionamento ideal, mesmo considerando que em setores específicos possa existe alterações da atual de profissionais, seja por conta das alterações necessárias do quadro funcional, ou programas de recrutamento interno. Dessa maneira, os profissionais que atuam nesse campo, conseguem facilmente perceber as medidas e alterações essenciais que levem os envolvidos a manter seus rendimentos individuais e coletivos.

É exatamente neste cenário que os trabalhos presentes nesta obra apresentam sua relevância, se concentrando essencialmente no desenvolvimento das pessoas envolvidas no ambiente corporativo, bem como as organizações como um todo. Pois, é de comum entendimento que para obtenção de resultados consistentes, os gestores responsáveis devem rigorosamente investir no capital humano, visto que este é organismo vivo responsável pelas agilidades e prontidão no atendimento aos requisitos propostos.

Com grande entusiasmo, evidencia-se que as informações e padrões apresentados ao longo deste livro possuem os padrões acadêmicos e científicos consistentes para contribuir com os gestores de diversas áreas, assim especificado quando leva-se em consideração que independente do modelo e gestão existente em um ambiente corporativo, os responsáveis obrigatoriamente devem conhecer de maneira aprofundada as estratégias de desenvolvimento humano, nos âmbitos individuais e coletivos.

Aproveito o átimo para registrar e congratular os acadêmicos do curso de Gestão de Recursos Humanos do Centro Universitário Fametro, unidade Zona Leste. Vocês são



motivo de orgulho para este docente, provando que apesar das adversidades que assola o país e o mundo deste o último ano, é possível desenvolver pesquisa e ciência, agregando significativamente para que os próximos acadêmicos tenham base suficiente para construir trabalhos tão consistentes e relevantes quanto estes presentes nesta obra.

Destaca-se ainda o grande suporte da coordenação, diretoria e corpo de docentes desta academia que diretamente contribuíram para que os acadêmicos tivessem os conhecimentos e recursos necessários para dar seguimento aos projetos propostos. Como sempre, todas as vitórias obtidas são compartilhadas, como forma de evidenciar o trabalho sério desta instituição, com comprometimento sem igual com seus universitários e sociedade no geral, realmente existe um efetivo orgulho em ser Fametro.

Professor M.Sc. Ygor Leite

SUMÁRIO

Capítulo 1: Segurança ocupacional e os recursos humanos: Um estudo de caso no ramo calçadista 09

Adrielle Castro de Lima, Caroline Santana Barros, Ygor Geann dos Santos Leite

DOI: 10.36229/978-65-5866-126-9.CAP.01

Capítulo 2: Mulheres na liderança e sua importância na organização: Estudo de caso em empresas de ramo comercial e industrial 28

Valéria Pigueiredo de Oliveira, Layan Luz da Costa, Ygor Geann dos Santos Leite

DOI: 10.36229/978-65-5866-126-9.CAP.02

Capítulo 3: Utilização do endomarketing como ferramenta de motivação estratégica em uma empresa de móveis planejados 44

Elizandra Bandeira Santana da Silva, Josivane Carvalho da Silva, Joyce Souza Nascimento, Raiany Magalhães de Melo, Ygor Geann dos Santos Leite

DOI: 10.36229/978-65-5866-126-9.CAP.03

Capítulo 4: Comunicação agressiva nas organizações e suas consequências entre colaboradores: Estudo de caso em um supermercado na cidade de Manaus 55

Fabiano da Silva Maciel, Vanessa Pena Oliveira, Ygor Geann dos Santos Leite

DOI: 10.36229/978-65-5866-126-9.CAP.04

Capítulo 5: Desafios enfrentados pela organização na implantação de ações de saúde e segurança frente ao COVID-19: Estudo de caso em uma empresa do polo industrial de Manaus 67

Fernanda Rocha Fernandes Matos, Jéssica Luize da Silva Santos, Mateus Felipe da Silva Queiroz, Viviane Barros Marinheiro, Ygor Geann dos Santos Leite

DOI: 10.36229/978-65-5866-126-9.CAP.05

Capítulo 6: Desenvolvimento do benchmarking funcional no recrutamento e seleção de pessoas com transtornos de neurodesenvolvimento: Estudo de caso em uma empresa no polo de eletrônicos 77

Elizamara Moreira Valente, Karolaine Nunes Coelho, Ygor Geann dos Santos Leite

DOI: 10.36229/978-65-5866-126-9.CAP.06

SUMÁRIO

Capítulo 7: Desenvolvimento do endomarketing como estratégia de aumento comercial: Estudo de caso na empresa Hitronix Technology..... 95

Andreza Silva de Oliveira, Ygor Geann dos Santos Leite

DOI: 10.36229/978-65-5866-126-9.CAP.07

Capítulo 8: A comunicação interna como método de agregar mudanças e melhorias no clima organizacional: Estudo de caso empresa no ramo de transporte 109

Bruna Siqueira Bruno, Milena da Silva Rodrigues, Ygor Geann dos Santos Leite

DOI: 10.36229/978-65-5866-126-9.CAP.08

Capítulo 9: Gestão por competência organizacional: Estudo de caso em uma empresa fornecedora de peças automotivas 125

Ygor Geann dos Santos Leite, Ariadne Pimentel Machado

DOI: 10.36229/978-65-5866-126-9.CAP.09

Capítulo 10: Estudo reflexivo sobre o sistema de gestão de conhecimento em empresas – uma revisão de literatura..... 136

Ariadne Pimentel Machado, Ygor Geann dos Santos Leite

DOI: 10.36229/978-65-5866-126-9.CAP.10

Capítulo 1

Segurança ocupacional e os recursos humanos: Um estudo de caso no ramo calçadista

Adrielle Castro de Lima

Caroline Santana Barros

Ygor Geann dos Santos Leite

Resumo : O presente trabalho destaca a importância entre a segurança ocupacional e o RH dentro da empresa, assegurando a saúde física e psíquica dos colaboradores. Diante disso, o RH e os gestores devem trabalhar de maneira conjunta com os demais funcionários, para o reforço da segurança e saúde dos colaboradores da empresa. Sendo assim, para garantir o bem-estar e qualidade de vida dos seus empregados. Para tanto, é aplicado aos gestores de RH, ter o papel de fiscalizar e auxiliar a aplicação da saúde e segurança ocupacional do trabalho dentro da empresa. O trabalho revelou que o apoio da área de Recursos Humanos e a participação ativa dos colaboradores são determinantes para o sucesso deste sistema e que as falhas na comunicação é a geradora de grandes dificuldades na organização. A partir dessa aplicação, todo o processo ocorre de forma assertiva (evitando ocorrência de acidentes) e deixando de modo claro qual a responsabilidade dos gestores de RH e a prestadora de serviço da saúde e segurança do trabalho na empresa.

Palavras-chave: Segurança ocupacional, qualidade de vida, saúde.

1. INTRODUÇÃO

Atualmente a saúde e segurança do trabalho deixou de ser um cuidado pessoal, para se tornar uma questão de estratégia e prioritária para muitas empresas do mundo todo. Quando se há a necessidade de afastar um colaborador de seu trabalho, por motivos de doenças, nem sempre a empresa tem um colaborador para substituí-lo. Uma questão importante para o RH.

Diante disso, a palavra chave para a interlocução é a comunicação, entre RH e prestadores de serviço de saúde e segurança. Essa comunicação, deve ser eficiente para gerir e cuidar da saúde e segurança dos colaboradores da empresa, de modo benéfico. Nesse contexto, ter uma pessoa responsável pela interlocução se torna muito eficaz e evitará grandes equívocos.

A empresa a qual foi realizado o estudo de caso é do ramo calçadista, atua no segmento de sapatos, produtos esportivos, além de bolsas, tendo como público alvo crianças, jovens e adultos. Foi fundada, em 2000, se concentrando dentro da capital de Manaus e expandindo para interiores e estados. A partir dos dados obtidos, foi realizado uma análise, para o levantamento de informações de possíveis problemas que a empresa no Ramo Calçadista enfrenta, e propor melhoria do desempenho da empresa, além de um planejamento organizacional com seus colaboradores.

É recomendável que as empresas mantenham os serviços de segurança ocupacional dentro da empresa, mas isso requer maior mão de obra, no quesito de qualificação e tempo disponível. Nesses casos, os cuidados com os colaboradores no quesito saúde e segurança exige muita atenção do profissional de RH, pois o setor se torna responsável na questão como um todo, elaborando, implantando e fiscalizando os processos.

Com base em reconhecer as circunstâncias dos problemas, o trabalho terá como objetivo geral: aplicar conhecimentos e estratégias relacionadas a saúde e segurança dos colaboradores, realizar pesquisa quantitativa e qualitativa nos colaboradores, a fim de obter informações dos conflitos e aplicar ferramentas administrativas para apresentar uma proposta de melhoria para a organização.

A fundamentação teórica abordará, os seguintes capítulos: referências e estratégias, CIPA, acidentes de trabalho, baseado nas técnicas de programas de segurança do trabalho, mudanças no clima organizacional e aptidão estratégicas, para o alcance de resultados e metas no trabalho.

Baseado nisso, muitos profissionais procuram meios e formas para cumprir seu papel dentro da organização, mesmo enfrentando desafios na hora do cumprimento das metas de estabelecer resultados e produtividade dentro da empresa. No entanto, a falta de especialização, planejamento e organização, pode gerar uma situação de crise, pois o Recursos Humanos, tem o papel muito admirável dentro das organizações.

Através dele, se enquadram situações responsáveis, para garantir um quadro evolutivo na organização, por escolher, administrar e nortear, o crescimento pessoal e profissional de cada indivíduo, e consequência, da organização de modo geral.

Deste modo, este relatório tem a responsabilidade de elaborar maneiras, eficazes para eliminar e solucionar os principais problemas detectados dentro da empresa, pois um erro nesse processo poderá desencadear muitos prejuízos, tanto para o profissional responsável quanto para a empresa, pois normalmente as multas são altas.

2. CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

Trata-se de uma empresa do ramo calçadista, fundada no ano de 2000 em Manaus-AM, expandindo em duas unidades para interiores e em duas unidades nas

capitais do Brasil, atualmente existe cinco unidades na cidade de Manaus. Ao longo da sua história, a empresa passou por várias mudanças e desafios, procurando sempre trazer a satisfação para seus clientes, tendência da moda, menor preço e qualidade nos produtos.

Por mais de uma década, o foco da empresa é investir de modo contínuo no desenvolvimento de seus funcionários, além de buscar a satisfação dos clientes. As lojas são integradas, com ambiente confortável e com produtos de altíssima qualidade, dispondo de várias marcas de calçados infantis, masculinos e femininos, além de bolsas, cintos e produtos esportivos. O intuito da empresa é atingir a todos os públicos.

Por conta da crise que está afetando o mundo inteiro, alguns segmentos estão sendo obrigados a suspender atividades, o que acaba sufocando os negócios empresariais, até a retomada para normalidade da população. A empresa, conseqüentemente, por essa suspensão das atividades, beneficiou os seus colaboradores que trabalham nas lojas com as férias coletivas e os colaboradores do escritório a adotar o *home office*, minimizando os gastos internos, tomando todas as medidas e providências cabíveis para proteger seus colaboradores e clientes.

Atualmente, a empresa vem passando por adaptações no processo de transformação digital em realizar venda pelo *e-commerce*, ou seja, (comércio eletrônico), onde engloba todo o comércio de mercadorias e serviços realizados no ambiente virtual. Ter uma plataforma de *e-commerce* completa de tecnologia é uma grande vantagem, pois tem a finalidade de permitir que o consumidor faça sua compra de maneira rápida e fácil, sem precisar se deslocar a uma loja física.

A missão da empresa é a atuação ao público de forma diferenciada, dentro da ética e legalidade, proporcionar aos clientes serviços e produtos de ótima qualidade. A visão ser reconhecida no segmento calçadista como uma das melhores provedoras de produtos e serviços da região Norte. Por fim, os valores da empresa atuam com o comprometimento, credibilidade, melhoria contínua, cliente, colaboradores, ética e resultados.

3. REFERENCIAL TEÓRICO

3.1 TÉCNICAS E ESTRATÉGIAS

No ato da contratação de um funcionário, o RH já informa os processos e ações existentes para a saúde e segurança desse colaborador no ambiente da empresa. Ele que entrega os equipamentos de EPI (quando são usados) e apresenta as sinalizações presentes no ambiente. Além disso, fornece todas as informações sobre práticas para prevenções e controle de acidentes, além de trabalhar com projetos e iniciativas ligadas à saúde e segurança do colaborador, tais como:

- Ginástica laboral;
- Palestras;
- Cursos;
- Jornal Interno;
- Eventos Corporativos

Para Giard e Dalmau (2015), o RH tem a função de garantir a qualidade e o bom desempenho das tarefas realizadas, e estes são objetivos da implantação de ações voltadas à segurança do trabalho. Envolver os funcionários no processo de implementação das técnicas e programas de segurança do trabalho é muito importante para que as estratégias sejam cumpridas e os objetivos sejam alcançados. O desempenho

apresentado no cargo por seu ocupante e o clima organizacional representam importantes fatores na determinação da qualidade de vida no trabalho.

Assim, a qualidade de vida no trabalho está diretamente ligada aos resultados da empresa e ao grau de satisfação do colaborador com suas funções. E por isso, é de grande importância para as empresas manterem profissionais motivados, um ambiente de trabalho harmonioso e bons relacionamentos interpessoais. Deste modo, é possível que os colaboradores se sintam mais valorizados pela organização e contribuam para o alcance de melhores resultados.

Segundo Moia (2020), o RH pode aproveitar a oportunidade para estimular a comunicação entre seus colaboradores. A organização tem como opção utilizar documentos digitais ou escritos para informar melhor seus funcionários. No entanto, para que as informações sejam divulgadas dentro da empresa, é importante que seja desenvolvida uma política interna, na qual seja explicada com clareza o que pode ou não ser feito no momento da transmissão das informações. Essas informações que se espalham exigem que internamente, as empresas possam entender claramente o que deve ser informado e o que se destina alcançar com tal informação.

Os profissionais deste departamento podem promover dinâmicas, simulações e rodas de debate sobre riscos inerentes às tarefas desenvolvidas, uma forma de abrir espaço para a equipe exprimir suas dúvidas, compartilhar experiências e buscar soluções, fortalecendo o clima organizacional e conseqüentemente, a produtividade aumenta e a companhia ganha em resultados. Da mesma forma que o ambiente de trabalho interfere no bem-estar e na vida pessoal do colaborador, o seu comportamento e as suas influências externas interferem no ambiente de trabalho, podendo até surgir problemas de saúde que vão interferir nas suas funções como colaborador.

De acordo com Monteiro e Bertagni (2016), o trabalhador exposto em um ambiente insalubre, tais como, agentes físicos, químicos e biológicos, pode vir a desenvolver uma doença, que o incapacitará para o trabalho. Se isso acontecer, ele será afastado do trabalho, e, após o tratamento, poderá estar novamente em condições de trabalhar, retornando ao mesmo local onde contraiu a doença. Provavelmente voltará a ficar doente, dessa vez, porém, mais rapidamente até que fique totalmente incapacitado para o trabalho

Diversos problemas de saúde são causados por conta da falta de hábitos de higiene. Assim, diretamente, é possível estabelecer uma relação no papel que os cuidados higiênicos têm com a prevenção de enfermidades, que no ambiente de trabalho, podem resultar em um acidente ou na queda de produtividade. Os profissionais de Recursos Humanos gerenciam empresas, então quase todos os processos envolvendo esse departamento são necessários para conhecer esse setor. Em pequenas empresas, é normal que o RH esteja envolvido nas funções de higiene e segurança, pois é comum terceirizar este serviço.

3.2 COMISSÃO INTERNA DE PREVENÇÃO DE ACIDENTES – CIPA

A Comissão Interna de Prevenção de Acidentes – CIPA (NR-5), tem como objetivo a prevenção de acidentes e doenças ocupacionais, e é composta por representantes do empregador e dos empregados, que busca uma integração a fim de desenvolver ações de prevenção de riscos referente a integridade física e a saúde do trabalhador. Os membros da CIPA são eleitos para mandato de um ano, sendo proibida a sua dispensa arbitrária ou sem justa causa, desde o início de sua candidatura até um ano após o fim de seu mandato.

Conforme Rodrigues *et al* (2016), de acordo com a NR-5, o consentimento dos membros da CIPA é utilizado para tomar decisões, e, caso haja uma falta de consenso, as medidas de negociação direta devem ser instaladas, e este fato é inserido nos pontos da reunião, pois, todas as decisões que são tomadas pela CIPA poderá ser solicitadas, como uma revisão renovada, de modo que seja suficiente para a demanda com justificativas. Esta aplicação pode ser depositada na próxima reunião periódica, onde as questões solicitadas devem ser determinadas pelo presidente e o vice-presidente.

Para evitar erros ou irregularidades com a implementação e manutenção da CIPA, é de extrema importância que se verifique o processo eleitoral para construir uma rotina operacional para a "cipeiro", que se concilie com as tarefas da CIPA, desenvolvendo treinamento adequado para os membros e promovendo medidas preventivas, para reduzir as doenças resultantes do trabalho. Para o empregador, a CIPA é uma excelente maneira de obter uma boa segurança com os trabalhadores, e demonstrar que a sua saúde para a sociedade é uma prioridade que vai além do cumprimento legal, e, é um meio de prevenir acidentes, reduzir doenças e aumentar a produtividade.

O Programa de Prevenção de Riscos Ambientais – PPRA (NR-9), é um programa que visa a preservação da saúde e da integridade dos trabalhadores através da antecipação, avaliação, reconhecimento e controle da ocorrência dos riscos ao ambiente de trabalho, considerando a proteção do meio ambiente e dos recursos naturais. É um programa estratégico, sendo assim, seu sucesso depende do envolvimento de toda organização com comprometimento e responsabilidade.

Segundo Pereira (2015), o PPRA é um programa para evitar acidentes e doenças de trabalho com as quais a empresa, conjuntamente com seus técnicos e funcionários, promove uma análise do ambiente de trabalho e incorpora seus resultados em um documento base com uma atualização periódica mínima anual. Foi criado então, um programa de gestão de segurança profissional, onde as forças do empregador devem ter uma atitude ativa diante dos riscos e agentes existentes em seu ambiente de trabalho, antes que possam danificar os trabalhadores. No entanto, ele determina apenas os parâmetros mínimos e as diretrizes gerais que devem ser observadas na execução da PPRA.

Muito além de um compromisso burocrático, o PPRA é o que deve ser entendido como um programa que tem uma relação direta com o sucesso da empresa, tanto na saúde dos funcionários quanto na sua produtividade e eficiência. Serve para facilitar a segurança ocupacional, e, se a NR-9 estiver bem preparada, os riscos são controlados corretamente, o que significa que, os funcionários podem trabalhar sem problemas de usarem equipamentos de proteção adequados e seguir as diretrizes da empresa.

O Equipamento de Proteção Individual – EPI (NR-6), é todo produto individual utilizado pelo trabalhador, destinado à proteção de riscos inerentes a sua saúde ocupacional. O uso desse tipo de equipamento só pode ser realizado se as medidas não puderem ser tomadas para eliminar os riscos do ambiente em que a atividade é desenvolvida, ou seja, se as medidas de proteção coletivas não forem eficientes e executáveis, oferecendo um risco maior, ou, quando não há proteção total contra os riscos de acidentes de trabalho e/ou doenças ocupacionais.

Para Menchise (2017), é um erro acreditar que apenas o uso de equipamentos de proteção individual evitará acidentes. O EPI deve ser considerado a última barreira de proteção que visa evitar ou reduzir as possíveis consequências ou lesões ao trabalhador. Há a possibilidade de proteção coletiva, que geralmente é uma barreira física temporária ou permanente, mas mesmo depois de todas as diretrizes para uma realização segura de uma tarefa, o EPI continua sendo um item muito importante.

Os equipamentos de proteção individual devem ser mantidos para uso de todos dentro da organização, e devem ter um certificado de aprovação do órgão competente, para garantir que cumpram as determinações do Ministério do Trabalho. Além de escolher os equipamentos que os funcionários devem usar, um engenheiro deve realizar orientação da importância de alcançar as determinações de segurança. São considerados entre outros, equipamentos de proteção individual: protetores auriculares, luvas, máscaras, calçados, capacetes, óculos, vestimentas etc.

3.3 ACIDENTES DE TRABALHO

Segundo relatório do Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNDU), divulgado no final de 2015, o Brasil é o 3º país do mundo com mais registros de mortes por acidentes de trabalho. Anualmente, em números, são aproximadamente 3 mil óbitos registrados pelo Instituto Nacional do Seguro Social (INSS), também vinculada ao Ministério da Previdência Social. Embora não seja a maioria, acidentes cujas consequências são mais duráveis causam a ajuda de auxílios e benefícios previdenciários que, dependendo do caso, podem durar a vida toda

Conforme Rossete (2015), se uma pessoa ou dispositivo executar uma função inadequada, acontece um erro que pode ou não gerar danos. Para analisar este processo, podemos usar a teoria das falhas. Que são as falhas para omissão, falhas de missão, falhas por ato estranho, falhas sequenciais e falhas temporais. Embora os modos de erros sejam detectados, é importante identificar os tipos de erros que podem acarretar acidentes. As falhas humanas são divididas em quatro espécies, que é falha técnica, falha por descuido, falha consciente e falha composta.

Os acidentes de trabalho e as doenças ocupacionais representam o mais grave problema de saúde ao trabalhador e está relacionada a causas de ordem pessoal e de ordem material, por inabilidade e/ou falta de treinamento, podendo ter como possíveis consequências: incapacidade temporária, incapacidade permanente e/ou até a morte. Fatores esses que são causados por condições inseguras no ambiente de trabalho, por culpa do empregador ou falta de atenção do trabalhador.

Segundo Guimarães (2018), para cada uma das variáveis ambientais há certas características que são mais prejudiciais ao trabalho. Cabe aos recursos humanos reconhecer essas condições e, na medida do possível, tomar as providências necessárias para manter os trabalhadores fora das faixas de riscos. Entretanto, quando isso não for possível, devem ser avaliados os possíveis danos ao desempenho e à saúde dos trabalhadores, para que seja adotada aquela alternativa menos prejudicial, tomando-se todas as medidas preventivas cabíveis em cada caso.

A iluminação, por exemplo, pode causar danos à visão e, com isso, contribuir para um baixo desempenho da capacidade de produção de uma pessoa, seja em um escritório ou em uma fábrica. A exposição de ruídos excessivos no ambiente de trabalho pode também prejudicar a saúde auditiva do trabalhador. Pesquisas demonstram que a exposição constante sem adotar medidas preventivas e/ou de controle geram a perda da audição temporária, e que podem passar a ser permanente, entre outros sintomas.

Ergonomia é um conjunto de disciplinas que estudam a organização do ambiente de trabalho e as interações entre o homem e as máquinas ou equipamentos, com o intuito de trazer conforto ao trabalhador, prevenir as doenças ocupacionais e realizar uma boa interação de trabalho, as capacidades físicas e psicológicas do empregado e a eficiência do sistema. São objetivos de estudo da Ergonomia fatores que podem causar problemas a saúde física e mental dos trabalhadores, bem como uma forma de

minimizar seus efeitos. Entre os fatores pode-se citar a iluminação, o ruído e a temperatura.

Para Corrêa e Boletti (2015, p. 11), após a constatação da realidade, o ergonomista sugere alternativas, como reparos, elaboração de produtos que atendam às necessidades do público-alvo ou da população analisada, adequação de instalações, implantação de novos sistemas de produção, emprego de equipamentos e/ou mecanismos que atuem a contento. Assim, surge novas concepções e metodologias mais funcionais de trabalho, projetos de produtos, software e mais instrumentos de trabalho.

A exposição a elevados índices de temperatura (calor ou frio) e umidade alta no ambiente de trabalho influenciam negativamente a produtividade e aumenta o índice de erros, inclusive causando danos à saúde do trabalhador. Sabendo do que se trata a ergonomia e todas as questões relacionadas a ela, é necessário contar com uma ferramenta para colocá-la em atuação dentro da organização. Assim, a própria norma exige que os empregados realizem a Análise Ergonômica do Trabalho, também conhecida pela sigla AET. Sendo assim, entende-se que a falta de ergonomia pode resultar em prejuízos para a saúde do colaborador, e, causar acidentes de trabalho.

4. METODOLOGIAS E FERRAMENTAS ADMINISTRATIVAS

ANÁLISE SWOT

Com a análise *SWOT*, pode-se ver os póis e os contras de um cenário específico dentro de uma organização, o que possibilita um processo de tomada de decisão muito mais amplo e inteligente. A análise *SWOT* é um sistema de análise simples. Seu objetivo é posicionar ou verificar a posição estratégica de uma determinada empresa em seu campo operacional. Esta ferramenta é composta por quatro quadrantes: *Strengths* (Forças), *Weaknesses* (Fraquezas), *Opportunities* (Oportunidade) e *Threats* (Ameaças).

- Forças - representa os fatores internos e sua vantagem competitiva
- Oportunidades - determina elevar a vantagem competitiva
- Fraqueza - significa os pontos fracos em relação aos concorrentes
- Ameaças - são fatores externos, com grande potencial de prejudicar a organização de algum modo

De acordo com Mações (2019), feito o diagnóstico da situação atual e identificando as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, os gerentes serão capazes de continuar o processo de planejamento e definir as estratégias específicas para satisfazer a missão da organização e alcançar as metas definidas. O resultado da definição dessas estratégias deve fortalecer a organização para satisfazer os objetivos, aproveitando as oportunidades, contendo as ameaças, melhorando as forças e minimizando as fraquezas. A análise *SWOT* também pode ser usada como uma ferramenta para gerar estratégias alternativas.

A análise *SWOT* é apresentada como um conceito simples, mas isso faz toda a diferença sobre qualquer decisão que uma empresa possa tomar. Quanto mais a informação é coletada no *SWOT*, mais se aprenderá sobre a organização e descobrirá o potencial quando se lança novas estratégias. A formulação de suas estratégias visa analisar ou verificar a posição estratégica que a empresa está atuando. Pode ser aplicada em qualquer cenário ou ambiente, apontando sua maior ou menor competitividade no mercado.

5. MATRIZ G.U.T

Ferramenta que auxilia na priorização de resolução de problemas, orientando nas tomadas de decisões, de acordo com a gravidade, urgência e tendência, assim classificada. Além disso, se utiliza em situações de estratégias e desenvolvimento de projetos, tendo como prioridade a ação corretiva e preventiva, podendo solucionar parcialmente ou totalmente o problema identificado. No entanto, a matriz GUT não se trata apenas de uma tentativa de detectar os problemas, ela pode ser considerada como uma base para tomadas de decisões importantes.

Para Dermoni (2020), a metodologia GUT serve para estabelecer uma ordem prioritária de resolução entre os problemas detectados, permitindo a organização de riscos relacionados ao sistema operacional, apresentando uma hipótese que explica as consequências que ocorrerão se as medidas disciplinadoras não tiverem sido realizadas, de modo que, para eliminar o problema, assim como a ajuda na indicação de quais serão as medidas corretivas, observando o passo a passo a ser realizado.

- Gravidade: impacto dos problemas para os envolvidos
- Urgência: prazo ou tempo que os problemas podem ser resolvidos ou executados
- Tendência: a probabilidade que o problema pode se agravar com o passar do tempo.

De maneira resumida, a Matriz G.U.T pode ser aplicada em quaisquer situações, a fim de direcionar o trabalho, clarear as decisões, esclarecer a importância de cada processo e guiando para a continuidade das atividades. Devido ao fato de que o resultado da aplicação da ferramenta é uma lista de itens priorizados, permite que se saiba o que deve ser feito em primeiro lugar, pois, as informações muitas vezes são cruciais para a eficácia da solução de um problema. Além de tudo, é possível saber onde reservar recursos para evitar futuros danos à organização.

6. DIAGRAMA DE PARETO

O Diagrama ou Gráfico de Pareto, foi criado para identificar os fatores significativos, indicando as prioridades, e assim auxiliar nas tomadas de decisões, ou seja, mostra quais são os fatores que apontam mais problemas dentro da empresa, possibilitando fazer uma análise ampla do contexto da situação e que possa melhorar os recursos. O diagrama consiste em um gráfico de barras, que determina as frequências dos incidentes, em uma ordem decrescente, e permite a posição dos problemas principais e o corte de futuras perdas.

Para Oliveira e Hu (2018), o Diagrama de Pareto é uma forma especial de gráficos de barras que estabelece as preferências entre vários problemas. Desenvolvido de acordo com uma fonte de coleta de dados, este instrumento, ajuda o grupo a direcionar sua atenção e seus esforços para problemas realmente relevantes. Parece um histograma, em que a frequência das ocorrências de categorias antecipadamente estabelecidas de certos fenômenos, em ordem crescente. No alto das barras, traça-se uma linha que representa a frequência acumulada de ocorrências nas categorias verificadas.

Portanto, o Diagrama de Pareto contribui para a garantia da qualidade, sobre produtos e serviços, verificando as possibilidades de reunir dados que possam gerar grandes perdas e poucos resultados positivos, ajudando a melhorar o *brainstorm* (tempestade de ideias) e a interação da equipe dentro da organização. No entanto, também pode ser usado em muitas outras situações, por exemplo, na execução de melhorias para a organização.

7. DIAGRAMA DE ISHIKAWA

O Diagrama de Ishikawa auxilia as organizações no raciocínio da equipe, analisando a procura da causa de um principal problema, ou seja, seu propósito é descobrir os problemas que acometem os processos organizacionais em uma situação indesejada na organização. O Diagrama de Peixe ou Ishikawa, é uma representação gráfica simples e de fácil entendimento. Além disso, traz benefícios para a organização e para a equipe que a utiliza. Dessa forma, significa eliminar a causa-raiz e eliminar o problema.

De acordo com Soares (2021), o Diagrama de Ishikawa, também conhecido como o Diagrama de Espinha de Peixe, foi elaborado em 1953 por Kaoru Ishikawa, para provar a relação entre impacto e possíveis causas ou causas raízes, que, são causas agrupadas em 6 categorias, conhecidas como os 6Ms. Essas categorias são apresentadas como: Método, Meio Ambiente, Medição, Material, Mão de Obra e Máquina.

O Diagrama de Ishikawa é um dispositivo compreensão simples e a sua visualização é de fácil entendimento para todos da equipe. Além disso, pode ser usado nas áreas mais variadas dentro das organizações de todos os segmentos. Consequentemente, o investimento neste tipo de mecanismo de gestão de solução de problemas é uma das melhores maneiras de alcançar o sucesso para uma empresa. Por isso, é uma das ferramentas mais importantes para se alcançar uma boa gestão de qualidade dentro de uma organização.

8. 5W2H

O 5W2H tem como objetivo auxiliar no planejamento de ações, pois ajuda a esclarecer questionamentos, sanar dúvidas ou tomar decisões diante de um problema, ou seja, o plano de ação do 5W2H pode funcionar como guia para identificar e orientar sozinho ou com outras ferramentas a elaboração de um planejamento estratégico, que possibilite o aumento competitivo das organizações e o alcance de metas estabelecidas nas relações das atividades de um processo ou projeto. A execução do 5W2H, consiste em responder perguntas, para definição e execução das atividades.

- *What?* O que será feito?
- *Why?* Por que será feito?
- *Where?* Onde será feito?
- *When?* Quando será feito?
- *Who?* Por quem será feito?
- *How?* Como será feito?
- *How much?* Quanto custará fazer?

Para Estevão e Dias (2020, p.22), como vantagem, o 5W2H informa as etapas de cada processo envolvendo a organização, o projeto contém vários estágios que consistem em gerar um resultado no processo e operação dos profissionais, que por sua vez, pensam e aplicam em um projeto ou tarefa que podem ser realizados, buscando um resultado positivo. Esta ferramenta pode ser usada tanto em um projeto pequeno como em um projeto grande, além disso, pode ser utilizado em áreas pessoais, uma vez que, aplicada de maneira correta.

A combinação de letras com números, significa um plano de ação qualificado e estruturado em etapas práticas e bem definidas, ou seja, atua como um mapa de atividades, com o objetivo de responder essas perguntas que servem de apoio a elaboração dos projetos ou atividades. Por outro lado, o quadro de metodologia 5W2H

também pode ser feito em uma planilha ou com um editor de texto. O que é sempre importante é apresentar respostas precisas e diretas a essas perguntas, para que qualquer plano de ação se torne compreensível.

9. METODOLOGIA

O presente trabalho, foi elaborado com o objetivo de modelar o processo atual e identificar problemas nos projetos realizados pela empresa, através de um levantamento minucioso de problemáticas que carece atenção na organização. Para esse modelo de pesquisa, utilizaremos as ferramentas quantitativa e qualitativa, ambas têm pontos fortes e limitações, para identificar e compreender determinados comportamentos da organização. Para cada ciclo de estratégias, há uma revisão para garantir que o processo de melhoria na organização seja contínuo e, para evitar novos problemas para a empresa.

De acordo com Diascânio (2020), ao formular o problema científico, o caminho metodológico a ser tratado (pesquisa, correlação ou intervenção) é levado em consideração. É usado como um método metodológico para observar e avaliar as informações na formulação de hipóteses, que geralmente consistem em hipóteses sobre a verdade ou explicações do problema. Em termos de técnica, este procedimento significa hipóteses detectáveis de acordo com os fatos ilustrados. Os problemas científicos estão na forma de questões, na qual facilitam seu projeto, já que, cada indicador gera uma ou mais pergunta específica.

Primeiramente, será aplicada a análise *SWOT*, um planejamento estratégico das empresas, com finalidade de avaliar os ambientes internos e externos de uma organização. Em seguida, Matriz G.U.T, prioriza a resolução de problemas, as tomadas de decisões complexas, a elabora planos de ação para solucioná-los. A partir do diagnóstico, a metodologia da pesquisa continua com o Gráfico de Pareto, estabelece uma ordenação nas causas, através de gráfico, onde é possível identificar pequenos problemas que causam grandes perdas. Seguido, pelo Diagrama de Ishikawa, método prático de análise e resolução de problemas, identificando as causas que podem gerar efeitos. E por fim, o 5W2H, que auxilia no planejamento das ações.

10. PROPOSTA DE MELHORIA

A Empresa no ramo calçadista vende calçados para todos os públicos entre infantil e adultos, além de oferecer produtos esportivos, bolsas, carteiras; podendo ser vendido no varejo e atacado. Já atua no mercado há mais de 10 anos, conquistando o Estado que reside e se expandindo a outros Municípios e Estados, por ofertar mercadorias de qualidade, preços baixos e loja de fácil acesso. Por este motivo, tornou-se a loja no ramo calçadista mais procurada no Estado do Amazonas.

O setor de Recursos Humanos busca priorizar uma abordagem de gestão autoritária, onde há um papel extremamente de autoridade, ou seja, existe uma liderança autocrática. Entretanto, o seu sistema de motivação é completamente focado na recompensa salarial, esquecendo-se totalmente do bem-estar, qualificação dos colaboradores e clima organizacional. Criam metas e organizam desafios frequentemente, ocasionando conflitos entre gestores e colaboradores devido à forte cobrança, além de grande estresse para entrega de resultados.

Como resultado disso, os colaboradores se sentem moderadamente satisfeitos, mas caso haja oportunidades de um futuro emprego em outra empresa, a grande maioria enfatizou que é extremamente provável aceitarem, no entanto, mesmo com a pressão ou estresse do cotidiano, para se atingir os objetivos da empresa, esses

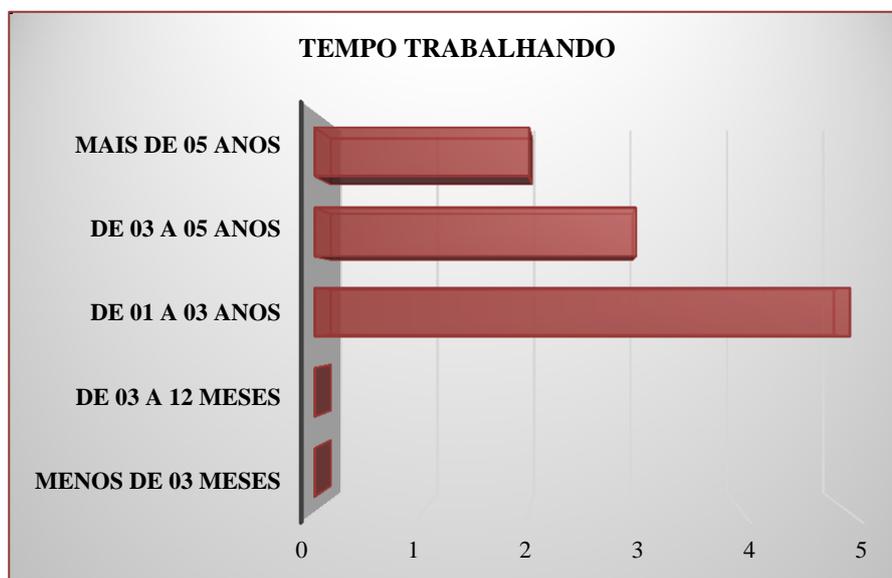
colaboradores sentem que o trabalho prestado é muito significativo e até mesmo suficiente para serem promovidos. Mas, para isso, a falta de oferecer um serviço de qualidade para os clientes internos e externos desmotiva e desvaloriza o profissional pela falta de reconhecimento de seus colaboradores que se dedicam integralmente e há anos à frente da empresa, com a finalidade somente lucrativa.

A qualidade do trabalho se baseia no quanto se lucra, mediante a isso, surgiu a necessidade do setor de Recursos Humanos elaborar questionários para os colaboradores, analisando o nível de satisfação operacional do trabalho prestado. Conforme mencionado na pergunta 6 do questionário, os supervisores, ou seja, o nível hierárquico, observou que o foco dos colaboradores está além de se satisfazer financeiramente, mais obter oportunidades e valorização no ambiente de trabalho.

No mês de março de 2020 foi realizada uma pesquisa de satisfação no trabalho, na loja calçadista. Foram entrevistadas 13 pessoas, todos funcionários da loja. Foi entregue um questionário para cada entrevistado, no qual constava 06 perguntas, sendo 05 de múltiplas escolhas e 01 assertiva. As perguntas estavam relacionadas ao tempo de trabalho na loja, a satisfação dos colaboradores quanto ao seu trabalho, a perspectiva de promoção dentro da área em que trabalhavam, o significado do trabalho para cada entrevistado e o que os ajudariam a ser mais produtivo e oferecer um serviço com uma qualidade ainda maior.

Resultando nos seguintes dados:

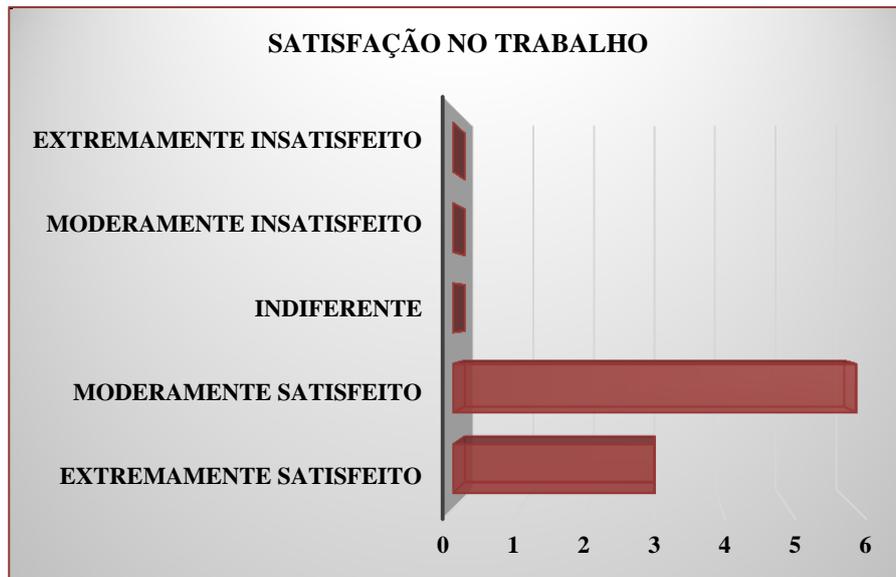
Figura 01. Gráfico de Tempo Trabalhando



Fonte: Elaborado pelos autores, 2021.

No gráfico 01 perguntamos quanto tempo o colaborador está trabalhando na empresa calçadista, e a maioria respondeu de “01 a 03 anos”.

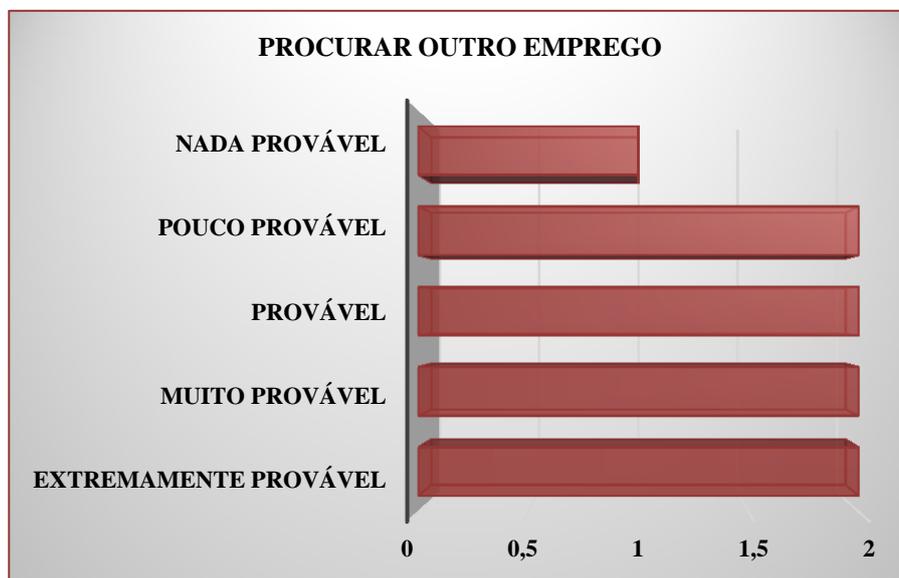
Figura 02. Gráfico de Satisfação no Trabalho



Fonte: Elaborado pelos autores, 2021.

No gráfico 02 perguntamos se o colaborador estava satisfeito no trabalho, e a maioria respondeu “moderadamente satisfeito”.

Figura 03. Gráfico de Procurar Outro Emprego



Fonte: Elaborado pelos autores, 2021.

No gráfico 03 perguntamos o quão provável é o colaborador procurar outro emprego em outra empresa, e ficou na média entre “extremamente provável”, “muito provável”, “provável” e “pouco provável”.

Figura 04. Gráfico de Oportunidades de ser promovido



Fonte: Elaborado pelos autores, 2021.

No gráfico 04 perguntamos quantas oportunidades de ser promovido no trabalho o colaborador tinha, e a maioria respondeu “suficientes”.

Figura 05. Gráfico de Quão Significativo é seu Trabalho



Fonte: Elaborado pelos autores, 2021.

No gráfico 05 perguntamos o quão significativo é o trabalho para o colaborador, e a maioria respondeu “muito significativo”.

E por fim, fizemos uma pergunta assertiva na qual perguntamos o que ajudaria o colaborador a se tornar mais produtivo e oferecer um serviço de maior qualidade, e obtemos as seguintes respostas:

- Aumento de benefício, melhoramento de oportunidades;
- O fornecimento de treinamento ou cursos preparatórios para os colaboradores;
- Melhorar na remuneração;
- Mais benefícios;
- Ser mais valorizado;
- Aumentar comissão.

Com base nessas informações, elaborou-se análise ambiental, buscando identificar principalmente os fatores que mais causam impactos positivos e negativos a organização pesquisada. Os resultados são apresentados por meio da análise SWOT, conforme Quadro 01.

Quadro 01: Análise SWOT

Forças	Fraquezas
Vende para todo o público	Insatisfação com o clima organizacional
Loja virtual e física	Mão-de-obra não qualificada
Oferece produtos com menor preço	Ruídos na comunicação entre gestores e colaboradores
Formas de pagamento acessíveis	Recursos ergonômicos escassos
Oportunidades	Ameaças
Produtos da moda	Fechado por tempo indeterminado, por conta da Covid19
Crescimento de mercado e demanda	Afastamento dos colaboradores, por conta da pandemia
Inovação dos produtos comparado a concorrência	Chegada de novos concorrentes
Descontos acima dos concorrentes em tempo de crise	Produtos parados por conta da Covid19

Fonte: Elaborados pelos autores, 2021.

Através da análise de SWOT é possível entender como essas quatro fraquezas estão prejudicando a satisfação dos colaboradores com o clima organizacional, e resultando em péssimos resultados para a empresa, obtidos através da não valorização e com a falta de cuidados para com os colaboradores. Dessa maneira se faz necessário identificar quais das fraquezas expostas é a mais crítica a organização, assim, essa análise foi elaborada utilizando a Matriz de G.U.T como base, conforme Quadro 02 a seguir.

Quadro 02. Matriz G.U.T

Problema	G	U	T	Resultado	Prioridade
Falta de motivação dos colaboradores	5	5	5	125	1
Deficiência na comunicação	5	4	3	60	2
Capacitação da equipe de vendas	4	2	2	16	4
Ausência de acompanhamento ergonômico	5	5	5	125	1
Falta de gestão de conhecimento	4	3	3	36	3

Fonte: Elaborados pelos autores, 2021.

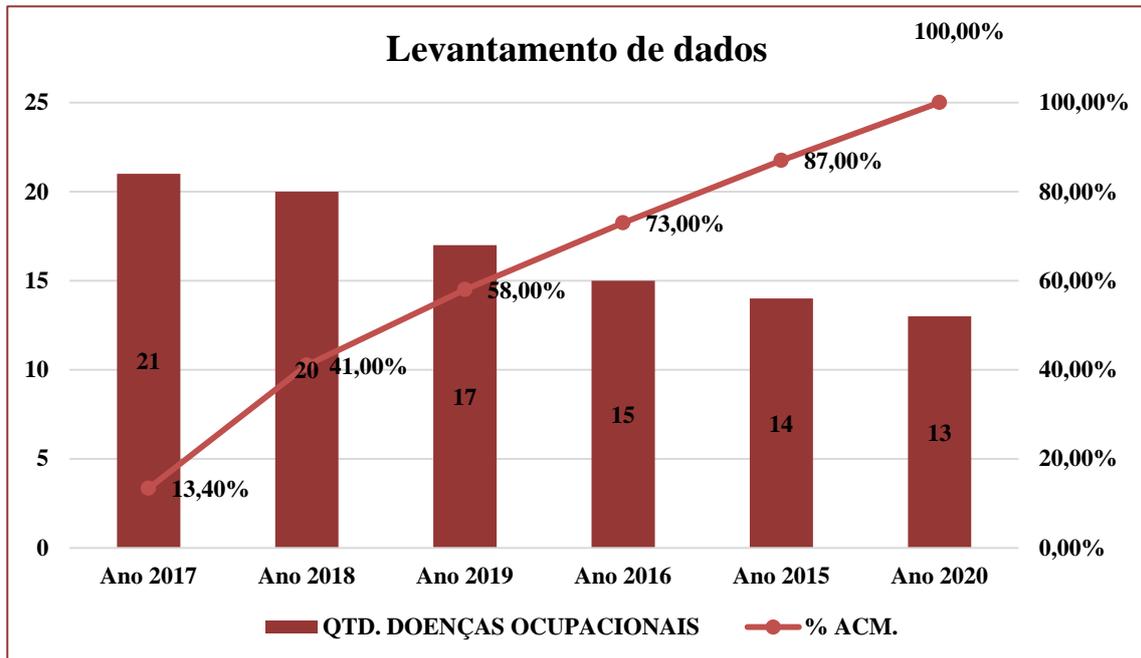
Após a análise, identificou-se que a prioridade dos questionamentos está relacionada com a falta de motivação dos colaboradores, com a ausência de acompanhamento ergonômico e com a deficiência na comunicação, onde, de acordo com a interpretação e discussão dos colaboradores, estão fixados em todos os setores que compõem a organização. Considerando que o foco da empresa está nas vendas de seus produtos, as lojas por sua vez, têm prioridade quanto a necessidade de melhorias, dado que, a propagação da imagem e dos serviços prestados podem e devem não apenas proporcionar maior visão de mercado como também, profissionais especializados, um bom desempenho, uma boa estruturação, e colaboradores competentes que desempenhe com agrado suas respectivas funções.

Conclui-se que os problemas enfrentados pela empresa no ramo calçadista devem ser tratados seguindo a seguinte ordem de prioridades:

1. Falta de motivação dos colaboradores
2. Ausência de acompanhamento ergonômico
3. Deficiência na comunicação

Como forma de apresentar a evolução dos registros de doenças ocupacionais confirmadas na organização pesquisada, apresenta-se o Gráfico de Pareto representado pela Figura 01.

Figura 01. Gráfico de Pareto

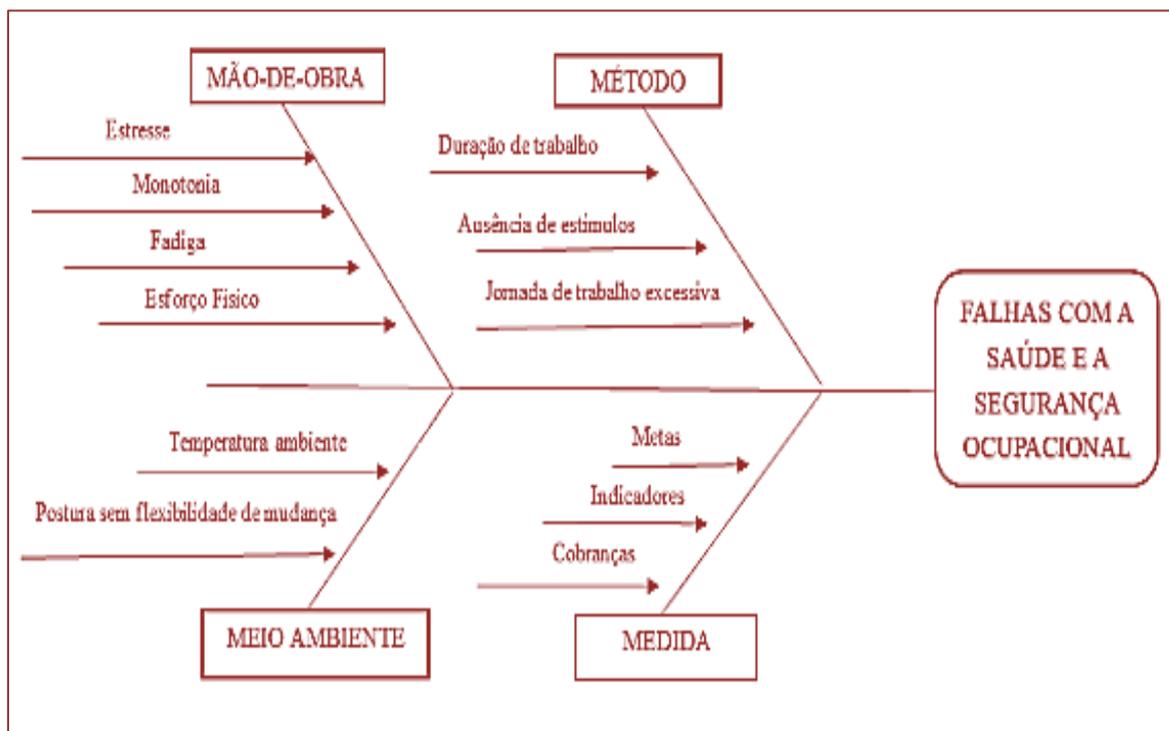


Fonte: Elaborados pelos autores, 2021.

Conforme pode ser notado no Gráfico, existe uma grande tendência evolutiva de incidências relacionadas a saúde ocupacional, desde o ano de 2015, onde em 2017 houve o maior registro de afastamentos de colaboradores, e em 2020 o menor registro. Contudo, vale ressaltar que devido as medidas de biossegurança adotadas pelos governos Federal e Estadual durante todo esse ano, decorrente da Covid19, a empresa estava funcionando com número reduzido de colaboradores, condição que consequentemente, refletiu nesse resultado.

Dessa maneira, buscou-se identificar a causa raiz da problemática destacada, onde os resultados dessa análise são apresentados por meio do Digrama de *Ishikawa*, apresentado pelo Figura 02.

Figura 02: Diagrama de Ishikawa



Fonte: Elaborados pelos autores, 2021.

O aproveitamento da ferramenta do Diagrama de *Ishikawa* colaborou diretamente para a possíveis causas e efeitos dentro da organização. Como pode ser observado, a causa raiz contribuiu para a falha da saúde e segurança ocupacional dentro da empresa. Dessa forma, essa combinação causa um sentimento de desagrado entre os colaboradores, impactando negativamente no desempenho de suas funções.

8. PLANEJAMENTO DA PROPOSTA

Uma vez que as causas raiz devidamente identificadas, a pesquisa se concentrará na elaboração de uma proposta de melhoria, sendo estruturada por meio da ferramenta 5W2H, conforme Quadro 03.

Quadro 03: 5W2H

O que?	Quem?	Onde?	Por quê?	Quando?	Como?	Quanto?
Melhorar a qualidade de vida dos colaboradores.	Vendedores, operadoras de caixa e serviços gerais.	Nas lojas.	Proporcionar uma oportunidade de relaxamento e pausa para melhorar a qualidade de vida dos colaboradores consequentemente, enriquecendo as vendas e atendimentos ao público.	Início junho de 2021	Gestor da loja auxilia nas atividades, orientar e guiar o processo das atividades a serem executadas.	Sem valor financeiro agregado.
Realiza um processo de levantamento sobre a insatisfação do clima organizacional	Colaboradores do escritório e das lojas.	Auditório da empresa.	Sanar falhas de conflitos na organização e realizar acertos no ambiente de trabalho.	05/07/2021 até 09/07/2021	Os supervisores juntamente com os colaboradores deveram identificar lacunas e falhas no processo atual do clima organizacional, verificando possíveis pontos de melhorias para atingir metas estabelecidas	Sem valor financeiro agregado.
Capacitar a equipe de vendas.	Colaboradores das lojas, incluindo gerentes, vendedores e operadoras de caixa.	O treinamento será online, mas terá sua aplicação quando voltar ao atendimento normal	Porque os vendedores precisam conhecer o produto que estão oferecendo aos clientes.	19/07/2021 até 23/07/2021	Capacitação interna: os colaboradores das lojas que participam do curso devem colocar em prática as informações que foram ensinadas no curso.	Curso de técnicas de vendas (online). Curso x diária R\$200.00. (200,00 x 5) = R\$1.000,00

Fonte: Elaborado pelos autores, 2021.

A respeito do plano de ação apresentado na aplicação da ferramenta 5w2h, ocasionou integração entre gestores e colaboradores da empresa com as atividades de segurança, clima organizacional e qualificação inserida para cada membro da organização, de modo a simplificar processos e rotinas organizacionais da empresa, com vista à distribuição de direitos e deveres as normas estabelecidas dentro da empresa. Dessa forma, implementar níveis de satisfações e motivações, a fim de aumentar consideravelmente a produtividade dos colaboradores.

9. RESULTADOS

Considerando todas as ações tomadas para a melhoria dos colaboradores, diante a fatores negativos que o cercam, propõe ferramentas e resolução de problemas, para obtenção de resultados positivos, que possa envolver o colaborador e os empresários da organização

Pressupõe-se que as atividades laborais e as exposições dos agentes nocivos à saúde, reduzirão o nível de doenças e afastamentos, através de treinamentos e incentivos diante as condições da empresa, assim ministradas, consequência, diminuirá acidentes ou doenças ocupacionais e os colaboradores, produziram mais suas tarefas operacionais.

Porém, além de garantir um ambiente que atenda as necessidades ocupacionais dos colaboradores, a qualificação para obtenção de resultados é de suma importância, e deve ocorrer uma formação contínua com treinamentos e adaptação de conhecimentos atualizados conforme a demanda de lançamentos de produtos.

Diante do exposto, a organização além de adaptações comunicativas, deve garantir autonomia e independência para que os colaboradores, desenvolvam suas atividades laborais de forma produtiva, consciente e segura, a fim, de que possa trabalhar e conviver em um ambiente devidamente restaurado.

10. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Mediante a análise teórica e os aspectos levantados sobre a segurança do trabalho apresentados ao longo deste artigo, conseguiu-se analisar o que se relaciona à segurança do trabalhador, bem como os caminhos que as organizações estão tomando na busca pela redução dos números de acidentes.

Algumas organizações utilizam ferramentas que, no curso das últimas décadas, tem demonstrado sua eficácia na prevenção de acidentes e doenças ocupacionais, por outro lado, há muitas empresas que escondem os reais números relacionados à segurança dos colaboradores, para que não tenham gastos futuros, o que deve ser duramente combatido pelos profissionais conscientes de sua responsabilidade social.

Buscando evidenciar e melhorar os resultados em saúde, segurança e meio ambiente que, pesquisas e levantamentos sobre a saúde e a segurança do trabalhador dentro da organização mostraram ser de total importância a junção dos profissionais de Recursos Humanos com profissionais que cuidam da saúde do colaborador, cuja meta é buscar o desenvolvimento de empregados conscientes e motivados. É preciso coexistir um ambiente seguro, uma cultura confortável, sem discriminações e suporte para que as pessoas trabalhem com segurança.

Resultados significativos começam a aparecer quando os colaboradores estão devidamente treinados de forma eficaz e aplicando o processo de comportamento seguro. Quando as pessoas são complacentes com os comportamentos de riscos, os bons resultados não aparecem. Por outro lado, quando os comportamentos são seguros, os empregados conscientes dos cuidados que devem seguir para com eles mesmos e para com seus colegas, fazem com que resultados melhores seja obtido.

Dessa forma, é importante proporcionar a integração do processo de comportamento seguro no sistema de gestão da segurança e no meio ambiente, para observar os comportamentos de riscos existentes na organização e, reagir de modo a enfatizar os comportamentos seguros, por meio de bons exemplos para com todos, independentemente do setor. Para se buscar a melhoria contínua em segurança do trabalho, é preciso vencer barreiras existentes, pois as mudanças normalmente aumentam o medo e a ansiedade dos colaboradores, tornando os trabalhadores naturalmente desconfortáveis. Normalmente, um sentimento de possível perda, que pode comprometer um processo de mudança que somente traria benefícios.

REFERÊNCIAS

CAMISASSA, Mara Queiroga. **Segurança e Saúde no Trabalho: NRs 1 a 36 comentadas e descomplicadas**. Rio de Janeiro: Forense, São Paulo: Método, 2015.

CORRÊA, Vanderlei Moraes e BOLETTI, Rosane Rosner. **Ergonomia: Fundamentos e Aplicações**. Porto Alegre: Bookman, 2015.

DERMONI, Elvis. **Fatores críticos de sucesso na gestão de pequenos negócios com base na teoria U: descubra como aplicar uma gestão de sucesso em pequenas empresas com o uso da teoria U, que permite lucrar e crescer, apesar da crise**. Belo Horizonte: Editora Dialética, 2020.

DIASCÂNIA, José Maurício. **Etapas da Pesquisa Científica**. Rio de Janeiro: Autografia, 2020.

ESTEVÃO, Marcelo Z. Matos e DIAS, Stefany da Silva. **Implantação e treinamento de colaboradores as técnicas de gestão: Kanban e Feedback contínuo em uma empresa do polo industrial de duas rodas**. Trabalho de Conclusão de Curso (Tecnólogo em Gestão de Recursos Humanos) – Centro Universitário FAMETRO, Manaus, p.22, 2020 [Orientador: Prof. Ygor Leite].

FIGUEIRAS, Vitor Araújo e CARVALHO, Sarah de Araújo. **Saúde e Segurança do Trabalho no Brasil**. Brasília: Gráfica Movimento, 2017.

GIARDI, Dante Marciano e DALMAU, Marcos Baptista Lopez. **Administração de Recursos Humanos**. 3 ed. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC, 2015.

GUIMARÃES, Lia Buarque de Macedo. **Ergonomia: Projeto e Produção**. 3. ed. São Paulo: Blucher, 2018.

MENCHISE, Eduardo. **Auditória Comportamental: Guia para Melhoria Contínua de Segurança de Trabalho**. Maringá: Viseu, 2017.

MONTEIRO, Antônio Lopez e BERTAGNI, Roberto Fleury de Souza. 8 ed. **Acidentes no trabalho e doenças ocupacionais (conceito, processos de conhecimento e de execução e suas questões polêmicas)**. São Paulo: Saraiva, 2016.

OLIVEIRA, Ailson L. e HU Osvaldo R. Tsan. **Gerenciamento do Ciclo da Qualidade**. Rio de Janeiro: Altas Books, 2018.

PEREIRA, Alexandre Demetrius. **Tratado de Segurança e Saúde Ocupacional: Aspectos Técnicos e Jurídicos, volume 2: NR7 a NR12**. 3 ed. São Paulo: Saraiva, 2015.

RAMOS, Manuel Alberto. **Marketing Estratégico**. Lisboa: Conjuntura Actual Editora, 2019.

RODRIGUES, Fernanda Bispo *et al.* **A Eficácia da CIPA – Comissão Interna de Prevenção de Acidentes de Trabalho – Quanto a Redução de Acidentes na Percepção de seus Membros**. Trabalho de Conclusão de Curso (Tecnólogo em Gestão de Recursos Humanos) - Faculdade Católica de Anápolis, Anápolis, p.14, 2016 [Orientador: Prof. Ms. Wilton Alves Ferreira Júnior].

ROSSETE, Celso Augusto. **Segurança do Trabalho e Saúde Ocupacional**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2015.

SOARES, Wellington C. do N. **Gestão de Produção Industrial**. Santa Catarina: Clube de Autores, 2021.

Capítulo 2

Mulheres na liderança e sua importância na organização: Estudo de caso em empresas de ramo comercial e industrial

Valéria Pigueiredo de Oliveira

Layan Luz da Costa

Ygor Geann dos Santos Leite

Resumo : Este artigo tem como objetivo apresentar um estudo de caso entre duas empresas, sendo uma no ramo industrial e outra no comercial fazendo comparação entre ambas para observar a existência de tratamento diferenciado por causa do gênero sendo esse para cargos de liderança, onde por vezes existe o pensamento de que uma liderança feminina pode interferir negativamente no clima organizacional. Sendo visto que as empresas do comércio são mais comuns ter mulheres na gestão ou em cargos que exercem controle e isso é totalmente ao contrário na indústria, pontuando também como somente uma liderança afeta no desempenho dos colaboradores e fazendo a rotatividade da empresa ser alta. Tendo como metodologia a realização de uma pesquisa mista e ferramentas administrativas para compreender os resultados em questão. A partir desse diagnóstico, ações de mudanças foram propostas com novos métodos de inclusão de mulheres no comando e a importância da liderança feminina nas indústrias, novos modelos de gestão e implementação de planos de carreiras. Com isso, é apontado que existe a possibilidade de integração de mulheres seja qual for o ramo da empresa e que novos modelos de gestão mais inclusivos são essenciais na organização.

Palavras-chave: Diferenciação de gênero, Mulheres e Liderança feminina.

1. INTRODUÇÃO

Atualmente as mulheres vêm ocupando mais espaço no mercado de trabalho mostrando os ótimos resultados no comércio colocando em prática suas estratégias e modos de gestão, atenção financeira entre outros para alcançar as metas das empresas comerciais. No entanto, ainda se tornam uma minoria na carreira industrial, ocupando poucas vagas por conta da diferenciação de gênero nas organizações desse ramo, sendo assim as mulheres lutam em busca de mais inclusão em grandes cargos e em como elas podem acrescentar e ajudar no desenvolvimento das empresas industriais.

Diante do cenário comercial o gênero feminino só vem crescendo visto que elas possuem ensino superior em maioria em comparação com os homens e buscam mais especificações tornando sua liderança inovadora. Mesmo com este fator positivo para inclusão feminina em cargos de comando uma possível integração no ramo industrial é mais problemática, ou seja, é perceptível que isso possa afetar o clima organizacional, pois para a firma os homens conseguem demonstrar mais firmeza e confiança em seu comando diante de seus colaboradores.

Nesse caso a alta diretoria enxerga a voz feminina liderando como um possível conflito e que possa enfraquecer o crescimento econômico da sua empresa, assim atrapalhando sua desenvoltura diante de seus concorrentes. O que é um pensamento equivocado e que só deixa mais fortalecido esse sistema de gestão sem diferenciação de gênero, deixando claro que é preciso haver mudanças mostrando como as mulheres são importantes para a organização.

Serão então retratadas duas empresas distintas comparando o modo de como é tratado a liderança feminina no comércio e a ausência na área industrial e as suas diferenças no modelo de liderança, abordando a existência e a falta de inclusão de mulheres nas empresas apresentadas.

A empresa comercial X que há anos é voltada para o ramo alimentício apesar de ser constituída por um homem, obtém uma liderança composta por mulheres em grande parte do setor de finanças, gestão de pessoas, marketing e em cargos de confiança assim se destacando dos seus concorrentes pela excelente gestão que está ajudando no seu crescimento em vendas e estratégias, expandindo em diversas localidades da região trazendo mais oportunidade para o gênero feminino em liderança e explorando suas capacidades.

No caso da empresa industrial Y que também está há anos no mercado trabalhando com metalmeccânica, e mesmo sendo uma empresa de grande porte e com um bom histórico por conta do seu desempenho e fornecimento, é claramente notável que o gênero masculino ainda é mais predominante em cargos de direção, gestão e produção até os dias atuais sendo assim não deixando espaço para a figura feminina no comando, ou seja, não houve interesse em explorar, incluir ou capacitar mais mulheres em cargos importantes.

Dessa forma, apresenta-se a problemática: Por que a liderança feminina ainda enfrenta tantos obstáculos de atuação principalmente no setor industrial?

Diante desse fator, o objetivo deste trabalho é demonstrar que a liderança feminina pode ser uma realidade em várias empresas não importando o ramo que atua, que traz consigo inovações e novos métodos de liderar. O método de abordagem será de uma pesquisa mista de caráter exploratório visando entender o funcionamento das organizações e de ferramentas administrativas para mensurar os resultados, assim podendo ser feito a comparação dos dois modelos de gestão nas empresas apresentadas.

A fundamentação teórica será dividida mediante dos seguintes capítulos: A Gestão de Recursos Humanos e a inclusão de gênero com o foco em ter seus recursos

humanos mais estratégicos e sendo possível ter mais diversidade de gênero na empresa; Modelos de Gestão e liderança podendo ser observado que cada empresa é única e deve seguir o modelo de gestão que mais se enquadre a ela e que seu líder e um fator essencial para o alcance dos objetivos empresariais; e o Clima Organizacional visando apontar como o clima está diretamente ligado a liderança da organização.

Sabendo que o assunto abordado é um problema que ocorre em diversas empresas, em grande maioria, e que tem sobre si um tabu relacionado a mudar essa perspectiva que ainda é muito enraizada sobre ter mulheres dentro da sua organização como um fator de liderança, o presente trabalho traz uma nova abordagem que tem como propósito dar uma nova visão para resolver a problemática de ter o gênero feminino no comando seja qual for o cargo que será atribuído.

Tornando-se sua relevância para empresa como um plano de ação efetivo e necessário para lidar com problemas similares que possam ocorrer. Espera-se que este trabalho sirva de orientação para possíveis pesquisas que sigam a mesma linha de raciocínio e sugerir para a sociedade ações sobre o curso de Gestão de Recursos Humanos que foram desenvolvidas durante quatro semestres de ensino.

2. CARACTERIZAÇÃO DAS EMPRESAS

O comércio referente a ser analisado é uma franquia do ramo alimentício com mais de cinco parcerias locais, estando entre as maiores do estado do Amazonas. Seu proprietário deu início a empresa em 2012, ao perceber o grande público que a franquia carrega trouxe a novidade de ter suas lojas mais perto dos clientes sendo colocados em pontos estratégicos de cada zona e tendo preços variáveis de acordo com a localidade.

Atuando há oitos anos no mercado conta hoje com mais de 10 pontos na cidade e projetos para ampliar sua rede para outros estados com a ajuda de 200 funcionários na folha de pagamento dividido em 2 turnos, no turno da manhã conta com uma operadora de caixa e de 4 a 5 pessoas no atendimento e no turno da noite esse número dobra pelo volume da demanda. Fazendo ser sua principal atividade econômica restaurantes e similares, tendo como segunda fonte de renda lanchonetes, quiosques e bares.

Sendo uma empresa constituída por apenas uma pessoa, que detém 100% de todo capital. Tem como administradora da organização uma mulher que expandiu o desenvolvimento da mesma, com a maioria dos cargos de lideranças sendo ocupado pelo gênero feminino desde do departamento pessoal, finanças e até mesmo líderes de setores. São vistas como as mais capacitadas em liderar pessoas de diferentes personalidades e conseguir ter um equilíbrio de lidar bem com o público e mantendo o clima organizacional controlado.

Seus concorrentes são diversificados, setor desde multinacionais até pequenos empreendedores. Por ter muita concorrência seu principal objetivo é manter um bom atendimento aos clientes e qualidade acima da média dos seus produtos.

A outra empresa a ser analisada é industrial, faz parte do ramo da metalmeccânica e fica localizada em Manaus e teve início em 2004, sendo seus proprietários sócios detentores de todos os bens. Vem atuando há mais de 16 anos no mercado, especialmente com estamparia em chapas de aço e formação de vigas. Tornando-se um ótimo empreendimento levando em consideração que quase todas as áreas do setor de produção dependem dela, por consequente é uma das líderes do seu ramo na América do Sul, possuindo aproximadamente 100 clientes em todo o país e mais de 20 fornecedores.

Seu quadro efetivo conta atualmente com 113 colaboradores, operando em três turnos onde a maioria dos funcionários atua no setor produtivo, eles sendo grande parte homens. A concorrência nesse setor é bem equilibrada no estado onde se encontra sua matriz, porém é um ramo muito amplo no Brasil, o que para a empresa se torna indispensável que seu modelo de liderança, seja predominantemente masculino, condição encontra-se entendida principalmente pelo tipo de atividades que a empresa exerce que necessita imposições mais críticas.

Com esse pensamento a alta diretoria entende que por exemplo as mulheres não possuem o bom conhecimento de trabalho e da sua equipe diante de um impasse para lidar com a pressão do dia a dia e que não tem voz de comando o suficiente por conta da rotina pesada que as indústrias dessa área apresentam sendo assim invalidando sua capacidade de liderança. Se voltando então para a falta de uma voz feminina no comando, seja no setor produtivo ou na alta liderança, dizendo que somente homens têm a capacidade de liderar sua firma.

3.REFERENCIAL TEÓRICO

3.1 GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS E A INCLUSÃO DE GÊNERO

A gestão de Recursos Humanos ou Gestão de Pessoas é uma área estratégica da organização, onde se é aplicado técnicas administrativas e um conjunto de aprendizado para se manter uma boa relação de trabalho e um ambiente saudável para se trabalhar, em que se busca alcançar os planos da empresa e do colaborador. Tornando importante que haja o sucesso organizacional na área onde atua e a remuneração eficaz para o seu colaborador compreender que seus esforços estão sendo recompensados.

De acordo com Ribeiro (2017), colaboradores bem treinados e motivados trazem um desenvolvimento benéfico assim ajudando na qualidade de vida dos mesmos no seu local de trabalho e as mudanças bem administradas servem de incentivo, sendo assim entregando bons resultados não só em produção, mas também na questão ética e social dentro da empresa. Para o Recursos Humanos ter uma estrutura organizacional apropriada onde fornece profissionais qualificados, garantir um bom relacionamento e criar planejamentos que atendam às necessidades e as exigências da organização são pontos importantes pois agrega para a produção e a expansão de uma empresa.

A Gestão de RH tinha um papel mais burocrático em que seu principal objetivo era garantir que a relação entre empregador e empregado nesses procedimentos fossem atendidos. Atualmente além de cuidar da parte administrativa tem como sua missão o fator humano como motivo de crescimento e estratégia para a organização buscando atrair profissionais capacitados, talentosos e motivados para assim conseguir alcançar os propósitos da empresa.

Segundo Ribeiro (2017), a Gestão de Recursos Humanos além de contribuir para o desenvolvimento das organizações também têm como foco treinar, motivar, aprimorar as habilidades de seus funcionários, pois os colaboradores deixam de serem apenas simples recursos empresariais, se tornam grandes aliados da corporação no mercado e o Recursos Humanos tem como propósito conduzir esse vínculo entre empresa e trabalhador o que acabou se ocasionado um desafio muito importante como forma de tática.

A GRH é um setor de grande importância para a organização sendo ela responsável por direcionar os colaboradores com os objetivos da empresa, conseguir reter talentos e contratar bons profissionais para a instituição. As mudanças que ocorreram nesse setor foram por conta da nova era em que vivemos onde o colaborador

não quer somente um trabalho em que pague as horas trabalhadas, ele quer poder crescer na organização e ser reconhecido pelos seus desempenhos dentro da empresa.

Para Ávila e Stecca (2015, p. 19-21) esta área é essencial, pois o GRH tem um papel significativo em todo processo de gestão desde a aplicação até o treinamento, entrada e saída de pessoas, diante dessa situação atual as empresas foram obrigadas a fazer uma remodelagem de estratégias pois os colaboradores buscam por crescimento profissional e pessoal. O Recursos Humanos se bem aplicado pode trazer um diferencial competitivo por conta de seus empregados bem treinados e qualificados, e para que tudo siga conforme o planejado surge então o cargo de gerente de RH que tem como função liderar sua equipe para atender os objetivos da empresa.

Apesar das mudanças que ocorreram e vêm ocorrendo no GRH a inclusão de gênero principalmente em casos de liderança ainda são fatores que levam a questionamentos e que precisam ser tratados com mais seriedade, levando em consideração que ainda não tem uma lei que exija a inclusão feminina. As mulheres ainda sofrem muito com as barreiras de que o trabalho feito pelo gênero masculino se sobressaia daqueles que são feitos por mulheres, dando espaço para elas somente em sua grande maioria quando seu público alvo é feminino.

De acordo com Benedetto et al. (2020), as empresas que colocam mulheres como líderes são aquelas que trabalham com produtos mais voltados para o público feminino e são poucas as organizações diversas que praticam o desenvolvimento desse tema de incluir a figura feminina no comando, ou seja, para essas empresas elas trazem um diferencial de aumento nos lucros, na qualidade e um aprimoramento na imagem. A falta de incentivo e fiscalização é um fator que faz esse processo de inclusão ser tão lento, por mais que demonstrem grande interesse em ocupar grandes cargos de liderança no mercado de trabalho a desigualdade ainda é bem presente.

Estamos vivendo em novos tempos onde as organizações precisam ter seus recursos humanos mais estratégicos usando os mesmos como capital intelectual e não somente como uma ponte para se chegar aos seus objetivos no mercado de trabalho. Já a inclusão de gênero feminino é outra pauta a ser analisada e ser posta em ação nas corporações como método de alcançar mais diversidade na administração da empresa tendo em visto que se não houver mais visibilidade se tornará mais difícil existir uma maneira para que esses métodos antigos sejam mudados.

3.2 MODELOS DE GESTÃO E LIDERANÇA

Os modelos de gestão são agrupamentos de estratégias administrativas que tem como seu objetivo principal obter resultados para a organização que de modo geral não foca somente no crescimento da mesma e sim dos seus colaboradores também. Com os avanços tecnológicos e a globalização do mundo esses modelos estão em transformações que tem como foco manter as empresas sempre atualizadas para não serem deixadas para trás nessa constante competição de mercado.

Segundo Ferreira et al. (2015), apesar de ter contextos e significados variados, o modelo está ligado de alguma forma a ideia de organização sendo assim o modelo basicamente é aquilo que pode ser servido de exemplo ou norma em uma certa situação. Na gestão o modelo acaba influenciando na relação humana e social quando se conversa ou convive com outras pessoas, pois no cenário tradicional é organizar e modelar fazendo uso de meios, técnicas e recursos, e com essa nova era é notável que houve um avanço nos modelos de gestão em busca de vantagem competitiva e resultados positivos nas empresas e nos colaboradores.

No ramo empresarial não existem modelos de gestão certos a serem seguidos e sim aqueles que se adaptam melhor a realidade da organização sabendo que cada empresa tem sua particularidade. Sabendo disso, é necessário entender qual é o melhor modelo para ser posto em prática na organização, tendo consciência que o que está sendo proposto não é uma receita que deve ser somente seguida sem pensar em todos os processos que a empresa atua para seu melhor prosseguimento.

De acordo com Ferreira et al. (2015), cada empresa tem uma personalidade única e singular apresentando diversos estilos de gestão, elas não seguem o mesmo padrão pois cada organização enfrenta situações diferentes. Diante desse fator cabe ao gestor analisar qual o melhor meio de solução em busca de inovações, criando assim um processo de construção e reconstrução o que favorece muito, isso se constrói a partir da interação entre os valores de seus colaboradores nas quais ajudam a compreender a singularidade das empresas. Por isso o modelo de gestão não tem como oferecer algo pronto para o gestor por conta da singularidade organizacional.

Sabendo que cada empresa utiliza o modelo de gestão que mais a representa e a deixe mais perto das suas metas profissionais é necessário ter conhecimento de alguns desses moldes que podem ser seguidos para o bom desempenho da administração da organização entendendo que nessa nova era surge vários modelos de gestão seguindo os avanços tecnológicos e da globalização. Nessa nova era estão se destacando três modelos de gestão sendo elas: a Gestão Japonesa, Gestão Participativa e Gestão Holística.

Gestão Japonesa inovou em diversas técnicas e colocado em prática fez as empresas entrarem em destaque e a partir disso foi adotado métodos para reduzir custos fixos, o que acabou se tornando destaque em relação a baixo custo e qualidade do produto. A Gestão Participativa seguindo os mesmos passos do sistema japonês resolveu adaptar criando assim uma nova gestão onde surgiu as motivações para fazer seus colaboradores serem mais participativos através de comissões, melhorias, times de qualidade entre outros, apenas buscando motivar seus funcionários.

E por último a Gestão Holística que foca na organização como um todo, nesse caso independente de qual função esteja atuando, se obtém uma visão geral da empresa, é um modelo que procura uma ligação de interesses pessoais e da corporação com o objetivo de ter um crescimento diante das missões que a empresa tem (DAMACENO, 2016).

Uma organização para crescer e prosperar precisa de muito mais que um modelo de gestão para ser seguido é necessário de um líder nas quais coloque a teoria em ação e consiga transmitir para equipe na qual comanda exatamente o que deseja ter como retorno e como será feito cada etapa para se chegar a sua finalidade. Porque um líder para a organização tem que ser muito além de um simples chefe que só queira mandar e obter resultados com base nessa autoridade, a empresa busca líderes capazes de motivar e se colocar no lugar dos seus subordinados para se chegar a uma solução.

Para Garcia (2017), os líderes por serem pessoas que tem o domínio com os grupos sempre buscam alcançar os objetivos em conjunto, diferente do chefe por ser mais autoritário é não está preparado para guiar uma equipe. Não se aprende a ser um líder por ser uma habilidade que se desenvolve com as experiências de situações anteriores, então por apresentar uma visão ampla das coisas irá tentar passar confiança para os colaboradores, um chefe por ter uma visão mais curta prefere confiar no controle e comando. Na liderança é obtida a responsabilidade e o compromisso onde é preciso ter disciplina, paciência, passar confiança para os colaboradores e respeitar os mesmos.

Porém não é somente ter um líder no comando de um grupo de pessoas que terá resultados positivos e satisfatórios. É fundamental ter em mente que cada pessoa tem

sua própria personalidade, modo de pensar e agir, que não será deixado de lado somente por fazer parte da companhia. Por essa razão é preciso saber como contorná-los para se enquadrar a realidade da empresa com diferentes estilos de liderança para ser alcançado o que é almejado.

De acordo com Garcia (2017), esses estilos de liderança são divididos em três tipos que é o autocrático, democrático e liberal assim formando a Teoria Comportamental. Uma liderança autocrática é quando não envolve seus colaboradores nas decisões assim decidindo e definindo tudo e como deve ser feito. Uma liderança democrática incentiva a participação de todos, aceitando opiniões e críticas, por meio do *feedback* e por fim um líder liberal, que diferente dos dois citados anteriormente, se torna ausente na liderança e seus subordinados que tomam as decisões em seu lugar.

É inevitável que a instituição coloque em prática moldes de gestão que se enquadre a autenticidade que a organização vive sabendo que ela é única e para se manter no ramo de trabalho precisa estar sempre se atualizando de acordo com as mudanças que vem acontecendo no mundo que interfere diretamente no modelo de negócio. Os líderes se tornam o fator principal para o alcance das metas da empresa já que lidam diretamente com os colaboradores e consegue inspirar e orientar cada profissional, além de se colocar no lugar de cada um e entender seus processos.

4. CLIMA ORGANIZACIONAL

O clima organizacional é o modo de como os colaboradores visualizam a empresa onde trabalham e até o sentimento que tem sobre ela, podendo ser percepções boas ou ruins, que interferem diretamente com o funcionamento da mesma levando o colaborador a ser menos produtivo e não tenha nenhum esforço em querer mudar suas ações dentro da organização ou ser mais produtivo e engajado a conseguir cumprir as metas da mesma.

Para Poncio (2017), a percepção é a principal base para se avaliar o clima organizacional de uma empresa, apontando satisfações e insatisfações que podem ou não interferir na produtividade. Essas percepções positivas e negativas podem ocorrer por parte do público interno que é formado pelos colaboradores e pelo público externo que são os fornecedores, clientes e outros grupos que mantêm contato com a organização.

Há diversos fatores para se ter um bom clima organizacional dentro da intuição desde de uma boa liderança que consegue ser um exemplo a ser seguido e sirva de inspiração para o funcionário, uma boa comunicação com os trabalhadores fornecendo retorno dos trabalhos realizados, que haja incentivo para se inovar dando abertura para novas opiniões sobre assuntos que interessam a empresa fazendo o colaborador se sentir mais integrado a cada fator de decisão.

Segundo Garcia (2017), a transformação de um clima pode-se obter um ambiente que seja de bom agrado para seus funcionários, na qual pode servir de incentivo para se alcançar os objetivos, influenciando os colaboradores a serem mais motivados em seu local de trabalho.

E mais uma vez o líder entra em ação, carregando a responsabilidade de criar e desenvolver as boas relações dentro de uma organização nas quais podem influenciar em resultados positivos caso isso não ocorra afetará os vínculos entre as pessoas, o local e a produtividade trazendo consigo uma imagem negativa no clima organizacional das empresas, por isso é necessário solucionar problemas e situações com diálogo nas equipes pois assim poderá apresentar um ambiente harmonioso.

É necessário entender que os colaboradores são de grande importância para organização, que não são peças substituíveis do sistema e como isso pode afetar diretamente o clima de uma empresa seja qual ramo ela for, a opinião do funcionário tem que ser ouvida já que é ele que fica na parte operacional e sabe mais do que ninguém como tudo deve funcionar, empresas que não querem ter seus colaboradores como estratégias e entender o que pensam acabam fazendo investimentos que não iriam demonstrar nenhuma mudança.

De acordo com Poncio (2017), tudo é voltado para percepção de quem está dentro ou fora de uma organização, ou seja, cada ponto é analisado e as avaliações são importantes e necessárias, pois elas podem mostrar lados positivos e negativos, evitando fazer investimentos nas quais não demonstram um ótimo desempenho. Independente da forma de avaliação, essa estratégia ajuda os gestores a orientar os colaboradores em seus respectivos trabalhos, levando em consideração suas percepções, opiniões, tentar atender suas necessidades para evitar um clima organizacional desagradável e trazer mais motivação para se alcançar metas.

Buscando seu bom desempenho a empresa tem que fazer processos de estudo do clima organizacional fazendo pesquisas que podem ser autorais ou anônimas, sendo elas de múltiplas escolhas e até mesmo a dissertativa que ajudam a entender o que pode ser melhorado e o que mais anda prejudicando o clima de harmonia dos funcionários. Essas pesquisas são inevitáveis para um bom desempenho na organização já que são elas que dizem o que deve ser ou não feito para a melhora do clima para os seus colaboradores se sentirem confortáveis dentro da empresa.

A realização de pesquisas de clima é uma estratégia realizada pelas organizações e os dados são coletados pelos gestores de RH e são elaboradas conforme cada empresa e os aspectos que apresentam, mas antes de ser feito é necessário explicar para os colaboradores a funcionalidade dessa ferramenta e o seu intuito. É feita de forma sigilosa para preservar a identidade do funcionário para não sentir medo e nem se sinta ameaçado em expor sua percepção e após a realização disso receberá um feedback do gestor que precisam entrar em um plano de ação diante das manifestações de seus colaboradores nas pesquisas de clima organizacional (PONCIO, 2017)

Um bom clima organizacional encontra-se diretamente ligado a como está sendo a liderança da instituição podendo ser observado em pequenas ações que dizem de forma direta e até indireta como anda a percepção dos funcionários sobre o líder em que as guiam e como isso vem afetando o local de trabalho. Sendo possível ser percebido e ajustado esses fatores que comprometem o clima com pesquisas que tem o objetivo de saber o que está sendo mais prejudicial para poder ser posto práticas de mudanças.

5. METODOLOGIA

Para a pesquisa foi utilizado o estudo misto de caráter exploratório, que teve o intuito de levantar dados para compreender como a liderança feminina tem sua importância para a indústria, é como sua inclusão em cargos de liderança ainda enfrenta muitas barreiras que precisam ser mudadas. Foi utilizada a plataforma Google Acadêmico para a pesquisa de artigos e livros, além do site admiradores, que oferecem dados atualizados e que correspondem a exigências da efetividade da pesquisa acadêmica.

Na parte prática do trabalho foi usufruído o SWOT que é um método estratégico do planejamento empresarial que faz uma análise ambiental da empresa sendo exposto para a tomada de decisões observando quatro fatores que são as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças da organização. Esse método ajuda a empresa a correr menos risco na hora da tomada de decisão e para obter proveitos das oportunidades que virão.

De acordo com Souza et al. (2020), a ferramenta SWOT é utilizada através das informações que são recolhidas para apontar as particularidades internas (Forças e Fraquezas) e externas (Oportunidades e Ameaças) que são necessárias para elaboração de estratégias. Dentro e fora de uma organização são diagnosticados de forma simples os pontos positivos e negativos e o SWOT têm a principal função de orientar nas tomadas de decisões conforme os resultados que a empresa apresenta. Em casos de pontos positivos, é trabalhado maneiras para que a organização continue forte e em caso de pontos negativos são necessários tomar medidas para afastar as ameaças que podem afetar drasticamente a empresa.

Também na parte prática foi utilizado ferramentas de gestão sendo elas: a matriz de G.U.T onde é feita a priorização das fraquezas que precisam de mudanças mais rapidamente, o gráfico de Pareto é um indicador de desempenho usado para ordenar nas perdas que devem ser sanadas, os 5 porquês o qual procura a causa raiz do problema para ser resolvido e o 5W2H que é agrupamento de questões para o plano de ação onde seu propósito é definir tarefas eficazes e seu acompanhamento.

Segundo Mello et al. (2017), as ferramentas da gestão de qualidade são bastante utilizadas para obter um controle de cada processo em busca de melhorias e resultados. Essa metodologia é usada principalmente para procurar soluções nos problemas que a empresa apresenta e também sua utilização ajuda no aprimoramento da organização dos colaboradores que fazem parte dela, por fim essas ferramentas auxiliam muito os gestores na hora de encontrar soluções e planejar uma estratégia que possa beneficiar sua empresa.

Em síntese os métodos usados são para auxiliar a construção de uma boa proposta de melhoria que tem como objetivo ajudar a empresa a resolver a problemática encontrada e ser um exemplo de melhoria para outras organizações que tenham esse mesmo problema a ser resolvido.

6. PROPOSTA DE MELHORIA

Em comparação às duas empresas em destaque, que atuam em seus respectivos ramos que são: comercial e o industrial. Destaca-se que a empresa industrial, como a que precisa melhorar seus procedimentos administrativos em relação ao desenvolvimento de lideranças femininas. Dessa maneira a proposta de melhoria iniciou pela análise SWOT representada pelo quadro 01, que tem como seu destaque para as fraquezas da empresa que podem ser um grande prejudicial para a mesma.

Quadro 01: Análise SWOT da empresa

Ambiente Interno	Forças	Fraquezas
	Atuação internacional	Pouco envolvimento do RH
Número significativo de fornecedores	Falta de benefícios	
Reconhecimento mercadológico	Ambiente produtivo hostil para mulheres	
Tecnologias aplicadas	Altos índices de <i>turn over</i>	
	Liderança autocrática	
Ambiente externo	Oportunidades	Ameaças
	Atuar em outros estados	Pandemia
Produtos com preços variados	Aumento do dólar	
Atuação em ambientes e-commerce	Aumento do custo da matéria-prima	
Novas estratégias de marketing	Crise econômica	
Investimento no capital humano	Crise política	

Fonte: Elaboração dos autores, 2021

Após ser feita a análise ambiental da empresa, as fraquezas foram identificadas e organizadas em uma tabela sendo feita a priorização das fraquezas dando notas de 1 a 5 para seus três aspectos: a gravidade, a urgência e a tendência. Com base nessa pontuação foi possível classificar as prioridades que se tornam mais grave para a empresa e precisam ser solucionadas para que não haja mais comprometimento na organização.

Quadro 02: Matriz de G.U.T

Problema	G	U	T	Pontuação	Classificação
Pouco envolvimento do RH	3	3	2	18	4°
Falta de benefícios	2	1	3	6	5°
Ambiente produtivo hostil para mulheres	4	4	5	80	1°
Altos índices de <i>turn over</i>	5	4	3	60	2°
Liderança autocrática	3	4	4	48	3°

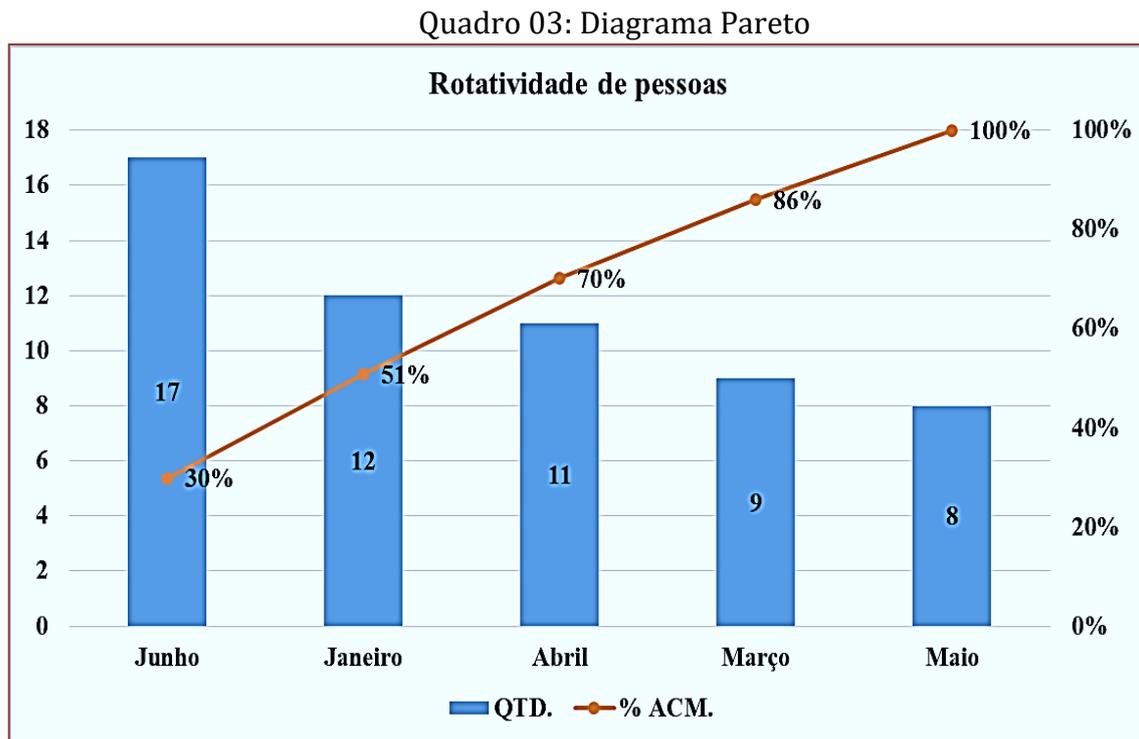
Conforme observado acima, é notório que cada problemática tem seu grau de prioridade e fica evidente que as mais críticas são: em primeiro o ambiente produtivo hostil para mulheres, em segundo os altos índices de *turn over* e em terceiro a sua liderança autocrática. Nota-se que por meio da classificação das prioridades é possível realizar o tratamento das mesmas, sendo resolvidas essas adversidades na sequência que estão ordenadas.

De acordo com a análise feita de priorização, o ambiente de produção hostil para mulheres encontra-se ligado com a carência em contratações do público feminino para os setores de produções que em sua maioria são homens e a escassez de oportunidades para cargos de liderança para mulheres a qual ocorre pela idealização na empresa de que elas não têm voz de comando para liderança rígida que é exigida nessa área e que havendo uma líder mulher para o gerenciamento poderá comprometer o clima organizacional da empresa por ela ser constituída por maioria homens na produção quanto no gerenciamento da mesma, a qual só reforça a continuação desse tratamento para elas.

Os altos índices de *turn over* se destacam e têm ligação direta na indústria analisada com o seu modelo de liderança para a administração da empresa, sendo ela a liderança autocrática, é perceptível que essa espécie de liderança não aceita opiniões a qual não seja a de si mesmo e que tende a ter a palavra final para todas as tomadas de decisões. Esse controle absoluto e autoritário pelo grupo afeta a participação da equipe

em ideias e tomadas de decisão, desmotiva os colaboradores continuarem na empresa e buscarem crescimento profissional na mesma, como mostrado no quadro 03.

Em concordância do gráfico de indicador de desempenho apresentado e exibido os meses de janeiro a junho de 2019 sobre a quantidade de colaboradores que saíram da empresa durante os meses apresentados. Sendo o mês de maio o que menos recebeu pedidos de desligamento e em contrapartida o mês de junho foi o que conteve mais desligamento de funcionários, havendo o crescimento de pedidos de demissões nesse período.



Fonte: Elaboração dos autores, 2021

A liderança autocrática vem ocorrendo dentro da organização por conta da administração da alta diretoria a qual tem a visão de que o seu gestor só obterá o respeito necessário e a uma boa liderança de equipe se for totalmente autoritário, tendo voz de comando para se sobressair dos colaboradores que em sua maioria são homens e por conta das atividades repetitivas e cansativas do dia a dia trazendo mais cobranças de esforços. Os resultados dos três graus citados podem ser vistos no quadro 04.

Ao ser feita a análise foi possível ser encontrado a causa raiz dos três problemas que tende a encontrar a principal causa que originou a não conformidade, acima é possível ser observado que para cada um dos três problemas foi feita uma contramedida que busca solucionar efetivamente os mesmos de forma que todos os recursos estão sendo implementados na causa raiz de cada problema.

Quadro 04: Cinco Porquês

O que?	1° por quê	2° por quê	3° por quê	4° por quê	5° por quê	Contra-medida
Ambiente produtivo hostil para mulheres	Carência de contratação feminina para o setor produção	Por conta da gestão é formada somente por homens	Escassez de oportunidades para a liderança feminina	Porque uma liderança feminina pode comprometer o clima organizacional	Idealização da alta administração que mulheres não têm voz de comando	Alterar os paradigmas organizacionais destacando as potencialidades femininas, e ações de conscientização para um ambiente saudável a todos.
Altos índices de <i>turn over</i>	Desmotivação para o crescimento profissional	Falta de participação em ideias e decisões	Liderança Autocrática			Criar programas de planos de carreira, inclusão de colaboradores no processo de tomada de decisão e a mudança para uma liderança que veja o funcionário como parte da equipe.
Liderança autocrática	Visão de que somente com esse modelo se tem o respeito	Por ter grande parte de funcionários homens que requisita pulso firme	Atividades repetitivas e cansativas que requer mais cobranças para serem feitas			Desenvolver ações que visem atuações de uma liderança democrática, e análise para remanejamento de atividades.

Fonte: Elaboração dos autores, 2021

7. PLANEJAMENTO DA PROPOSTA

O planejamento da proposta será feito pela ferramenta 5W2H que tem como propósito esclarecer e definir a melhor forma de executar as atividades. A ferramenta irá organizar o plano de ação possibilitando a melhor tomada de decisão sem a perda de tempo e recursos tendo em vista que seu planejamento é preciso, podendo ser observado e analisado na tabela 05.

Quadro 05: 5W2H

O quê?	Por quê?	Quem?	Quando?	Onde?	Como?	Quanto?
Ambiente produtivo hostil para mulheres	Ambiente organizacional é frequentemente contrário a presença feminina, principalmente e na produção	Diretoria	Início: 01/09/2021 Fim: 08/09/2021	Na própria organização	Desenvolver mudança no paradigma organizacional, trazendo oportunidades de vagas para mulheres em cargos em geral principalmente e em cargos de chefia	Sem valor financeiro relativo
Altos índices de <i>turn over</i>	A grande rotatividade de colaboradores está ocasionando custos não programados para empresa, além de comprometer qualidade dos produtos	Gestor de RH	Início: 01/09/2021 Fim: 08/09/2021	Na própria organização	Criar programas de planos de carreira, inclusão de colaboradores no processo de tomada de decisão e a mudança para uma liderança que veja o funcionário como parte da equipe. Além de melhorias em relação a benefícios	Custos em análise
Liderança autocrática	Devido a pouca interação entre liderança e liderados, os conflitos ficam constantemente acirrados, comprometendo o desempenho e resultados	Diretoria e RH	Início: 01/09/2021 Fim: 08/09/2021	Na própria organização	Desenvolver ações que visem atuações de uma liderança democrática, e análise para remanejamento de atividades	Sem valor financeiro relativo

Fonte: Elaboração dos autores, 2021

Através dos dados obtidos pelo 5W2H é perceptível que dentro da indústria analisada o ambiente de trabalhos para mulheres é hostil, compreendendo que a empresa é constantemente contrária a presença feminina na instituição principalmente no setor de produção e que devem ser solucionados com medidas que haja mudanças no paradigma organizacionais reforçado às virtudes do gênero feminino e trazendo caminhos para vagas desde setor de produção até a chefia.

Há uma grande carência de diversidade de gênero na liderança da empresa que é formada somente por homens, não possibilitando oportunidades para uma liderança feminina e censurando espaços para novos estilos de comando e ideias. É notável que o

modelo de liderança autocrático adotado na empresa está comprometendo a relação dos colaboradores com a organização, além da desmotivação para o crescimento profissional, as quais resultam a grande rotatividade de funcionários gerando custos não planejados e prejudicando a qualidade dos produtos.

Para a resolução é necessário a criação de planos de carreiras para os colaboradores o que irá gerar custos a intuição que ainda estão em análise, gerando melhorias nos benefícios visando um ambiente mais saudável e adequado para o seu crescimento na empresa, a inclusão dos funcionários para a tomadas de decisões incentiva o comprometimento e reforça que eles fazem parte de um time só. A mudança para um novo estilo de liderança que atua reforçando que todos fazem parte da mesma equipe estimula a inovação e reforça que as contribuições são ouvidas e levadas a sério.

O modelo de liderança autocrático que atua na organização gera conflitos constantemente exasperados pelo fato de não aceitar opiniões e decidir tudo sozinho sempre tendo a palavra final para tudo, comprometendo diretamente o desempenho e o resultado da equipe. O desenvolvimento de ações que visem à atuação da liderança democrática permite a participação do envolvimento dos colaboradores no gerenciamento da empresa, reforçando o apoio no trabalho em equipe. É seus processos produtivos que são muito repetitivos que requer uma análise de remanejamento de atividades para a melhora no nível de produção.

Para a implementação de cada ação estratégica podem ser feitas pelos próprios profissionais da administração da empresa sendo os problemáticos equívocos administrativos e que podem ser solucionados no prazo de um mês para assim serem estabelecidos às novas modificações da organização.

8. RESULTADOS ESPERADOS

Através das análises e estudos das duas empresas expostas é visto que uma favorece mais espaço para liderança feminina e a outra não, neste caso espera-se que as indústrias sigam as mesmas linhas de pensamentos e ideias dos comércios em busca de equilíbrio. Pois, é notável a diferença entre o ramo industrial e o comercial, sendo a indústria com fatores negativos quando se trata de mulheres liderando.

Baseando-se em pesquisas sobre as condições da empresa do ramo industrial, análises e resultados práticos que foram realizados por outros autores, a utilização das ferramentas apresentadas se bem aplicadas auxiliam para chegar à causa raiz e busca uma resolução de acordo com o problema que foi encontrado na instituição, diante disto propõe-se que entre curto, a médio e longo prazo os resultados obtidos sejam positivos.

Foram apontados também que a falta de mulheres no comando faz com que elas trabalhem em ambientes hostis e a grande presença de liderança autocrática que limita a colaboração dos funcionários para que se sintam parte de decisões e não haver um plano de carreira contribui para os altos índices de demissões e com esse aumento logo a empresa encontra-se prejudicada. Com as propostas apresentadas de incluir mais mulheres em cargos em geral e principalmente na chefia e o uso da liderança democrática em curto prazo, espera-se que as taxas de demissão sejam reduzidas assim criando um ambiente agradável e colaborativo.

Haverá um acréscimo significativo em médio prazo pela diversidade de gênero dentro da organização trazendo aspectos positivos que trará consigo mais oportunidades para as mulheres em cargos de liderança possibilitando o crescimento pessoal para os dois gêneros no sucesso profissional. A qual a mudança do modelo de liderança irá inclusão maior do colaborador causando mais envolvimento e

comprometimento com os processos organizacionais já que estará fazendo parte do crescimento da empresa.

Em longo prazo espera-se que a instituição se torne um exemplo de como a inclusão de gênero em todos os paradigmas organizacionais pode-se tornar uma ótima estratégia para a mesma. Baseado nesses fatores, os resultados que foram propostos têm como intuito de obter uma gestão onde busca melhorias na inclusão do gênero feminino na liderança e no clima organizacional, corrigir as fraquezas presentes e trazer mais motivação.

9. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O tópico apresentado neste relatório aborda uma questão que quando aprofundado é possível perceber o impacto que é causado dentro de uma organização, a má forma como é abordada a diferenciação de gênero em cargos gerenciais e as poucas maneiras para solução. As mudanças podem trazer um valor diferencial em organizações de pequeno, médio ou grande porte, sendo assim gerando um diferencial competitivo ao agregar mulheres como líderes.

Segundo o IBGE (2018), as mulheres se sobressaem no campo educacional aos homens por terem o maior índice de ensino superior completo na faixa etária entre 25 anos a 44 anos de idade, estando com 21,5% de mulheres formadas e apenas 15,6% dos homens que concluíram o ensino superior. Sendo seu indicador 37,9% elevado aos dos homens, mesmo com a média apresentada o grupo feminino como a maior, elas ainda não conseguiram obter resultados compatíveis com sua qualificação no mercado.

Para as organizações competitivas se tornou essencial que na sua administração tenha mais diversificação de gênero na qual amplia a sua visão para gerenciar com mais qualidade, sendo assim as empresas que buscam seguir essa estratégia de inclusão feminina acabam obtendo vantagem e se destacam em relação a suas concorrentes. Muitas empresas começaram a enxergar que incluir mais mulheres nas corporações não era uma desvantagem e muito menos uma fraqueza, na realidade trazem uma grande força, pois elas demonstram mais dedicação, capacidade e flexibilidade, se destacam em quesitos como trabalhos em equipe, administração de tempo, raciocínio em longo prazo e sempre procuram meios de se inovarem no ambiente organizacional.

Nas empresas estudadas é perceptível o tratamento diferenciado da importância da mulher como líder na organização, em que a empresa do ramo comercial de alimentos tende a agregar mais mulheres em cargos de administração da empresa por demonstrarem mais aptidão em lidar com pessoas de diferentes personalidades, conseguir ter um equilíbrio de se resolver bem com o público e mantendo o clima organizacional controlado. Em contrapartida a organização do ramo industrial, a administração era frequentemente contra a presença feminina em especial em cargos de poder e controle onde havia o pensamento de que a liderança feminina não demonstrava autoridade suficiente para comandar uma organização comprometendo o clima organizacional.

Portanto a inclusão do gênero feminino na organização vem se tornando extremamente fundamental para o equilíbrio de decisões e inovações dentro de uma corporação, principalmente no gerenciamento da empresa. Destaca-se ainda que apesar dos avanços as indústrias ainda precisam percorrer um longo caminho e ver as necessidades de abrir mais espaços para um plano de carreira que visem à gestão dentro da empresa e o crescimento pessoal e profissional de seus colaboradores.

REFERÊNCIA

ÁVILA, L.V., STECCA, J.P., Gestão de Pessoas. Santa Maria: Universidade Federal de Santa Maria, Colégio Politécnico; Rede e-Tec Brasil, p, 19 -21, 2015.

BENEDETTO, S., BONIN, J., WAMSER, C. Diversidade de Gênero: Proposta de Inclusão da Diversidade de Gênero nas empresas do Município de Caçador-SC. Revista Visão: Gestão Organizacional, v.9, n.1, p133-149, 2020.

DAMACENO, Márcio. Novos modelos da Gestão da Administração. Disponível em: <https://administradores.com.br/artigos/novos-modelos-da-administracao>. Acesso em: 20 de março de 2021.

FERREIRA, V.C.P, CARDOSO, A.S.R., CORRÊA, C.J., FRANÇA, C.F., Modelos de Gestão, 3. ed. Editora FGV, 2015

GARCIA, D.B. Os diferentes tipos de liderança e sua influência no clima organizacional. Disponível em: https://scholar.google.com.br/scholar?hl=pt-BR&as_sdt=0%2C5&q=Os+diferentes+tipos+de+lideran%C3%A7a+e+sua+influ%C3%Aancia+no+clima+organizacional&btnG=#d=gs_qabs&u=%23p%3Dxur0NnuVIG0J. Acesso em: 22 de março de 2021.

IBGE – INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. Estatística de Gênero: Indicadores sociais das mulheres no Brasil. Rio de Janeiro: IBGE, 2018. Disponível em: https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv101551_informativo.pdf. Acesso em: 14 de abril de 2021.

MELLO, M.F., CUNHA, L.A., SILVA, N.J., ARAÚJO, A.C. A importância da utilização de ferramentas da qualidade como suporte para melhoria de processo em indústria metal mecânica – um estudo de caso. Exacta – EP, São Paulo, v. 15, n. 4, p. 63-75, 2017.

PONCIO, R.J. O clima organizacional e os seus principais aspectos. Disponível em: <https://administradores.com.br/artigos/o-clima-organizacional-e-os-seus-principais-aspectos>. Acesso em: 22 de março de 2021.

RIBEIRO, Antônio. Gestão de Pessoas. 2. ed. Saraiva Educação S.A., 2017

SOUZA, A.C., MEIRELLIS, A.D.C., SILVA, E.C. Recursos humanos utilizando o endomarketing como ferramenta para o aumento da motivação e produtividade, 2020.

Capítulo 3

Utilização do endomarketing como ferramenta de motivação estratégica em uma empresa de móveis planejados

Elizandra Bandeira Santana da Silva

Josivane Carvalho da Silva

Joyce Souza Nascimento

Raiany Magalhães de Melo

Ygor Geann dos Santos Leite

Resumo: O objetivo deste artigo é elaborar um plano estratégico relacionado a implementação do Endomarketing dentro da organização, visando a motivação e o bem-estar do funcionário, causando assim um equilíbrio entre os interesses da empresa e do colaborador. Nesse sentido, poderá melhorar a comunicação, as relações interpessoais, o clima organizacional e até a rentabilidade. Para isso, foi utilizado a pesquisa mista e análise de exemplos que estimulam a compreensão. Foi desenvolvido o método de pesquisa semestral para medir a satisfação dos colaboradores e um plano de carreira para ajudá-los a crescer profissionalmente. É essencial que haja um programa de benefícios e incentivos, não somente salariais, pois, cada indivíduo possui necessidades diferentes das do outro. Conseqüentemente, foi analisado que teve uma mudança referente a atitude dos colaboradores, se sentiram valorizados e incentivados a darem o melhor de si, porque, quanto mais se é reconhecido, mais ele sente vontade de alcançar as metas que lhe foram propostas. Portanto, nos dias de hoje não se tem mais somente a ideologia de homo economicus, uma vez que, só dinheiro não é motivo de satisfação. Por isso, motivar o colaborador dentro de uma organização é de suma importância para o seu desenvolvimento.

Palavras-chave: Plano estratégico. Motivação. Bem-estar. Endomarketing.

1. INTRODUÇÃO

O capital humano é um dos fatores mais importantes para o crescimento de uma empresa, então, a valorização e a motivação das pessoas são essenciais, lembrando que são várias as formas de recompensar e incentivar o colaborador. Nesse sentido, uma contínua recompensa salarial não é o melhor caminho a ser seguido, visto que, cada indivíduo estar em um estágio diferente na vida, uns ainda precisam atender suas necessidades fisiológicas, porém, outros almejam algo a mais, como uma oportunidade de crescimento e de ser reconhecido.

Para que uma empresa consiga sobreviver e obter sucesso no mercado, é preciso que exista um equilíbrio entre a satisfação do cliente e do colaborador. Mas infelizmente, muitas organizações se preocupam apenas com o seu público externo, esquecendo assim daqueles que trabalham lado a lado com elas para garantir sempre os bons resultados. Um colaborador eficaz é o que representa a empresa, por estar engajado e empenhado em executar suas tarefas com os fatores que são determinados pelo seu superior. Aprender a reconhecer o trabalho do colaborador, não é um motivo de desonra para a empresa, ao contrário, pode-se afirmar que é uma vantagem competitiva, pois, além de manter pessoas, a organização passa a atrair novos talentos.

Uma vez que, há uma escassez de estímulo para o funcionário, conseqüentemente, haverá um aumento nas falhas e uma queda na qualidade do produto ou serviço final. A falta de motivação é relativa para cada colaborador, porém a insatisfação no geral pode trazer inúmeros prejuízos para a organização como também o turnover, absenteísmo com apresentação de muitos atestados médico, podendo afetar diretamente a produtividade e a rentabilidade da empresa. Hoje em dia, a motivação é uma questão de competitividade no mercado, já que, através dela se retém capital humano de qualidade.

Dessa maneira, é possível afirmar que a utilização do Endomarketing como ferramenta de motivação estratégica, beneficia tanto o ambiente interno, quanto o externo, ou seja, internamente a implementação dessa ferramenta provoca otimização no clima organizacional, pois busca ações para investir e conquistar o colaborador, que é o primeiro cliente de uma empresa, possibilitando o envolvimento dele nas ideias e uma maior integração entre os demais funcionários, fazendo deste modo, com que ele produza mais, com qualidade e satisfação. Por haver um empenho e um comprometimento maior dos funcionários com a empresa, surgem também inúmeras vantagens externamente como: a fidelização e o aumento na satisfação de clientes, uma vez que, os produtos ou serviços são agora de excelente qualidade, refletindo assim nos resultados e na rentabilidade.

O Endomarketing age de maneira eficaz na diminuição da rotatividade, e busca reter profissionais qualificados e engajados com os objetivos estratégicos da empresa. A comunicação também é primordial para a realização deste programa, pois, é preciso dar voz aos funcionários para expressarem suas opiniões. Ao longo disso, pode ser realizado várias atividades como campanhas e palestras voltados para a interação dos funcionários, além de criar ações que beneficie tantos os funcionários como a empresa, mantendo sempre o equilíbrio.

É neste cenário que o artigo irá se desenvolver, através de um estudo de caso realizado na empresa E.R.J. Móveis Planejados da Amazônia, onde há um grande problema de insatisfação de colaboradores e clientes, aumento na rotatividade e no absenteísmo, ocasionando perdas financeiras e de talentos.

Como objetivo geral, este artigo é voltado diretamente ao público interno da organização, buscando melhoria do clima organizacional por meio do Endomarketing, que tem como foco principal o colaborador e suas motivações internas. Pretende-se que ao término deste trabalho, ele seja útil como suporte para pesquisas do mesmo seguimento e afins, podendo servir como base para estudos acadêmicos.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE RECURSOS HUMANOS

A utilização de um planejamento estratégico de recursos humanos é uma ferramenta que auxilia na gestão da organização, para se adaptar às constantes mudanças ocorrentes no mercado. Os gestores precisam aplicar técnicas que impeçam a ocorrência de fatores negativos como, aumento da rotatividade e o absenteísmo. O mundo dos negócios está em constante mudanças e as empresas precisam estar na mesma velocidade, o papel dos recursos humanos torna-se eficaz para os objetivos das empresas em relação às inovações e as pessoas.

De acordo com Dutra (2016), as pessoas são peças importantes para a organização, uma vez que o ambiente interno é o espelho para o ambiente externo, e as mudanças em relação ao olhar da organização a respeito das pessoas estava acontecendo dando mais viabilidade e espaço, ao ponto de criar estratégias que melhorem o ambiente de trabalho.

Segundo Silva e Carvalho (2015) apud Elias (2011), é preciso que a área de recursos humanos esteja voltada para os objetivos principais da organização, em relação aos negócios e as pessoas, tornando o plano de ação eficaz. Sendo assim, é possível haver um equilíbrio entre essas duas vertentes, adquirindo um avanço nos produtos e serviços com qualidade.

Para Oliveira (2015), o planejamento estratégico conduz a organização e cria um conjunto de ações que precisam ser tomadas para mudar o destino da empresa, antes disso é preciso analisar os prós e contras que a empresa enfrentará e usar métodos para diminuir o índice de erros, levando para o caminho mais favorável, para obter os resultados esperados.

Conforme descreve Camilo, Vanzela, Pagliarini e Fontaniva (2019), apud Barney e Hesterly (2011), alegam que o principal objetivo do planejamento estratégico é referente ao aumento da competitividade, porém é necessário que haja uma avaliação para escolher a estratégia mais adequada para empresa, evitando problemas futuros. Ressaltam ainda que a estratégia deve estar totalmente voltada para os objetivos gerais da organização que precisam seguir minuciosamente.

Nas palavras de Oliveira (2018), o Planejamento estratégico deve ser realizado pelos níveis mais altos da organização, pois, existe uma visão mais ampla das reais necessidades, e por meio disso é possível criar objetivos e ações condizentes com a realidade da organização, sendo assim é preciso examinar tanto os colaboradores quanto os consumidores para alcançar os objetivos internos e externos. E, para a sua eficácia, a implementação requer comprometimento de todos os níveis afim de obter os resultados desejados. Sendo assim, sua implementação é relevante para obtenção de vantagens no mercado dos negócios.

3.ENDOMARKETING

O termo endo é oriundo do grego endus que significa para dentro, trazendo ao entendimento que esse nome é utilizado para o *marketing* interno. O Endomarketing é o método utilizado para cativar os colaboradores através de treinamentos, melhoria na segurança e qualidade de vida na empresa, implementação de benefícios, entre outros. Tudo que venha valorizar o colaborador é proveniente de um bom marketing interno. O setor de recursos humanos e o de marketing precisam trabalhar juntos para traçar planos e estratégias para melhorar cada vez mais o ambiente interno, pois, o endomarketing bem trabalhado traz sucesso para empresa.

Para Lima et al. (2018) apud Ochoa (2014), quase todas as práticas comunicacionais das organizações eram ou são direcionadas para o público externo, entretanto, hoje em dia compreende-se que para ter resultados positivos no negócio é essencial fazer também ações comunicacionais para seus funcionários tratando eles como clientes, enfatizando a importância do colaborador para a organização.

Segundo Floriano (2018) apud Silva (2013), o endomarketing não tem só como finalidade o esclarecimento dos processos de trabalho da organização, tem como objetivo também outras situações como o fortalecimento das relações interpessoais com a criação de um vínculo de confiança entre os envolvidos, mas, para isso acontecer as atuações do endomarketing precisam ser constantes e devem estar fundamentadas na comunicação, comprometimento, motivação e satisfação do cliente interno, isso traz aumento na produtividade pessoal e profissional, colaborando para a qualidade final do produto ou serviço.

Como aponta Novaes (2015), o endomarketing quando utilizado como ferramenta estratégica de gestão trará as empresas novos valores como, empatia e humanização, fortalecendo o espírito de equipe.

Conforme Aquino e Silva (2016), as organizações que são competitivas nitidamente utilizam o endomarketing, tendo coerência com os colaboradores que são motivados e unidos para alcançar os objetivos da empresa transparecendo assim para o mercado consumidor uma imagem empresarial estável, forte de qualidade e excelência.

Segundo Backes (2019) apud Andrade (2011), o nível de sucesso que a empresa almeja alcançar no mercado que atua, depende muito da qualidade do relacionamento que a organização estabelece com seus colaboradores, por essa razão, o endomarketing se torna uma ferramenta essencial, justamente por aumentar o nível de comprometimento da empresa com os funcionários, gerando neles o compromisso com a organização.

Para Cunha et al. (2016), colaboradores motivados geram melhores resultados e sucesso para a organização, pois, a motivação é a força que estimula a ação. Portanto, trabalhar isso dentro da organização através do endomarketing é de suma importância para se manter ativa no mercado e sempre a frente com um diferencial de produtos e serviços.

3.1 ANÁLISE AMBIENTAL E FERRAMENTAS ADMINISTRATIVAS

A análise ambiental é um processo contínuo que busca identificar e prever possíveis mudanças no ambiente interno e externo de uma organização. Está diretamente ligada com a capacidade que uma empresa possui de se manter firme no mercado, e de solucionar todos os desafios que estão diante dela diariamente. Uma das principais metodologias para uma eficaz análise de ambiente se chama Matriz SWOT, onde é possível avaliar quatro fatores essenciais para o sucesso e desenvolvimento de uma empresa.

De acordo com Oliveira (2019) apud Nogueira (2014), a Matriz SWOT consiste em permitir que as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, venham a ser identificadas, analisadas e conectadas, visto que, é necessária uma investigação minuciosa, para que assim, ao ser detectados todos esses quatro pontos, a empresa possa estar preparada para os acontecimentos futuros, sejam eles de origem boa ou ruim.

As ferramentas administrativas são meios técnicos de gestão que as organizações utilizam para o gerenciamento e tomada de decisão. Contribui com o intuito de vistoria das disfunções, seguindo-se em soluções adequadas de acordo com as complexidades. Além de ajudar a comprovar a causa raiz de um determinado problema, auxilia na criação de planos de ação para solucioná-lo e evitar que ele reapareça, fazendo assim com que a empresa consiga avançar para o alcance com sucesso de suas metas.

Desta forma, as ferramentas enfatizadas são, a Matriz GUT que prioriza um obstinado problema, define estratégias e ações que possam trazer resultados; os 5 Porquês serve para encontrar de uma forma mais simples a causa raiz dos problemas, buscando eliminar falhas e evitar os riscos, e por fim, o 5W2H que consiste na organização das resoluções para os problemas e propõe as devidas soluções de uma forma assertiva.

De acordo com Montania (2018) apud Oliveira et al. (2016), a Matriz GUT define a gravidade, urgência e tendência de um determinado problema, processando de forma racional as prioridades dos conflitos que compensam em soluções. Recomenda-se seguir a ordem da matriz: (1) relatar os problemas ocorridos conforme o grau e (2) descrever cada subdivisão e o tempo oportuno para que seja capaz de recuperá-los. Por meio dela, se utiliza um agrupamento de cada fase com mecanismos relacionados para explicar os fundamentos primordiais e melhorá-los.

Como aponta Costa (2018) apud Weiss (2011), o método dos 5 porquês é um questionamento específico usado para se alcançar a causa raiz de um determinado problema. Constitui-se em articular o “Por quê? ”, cinco vezes, no sentido de abranger o acontecimento.

Pontes (2016), ressalta que a ferramenta 5W2H é clara, objetiva, sem custo alto e de fácil manipulação. Diz respeito a responder sete perguntas básicas, que permitem manter um controle sobre os prazos e resultados. São elas: *What* (O que será feito?); *Why* (Por que será feito?); *Where* (Onde será feito?); *When* (Quando será feito?); *Who* (Por quem será feito?); *How* (Como será feito?); e *How Much* (Quanto custará?); contudo, auxilia ainda na implementação de um plano de ação.

3.2 ESTUDO DE CASO

A empresa E.R.J Móveis Planejados da Amazônia fabrica móveis para todos os tipos de ambientes, casas, apartamentos ou empresas. Já atua no mercado há 10 anos e tem muito prestígio no Estado onde está inserida, oferecendo um produto e serviço com preço justo comparado aos concorrentes. Por este motivo tornou-se uma das empresas mais requisitadas do ramo, possuindo 50 colaboradores.

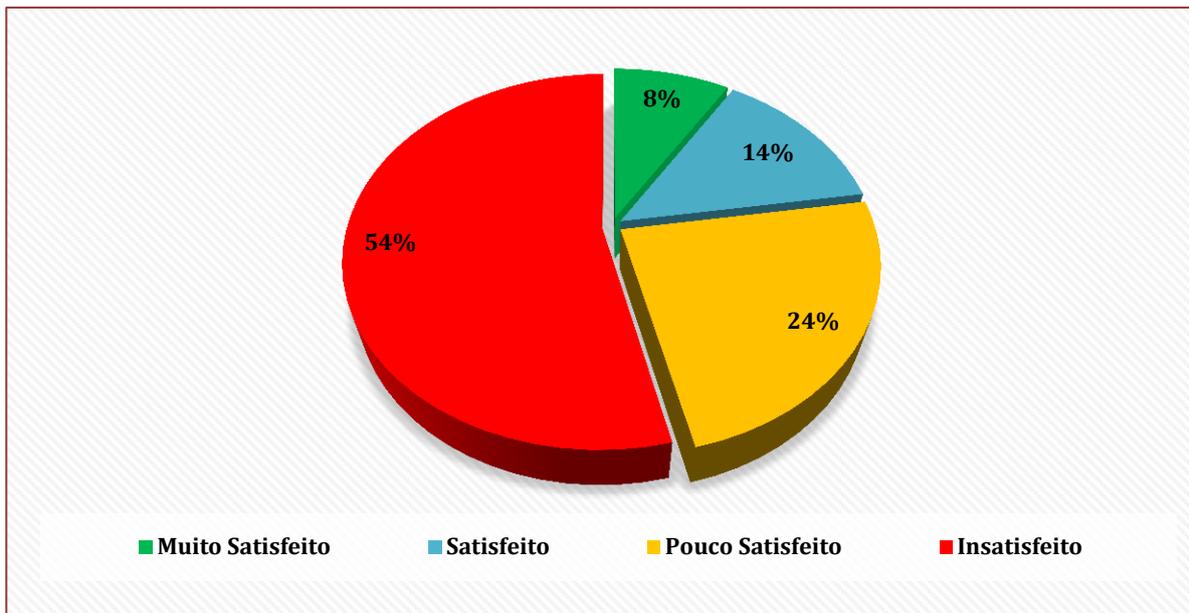
O setor de Recursos Humanos busca sempre uma abordagem de gestão flexível, onde há uma flexibilidade entre líderes e liderados, ou seja, existe uma liderança democrática. Entretanto, o seu sistema de motivação é completamente focado na recompensa salarial, esquecendo-se totalmente o bem-estar do funcionário e o clima organizacional. Criam metas e organizam desafios frequentemente, fazendo com que os colaboradores se desgastem trabalhando mais, para que no fim alcancem somente o benefício financeiro.

Como resultado disso, alguns funcionários se sentem motivados e se mostram cada vez mais proativos em relação as vendas e o pós-vendas, conseguindo até evitar problemas futuros. Porém, existem aqueles que ficam insatisfeitos com essa única forma de recompensa, pois, para eles o dinheiro não é o mais importante. Com isso, acabam se sentindo desmotivados, desvalorizados e sem perspectiva de crescimento e desenvolvimento profissional dentro da empresa.

Apesar de existir um aumento na venda e na produção daqueles que ficam satisfeitos, esse acréscimo só permanece durante um período, isto é, apenas quando os colaboradores recebem a mais na sua conta. Isso foi descoberto através de uma pesquisa feita para medir o nível de satisfação dos colaboradores do nível operacional, representado pela Figura 1.

Surgiu essa necessidade porque o setor de recursos humanos observou um grande número de absenteísmo e pedidos para se desligarem da empresa. E quando isso chegou ao conhecimento do supervisor responsável por essa área, logo ele entendeu que precisava descobrir a causa raiz de toda essa situação.

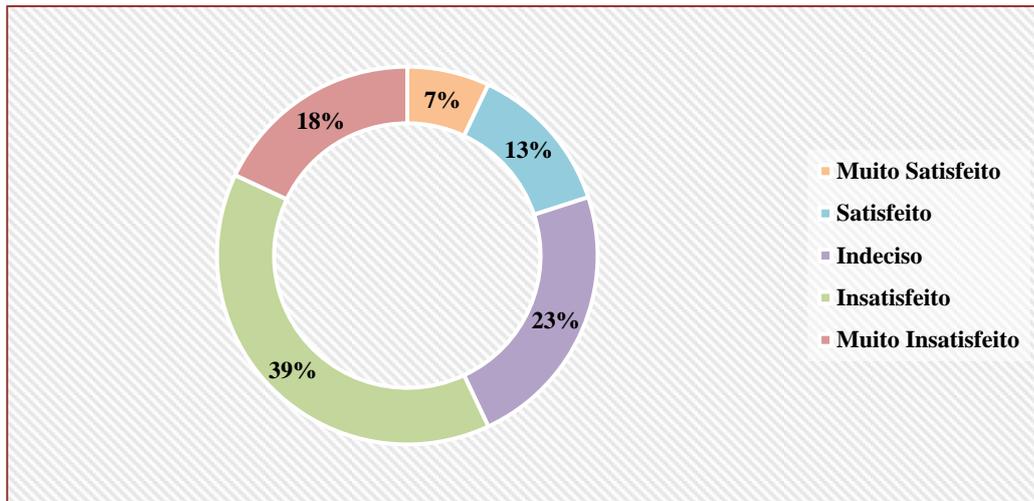
Figura 1 – Nível de insatisfação dos colaboradores



Fonte: Elaborado pelos autores, 2021

Os gestores do financeiro e comercial perceberam grande insatisfação dos clientes conforme descrito na figura 2, referente aos prazos e qualidade dos serviços. Analisou-se junto com isso, uma queda brusca no percentual da rentabilidade e na demanda.

Figura 2 – Nível de satisfação dos clientes



Fonte: Elaborado pelos autores, 2021

3.3 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Na figura 3, foi utilizado a Matriz SWOT para detectar as forças, oportunidades, fraquezas e principalmente as ameaças, a fim de identificar o grau de competitividade da organização comparado à concorrência.

Figura 3 – Matriz SWOT

	Forças	Fraquezas
Fatores internos	1.Fabrica móveis para todos os ambientes;	1.Sem canal para dúvidas e reclamações;
	2.Flexibilidade entre líderes e liderados;	2.Sem plano de carreira;
	3.Loja virtual e física;	3.Insatisfação com o clima organizacional;
	4.Oferece produtos com preço justo comparado ao mercado;	4.Produtividade inconstante;
		5.Mão-de-obra não qualificada;
	Oportunidades	Ameaças
Fatores externos	1.Novos produtos potenciais;	1.Preços acima do normal após uma crise;
	2.Crescimento de mercado e demanda;	2.Fechada por período indeterminado em razão ao Covid-19;
	3.Inovação diferenciada dos produtos comparado à concorrência;	3.Afastamento dos colaboradores em consequência da pandemia;
	4.Adaptar os colaboradores aos novos recursos tecnológicos;	4.Aumento da concorrência;

Fonte: Elaborado pelos autores, 2021

Através desta análise foi possível observar cinco fraquezas que estavam fazendo com que o clima organizacional da empresa estivesse sofrendo impactos que estão diretamente ligados a produtividade dos colaboradores e causando perda no faturamento.

A partir das fraquezas capturadas na análise ambiental, utilizou-se a Matriz GUT (ilustrada pelo Quadro 1) para estabelecer o grau de prioridade para cada problema, e assim definir seus planos de ações.

Quadro 1 – Matriz G.U.T

Problema	G	U	T	Pont.	Prior.
Sem canal para dúvidas e reclamações;	3	5	3	45	4°
Insatisfação com o clima organizacional;	4	4	5	80	1°
Sem plano de carreira;	5	3	2	30	5°
Produtividade inconstante;	5	5	3	75	2°
Mão-de-obra não qualificada;	4	5	3	60	3°

Fonte: Elaborado pelos autores, 2021

Conforme observado na matriz acima, ficou evidente cada problemática com seu grau de prioridade, sendo as mais críticas :1º - insatisfação com o clima organizacional; 2º - produtividade inconstante e 3º - mão-de-obra não qualificada. A prioridade de cada uma delas, respectivamente, será a ordem em que serão tratadas.

De acordo com a análise de causa raiz, a insatisfação com o clima organizacional da empresa está diretamente ligada ao fato de que os colaboradores não se sentem valorizados, isso devido não conseguirem enxergar dentro da empresa um plano de carreira, como poderiam crescer profissionalmente.

A Produtividade Baixa/Inconstante afeta a rentabilidade da empresa, foi identificado que isto ocorre porque os colaboradores estão tentando alcançar metas inatingíveis, deixando-os sobrecarregados.

O processo de recrutamento está definido de forma a não ser exigido experiência prévia ou habilidades para exercer, principalmente, as funções que estão associadas à produção, tornando a cadeia debilitada no processo produtivo, afetando a qualidade. Esses resultados podem ser observados no Quadro 2.

Quadro 2 – Cinco porquês

O que?	1º Por Quê	2º Por Quê	3º Por Quê	4º Por Quê	5º Por Quê	Contramedida
Insatisfação com o clima organizacional	Os colaboradores não se sentem valorizados	Não conseguem ter perspectiva de crescimento	Porque não há plano de carreira dentro da organização			Aplicar o Endomarketing como ferramenta estratégica, criando Plano de Carreira dentro da organização
Produtividade inconstante	Os colaboradores se sentem sobrecarregados	Não conseguem atingir as metas propostas	Definições de metas não são factíveis com a demanda do negócio	Não houve estudo prévio antes de definir as metas		Criar Plano de Metas para todos os níveis organizacionais, baseado em uma consultoria especializada
Mão-de-Obra não qualificada	Colaboradores se formam para trabalharem na área	Recrutamento Não exige qualificação necessária para a admissão	Processo de Recrutamento e Seleção não atende as necessidades da empresa			Adicionar a obrigatoriedade da presença do encarregado do departamento (vaga existente) no processo da entrevista

Fonte: Elaborado pelos autores, 2021

Com a definição da causa raiz de cada problema, foram criados planos de ação sistêmicos que irão tornar os processos mais eficazes. Em paralelo, através da

ferramenta 5W2H foram reunidas as informações para atribuir as ações a cada responsável, bem como, a data prevista para conclusão, o método que vai ser utilizado, e o quanto irá ser gasto para que o problema seja solucionado na causa raiz (Quadro 3).

Quadro 3 – 5W2H, Plano de Ação

O que?	Por quê?	Quando?	Quem?	Onde?	Como?	Quanto?
Aplicar o Endomarketing como ferramenta estratégica, criando Plano de Carreira dentro da organização	Para proporcionar um clima organizacional agradável para todos os colaboradores	Início: 02/04/2021 Fim: 05/08/2021	RH / MARKETING	Na própria empresa	Mapear os colaboradores Progresso de carreira identificação Treinando Benchmarking	Sem valor diretamente e agregado
Criar Plano de Metas para todos os níveis organizacionais, baseado em uma consultoria especializada	Para aumentar a produtividade dos colaboradores	Início: 01/04/2021 Fim: 07/08/2021	Recursos Humanos	Na própria empresa	Contratando consultoria especializada	R\$2.500
Adicionar a obrigatoriedade da presença do encarregado do departamento (vaga existente) no processo da entrevista	Para garantir que os novos colaboradores tenham as devidas qualificações	Início: 01/04/2021 Fim: 08/08/2021	Recursos Humanos	Na própria empresa	Atualizar o fluxograma do processo	Sem valor diretamente e agregado

Fonte: Elaborado pelos autores, 2021

A ação mais urgente que irá ser tratada é a de implementar um plano de carreira para as funções em todos os níveis organizacionais, realizando uma pesquisa de mercado, benchmarking com outras empresas.

Em contrapartida, será incluso no calendário de atividades anuais a palestra sobre progressões de carreira e desenvolvimento dentro da companhia. Será contratada uma empresa de consultoria especializada em desenvolvimento de metas para que os funcionários tenham de forma mais justa a oportunidade de crescer baseada em seus resultados. Para o processo de recrutamento e seleção, será adicionado a presença do encarregado do setor que solicitou a vaga no momento da entrevista.

Quadro 4 – Acompanhamento do plano de ação

O que?	Quando?	Quem?	Status
Aplicar o Endomarketing como ferramenta estratégica, criando Plano de Carreira dentro da organização	02/04/2021	Gerente de Recursos Humanos	Em andamento
Criar Plano de Metas para todos os níveis organizacionais, baseado em uma consultoria especializada	01/04/2021	RH/ Consultoria	Em andamento
Adicionar a obrigatoriedade da presença do encarregado do departamento (vaga existente) no processo da entrevista	01/05/2021	Recursos Humanos	Em andamento

Fonte: Elaborado pelos autores, 2021

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste artigo foi discutido uma estratégia para implementação de um plano de carreira dentro da organização, com a finalidade de aumentar o nível de satisfação do cliente interno, sendo aplicada como a principal ferramenta o Endomarketing, uma vez que, as organizações que são competitivas no mercado a utilizam, tendo transparência com os colaboradores que são incentivados e unidos, como consequência disso ocorre o engajamento dos funcionários que buscam o mesmo objetivo de tornar visível para novos funcionários a missão, visão e valores da organização, salientando a vontade de crescimento profissional transparecendo assim para o mercado consumidor uma imagem empresarial de excelência.

As ferramentas administrativas podem ser apregoadas como um agrupamento de metodologias que consistem na aplicação de recursos para a execução de aperfeiçoamento como influência de melhoria. Pela observação dos aspectos analisados em relação à implementação de um programa de interação direta com os colaboradores, e com o objetivo de gerar mudanças no ambiente interno de uma organização em relação ao clima organizacional, em torná-lo mais agradável aos responsáveis, pelos excelentes resultados de uma empresa, que são as pessoas e suas competências.

Foi possível encontrar fatores positivos e negativos, e o grau de instabilidade de uma organização através de um planejamento estratégico, e nesse mesmo segmento eliminá-los de maneira em que o plano de ação fosse aplicado.

Ao surgimento dos resultados, espera-se também o crescimento nos negócios, na rentabilidade e o alcance da diminuição dos problemas referente aos colaboradores que serão cada vez mais motivados a fazerem o melhor pela organização. A atuação no mercado, e a missão da corporação permanece como foco principal da organização, em levar as melhores experiências aos consumidores.

REFERÊNCIAS

BACKES, A.J (2019). Endomarketing, Motivação e Cultura Nacional: um estudo de caso em uma empresa Portuguesa de e-commerce.

CARVALHO, A.E; SILVA, F.S (2015). Recursos Humanos: Do operacional ao estratégico.

COSTA, T.B.S; MENDES, M.A (2018). Análise da causa raiz: Utilização do diagrama Ishikawa e Método dos 5 Porquês para identificação das causas da baixa produtividade em uma cacauicultura. Anais do X Simpósio de Engenharia de produção de Sergipe (SIMPROD).

FLORIANO, M.D.P; SILVA, A.H (2018). Endomarketing em instituições de ensino superior: Um estudo na Universidade Federal do Pampa.

FONTANIVA, L.C; PAGLIARINI J.; VANZELLA J.R; CAMILO, D (2019). Planejamento estratégico: Resultado de um processo de Gestão de Pessoas.

LIMA, E.S; COQUI, M.V; RESENDE, N.S.C.Z; SÁ, R.A; SCHWAMBACH, S.S.S (2018). Endomarketing como ferramenta estratégica: Um estudo de caso em uma corretora de seguros.

MONTANIA, E.S; PHILIPPI, D.A (2018). Matrizes SWOT e GUT como fontes de inovação para agricultores e familiares de um município Sul-Mato-Grossense. Anais do VII SINGEP, Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade, São Paulo, SP, Brasil.

OLIVEIRA, S.M.P (2019). Planejamento estratégico e Matriz SWOT de uma empresa varejista de moda. Universidade Federal de Juiz de Fora. Graduação em Engenharia de Produção, Juiz de Fora. Pág. 37.

PONTES, S.J. Delinear da vida- Coaching com PNL: Como transformar um sonho em realidade. 22 de novembro de 2016.

Capítulo 4

Comunicação agressiva nas organizações e suas consequências entre colaboradores: Estudo de caso em um supermercado na cidade de Manaus

Fabiano da Silva Maciel

Vanessa Pena Oliveira

Ygor Geann dos Santos Leite

Resumo : O artigo aborda as consequências da comunicação agressiva, que geralmente ocorre pela cultura de cada indivíduo. Entende-se essa condição como um fenômeno sociológico, recorrente que traz grandes problemas, as organizações principalmente pela possível falta de interatividade entre os colaboradores. Onde dentre os seus principais efeitos, tem-se danos psicológicos e a incapacidade permanente de relacionamento com o próximo. Assim, é possível determinar que manter uma comunicação mais próxima da assertividade é a melhor opção para os gestores, bem como uma excelente estratégia de produtividade. Dessa maneira, o presente artigo visa apresentar um estudo de caso, onde a comunicação agressiva entre os colaboradores atingiu níveis alarmantes, necessitando de uma proposta de solução imediata, com foco principal em aprimorar os relacionamentos interpessoais e diminuir a agressividade através da comunicação. Será apresentada técnicas e ferramentas administrativas que potencialmente agem na problemática evidenciada. Os resultados dos dados apontam que os gestores da empresa apresentada na maioria das vezes são os principais responsáveis por essas ocorrências, e por não terem o preparo adequado, acabam por não conseguirem recuperar o controle.

Palavras-chave: Comunicação, Técnicas, Recursos Humanos, Melhorias

1. INTRODUÇÃO

Este estudo apresenta o relacionamento entre a organização e seus colaboradores, ligado a uma comunicação agressiva, visando uma melhoria para o clima organizacional no sentido de compatibilidade e adaptação. De forma que a partir do momento que aja uma comunicação assertiva dentro do ambiente organizacional, havendo comprometimento e resultados positivos em um todo. O comportamento no trabalho ou qualquer lugar é uma consequência de muitos fatores motivacionais.

A comunicação agressiva tem estado presente há muito tempo dentro do ambiente/ organizacional, por muitos participarem de inúmeras agressões diárias, torna-se considerada muitas vezes aceitáveis. Profissionais agressivos tem a expressar desejos e sentimentos de Poder e Domínio, sem analisar suas atitudes que são incoerentes, isto ocorre pelos hábitos de agressividade que nos cerca nos ambientes, e com isso são fatores que impedem a construção de comportamentos mais saudáveis. Como consequências de inúmeras atitudes de linguagem verbal a comunicação dentro de uma organização muitas vezes leva seu funcionário a se sentir desmotivado trazendo quedas na produção/metras, levando até mesmo ao desgaste psicológico e emocional, onde seu desempenho chega a ficar comprometido com a falta de atenção e participação.

Aplicando e desenvolvendo técnicas de comportamento assertivos visando melhorar a tensão entre as pessoas, a Técnica D.E.E.C que tem por objetivo exercitar a comunicação com habilidade de maneira mais assertiva, expressando sua opinião sem agir com ignorância levando para lado negativo.

O artigo se desenvolve com base em um estudo de caso no supermercado na cidade de Manaus, através de um questionário que identifica técnicas eficazes em prevenção e redução da agressividade contribuindo para o entendimento relacionado a organização no encaminhamento de problemas aos colaboradores, avaliando e colocando em prática habilidades e eficiências.

O objetivo geral é identificar as possíveis falhas de comunicação dentro da organização analisando e encontrando soluções de intervenções que mostre os resultados no sentido de contribuir para o controle da comunicação agressiva, sendo possível uma análise para melhorias. Os objetivos específicos buscam identificar e analisam como as pessoas se sentem ao ambiente, fazendo um levantamento e procurando estratégias, sendo assim contribuindo para que os colaboradores se sintam satisfeitos ao chegar ao seu local de trabalho, promovendo assim um ambiente mais leve e fácil de se conviver tendo sua comunicação mais equilibrada e transparente com o todo.

1.1 REFERENCIAL TEÓRICO

1.2 COMUNICAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES

Podemos definir como comunicação organizacional sendo aquela comunicação dirigida ao público interno da organização direta ou indiretamente, e que subentende uma comunicação interna, direcionada aos colaboradores e fornecedores em geral, e uma comunicação externa direcionada a clientes, sociedade, acionistas e outros públicos de interesse da organização (Torquato, 2015).

A respeito da comunicação nas organizações Torquato (1986) afirma que toda organização depende, para seu crescimento e prosperidade, da manutenção da confiança na sua integridade e no bom senso de sua política e atuação. Se diz respeito ao seu pessoal, quanto aos seus clientes, fornecedores e acionistas. Isso só se consegue com um programa de comunicação.

Para Oliveira e Paula (2007) a comunicação organizacional é observada por uma ótica mais abrangente. A comunicação organizacional se processa de na interface com outros campos e promove interações entre organizações fatores sociais, trabalhando os fluxos e informações e relacionais, de modo a contribuir para a construção de sentido sobre as ações da organização e do ambiente.

2. COMUNICAÇÃO AGRESSIVA

A comunicação agressiva, constitui-se em uma expressão violenta na linguagem verbal de forma hostil trazendo intimidação para a outra pessoa na hora de se comunicar. O líder está sempre com o objetivo de dominar e muitas das vezes ganhar através da humilhação, ele tende a ser intolerante, autoritário e frio. A pessoa que faz o uso desse tipo de comunicação está sempre preparada para o ataque e defesa, gerando conflito e tensão no ambiente de trabalho.

Segundo Duarte Tavares (2019) em forma de síntese fez uma comparação verbal e não verbal de comunicador agressivo verso um comunicador assertivo. Demonstrando assim como funciona a linguagem agressiva:

Quadro 1 – comparativo de comunicador

Comunicador Agressivo	Comunicador assertivo
Usa um vocabulário negativo	Usa um vocabulário positivo ou neutro
Eleva o tom de voz	Baixa o tom de voz
Tem um ritmo acelerado discursivo	Tem um ritmo discursivo moderado
Faz ameaças	Mostra os benefícios da mudança de comportamento
Impõe a sua posição	É flexível e está receptivo à negociação
Coloca a tónica no “tu”	Coloca a tónica no “eu”
A sua linguagem corporal é intimidatória	A sua linguagem corporal é empática

Fonte: Elaborado pelos autores, 2021

A partir desta visão, fica claro que o uso da comunicação agressiva dificulta a conversa e o entendimento entre os indivíduos, o contrário da comunicação positivos como flexibilidade e mudança comportamental.

De acordo com Duarte (2019) comunicação agressiva: corrige o colaborador à frente de toda a equipe, ameaçando-o com um processo disciplinar se a falta de pontualidade e ausências continuarem a verificar-se. Confronta-o com o mau comportamento que tem tido. A tónica é colocada nos aspectos negativos. A comunicação assertiva chama o colaborador ao seu gabinete e, em privado, explica-lhe as consequências benéficas se houver uma mudança do seu comportamento: “ Se for pontual e cumprir os horários definidos, terá os benefícios x, y, z”... “ a tónica é colocada em aspectos positivos.

Destacando-se a assertividade, o uso dessa comunicação deve ser praticado sempre para um clima organizacional bom e é adequado na resolução de qualquer situação.

2.1 COMUNICAÇÃO NÃO VIOLENTA

A Comunicação Não Violenta (CNV) é baseada, segundo Rosenberg (2006, p.21), em “habilidades de linguagem e comunicação que fortalecem a capacidade de continuarmos humanos, mesmo em condições adversas”, nos dias de hoje, inclusive dentro das organizações, isso não acontece frequentemente sendo este o foco deste

trabalho. A CNV é produzida por meio de abordagens em níveis intrapessoal, interpessoal e sistêmica comportamental dos indivíduos.

Segundo Wels (2005, p.75), a comunicação intrapessoal é o “nível básico de comunicação humana e refere-se ao processo interno de pensamento, em que se concebem ideias a serem transmitidas e se interpretam mensagens recebidas”. É um processo interno que acontece através de valores, crenças, convicções e princípios que refletem muito na comunicação e no comportamento .

Para Kunsch (2002, p.81) “a preocupação maior é o estudo do que se passa dentro do indivíduo enquanto este adquire, processa e consome informações. Esta comunicação vai depender muito da capacidade de cada um, da suscetibilidade e do universo cognitivo do indivíduo”.

No entanto, a CNV não é uma ferramenta para mudar as pessoas e seus comportamentos, tampouco obter o que se quer de forma submissa ou imposta, mas de forma livre e compassiva pois o objetivo é constituir relacionamentos sinceros e empáticos. Toda a intenção da linguagem CNV é dirigir a atenção para a compreensão de outras pessoas e suas experiências, palavras e ações, a maneira como você se expressa será informada pela natureza do seu relacionamento atual com a pessoa. (CONNOR, 2012, p.320).

3. O CLIMA ORGANIZACIONAL E A CNV

O clima organizacional é composto por vários fatores que impactam sim na motivação e a satisfação dos colaboradores de uma organização. Quando se tem um bom clima organizacional isso estimula consequentemente na motivação, na vida organizacional e desempenho, fazendo que os colaboradores tenham mais interesse nas funções do cargo, dando mais produtividade e um bom clima organizacional.

Para Sousa (2017, p.12), “a eficácia organizacional pode ser aumentada através da criação de um clima que satisfaça as necessidades individuais e, ao mesmo tempo, canalize o comportamento motivado para os objetivos organizacionais”, favorecendo a produtividade.

Chiavenato (2012, p.230) reforça o conceito do clima e o efeito que ele causa na motivação, “ele cria certos tipos de expectativas sobre as quais se seguem consequências em decorrência de diferentes ações. As pessoas esperam certas recompensas, satisfações e frustrações na base de suas percepções do clima organizacional. Essas expectativas- quando positivas - tendem a aumentar a motivação das pessoas”.

3.1 METODOLOGIAS E FERRAMENTAS ADMINISTRATIVAS

Para realização desse estudo, foi adotada a pesquisa qualitativa, precedida do procedimento bibliográfico para embasar teoricamente o conteúdo abordado no presente estudo. Para isto foi desenvolvido um questionário, onde buscou-se entender como é realizada a comunicação na organização, visando identificar de que forma esta comunicação influencia no funcionamento da organização e quais as causas dos problemas gerados por falhas em comunicação, para então, analisar quais pontos podem ser melhor desenvolvidos, visando que a comunicação seja assertiva.

Mediante aos resultados da pesquisa, foi aplicado o Gráfico de Pareto que consiste na organização das variáveis problemas em ordem crescente das suas ocorrências, o que consequentemente nos leva a priorização das variáveis mais problemáticas e curva do percentual acumulado representa os percentuais agrupados, onde o gestor tem uma melhor visualização das causas ou problemas mais relevantes, e

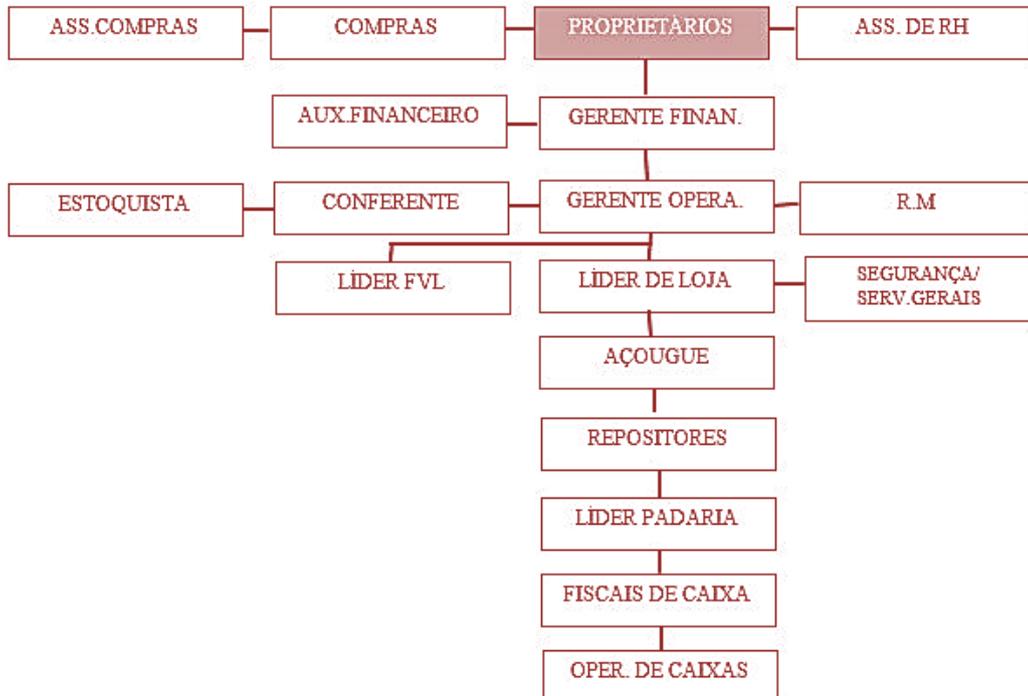
assim direcionar os esforços nos itens que efetivamente representam potenciais riscos de acordo com o que define Neto et al (2017).

E para tomada de ações para os problemas diagnosticados e suas possíveis causas, será implementado um plano de ação, essa ferramenta é chamada de 5W2H, é o modelo de plano de ação eficiente, para acompanhamento das ações críticas, que se baseiam pelos seus resultados para organizarem a próxima etapa. Consistindo basicamente em responder 7 perguntas simples: *Why* (Por que?), *What* (O que?), *Who* (Quem?), *When* (Quando?), *Where* (Onde?), *How* (Como?) e *HowMuch* (Quanto?) (Maiczick e Andrade 2015).

3.2 ESTUDO DE CASO

O Supermercado Jaraqui, surgiu no mercado amazonense em 13 de julho de 2018, com a proposta de atuar no segmento de varejo, para ser mais preciso no ramo de supermercado. E buscou identificar quais seriam as principais exigências do mercado, além de ter um sistema de atendimento personalizado, significativamente diferente ao que os concorrentes estavam praticando até aquele momento. Dessa maneira, atuando de maneira totalmente inovadora, conseguiu em pouco tempo, nesses 2 (dois) anos teve um destaque considerável entre os outros empreendimentos do mesmo segmento na Zona Leste de Manaus. O Supermercado Jaraqui atua hoje no horário comercial, e conta com um quantitativo de 102 colaboradores, no qual está distribuído de acordo com a Figura 1 que apresenta o Organograma da empresa.

Figura 1 – Organograma da empresa



Fonte: Elaborado pelos autores, 2021

O funcionamento da organização visa identificar possíveis causas de comunicação, e verificando de que forma a Comunicação Agressiva afeta o processo de bom funcionamento organizacional. Dessa maneira, se faz necessário identificar as principais condições e demais procedimentos que possam afetar esse processo.

4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

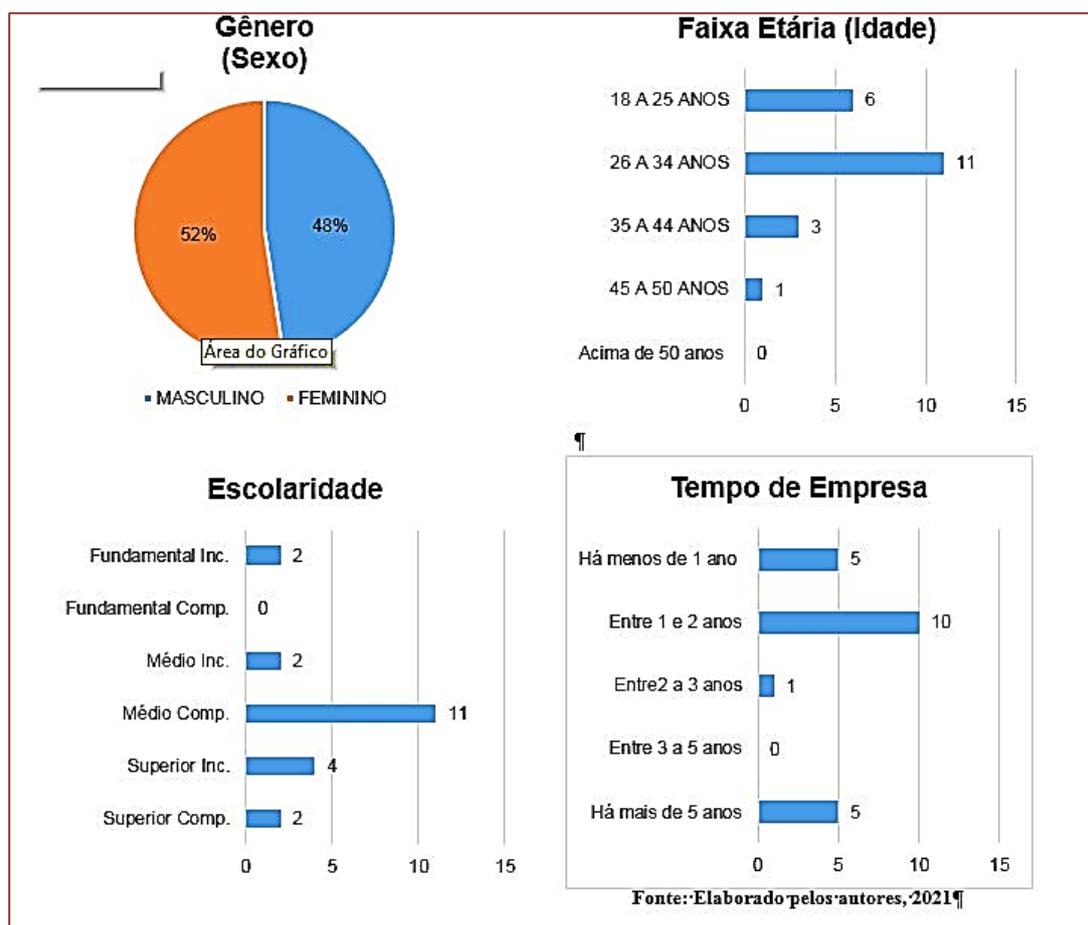
Visando comprovar e ampliar os conhecimentos gerados por esse estudo, o levantamento de dados obtidos pelos questionários resultou em uma análise da qual atingiu-se o objetivo da pesquisa quanta Comunicação agressiva nas organizações e suas consequências entre colaboradores. O estudo foi realizado com a participação dos colaboradores da organização em diversos níveis para um entendimento da importância da comunicação entre os colaboradores, conforme exposto abaixo.

Com base nos resultados dos questionários, foram elaborados gráficos, organizados da seguinte forma: I-Perfil dos colaboradores; II-Comunicação; III-Relação com a Chefia; IV-Relacionamento Interpessoal e V-Fatores Motivacionais e Desmotivacionais.

4.1 PERFIL DOS COLABORADORES

Observe na figura 2 os resultados do item I.

Figura 2 – Perfil dos colaboradores da organização



Fonte: Elaborado pelos autores, 2021

Verificou-se que em relação ao gênero dos colaboradores respondentes foi bem equilibrado, ou seja, dos 21 respondentes praticamente 50% são do sexo feminino e os outros 50% masculino. A faixa etária dos respondentes a de maior frequência foi a faixa etária de 26 a 34 anos (11) seguida da faixa etária de 18 a 25 anos (6). Quanto a escolaridade, foi verificado que 11 dos respondentes tem Ensino médio completo, seguido de ensino superior incompleto e a respeito do tempo de empresa a maioria (10) tem entre 1 e 2 anos.

4.2 COMUNICAÇÃO

Em relação a esse item foram verificados os seguintes aspectos mostrados na tabela 1.

Tabela 1 – Processo de Comunicação Organizacional

Questionamento	Adequadamente	Razoavelmente	Inadequadamente		
	Sempre	Quase sempre	Raramente	Nunca	Não tenho opinião
5.1- Como a direção da empresa se comunica com seus colaboradores?	4	17	0		
5.2- Os funcionários se sentem seguros ao dizer o que pensam?	7	12	1	0	1
5.3- A empresa é aberta a receber as opiniões e contribuições de seus colaboradores?	4	15	1	0	1
5.4- As orientações do seu trabalho são claras e objetivas?	19	1	0	0	1
5.5- A empresa proporciona o seu desenvolvimento e crescimento profissional?	2	18	1	0	0

Fonte: Elaborado pelos autores, 2021

Quanto ao processo de comunicação na empresa, foi comprovado que a direção tem uma comunicação razoável (17) com seus colaboradores, e que os funcionários quase sempre (12) se sentem seguros em dizer o que pensam. A empresa também quase sempre (15) está aberta a receber opiniões e contribuições de seus colaboradores e que sempre (19) os colaboradores recebem orientações claras e objetivas sobre o seu trabalho. A empresa quase sempre (18) proporciona o seu desenvolvimento e crescimento profissional dos colaboradores.

4.3 RELAÇÃO COM A CHEFIA

Em relação a esse item foram verificados os seguintes aspectos (Tabela 2).

No que diz respeito à relação com a chefia geral, foi verificado que os colaboradores na sua maioria (18) quase sempre se sentem respeitados pelo seu gestor/gerente e na maioria (20) sempre respeitam o seu gestor/gerente. Os colaboradores na sua totalidade (21) sempre consideram seu gestor/gerente um bom

profissional e que a maioria (16) quase sempre acham seu gestor/gerente receptivos às sugestões de mudanças.

Tabela 2 – Relação com a chefia

Questionamento	Sempre	Quase sempre	Raramente	Nunca	Não tenho opinião
6.1- Você se sente respeitado pelo seu gestor/ gerente?	3	18	0	0	0
6.2- Você respeite seu gestor/ gerente?	20	1	0	0	0
6.3- Você considera seu gestor/ gerente um bom profissional?	21	0	0	0	0
6.4- O seu gestor/ gerente é bem receptivo às sugestões de mudança?	4	16	0	0	1

Fonte: Elaborado pelos autores, 2021

4.4 RELACIONAMENTO INTERPESSOAL

Em relação a esse item foram verificados os seguintes aspectos (Tabela 3).

Tabela 3 – Relação Interpessoal

Questionamento	Sim	Não	Não tenho opinião		
7.1- Existe um relacionamento de cooperação entre os setores da empresa?	17	2	2		
	Adequado	Razoável	Inadequado		
7.2- Como você considera o relacionamento entre os colaboradores dentro da empresa?	8	13	0		
	Sempre	Quase Sempre	Raramente	Nunca	Não tenho opinião
8.1- Os principais assuntos são debatidos em equipe?	8	12	1	0	0
8.2- A empresa incentiva o trabalho em equipe?	2	19	0	0	0

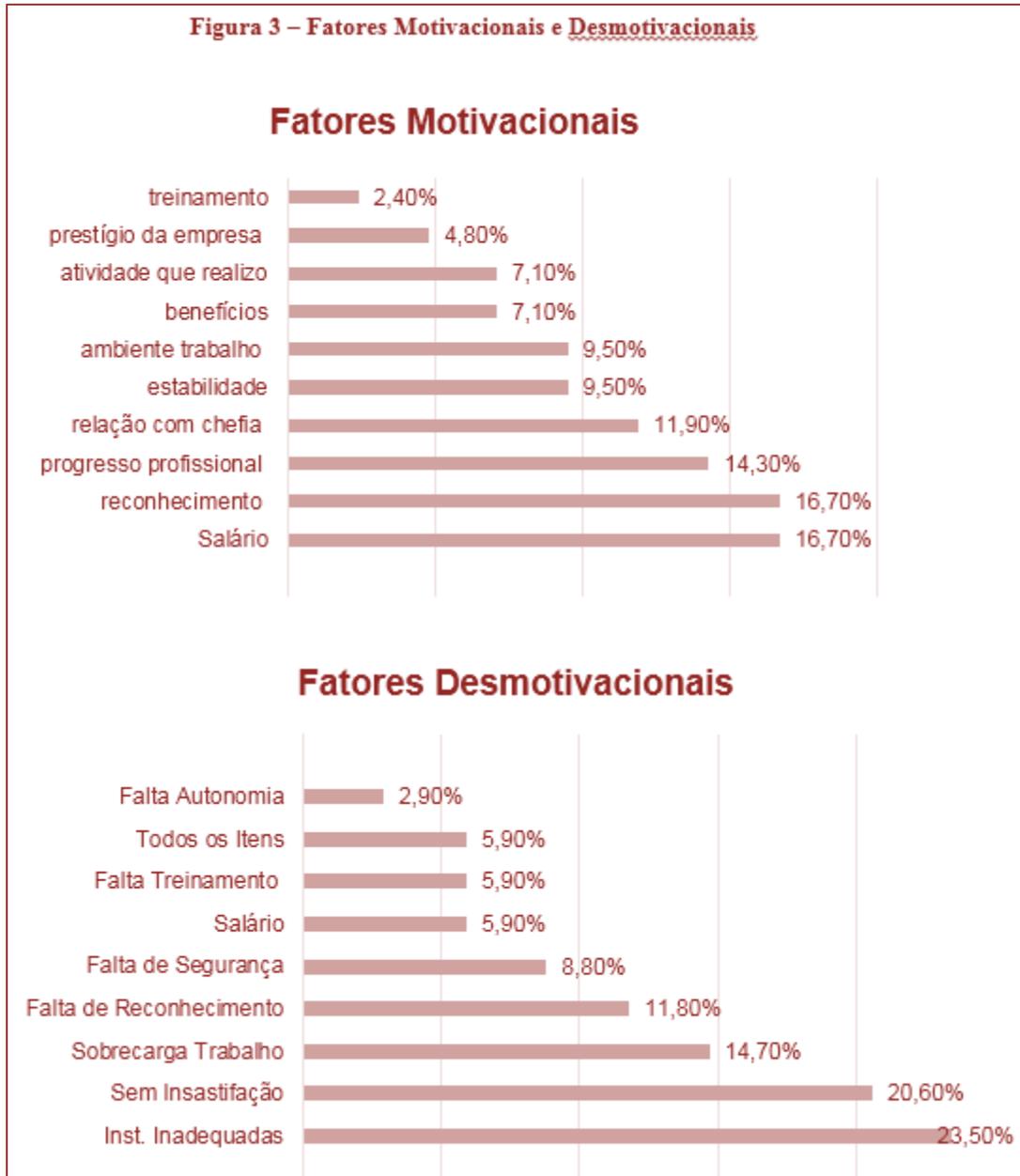
Fonte: Elaborado pelos autores, 2021

Sobre o relacionamento interpessoal, verificou-se que a maioria (17) dos colaboradores opinaram que existe sim uma relação de cooperação entre os setores da empresa e que a maioria (13) dos colaboradores consideram adequado o relacionamento entre os colaboradores. Os principais assuntos na maioria (12) das vezes sempre são debatidos em equipe e que a maioria (19) dos colaboradores opinaram que a empresa quase sempre incentiva o trabalho em equipe.

5. FATORES MOTIVACIONAIS E DESMOTIVACIONAIS.

Em relação a esse item foram verificados os seguintes aspectos (Figura 3).

Figura 3 – Fatores Motivacionais e Desmotivacionais



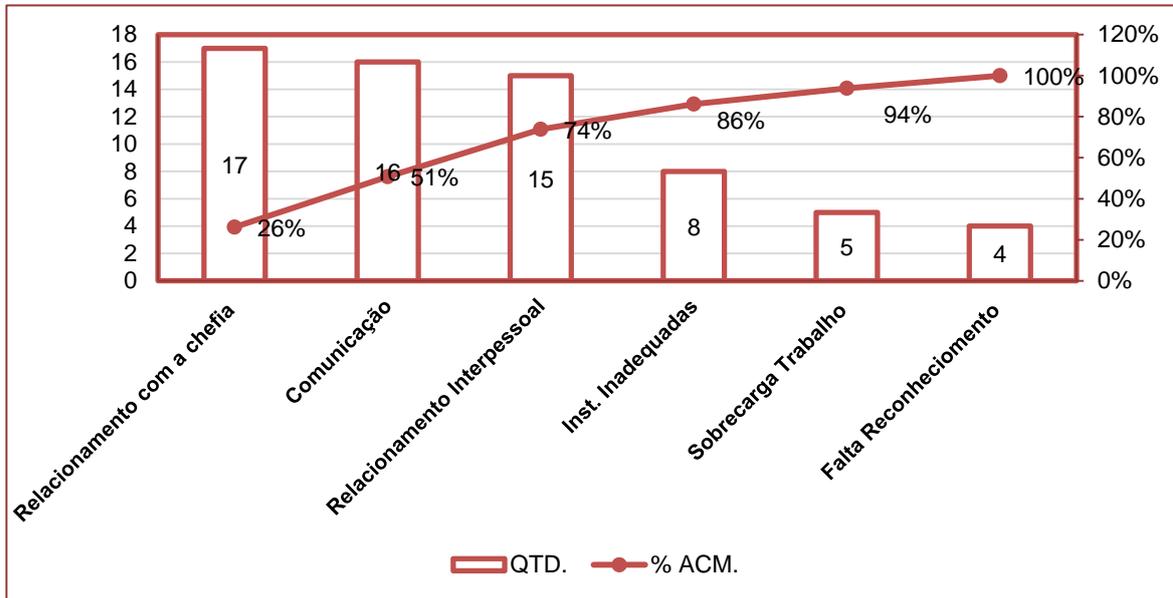
Fonte: Elaborado pelos autores, 2021

Sobre os fatores motivacionais ficou evidenciado que na opinião dos colaboradores os três principais fatores de motivação são Salário (16,7%), Reconhecimento profissional (16,7%) e Progresso Profissional (14,3%).

E entre os fatores que mais desmotivam os colaboradores 23,5% opinaram que são as Instalações dos banheiros, vestiários são inadequadas, e 14,7% não estão satisfeitos com a sobrecarga de trabalho. 20,6% dos colaboradores estão satisfeitos com tudo que a empresa oferece. Apresenta-se na figura 4 um resumo geral dos itens

problemas apontados na pesquisa, onde foi utilizado o Gráfico de Pareto, que prioriza qual problema deve ser tomada ações de melhoria.

Figura 4 – Gráfico de Pareto



Fonte: Elaborado pelos autores, 2021

O item Relacionamento com Chefia, é o problema de maior frequência (17), mostrando que segundo a análise do Gráfico de Pareto é o item que deve ser priorizado para tomada de ação. A tabela 4 mostra as causas dos problemas de relacionamento com a chefia, são que os colaboradores não se sentem respeitados pelo seu gestor/gerente quase sempre (18), seguido de que quase sempre não sentem que seu gestor/gerente seja receptivo às sugestões de mudanças.

Tabela 4 – Itens de maior problema com o relacionamento com a chefia.

Questionamento	Sempre	Quase Sempre	Raramente	Nunca	Não tenho opinião
6.1- Você se sente respeitado por seu gestor/gerente?	3	18	0	0	0
6.2- Você respeita seu gestor/gerente?	20	1	0	0	0
6.3- Você considera seu gestor/gerente um bom profissional?	21	0	0	0	0
6.4- O seu gestor/gerente é bem receptivo às sugestões de mudança?	4	16	0	0	0

Fonte: Elaborado pelos autores, 2021

Analisando a tabela 4, dos quais há quatro itens analisados, no entanto somente dois apresentam problemas nos quais devem ser tomadas ações de melhorias, para o bom desempenho na comunicação da organização mostrando no quadro 2.

Quadro 2 – Plano de Ação 5W2H

What O que?	Why Porque?	Who Quem?	When Quando?	Where Onde?	How Como?	HowMuch Quanto?
Melhorar a política de relação e respeito de líderes e colaboradores	Colaboradores se queixam de falta de relação (respeito) por partes de seus líderes	Gestor de RH	Início: 03/04/2021 Fim: 03/08/2021	Supermercado Jaraqui	Implementar uma política rigorosa de relação e comunicação assertiva entre líderes e colaboradores	Custo Relativo
Melhorar a receptividade dos líderes com relação as sugestões dadas pelos colaboradores	Colaboradores não sentem que seus líderes sejam receptivos a sugestões de mudanças	Gestor de RH	Início: 03/04/2021 Fim: 03/08/2021	Supermercado Jaraqui	Implementar programa de sugestões mudanças e melhorias em todos os departamentos com a participação efetiva dos colaboradores de todos os níveis	Custo Relativo

Fonte: Elaborado pelos autores, 2021

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir do levantamento de dados e a utilização de ferramentas administrativas, respondemos o que foi proposto como objetivo geral, podendo identificar as possíveis falhas de comunicação, a principal apontada foi a relação com a chefia e foram identificados como causas é que os colaboradores não se sentem respeitados pelo seu gestor/gerente e a outra é que quase sempre não sentem que seu gestor/gerente seja receptivo as sugestões de mudanças. Vale ressaltar ainda sobre os principais fatores de desmotivação apontados pelos colaboradores que são as instalações dos banheiros e vestiários inadequadas e sobrecarga de trabalho.

E sobre o objetivo específico deste estudo, pode-se analisar que os colaboradores em alguns aspectos se sentem bem junto à organização, foi o que apresentou os fatores motivacionais, indicando ser o principal fator de motivação entre os colaboradores o salário, seguido de que a empresa reconhece seu esforço na organização.

Assim, pode-se concluir nesse estudo que no Supermercado Jaraqui indicou evidências de problemas na comunicação, em decorrência dos problemas levantados, mas também foram levantados pontos positivos pelos colaboradores. E visando uma melhoria para o clima organizacional no sentido de compatibilidade e adaptação, foi sugerido um plano de ação, indicando ações para melhoria da comunicação organizacional, de forma que a partir da implementação dessas ações, espera-se que haja uma comunicação assertiva dentro do ambiente organizacional, havendo comprometimento de todos, e assim ter resultados positivos para toda a organização.

REFERÊNCIAS

- CHIAVENATO, Idalberto. Administração geral e pública. 3.ed. Barueri, SP: Manole, 2012.
- CONNOR, Jane Marantz. Connecting across differences: finding common ground with anyone, anywhere, anytime. / Jane Marantz Connor and Dian Killian. 2nd. ed, PuddleDancer Press, 2012.
- DUTERME, Claude. A comunicação interna na empresa: a abordagem de palo alto e análise das organizações. Lisboa: Instituto Piaget, 2002.
- KUNSCH, Margarida M. Krohling. Planejamento de relações públicas na comunicação integrada. 2 ed. São Paulo: Summus Editorial, 2002.
- MAICZICK, J.; ANDRADE, P. Aplicação de ferramentas de melhoria de qualidade e produtividade nos processos produtivos: um estudo de caso. Qualitas, v. 14, n.1, p. 1-14, 2015.
- NETO, R.M.; GALDINO, D.G.; DANTAS, S.M.; SANTOS, M.W.; NETO, J.M. Aplicação das sete ferramentas da qualidade em uma fábrica de blocos standard de gesso. ENEGEP, v. 37, n.1, p. 1-25, 2017.
- OLIVEIRA, Ivone. L.; PAULA, Maria A.; Carine F.C. Comunicação Organizacional e Relações Públicas: caminhos que se cruzam, entrecruzam ou sobrepõem? Trabalho apresentado no XXVIII Intercom, Rio de Janeiro, setembro de 2005.
- OLIVEIRA, Ivone. L.; PAULA, Maria A. O que é comunicação estratégica nas organizações. São Paulo: Paulus, 2007.
- SOUSA, Miguel. Guia de tipos: métodos para o uso das fontes de PC. Estugarda, Alemanha, Fachhochschule Stuttgart, 2002. Disponível em <<https://www.infoamerica.org/museo/>> Acesso em 11 de abril de 2021.
- TAVARES, Sandra D. Comunicar com Sucesso. São Paulo: Oficina do Livro, 2019.
- TORQUATO. Gaudêncio do Rego. Comunicação empresarial, comunicação institucional: conceitos, estratégias, sistemas, estruturas, planejamento e técnicas. São Paulo: Summus, 2015.
- WELS, Ana Maria Córdova. Estudando a comunicação organizacional: redes e processos integrativos. Conexão – Comunicação e Cultura, UCS, Caxias do Sul, v.4, n. 7, p. 73-86, 2005.

Capítulo 5

Desafios enfrentados pela organização na implantação de ações de saúde e segurança frente ao COVID-19: Estudo de caso em uma empresa do polo industrial de Manaus

Fernanda Rocha Fernandes Matos

Jéssica Luize da Silva Santos

Mateus Felipe da Silva Queiroz

Viviane Barros Marinheiro

Ygor Geann dos Santos Leite

Resumo : O artigo visa abordar questões relacionadas ao enfrentamento à pandemia do Covid-19, e as medidas adotadas pelas empresas a fim de garantir a segurança e saúde do trabalhador. Foi feito um estudo de caso em uma empresa de eletrônicos do Polo Industrial de Manaus, evidenciando o esforço no combate à propagação do vírus, que revelou a necessidade de melhorias em relação ao uso de equipamentos individuais de proteção, pois se constatou que alguns colaboradores ainda resistem ao uso. Notavelmente, seria necessário que houvesse formas de conscientização para todos os colaboradores por meio de comunicação interna nos murais e informações impressas fixadas em locais estratégicos para visualização de todos. Para elaborar o artigo, o método utilizado foi de pesquisa qualitativa e exploratória, buscando obras literárias e uma pesquisa de campo para coleta de dados. Com isso, foram propostas melhorias através de recursos como a disseminação de materiais como folhetos explicativos e kits de proteção e higiene para todos os trabalhadores. O método seguramente pode ser aplicado a outras organizações em contribuição à contenção da propagação do vírus.

Palavras-chave: Pandemia, Covid-19, Saúde, Melhorias, Proteção.

1. INTRODUÇÃO

Em meio ao ritmo intenso de trabalho e busca do crescimento industrial, quando a expectativa de uma considerável retomada econômica estaria prestes a acontecer, um grande desafio gerado pela crise de uma pandemia revela-se, pondo à prova os indicadores financeiros e muito mais que isso, desafiando as empresas a manterem empregos assegurando a saúde, segurança e qualidade de vida do trabalhador.

Para garantir a proteção dos trabalhadores, segundo a Declaração do Centenário da (OIT) Organização Internacional do Trabalho, aprovada em junho de 2019, “condições de trabalho seguras e saudáveis são fundamentais para um trabalho digno”. Essa declaração faz muito mais sentido no momento atual, em que as empresas vivenciam uma situação crítica em decorrência da pandemia do Covid-19.

Nesse sentido, no caso da ausência de medidas emergentes no sentido de minimizar os efeitos da crise, muitas empresas correm o risco de fechar as portas, pois sem colaboradores saudáveis física e psicologicamente no ambiente de trabalho, poderá haver paralisação parcial ou total das atividades, causando consequências ruins, tanto para a saúde pública como para a economia em si.

Um plano eficaz de medidas preventivas, somado à conscientização do empregado, afirmamos categoricamente que é possível manter a produtividade sem comprometer a saúde, segurança e qualidade de vida dos funcionários. Ainda que o desafio seja grandioso, com os cuidados e prevenções diárias adotadas como regra na empresa, com um acompanhamento contínuo, avaliando e identificando os riscos de cada setor da empresa, é possível implantar um programa de medidas preventivas de modo a garantir a proteção dos trabalhadores tendo em vista a contribuição dos mesmos para que essas medidas de prevenção tenha sucesso.

Assim, sem dúvida alguma, surge a necessidade emergente de que as empresas, especialmente as do setor industrial, utilizem ideias e estratégias voltadas para contribuir positivamente com a manutenção dos empregos, evitando ao máximo afetar a saúde do colaborador, tendo em vista que a motivação se torna imprescindível para que este possa continuar desempenhando suas funções com sucesso na empresa, sendo necessário, para isso, que a saúde física e mental se mantenha preservada.

O artigo busca, diante disso, apartir do estudo de caso, a fim de compreender quais medidas a organização está adotando em suas dependências e como propor ações de melhorias para combater os impactos causados pela pandemia do Covid-19, preservando a saúde, segurança e qualidade de vida do trabalhador.

Pretende-se que este trabalho forneça informações que sirvam de modelo para pesquisas com o mesmo teor, além de beneficiar empresas e pessoas interessadas em relação ao tema.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 COVID-19

Ao decorrer da contaminação pelo Covid-19, o mundo vem sendo afetado gradualmente com os agentes nocivos do vírus. No Brasil o primeiro caso foi confirmado no dia 26 de fevereiro, e em 3 de março cerca de 500 novos casos foram tidos como suspeitos e para conter essa possível proliferação foi regulamentado medidas de enfrentamento para o novo coronavírus (Covid-19) assim sendo estabelecido a prevenção e o distanciamento com intuito de conter o vírus e sua disseminação. E nas organizações não foi diferente pois, essas organizações vem enfrentando desafios significativos para se manter no mercado desenvolvendo novas técnicas de ações

estratégicas, visando manter a saúde e segurança, onde seus colaboradores possam executar suas atividades laborais sem riscos.

Segundo Gorbalya, et al, 2020, em março de 2020, a (OMS) Organização Mundial da Saúde comunicou sobre a pandemia global, que foi detectada em dezembro de 2019 na cidade de Wuhan na China, este vírus é causador de uma doença infecciosa que afeta diretamente as vias respiratórias, o que a torna de cunho grave e muitas das vezes com quadros assintomáticos, cujo se originou Covid-19.

Devido aos padrões de transmissões do Covid-19, conseqüentemente as situações de emergência de saúde dos trabalhadores nas empresas, tiveram impactos súbitos nos encerramentos de trabalho nas organizações. As empresas decorrem enfrentando grandes obstáculos em manter seus colaboradores trabalhando em um ambiente seguro. Tendo que implementar novas ferramentas estratégicas ao combate do Covid-19, sendo assim gerando novos gastos que acaba resultando no desemprego e impactando as condições de trabalho.

De acordo com Delbem – Barros, et al, 2020, a crise devido o Covid-19 é uma situação com que reflete nos impactos biológicos e econômicos o que acaba impulsionando situações devastadoras na saúde humana e no comportamento dos profissionais nas organizações e nas práticas de suas atividades corporativas.

As organizações vêm mudando suas posturas no sistema da saúde e segurança no trabalho gradativamente devido a pandemia, em virtude disso as empresas estão em constantes mudanças com as aplicações de novas implementações na qualidade de vida de seus colaboradores, implementações essas para o combate à proliferação do vírus no seu âmbito de trabalho, com a necessidade de proteção dos funcionários, com a preservação da saúde, do qual é fundamental a integridade dos colaboradores, para isso é necessário as medidas protetivas para as atividades com exposição de risco, e com isso as organizações tem buscado medidas de impacto para o aperfeiçoamento nas regras e condutas no trabalho.

Conforme Ribeiro, et al, 2020, dessa maneira foi acrescentado novos planos de ação para evitar possíveis contágios no ambiente de trabalho como um todo, realizando novas adaptações nas empresas com a estrutura qualificada no ambiente físico das organizações para que os colaboradores possam desenvolver sua atividade com segurança.

Em virtude dos aspectos abordados, as organizações em meio a pandemia pelo Covid-19 tiveram que se adaptar e implementar novas medidas efetivas para a saúde, segurança e prevenção a qualidade de vida dos colaboradores em meio à crise interna e externa, as organizações estabeleceram orientações relacionadas ao enfrentamento da pandemia com novas regras de distanciamento, uso reforçado de EPI's, assim mantendo a integridade física e cognitiva de seus colaboradores e um ambiente de trabalho seguro e estável.

2.2 SISTEMA DE SAÚDE E SEGURANÇA OCUPACIONAL

O Sistema de Saúde e Segurança Ocupacional tem por objetivo desenvolver e aplicar métodos e ferramentas para promoção da segurança e do bem-estar físico e mental dos trabalhadores, bem como orientá-los sobre a prevenção aos riscos existentes no ambiente de trabalho, sejam eles químicos, físicos, biológicos, ergonômicos ou de acidentes, todavia, é necessário o empenho e colaboração de todos para que este sistema produza resultados satisfatórios.

Para Viana (2019), os riscos existentes no ambiente de trabalho deixam de ser um problema a ser combatido isoladamente e passam a ser um mal que deve ser

enfrentado de forma coletiva através da priorização das medidas de controle e eliminação destes riscos.

Em meio à crise sanitária de escala global causada pelo Covid-19, a aplicação efetiva do Sistema de Saúde e Segurança Ocupacional e suas ferramentas de prevenção em função da redução de contaminações possibilitou que as empresas continuassem suas atividades e permitiu a permanência das pessoas em seus respectivos empregos durante este período de pandemia. Levando em consideração que a quarentena não era uma medida viável para as organizações e isso causaria maiores prejuízos na economia, surgiu a necessidade de reforçar o uso dos EPI's – Equipamentos de Proteção Individual focando sua utilização no combate à proliferação do vírus e definindo-os como um dos principais métodos de prevenção a ser utilizado dentro das empresas

Segundo Almeida, I.M (2020), apesar dos EPI's desempenharem papel fundamental no combate à propagação interna do vírus nas organizações, o manuseio incorreto dos equipamentos de proteção individual, no que se refere a colocar e retirar a máscara acarretou contaminações, atribuindo esta falha à falta de orientação quanto ao uso dos equipamentos que deve ser fornecidas pelo fabricante dos equipamentos no rotulo e ser reforçado no âmbito de trabalho, desta forma é imprescindíveis as orientações contínuas nas organizações.

Devido a pandemia e a sua proporção, as organizações tomaram pra si a prioridade e necessidade de proteção de seus colaboradores, respeitando as medidas de prevenção do protocolo clínico do Covid-19, evitando que dentro da corporação houvesse um grande índice da proliferação do vírus, para isso novos métodos de prevenção e proteção foram aplicados para assegurar a saúde e segurança ocupacional de seus colaboradores em suas condições de trabalho.

De acordo com Filho, et al, muito se fala sobre as condições de trabalho na área da saúde, já das condições de trabalho das organizações pouco se discute, porém nem uma e nem outra é menos importante e é necessário que todo âmbito de trabalho esteja adequado para que os colaboradores possam praticar suas atividades laborais com segurança, contribuindo com a redução da transmissão do vírus.

Os resultados que o Sistema de Saúde e Segurança Ocupacional produz depende do trabalho em equipe e de todos os que fazem parte do contexto organizacional e também requer atenção por parte dos gestores que devem acompanhar todos os passos, evoluções, sempre com um olhar global visando os erros e acertos deste sistema para que correções e melhorias possam ser aplicadas de forma rápida e eficiente, afinal, a saúde do colaborador é fundamental para promover a eles qualidade de vida, tanto dentro quanto fora do seu ambiente de trabalho, desta forma a corporação visa prevenir doenças ocupacionais empenhando-se em novos métodos para manter a saúde e segurança de seus colaboradores.

2.3 CONSTRUÇÃO DE PROJETOS DE MELHORIAS

Um projeto de melhoria diz respeito a um ou mais planos de ação utilizados para aperfeiçoar um processo já existente ou introduzir novas rotinas e procedimentos a fim de efetuar mudanças necessárias e melhorar os resultados. Para tanto, utiliza-se indicadores de desempenho, que servem para medir e gerenciar os processos. Dentre as ferramentas que podemos adotar para obter respostas e conseqüentemente propor e aplicar as melhorias temos a metodologia Kaizen, ou melhoria contínua, que é utilizada para reduzir custos, aumentar a produtividade e solucionar problemas.

Segundo Castanheira e Loos (2017), Kaizen é conhecida como a metodologia que dissemina o propósito da melhoria contínua e que propõe que as mudanças podem

ocorrer em qualquer pessoa, em qualquer dia e em todas as áreas de uma organização. E de acordo com Souza (2017), para o sucesso da filosofia, é imprescindível o comprometimento e mudança de comportamento de todos os envolvidos, fazendo com que todos se sintam parte do processo de melhoria.

A partir desse princípio, podemos conhecer e utilizar as ferramentas que correspondem ao método Kaizen, com o objetivo de buscar técnicas de melhorias que aperfeiçoem um determinado processo, para diminuir riscos, reduzir custos e obter resultados positivos. Para essa finalidade, é necessário que se elabore um plano de ação, para que todas as pessoas envolvidas no processo participem, e conheçam e colaborem com o desempenho da metodologia adotada, dentre as ferramentas que podemos usar para obter respostas e propor melhorias dentro da organização, temos a planilha 5W2H.

De acordo com Moraes (2018), a ferramenta 5W2H é utilizada para plano de ações, permitindo melhor análise e conhecimento sobre determinado processo, problema ou ação. O objetivo é permitir que todas as atividades planejadas possam ser discutidas em grupos antes de executá-las. A ferramenta baseia-se em sete perguntas que respondidas podem gerar sugestões de melhorias ao processo: What? (O que?), Who? (Quem?), Where? (Onde?), When? (Quando?), Why? (Por que?), How? (Como?) e How much? (Quanto custa?).

Outra ferramenta bastante utilizada para identificar problemas e construir um projeto de melhorias na organização, é o ciclo PDCA, que se resume em quatro etapas que integram um plano de ação com o objetivo de resolver um problema existente no processo, planejando, executando, checando e agindo. Após a ação, havendo necessidade, o plano é novamente iniciado, dando continuidade até que se alcance a melhoria desejada, configurando um ciclo de procedimentos que funciona muito bem na construção do projeto de melhorias.

Segundo Souza et al. (2019), na gestão da qualidade, o Ciclo PDCA pode ser considerado tanto uma metodologia fundamental de controle de qualidade, quanto um modelo de gestão aplicado à resolução de problemas. Esses problemas podem ser amplos no nível da empresa como um todo, de seus processos de gestão, das tomadas de decisões, de sua política e de sua cultura como pode ser uma ferramenta pontual aplicada em setores específicos. É nesse sentido, precisamente, que o PDCA é utilizado no estudo de caso em questão, visando tanto à correção de um problema, quanto à manutenção do padrão que se estabeleceu após a melhoria.

Portanto, para implantar um projeto de melhoria em qualquer tipo de atividade na empresa, é essencial que os gestores estejam comprometidos e prontos a se adaptar e aplicar as mudanças necessárias no processo, Referente à saúde, segurança e qualidade de vida do trabalhador em época de Corona vírus, as melhorias se fazem urgentes e imprescindíveis, visto que um plano de ação deve ser adotado diante de uma crise a fim de intervir e evitar o colapso em relação aos fatores que colocam em risco a saúde da empresa como um todo.

3. ESTUDO DE CASO

O estudo de caso foi realizado em uma indústria multinacional situada no Polo industrial de Manaus, onde foram coletadas informações acerca de implementações de medidas preventivas para combater o Covid-19, destacando a importância de todos os colaboradores, sem exceção, seguirem regras e aplicá-las ao seu dia a dia na empresa em questão, iniciou uma série de medidas para evitar que o vírus se propague e com isso se encarregou de seguir as orientações e protocolos da OMS, ANS, Ministério da Saúde e demais órgãos competentes, adotando ações para diminuir o risco de transmissão no

trabalho e se posicionar no combate ao contágio em seu quadro de funcionários e consequentemente suas famílias.

Preocupada com a saúde, segurança e integridade de seus funcionários, a organização flexibilizou as regras, como por exemplo, a permanência de funcionário sob suspeita da doença em casa, no caso de sintomas, com a apresentação ou não de atestado médico. Além disso, apesar da drástica redução em sua produção, a empresa continuou remunerando seus colaboradores até que tivessem a capacidade e saúde para retomar suas atividades.

Nesse sentido, houve gastos com a implementação em tecnologia para o acompanhamento diário de aferição de temperatura corporal desses funcionários, bem como a criação de um aplicativo para o colaborador registrar mudanças em seu sistema imunológico, por mínimo que seja, como gripe, febre, falta de olfato e outros, sendo concedido o afastamento dos sete dias ou mais, caso necessário, até que esteja apto para retomar as atividades.

Em continuidade ao plano de medidas preventivas, a empresa disponibiliza um plano de saúde amplo onde os funcionários possam usufruir de todas as áreas, inclusive acompanhamento psicológico, que se faz necessário, tendo em vista que em meio a uma pandemia muitas pessoas perdem entes queridos e são afetados mentalmente. Outra medida foi a disponibilização do teste rápido para Covid-19 para os colaboradores com suspeita.

Além disso, outras medidas práticas foram implantadas, como: disponibilização de EPI's, como máscaras faciais e viseiras; divisórias em todas as mesas do refeitório, respeitando o distanciamento social; ampliação do número de rotas, evitando aglomeração dentro da condução, respeitando a distância de 1,5 metros entre os colaboradores, com uso obrigatório de máscaras faciais; aferição de temperatura corporal na portaria, também respeitando o distanciamento; suspensão do uso da biometria nos relógios de ponto, evitando contato físico; demarcações de distanciamento nos pisos; mensagens de conscientização nos corredores e em pontos estratégicos como banheiros; bancos e cadeiras com demarcação de distanciamento; divisórias entre bancadas na produção; divisórias nos setores administrativos, frisando que boa parte do pessoal desse setor foi afastado para trabalhar em home office; dispensadores de álcool em gel em pontos estratégicos da empresa, como próximo a bebedouros e portas, dentre outros.

Diante disso, verificamos que o maior desafio das organizações, foi manter seus colaboradores, evitando uma demissão em massa e continuar remunerando aqueles que estavam impossibilitados de exercer suas funções, implementando novas práticas de saúde e segurança, manter seus colaboradores motivados para que a organização mesmo em meio à pandemia continuasse com suas atividades mantendo a lucratividade. Com base no estudo que foi feito, com a participação ativa de colaboradores de dentro dessas organizações, os dados foram coletados por meio de entrevista direta.

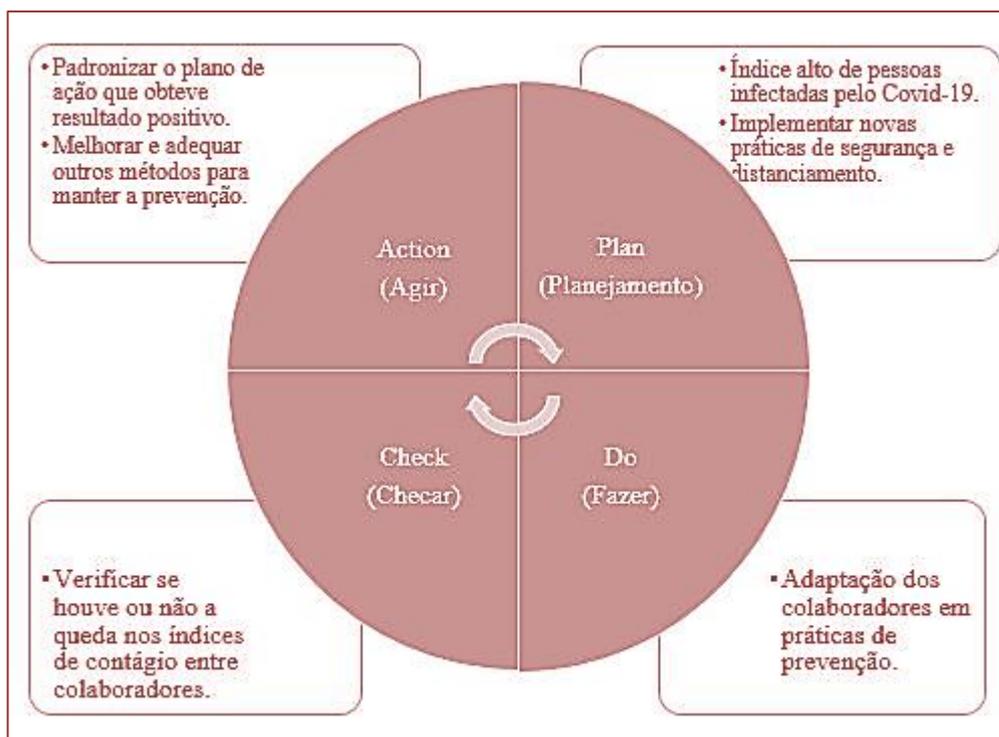
4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

A empresa, para solucionar o problema, fez um levantamento de fatos e dados, identificou resistência por parte de alguns funcionários a respeito do uso de EPI's pois muitos desacreditavam da proporção do vírus, um dos problemas também foi a omissão de possíveis sintomas ou até mesmo de está testado positivo para o COVID-19 mesmo sabendo dos riscos e ainda assim omitir, o que acabou resultando em demissão por estar pondo em risco a saúde do demais funcionários, a baixa produção também é um dos desafios pois houve um índice considerável de infectados e estavam impossibilitados de

praticar suas atividades laborais, o que acabou tendo uma diminuição da produção dos eletrônicos. A organização buscou elaborar uma análise, traçando os objetivos a serem alcançados com esses problemas identificados, foi criado um plano de ação com informativos, palestra online de conscientização para evidenciar os danos que o vírus causar se não houver as precauções necessárias tanto por parte da empresa quando da parte do funcionário, entrega de kits de proteção, com máscaras, e álcool em gel, orientações para os funcionários da importância do uso dos EPI's, e a maneira correta de usá-los e descartá-los.

Após a iniciação desse processo, houve um monitoramento para identificar onde poderia ter outras melhorias e avaliar como estava o trabalho com essas novas metodologias. E, no caso de haver algo errado no resultado do plano de ação seriam aplicadas medidas corretivas sobre esse processo na execução e a definitiva eliminação do problema, reiniciando novas diretrizes. Para demonstrar esse processo, utilizamos a ferramenta PDCA, a fim de facilitar o planejamento através da melhoria contínua solucionando problemas. Representamos através da Figura 1 o processo realizado pelo Ciclo PDCA:

Figura 1 – Ciclo PDCA do combate ao Covid-19 na organização



Fonte: Elaborado pelos autores, 2021

Feita a análise dentro do Ciclo PDCA, foi elaborado o 5W2H, a fim de obter respostas a respeito do plano de ação por meio de questionário, para assim organizar um planejamento eficaz e aplicar as melhorias necessárias ao processo. No quadro 1 pode-se encontrar tais informações:

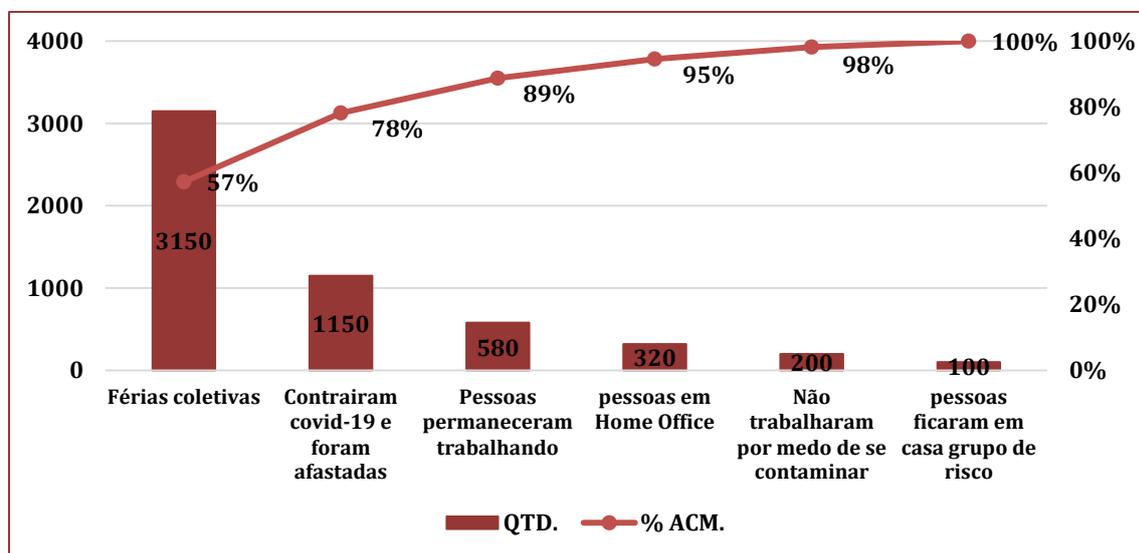
Quadro 1 – Plano 5W2H para levantar dados e melhorar a prevenção ao Covid-19

O quê?	Por quê?	Quem?	Quando?	Onde?	Como?	Quanto?
Aplicações de novas práticas de saúde e segurança no combate à proliferação do Covid-19 na organização.	Houve um crescimento de colaboradores infectados pelo Covid-19 na organização e será necessário aplicar novas práticas de precauções para combater a proliferação do vírus dentro da corporação.	Gestão Empresarial de todos os setores, do operacional ao executivo.	De imediato 15/03/2020 a 15/04/2020	Indústria de Eletrônicos situada no Polo Industrial de Manaus.	Demarcações no chão para o distanciamento EPI's, viseiras, máscaras faciais, luvas, toucas, etc.; Kits de higienização; Fôlder para orientação; Aplicativo para monitoramento de possíveis sintomas da doença.	Adimensional Pois o valor está em processo de análise

Fonte: Elaborado pelos autores, 2021

De acordo com a Figura 2 apresenta-se o gráfico de Pareto, destacando a quantidade e o fluxo de funcionários que se mantiveram ativos em suas atividades laborais, e os que precisaram ser afastados, seja por serem do grupo de risco, porque estavam de férias coletivas, home office os que se infectaram com o vírus ou até mesmo aqueles que não se sentiam seguros para voltar as suas atividades diárias de trabalho:

Figura 2-Gráfico de Pareto



Fonte: Elaborado pelos autores, 2021

Para os dados apresentados foi coletado informações obtidas através de entrevista com base nos últimos 7 meses ao decorrer dos impactos da pandemia na corporação, do qual foram implementadas novas aplicações de prevenção e distanciamento para uma considerável melhoria contínua dentro da organização.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em observação dos aspectos analisados, esse trabalho apresentou de forma fundamentada na implementação durante a crise na pandemia, visando assegurar a saúde e segurança do trabalho na empresa multinacional instalada no polo industrial de Manaus. O estudo procurou descrever as melhorias que a empresa possui, bem como verificar o uso de normas e diretrizes para uma estratégia usada de formas alinhadas aos aspectos subjetivos, em relação as normas de segurança para manter seus colaboradores seguros, com a aplicação de métodos de melhoria visando combater a proliferação do vírus dentro da corporação, mesmo tendo uma redução considerável de colaboradores além dos gastos financeiros.

Após a aplicação das perguntas que foram obtidas por meio de entrevistas, a empresa usou ferramentas de PDCA e 5W2H para buscar novas soluções para os problemas iniciais devido o Covid-19, pois houve resistência inicial no uso de EPI's onde alguns colaboradores desacreditavam da proporção do vírus e omitiram possíveis sintomas do vírus, houve até mesmo colaborador que sabia que estava infectado e mesmo assim também omitiu, o que ocasionou na demissão pois o mesmo estava colocando em risco a vida dos demais, além da baixa produção devido uma boa parte dos colaboradores precisou ficar em casa por estar infectado, o que acabou diminuindo a produção dos eletrônicos. E assim empresa buscou usar um método de planejamento simples e eficiente, utilizando melhores processos de melhoria contínua na organização.

Com inúmeras restrições impostas de distanciamento social devido a pandemia, a empresa adaptou uma nova realidade no ambiente de trabalho, com mudanças de acordo com adaptação do cenário atual, buscando viabilizar as necessidades apresentadas de maneira segura para todos os colaboradores.

Pode-se afirmar que a empresa teve um impacto considerável tanto financeiro quanto corporativo, porém atingiu a iniciação do objetivo, do qual era ter controle da proliferação do vírus na organização, manter as pessoas, além da produção ativa, apesar das dificuldades encontradas pelo caminho. E em resposta, os colaboradores por meio de entrevista, responderam que estavam satisfeitos e se sentindo seguros com as novas aplicações de melhoria na saúde e segurança em seu âmbito de trabalho.

Por fim, pode-se afirmar que a organização tem implantado programas de benfeitorias buscando a saúde, segurança e qualidade de vida de seus colaboradores.

REFERÊNCIAS

Albuquerque, Nila 2020. - planejamento operacional durante a pandemia de COVID-19: Comparação entre recomendações da organização mundial da saúde e o plano de contingência nacional- biblioteca digital de periódicos- acesso em: 7 out. 2020. Disponível em: <https://revistas.ufpr.br/cogitare/article/view/72659>

Almeida, I.M 2020. Proteção da Saúde dos trabalhadores da saúde em tempos de COVID-19 e resposta á pandemia. Acesso em: 4 out. 2020. Disponível em: Revista Brasileira de saúde ocupacional, 45, e 17.

Barros-Delben, Paola, et al, 2020. Saúde mental em situação de emergência: COVID-19. Acesso em: 26 ago.2020. Disponível em: <https://www.docsity.com/pt/saude-mental-na-emergencia-do-coronavirus/5409882/>

Carvalho, Marcos 2019. A gestão de qualidade aplicada em canteiro de obras. Disponível em: <https://monografias.poli.ufrj.br>

Castanheira, Paula¹, Loos, Maurícios² 2019. Os benefícios de um Kaizen na área de saúde e segurança do trabalho: estudo de caso em uma indústria têxtil. Acesso em 4 out. 2020. Disponível em: [Jornal Of Lean Systems, 2019, Vol.4 nº 1, pp.02-21](#)

Filho, José. Et al, 2020. A saúde do trabalhador e o enfrentamento do COVID-19- Revista Brasileira saúde ocupacional. Acesso em: 8 out. 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/2313-6369D0000120>

Medina, Maria. et al .Atenção Primária á saúde em tempo de COVID-19: o que fazer. - Cad. Saúde pública vol. 36 no. 8 Rio d Janeiro 2020 Epub Aug 17, 2020. Acesso em: 7 out. 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/0102-311X00149720>

Moraes, Amanda 2018. Qualidade de vida no trabalho: um estudo de caso em uma concessionária de veículos em Dourados-MS. Acesso em: 4 out. 2020. Disponível em: <http://repositorio.ufgd.edu.br>.

OIT-Dia mundial da segurança e saúde no trabalho 2020, erradicar a pandemia: a SST pode salvar vidas. Disponível em: <https://www.dgert.gov.pt/oit-dia-mundial-da-seguranca-e-saude-no-trabalho-2020-erradicar-a-pandemia-a-sst-pode-salvar-vidas>

Ribeiro, Marcos 2020. (RE) Organização da atenção primária á saúde para o enfrentamento da COVID-19: Experiência de Sobral-CE. Acesso em 26 de ago. 2020. Disponível em: APS em Revista <https://apsemrevista.org/aps/article/view/125/54>

Rubem, Reynaldo. Peixoto, Luciana, 2020. – impactos da covid-19 na economia: limites, desafios e políticas, Universidade Federal de Alagoas, Maceió, AL, Brasil – acesso em: 6 out. 2020. Disponível em: <https://portalseer.ufba.br/index.php/nit/article/view/36183>

Souza, Fernando 2017. Melhoria contínua estudo de caso da implementação da metodologia Kiazen no chão de fábrica como diferencial na otimização de set up. Acesso em: 4 out. 2020. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.24325/issn.2446-5763.v3i8p1-28>

Viana, Gabriela 2018. Segurança do trabalho: E a sua importância na gestão estratégica de uma empresa. Acesso 4 out. 2020. Disponível em: Revista Ciência e inovação-FAM V.4,N1.

Capítulo 6

Desenvolvimento do benchmarking funcional no recrutamento e seleção de pessoas com transtornos de neurodesenvolvimento: Estudo de caso em uma empresa no polo de eletrônicos

*Elizamara Moreira Valente
Karolaine Nunes Coelho
Ygor Geann dos Santos Leite*

Resumo: O assunto em questão tem como objetivo mostrar a importância e necessidade do conhecimento da Neurodiversidade na sociedade organizacional e mostrar o quanto pode ser benéfico o uso da inclusão no meio profissional. Inserindo assim, uma nova visão ao processo de recrutamento, seleção e adaptação de novos capitais existentes na sociedade. O estudo de caso se retrata no meio organizacional do polo industrial da Amazônia, usando a ferramenta “*Benchmarking*” com intuito de aprimorar políticas e práticas para a inclusão dos indivíduos neurodivergentes cujas diferenças podem ser consideradas como vantagens devidas suas capacidades cognitivas alheias ao indivíduo comum. Vivenciando um novo mundo e adquirindo novos métodos e pensamentos benéficos à organização que acatar os meios de apropriação de adaptação de um novo. Ainda assim, a convivência desses indivíduos demanda uma integração aprimorada no ambiente organizacional para que não haja infortúnios e que beneficie ambos os lados para que se alcance de forma eficaz as metas e objetivos de cada organização.

Palavras-chave: Gestão. Neurodiversidades. Inclusão. Resultados.

1. INTRODUÇÃO

Neurodiversidade é um conceito usado para indivíduos com capacidades cognitivas variadas em relação aos padrões considerados normais. São estes que possuem adversidades para se relacionar com os outros, ou que possuem uma capacidade de concentração diferente podendo variar de acordo com sua doença. Pessoas com Síndrome de Tourette, TDAH, Dislexia ou Autismo fazem parte do grupo neurodivergente.

Na antiguidade, as adversidades que essas pessoas passaram eram ainda piores, considerando o preconceito e discriminação que sofrem hoje em dia, pois não eram considerados pessoas, mas aberrações. Na antiga Roma, os bebês que nasciam com deformidades eram imediatamente assassinados e os que tivessem a sorte da vida ainda assim eram abandonados para se tornarem mendigos ou escravos. Na era da Revolução Industrial, essas pessoas ainda sofrem descaso sendo segregadas pela sociedade e obrigadas a viverem em manicômios pelo resto de suas vidas sem nem mesmo receberem diagnósticos e tratamentos.

Atualmente, com a evolução da ciência e da tecnologia o estudo sobre doenças e heranças genéticas possibilitou a esses indivíduos os suportes jurídico, médico e educacional a fim de proporcioná-los a vida digna que, assim como todos os outros, tem o direito. Já no âmbito empresarial, discute-se sobre as vantagens competitivas que a inclusão desses indivíduos nesse meio pode trazer, porém tal assunto ainda é pouco conhecido e discutido o que traz insegurança e atraso para as partes interessadas nesse investimento.

O estudo de caso se retrata no meio organizacional do polo industrial de Manaus, em uma empresa do segmento de eletro beleza no qual notou-se a falta de profissionais neurodivergentes nos setores da organização. Se tal problemática existe em uma organização do polo industrial, quais são as garantias de que a mesma não existe nas outras empresas que compõem esse meio?

Dessa maneira o trabalho terá como objetivo geral: aprimorar políticas e práticas necessárias para a inclusão dos indivíduos neurodivergentes no ambiente organizacional. E como objetivos específicos, pretende: realizar uma pesquisa quantitativa e qualitativa sobre os aspectos da organização em questão tal como as estratégias que são usadas para recrutamento e seleção; e utilizar o Benchmarking como uma melhoria para garantir que a Neurodiversidade de fato possa se estabelecer.

A fundamentação teórica irá abordar 3 capítulos, sendo eles: Recrutamento e seleção, a fim de destacar os principais conceitos dessas estratégias utilizadas pelas organizações; Doenças cognitivas, visando apresentar informações verossímeis a respeito da realidade dos indivíduos em questão; e por fim Ferramentas administrativas, destacando os recursos utilizados para fazer a pesquisa mista.

O presente trabalho tem como justificativa o fato de que as organizações estão perdendo grandes oportunidades ao descartarem a ideia de incluir um profissional neurodivergente em seu meio, além de mostrar o benefício que traz a inclusão para ambos. Assim, é de suma importância que os gestores de recursos humanos demonstrem para a sociedade a preocupação em incluir as minorias no mercado de trabalho e que se pode conviver havendo respeito às diferenças do outro.

2. CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

A empresa Situada foi fundada em 1969 na Itália, mais precisamente em Bolonha. A organização em si foi responsável pela criação da primeira prancha de alisar cabelos no mundo. Com o sucesso adquirido pela nova descoberta houve-se o investimento no

setor de eletroeletrônico focado para a saúde e beleza, assim, investindo em diversos outros produtos referente a saúde e bem-estar estético como: secadores de cabelo, escovas rotativas, máquinas de corte de cabelo, modeladores entre outros produtos.

A marca vem se desenvolvendo no mercado há 15 anos no cenário brasileiro e é considerada uma das pioneiras do mundo, tornando-se referência no mercado mundial e sendo bastante optada pelos consumidores nos tempos de hoje. Atualmente com produção no Brasil no estado de São Paulo (matriz) e no Polo Industrial de Manaus, a empresa caracteriza-se como uma firma de grande porte obtendo no seu quadro de funcionário cerca de 500 colaboradores presentes e atuantes.

A produção dos materiais entre as regiões é divergente, em Manaus o foco de comercialização é de secadores e pranchas de alisar cabelo, enquanto em de São Paulo é realizada a elaboração dos demais modelos que a sociedade demanda. Na atualidade a maior parte de sua obra prima é de fornecimento próprio, no polo Industrial a empresa se responsabiliza pela produção da maioria dos componentes do material produzido. A organização é composta por vários setores tais como: setor administrativo, setor de almoxarifado, setor financeiro, setor gerencial, setor de RH, setor de produção (injeção plástica), setor de pintura, setor de produção final, estoque e o setor de exportação.

Em cada região em que a Organização atua existem suas divergências, tais como a forma de produção e quantidade de funcionários, em SP é onde se encontra a matriz e o maior fluxo de mão de obra e de desenvolvimento de material, em Manaus o desenvolvimento é minimizado, porém é onde se sai o produto mais vendido da marca e podendo exportar ao mundo seu material desenvolvido.

Para o bem-estar dos colaboradores a organização também fornece um refeitório climatizado com uma loja de conveniência, sala de estudos, uma sala de descanso e áreas de lazer ao decorrer do ambiente, também é disponibilizado rotas para as residências de cada colaborador e para a instituição de ensino de cada um (faculdade, escolas), para assim facilitar o descolamento e também promover segurança de seus funcionários.

A corporação tem em vista vários tipos de concorrência no mercado, as principais somam-se em 5, todas as instituições fornecem os mesmos desenvolvimentos eletrônicos para a sociedade, porém cada uma em sua especialidade específica. Em Manaus três delas se encontram de forma atuante na região, enquanto as demais se encontram nas demais regiões do País. A maior concorrente é a que desenvolve o produto mais vendido da marca seriam esses: Secadores e chapinhas, a concorrente se sobressai no fornecimento de secadores de cabelo enquanto a organização caracterizada no texto assume o topo de maiores e melhores até hoje de pranchas de alisar cabelo

3. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

3.1 RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE PESSOAS

Refere-se ao processo administrativo de atrair e escolher possíveis candidatos ao cargo que está sendo disponibilizado na organização. Existem etapas distintas a serem executadas nesses dois métodos: o recrutamento pode ser interno, quando há a busca de talentos dentro da própria organização e também pode ser externo, quando a busca de talentos se dá pelos indivíduos que ainda não fazem parte da mesma. A seleção deve ser feita a partir de entrevistas, da compatibilidade de perfis e de desenho de tarefas e cargos para saber quem está mais apto para ocupar o cargo que foi comunicado.

Para Santos e Mendes (2016), o mercado de trabalho é o ambiente referente às oportunidades de ingresso nas organizações e o mercado de RH é o conjunto de candidatos que oferecem sua força de trabalho de acordo com seus interesses. O recrutamento utiliza o mercado de RH para divulgar oportunidades de emprego para

determinados perfis solicitados pela empresa, sendo nada mais que um conjunto de estratégias para atrair candidatos que se enquadram no perfil solicitado para a vaga. A seleção é um processo de filtragem dos recrutados no qual os mais competentes estarão aptos ao cargo.

Ainda assim, a busca por novos talentos está a atingir novos patamares sendo eles talentos que podem ser considerados acima da média, mas que é necessário entendê-los para assim atraí-los, além de demonstrar a necessidade e interesse do novo e diferente capital intelectual de modo que seja satisfatório para todos os envolvidos. De maneira geral, atrair e selecionar novos candidatos faz parte de um processo longo e trabalhoso que envolve várias etapas incluindo até o marketing, além dos custos de tempo e dinheiro.

Segundo Bewley e George (2016), os métodos tradicionais de recrutar e selecionar podem não trazer resultados satisfatórios em relação aos indivíduos neurodivergentes visto que o objetivo padrão das organizações são a busca por perfis comuns nos quais os candidatos neurodivergentes claramente não se enquadram, o que os faz sentir-se desencorajados a concorrer a uma vaga. Para que isso seja evitado, considera-se a abertura da informação de requisitos especiais dos candidatos aos empregadores e também da forma de que gostariam de ser contatados caso fossem selecionados.

É evidente que essa relutância para se candidatar a uma vaga seja devida as empresas procurarem constantemente funcionários que tenham uma boa comunicação, inteligência emocional, entre outros fatores. Apesar da dificuldade de socialização e de adaptação a certos ambientes, os funcionários neurodiversos possuem habilidades que excedem o comum além de trazer novas perspectivas ao ambiente em que estiverem inseridos.

Austin e Pisano (2017) afirmam que, pessoas autistas e disléxicas possuem habilidades de reconhecimento de padrões, matemática ou memória. Porém, necessitam de apetrechos como fones de ouvido para evitar distrações e assim estimular ao máximo suas habilidades. Por isso, é necessário o ajuste de políticas de recrutamento, seleção e desenvolvimento de carreira para que haja uma perspectiva de ótimos retornos.

A escassez de habilidades específicas em setores organizacionais evidencia que as empresas não aproveitam e nem procuram o talento neurodiverso, assim se veem perdendo capitais intelectuais que podem ser importantes para a performance de uma equipe. Na ficção, a série *The Good Doctor* exemplifica como um neurodivergente pode contribuir para a sociedade como um todo através da história de um jovem médico autista que inicia a sua carreira em um importante hospital. Ainda que pareça promissora, a jornada de um neurodivergente enfrenta inúmeras barreiras como discriminação social tanto na empresa quanto fora dela, o possível despreparo dos gerentes além das próprias condições neurológicas que se manifestam no indivíduo.

3.2 SÍNDROMES E TRANSTORNOS DE NEURODESENVOLVIMENTO

São condições neurológicas que se desenvolvem durante a infância levando ao impacto no comportamento social, acadêmico e profissional. Geralmente, ocorrem grandes dificuldades na interação social e também em habilidades de comunicação do indivíduo o faz com que os indivíduos neurodiversos sejam estereotipados de acordo com as características de sua condição, ainda que não sejam todos acometidos por tais características. Além desses, existe uma condição neurológica, que também se insere no grupo dos neurodiversos, no qual o indivíduo possui tiques e movimentos involuntários podendo variar o grau.

De acordo com Sulkes (2020), a denominação correta para essas condições neurológicas é: distúrbios do neurodesenvolvimento. Eles podem ser leves ou graves, além de afetar o desenvolvimento de habilidades envolvendo memória, percepção, atenção, linguagem, e interação social. Os distúrbios do neurodesenvolvimento são: Transtorno do déficit de atenção e hiperatividade, afeta a capacidade de concentração, atenção e controle de impulsos; Transtorno do espectro autista, apresenta dificuldade de comunicação e interação social além de padrões de comportamentos restritos e repetitivos; Dislexia, afeta a capacidade de separar palavras o que leva o indivíduo a ter dificuldades na fala como problemas para combinar e identificar sons e palavras.

Além dos transtornos acima citados, também se inclui no grupo de neurodiversos a síndrome de Asperger e síndrome de Tourette, onde nesta existe uma gama de peculiaridades a serem consideradas. A síndrome de Asperger é mais um estado do espectro autista onde o indivíduo apresenta dificuldades de se comunicar com os outros podendo ser desajeitado socialmente e ter interesse em coisas totalmente específicas. Na síndrome de Tourette a situação é diferente, os indivíduos possuem tiques vocais e motores que são inevitáveis, constantes e de graus variados.

Para Viggiano (2019), Síndrome de Tourette são tiques e movimentos involuntários podendo ser vocais e motores, simples ou complexos além de acontecer espontaneamente ou em momentos de estresse. Os tiques motores simples podem ser estalar a mandíbula ou fazer caretas, enquanto os complexos variam desde rodopiar, pular ou tropeçar intencionalmente. Já os tiques vocais simples são a emissão de sons variados como imitar animais, gritar, latir, etc. E os tiques vocais complexos, caracterizam-se por recitar frases, imitar a fala de alguém e falar palavrões.

Apesar das peculiaridades que essas condições neurológicas apresentam, os indivíduos ainda assim conseguem realizar atividades complexas ou não, sendo que alguns podem atingir um rendimento maior do que o de um indivíduo neurotípico, o que traz a questão do porquê as empresas devem dar mais atenção aos talentos neurodiversos. Esses indivíduos podem ser brilhantes e podem trazer novas perspectivas ao ambiente no qual estiverem incluídos.

Miyazaki et al (2020), afirmam que os aparatos jurídicos apresentam um ponto de conflito com a definição clínica do quadro de deficiência mental, que são a consideração do funcionamento intelectual abaixo da média e a não total contemplação da complexidade do ser humano. Mesmo assim, a lei determina que as empresas preenchem seu quadro de funcionários com um percentual de PCD's de acordo com a quantidade de funcionários contratados. Embora exista a preocupação dos legisladores de trazer maior diversidade ao mercado de trabalho, é evidente a falta de maiores incentivos e iniciativas que visam o reconhecimento e valorização da neurodiversidade que pode contribuir de forma única.

Conforme citado anteriormente, os indivíduos neurodiversos não obrigatoriamente possuem a capacidade cognitiva reduzida mas podem ser o oposto disso em alguns casos, mesmo assim ainda existem as situações de vulnerabilidade no ambiente de trabalho o que se faz necessário medidas para melhor incluir o indivíduo e assim extrair o maior rendimento possível, além de preservar suas individualidades.

Miyazaki et al (2020) afirmam que o impacto de inclusão da neurodiversidade sobre os demais indivíduos de uma organização podem ser complexas pois gerenciar uma equipe neurodivergente pode ser cansativo para os gestores com sistemas complexos, demorados e desgastantes, além de outros assuntos e interesses a ponderar. Porém, a razão que justifica a inclusão dos neurodiversos em uma organização,

especialmente se for de âmbito tecnológico são a diversidade de habilidades e perspectivas além da necessidade de inovação.

Dessa maneira, destaca-se que o reconhecimento da diversidade necessita de adaptação de políticas específicas para lidar com a diferença, diminuindo o risco de preconceitos e segregação, mas que pode ajudar a desenvolver e melhorar a cultura organizacional.

3.3 FERRAMENTAS ADMINISTRATIVAS

No mundo atual, a possibilidade de recrutamento de pessoas com transtornos de neurodesenvolvimento chega a ser quase que escassa, muitas organizações se sentem receosas em relação a incluir socialmente colaboradores com tal tipo de característica pois o medo de ter a produtividade reduzida é iminente. Mas há empresas que pensam de outra forma e mostram que é capaz de alcançar todas as suas metas e objetivos sem que qualquer lado se prejudique, e através desse exemplo através do benchmarking funcional.

Austin e Pisano (2017) citam que o mundo competitivo de mercados necessita de inovações para se manter no topo do sucesso, sempre se adaptando a novas ideias para sempre atrair a atenção de seu público, com isso, foi comprovado que neurodiversos possuem esse olhar diferenciado sobre as coisas, assim, mostrando seu ponto de vista. Pode-se observar uma nova forma de pensar e aplicar essas novas ideias a projetos favorecendo e muito a organização, que os deem essa oportunidade.

Há empresas pelo mundo que já experimentam e inclusive apoiam esse novo tipo de oportunidade a neurodiversos, e assim, afirmam que houve uma mudança positiva e significativa para se aproveitarem de sua mão de obra e se beneficiarem dela. Os gestores puderam observar sua eficácia e responsabilidade dos colaboradores e como se pode aprender com eles, e que uma visão diferente é sempre muito bem-vinda e eficaz para ser aproveitada e aplicada como algo inovador e até mesmo autêntico. Muitos até se surpreendem com a capacidade de cada neurodiverso pode ter em desenvolver seu método de trabalho, o quanto são eficientes e até mesmo perfeccionistas ao aplicar uma atividade.

Austin e Pisano (2017) afirmam através de pesquisas que os neurodiversos contém vantagens por serem diferentes de uma mente típica, eles observam, analisam e tem perspectivas diferentes de um cérebro “neurotípico”, a forma de aplicar e desenvolver projetos são de forma diferente assim podendo agregar conhecimento e valor a organização. Os neurodiversos são pessoas consideradas perfeccionistas, com isso, não aceitam desordem e sempre muito críticos são ótimos questionadores, há exemplos mundo afora do sucesso que eles podem alcançar, inclusive no Brasil encontra-se organizações que abraçam essa oportunidade.

Em meio ao nosso cotidiano podemos encontrar pessoas consideradas limitadas neurologicamente dispostas a mostrar que podem ir além das expectativas e até mesmo nos surpreender de forma positiva. Como citado, há empresas que consentiram abrir essas chances e não se decepcionaram, mas sim foram surpreendidos com a alta capacidade deles de efetuar o objetivo imposto pela organização. Entretanto ainda é muito escasso, a população neurodivergente ainda é pouco explorada no mundo organizacional onde se pode encontrar mais da metade desempregados e mesmo quando contratados eles são pouco aproveitados por conta de serem considerados pessoas “limitadas”

Austin e Pisano (2017) constam que há programas e ONGs em prol a essas capitais “Atípicos”. Como dito, as organizações procuram padrões de pessoas que

estejam adeptas ao perfil desejável que cada empresa necessita, as ONGs têm como função abrir a mente e as portas para esse novo mundo de oportunidade, e assim foi feito. Há uma equipe no Austrália que se responsabiliza e ajuda no desenvolvimento dos neurodiversos, e essa comunidade é chamada de “SAP”, junto com outros departamentos que lutam para o ensejo dessa comunidade inexplorada e que buscam provar do que são capazes.

Utilizando o método do Benchmarking funcional, podemos abranger os objetivos que deve-se alcançar. Através dessa ferramenta podemos buscar exemplos de multinacionais que utilizam o preceito e que alcançam com êxito seu foco, assim, ambas as partes se beneficiam de forma positiva e produtiva. Além das ferramentas citadas, o presente artigo irá abordar outros meios de ferramentas administrativas, tais como a análise de SWOT.

Ferreira et al (2019) concluí que é necessário que uma organização adquira ferramentas de planejamento para que se mantenham no meio competitivo do mercado atual, para que isso possa ocorrer precisa-se saber o diagnóstico estratégico para que se tenha um controle sobre projetos de ações, assim, aperfeiçoando o desenvolvimento organizacional e alcançando de forma planejada e calculada o objetivo empresarial que se requer, propondo soluções para problemas e tendo tudo sobre controle.

Contudo, a análise de SWOT propõe soluções de problemas que possam prejudicar ou atrasar o desenvolvimento organizacional, o sistema é uma estratégia de posicionamento do mercado competitivo atual de garantia comprovada, além dessa ferramenta, há outra que se mostra muito eficaz no mundo empresarial atual e que é de suma importância a implantação e prática no nosso meio organizacional, a Matriz G.U.T ajuda no direcionamento de dúvidas complexas que necessitam de soluções.

Zarpelam et al (2017) Silva afirma que as organizações têm como finalidade produzir, coordenar, orientar e desenvolver seus colaboradores e produtos em uma escala de tempo reduzida, porém, que tudo seja aplicado de forma rápida, mas de forma eficaz, organizada e satisfatória. A tabela pode e deve ser usada para auxiliar e padronizar o desempenho de uma empresa e assim contribui de forma positiva para a elevação da mesma.

Contudo, como assim dito, é necessário reduzir desperdício de tempo e solucionar de forma rápida e organizada questões importantes no mundo empresarial, a ferramenta citada acima pode ser aplicada dessa forma. Além da Matriz G.U.T há outra que pode desenvolver de forma conveniente as estratégias corporativas ela se chama Gráfico de Pareto que tem como função mostrar a reação que trará o melhor resultado. Através de pesquisas o gráfico coopera mostrando qual a ação que será necessária naquele momento.

De acordo com Silva et al (2019), o gráfico de Pareto facilita a visualização de forma rápida e eficaz, o intuito seria identificar os problemas através dos gráficos e assim eliminá-las, muito usado no meio organizacional, se mostra muito útil em reuniões estratégicas para aplicar as soluções, podemos mostrá-las através de gráficos para os demais integrantes do grupo, equipe ou time, muito encontrado no programa Excel. De fácil utilização e bem eficaz e necessário em meio de pesquisas de campo.

Na sequência podemos observar que tem uma ferramenta que ajuda a alavancar a melhoria da empresa, funciona como uma análise geral abordando ajudando a identificar o porquê do defeito ou problema ter ocorrido naquela ocasião com o objetivo de descobrir a causa raiz da situação e assim clareando a mente para novos métodos e ideias para aplicar em cima da dificuldade surgida.

Anjos (2017) afirma que com a ferramenta dos 5 Porquês podemos ter mais confiabilidade e melhorias no processo organizacional, e as consequências serão positivas pois com a descobertas de problemas raízes se encontra a solução e então a produção e a qualidade aumenta de forma satisfatória, reduzindo assim gastos e tempo desnecessários que podem prejudicar a organização

Por último, a ferramenta que vamos utilizar para a nossa pesquisa de campo se chama 5W2H que tem como finalidade pôr em ordem questões de como pôr em ordem planos de ações de maneira rápida e útil, e assim, definir tarefas que contribuam de forma eficaz no desenvolvimento da organização definindo padrões e facilitando a aplicação de onde pode ser aplicado, o porquê de ser aplicado, o que precisa, o que deve, como será conduzido e quanto custará esse projeto.

Segundo Silva et al (2019), a definição do 5W2H é se fazer um plano de ação em forma de *checklist* com o objetivo de facilitar a visualização dos resultados esperados através de perguntas e consequentemente adquirir as respostas necessárias para a aplicação do método necessário para determinado tipo de situação. Tal ferramenta é muito utilizada como forma de mapeamento e padronização.

4. METODOLOGIA E FERRAMENTAS ADMINISTRATIVAS

4.1 TIPOS DE PESQUISA

As pesquisas realizadas para embasamento teórico são de caráter misto, no qual se consiste em pesquisa quantitativa e pesquisa qualitativa. A pesquisa quantitativa consiste em utilizar métodos a fim de quantificar dados e informações para um determinado assunto enquanto a pesquisa qualitativa utiliza do modelo de pesquisa narrativo através de questionários, entrevistas e etc. A razão para utilizar esse método, é o fato de poder lidar com duas perspectivas diferentes: de um lado se possui informações centradas na objetividade, e de outro obtém-se questões mais abrangentes. Por isso, espera-se que os resultados dessa pesquisa tragam informações consistentes.

4.2 BENCHMARKING

Refere-se a ferramenta utilizada para realizar pesquisas de comparação entre uma empresa e outra ou de setores específicos. Nada mais é que uma ferramenta de aprendizagem, um modelo de estratégia que visa melhorar questões internas a partir do conhecimento obtido através de agentes externos no mais amplo sentido. Esse método possui alguns tipos diferentes em si, e o que será utilizado nesse trabalho se chama *Benchmarking Funcional*: refere-se ao conhecimento de algum processo ou técnica que pode ser aplicado em diversos tipos de organizações porém com intuito de desenvolver ou adaptar melhor o conceito de acordo com as necessidades.

4.3 ANÁLISE DE SWOT

A análise de swot é um método simples de análise ambiental que mostra como a empresa se situa no mercado examinando suas forças e fraquezas, tal como as oportunidades e ameaças que o mercado dispõe. Os fatores analisados estão representados no quadro 1.

Quadro 1. Análise de SWOT

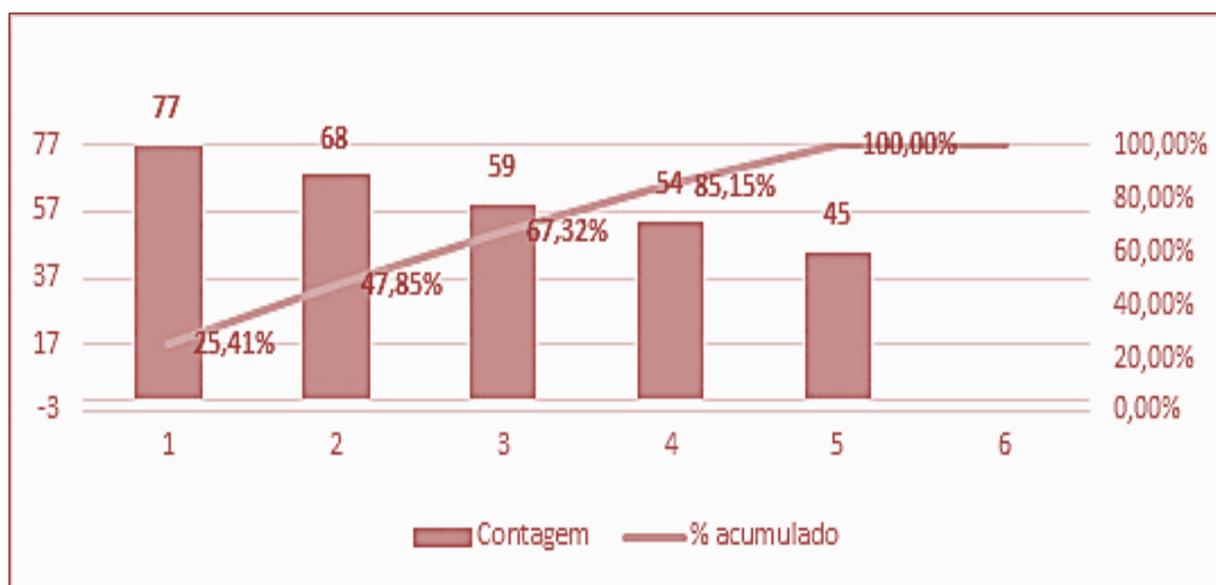
Ambiente	Fatores positivos	Fatores negativos
Interno	Forças	Fraquezas
Externo	Oportunidades	Ameaças

Fonte: Elaborado pelos autores, 2021

4.4 GRÁFICO DE PARETO

O Gráfico de Pareto é uma ferramenta útil e extremamente eficaz em questões de priorização e percepção de problemáticas. Na figura a seguir pode-se visualizar um modelo geral.

Figura 01. Gráfico de Pareto



Fonte: Elaborado pelos autores, 2021

As colunas azuis representam as problemáticas organizadas na ordem decrescente enquanto a linha referente ao percentual acumulado são estatísticas resultantes das problemáticas priorizadas.

4.5 MATRIZ GUT

A Matriz GUT é uma ferramenta que também prioriza as problemáticas que afetam as tomadas de decisões. O termo GUT refere-se a Gravidade, Urgência e Tendência que servem para classificar os problemas de forma prioritária. De maneira geral, essa ferramenta pode ser utilizada em várias situações que exigem análises cuidadosas e que a aplicação não se restringe apenas no âmbito organizacional, mas também na vida pessoal. O quadro 3 a seguir exemplifica essa análise.

Quadro 2. Matriz G.U.T

Lista de Problemas	G	U	T	Pontuação	Prioridade
1	5	5	5	125	1º
2	2	2	2	8	5º
3	5	4	4	80	3º
4	3	2	3	18	4º
5	5	4	5	100	2º

Fonte: Elaborado pelos autores, 2021

A matriz dispõe de dados qualitativos numa escala de 1 a 5 obtidos de acordo com Gravidade x Urgência x Tendência, são dados organizados em ordem crescente onde a prioridade será o de maior valor.

4.6 5 POR QUÊS

Os 5 Porquês é uma ferramenta que tem como objetivo perguntar 5 vezes o porquê de algum problema que está ocorrendo, na ocasião a ser estudada, a fim de descobrir a causa raiz. Porém, na prática talvez não seja necessário perguntar todas as cinco vezes ou mais, pois o ideal é perguntar somente até 5 vezes dependendo do contexto e situação em que a ferramenta está sendo utilizada. O quadro abaixo exemplifica o modo de utilização da ferramenta.

Quadro 3. Tabela dos 5 Porquês

O que	1º por quê	2º por quê	3º por quê	4º por quê	5º por quê	Contramedida

Fonte: Elaborado pelos autores, 2021

4.7 5W2H

O 5W2H é uma ferramenta simples, objetiva e muito útil para diversas situações, desde planejamentos estratégicos a atividades rotineiras sendo utilizada nos mais diferentes níveis de gestão. Trata-se de 7 perguntas, 5W: *What?* (O que será feito?); *Why?* (Por que será feito?); *Who?* (Quem fará?); *Where?* (Onde irá ser feito?); *When?* (Quando será feito?), e os 2H: *How?* (Como será feito?); e *How much?* (Quanto irá custar?). O quadro 4 exemplifica um modelo de 5W2H.

Quadro 4. Modelo de 5W2H

O que?	Por que?	Quem?	Quando?	Onde?	Como?	Quanto?

Fonte: Elaborado pelos autores, 2021

5. PROPOSTA DE SOLUÇÃO

O quadro 5 a seguir apresenta uma análise ambiental realizada na empresa pesquisada, sendo estruturado através da análise de SWOT.

Quadro 5. Análise ambiental

	Forças	Fraquezas
	Ambiente interno	Parceria sólidas internacionais
Alto investimento de tecnologias no processo produtivo		Pouca prática com a política de inclusão de pessoas
Cinco linhas de produtos		Sistema de informação administrativo antigo
Atendimento eficiente		Sem ações efetivas de plano de carreira
Agilidade na entrega dos produtos		Sem planos de treinamento e capacitação
	Oportunidades	Ameaças
	Ambiente externo	Ações de <i>endomarketing</i>
Loja Física		Aumento do dólar
Desenvolver franquias		Aumento do combustível
Mais produtos ecológicos		Aumento de insumos

Fonte: Elaborado pelos autores, 2021

De acordo com o quadro apresentado, os resultados da análise de SWOT evidenciam altos índices de qualidade nos processos de produção e de atendimento, no entanto, algumas situações podem comprometer os processos internos. Essas estão destacadas no quadrante que denomina as fraquezas, no qual deve ser analisada e tratada para que não possa prejudicar o desenvolvimento da organização. Além de mostrar meios de alavancar o desempenho empresarial através de outras diversas tabelas.

Quadro 6. Priorização das fraquezas

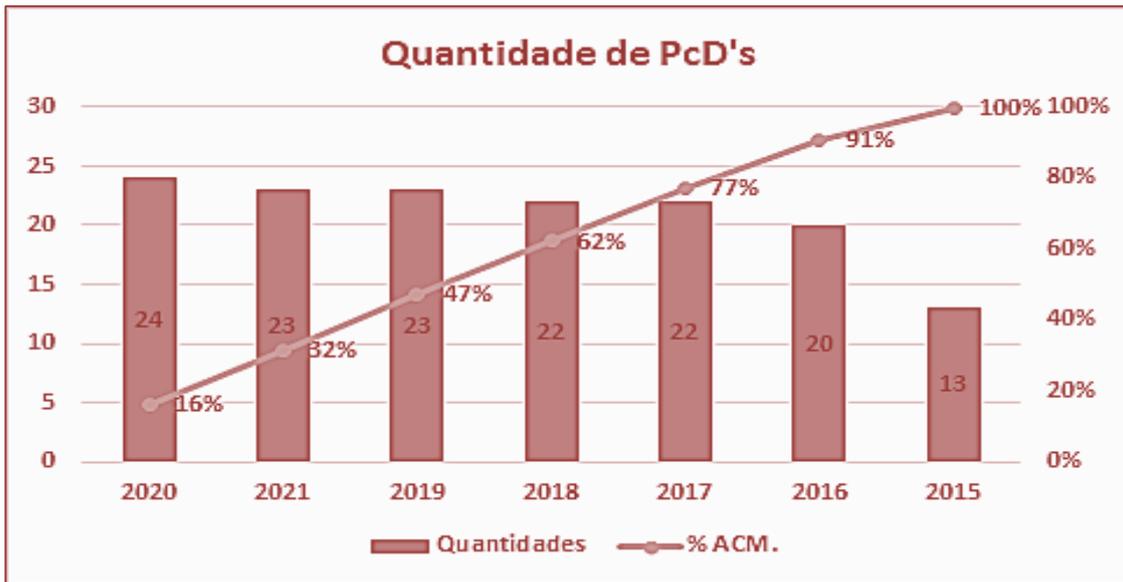
Lista de problemas	2G	2U	T	Pontuação	Prioridade
RH sem procedimentos modernos de recrutamento	44	44	33	48	1º
Pouca prática com a política de inclusão de pessoas	65	33	33	45	2º
Sistema de informação administrativo antigo	22	33	22	12	4º
Sem ações efetivas de plano de carreira	44	33	33	36	3º
Sem planos de treinamento e capacitação	22	22	22	8	5º

Fonte: Elaborado pelos autores, 2021

Conforme descrito pelo quadro 6, as principais prioridades foram: RH sem procedimentos modernos de recrutamento e pouca prática com a política de inclusão de pessoas, respectivamente. Existe uma correlação entre esses dois fatores, pois a inclusão de pessoas depende de procedimentos de recrutamento o que gera desperdício de talentos.

Como maneira de relacionar o problema encontrado no quadro 6, utilizou-se o Gráfico de Pareto para realizar um comparativo referente a quantidade de funcionários PcD's que ingressaram na empresa de 2015 até o ano atual, como demonstra a figura 02 abaixo.

Figura 02. Levantamento da contratação de PCD's



Fonte: Elaborado pelos autores.2021

Observa-se que a figura 02 apresenta uma certa regularidade em relação a quantidade de colaboradores PcD's desde 2015 e mesmo com a atual situação de pandemia esses números mantiveram-se normais. Mesmo assim, confirma-se que é nula a presença de colaboradores neurodiversos. Como forma de identificar a causa raiz da condição apresentada, elaborou-se os 5 Porquês conforme representação no Quadro 07, considerando as 3 maiores prioridades destacadas na Matriz G.U.T.

Considerando o Quadro 7, pode-se analisar pontos críticos que a organização carrega, assim, ao examinar e questionar pode-se chegar a problematização a fim de diagnosticá-las para chegar a soluções necessárias e aplicá-las de acordo com cada situação.

Quadro 07

O que	1º por quê	2º por quê	3º por quê	4º por quê	5º por quê	Construção
RH sem procedimentos modernos de recrutamento	A organização se mantém fechada as mudanças administrativas	Gestão com pouca visão de participação da empresa em ações sociais	Sem a percepção de que o aumento de diversidades torna-se um fator positivo tanto para a empresa como para sociedade	Visão arcaica de que mudanças significativas podem gerar altos custos com resultados a longo prazo		Atualizar o processo de recrutamento e seleção, incluindo profissionais com problemas neurológicos, atendendo dessa maneira uma exigência social
Pouca prática com a política de inclusão de pessoas	Empresa costuma contratar somente pessoas com problemas físicos considerados como PCD's e PNE	A empresa não tem perspectiva positiva em relação a inclusão de neurodiversos por achar que haverá gasto de tempo desnecessário	Inclusão pouco explorada pela organização por não ter adaptação necessária para esse tipo de ação.			Analisar meios de inclusão e adaptação aos neurodiversos e assim os capacitar para a mão de obra da empresa.
Sem ações efetivas de plano de carreira	Organização não dar oportunidade de desenvolvimento profissional aos seus capitais intelectuais	A organização não explora seus colaboradores preferindo contratação externa ao invés de interna	Pouca valorização e investimento nos colaboradores.			Desenvolver uma pesquisa de satisfação acatando ideias de melhorias, assim, incluindo mais cursos e oportunidade internos para o desenvolvimento do colaborador, evitando a rotatividade organizacional

Fonte: Elaborado pelos autores, 2021

6. PLANEJAMENTO DA PROPOSTA

O Quadro 8 apresenta uma estruturação da Ferramenta 5W2H que descreve etapas necessárias do planejamento da proposta.

Quadro 8. Planejamento da proposta 5W2H

O que?	Porque?	Quem?	Quando?	Onde?	Como?	Quanto?
RH sem procediment os modernos de recrutamento	Devido a falta de mudanças administrativas e da Visão arcaica de que mudanças significativas podem gerar altos custos com resultados a longo prazo	Gerente de RH	Início: 13/04/2021 Fim: 13/06/2021	No setor de Recursos Humanos	Atualizar o processo de recrutamento e seleção, incluindo profissionais com problemas neurológicos, atendendo dessa maneira uma exigência social	Mão de obra: R\$ 1.300,00
Pouca prática com a política de inclusão de pessoa	Devido a pouca exploração e valorização da inclusão de neurodiversos, o que pode gerar desperdício de talentos	Gerente de RH	Início: 05/02/2021 Fim: 05/03/2021	No setor de Recursos Humanos	Analisar meios de inclusão e adaptação aos neurodiversos e assim os capacitar para a mão de obra da empresa.	Mão de obra: R\$3.000,00
Sem ações efetivas de plano de carreira	Devido a falta de investimento e valorização do colaborador abre-se índices de má produtividade e rotatividade na organização	Gerente de RH	Início: 10/06/2021 Fim: 20/12/2021	No setor de Recursos Humanos	Desenvolver uma pesquisa de satisfação acatando ideias de melhorias, assim, incluindo mais cursos e oportunidade internos para o desenvolvimento do colaborador, evitando a rotatividade organizacional	Mão de obra: R\$2.250,00

Fonte: Elaborado pelos autores, 2021

Nota-se a necessidade de atualizar os processos administrativos referente à modernização de recrutamento, a política de inclusão de pessoas e na ação de plano de carreira. Além disso, é importante mencionar o fato da insatisfação dos colaboradores gerada pela falta de ações de plano de carreira, o que acarreta em cargos de longo prazo, causando assim um grande índice de rotatividade. Os colaboradores acabam procurando outras empresas onde irão realizar novas funções de acordo com seu planejamento e da organização. Ademais, será apresentado um método a fim de solucionar tal problemática por meio do *Benchmarking* Funcional.

7. RESULTADOS ESPERADOS

Com a pesquisa realizada, destaca-se a mudança administrativa e política de inclusão de pessoas. Primeiramente, é importante a organização estar ciente das condições que os possíveis novos colaboradores apresentam.

Austin e Pisano (2017) descrevem algumas estratégias e estas referem-se a implementação do programa de neurodiversidade que consiste primordialmente em associar-se a ONGs comprometidas a ajudar pessoas neurodivergentes, sendo a *Specialisterne Foundation* uma das mencionadas. A intenção dessa associação tem um objetivo em comum, a inclusão do neurodiverso. Então, as ONGs ajudam as organizações a encontrar possíveis candidatos através da lista dos que estão à procura de oportunidade.

Apesar da existência da lei de cotas no Brasil, a mesma não se encontra abrangente no que se refere à neurodiversidade. Porém, já existem discussões a respeito de algumas doenças que acometem esse pequeno grupo. Deve-se levar em conta os benefícios que o governo tem ao tirar um indivíduo de assistência pública incentivando-o a gerar renda própria, apoiando os programas de incentivos à neurodiversidade. Vale ressaltar, que a *Specialisterne Foundation* já existe no Brasil e tem se tornado referência na inclusão de profissionais autistas no mercado de tecnologia, representando grandes índices de satisfação a seus associados.

Austin e Pisano (2017) em sua descrição de estratégias, apresentam uma forma diferente de entrevistar. São encontros confortáveis realizados com gestores da empresa e no período de um dia tendo o objetivo de que os candidatos demonstrem habilidades relativas ao cargo de forma casual. Os candidatos selecionados passam por algumas semanas de treinamento, o que varia de acordo com a empresa, onde nessa etapa são utilizados kits de programação robótica de Lego. Depois, apresentam um projeto para os gestores avaliarem.

Apesar da grande iniciativa de uma organização incluir profissionais que possuem padrões diferentes, é necessário que os indivíduos neurotípicos estejam cientes dessa nova etapa. Para isso, Austin e Pisano (2017) afirmam que é necessário um treinamento para funcionários e gestores se familiarizar como o novo que está por vir através de uma abordagem que coloca os funcionários neurodiversos para trabalhar ao lado de colegas neurotípicos para auxiliá-lo na adaptação ao ambiente, além de um mentor que ajuda em questões de sociabilidade. Esse tipo de procedimento é de suma importância para que a adaptação dos novos colaboradores aconteça de uma forma mais típica possível para que nenhum dos neurodiversos se sintam diferenciados ou incapazes de realizar algo.

Ainda assim, é importante se preocupar com os desafios relacionados à inclusão da neurodiversidade, pois pode haver marginalização no ambiente de trabalho com atitudes preconceituosas advindas da ignorância a respeito do assunto. Por isso, é importante a realização de palestras nas organizações que desejam integrar esse programa, para que as relações interpessoais ocorram de maneira ética e humanizada.

Acredita-se que, os métodos apresentados enquadram-se para as diversas condições de neurodiversidade apresentadas neste trabalho. Dependendo do cargo disponibilizado, a empresa pode adaptar o procedimento de acordo com a condição que o neurodiverso apresenta pois são, de certa forma, similares no que se refere às etapas de recrutamento e seleção.

Ainda assim, Melo (2016) ressalta que em relação à contratação de neurodiversidade deve-se apresentar um diagnóstico formal confirmando o grau considerado leve, pois não prejudica a realização de tarefas relativas ao cargo.

Por fim, vale mencionar que o método de gerenciamento de carreiras relativos ao emprego neurodiverso são totalmente adaptáveis. De acordo com Austin e Pisano (2017), com o tempo os gestores responsáveis por supervisionar os funcionários neurodivergentes irão adquirir uma boa noção a respeito de suas limitações e desempenho. Além de os colaboradores neurodiversos podem participar da mesma avaliação de desempenho que os colegas neurotípicos, mesmo assim deve-se estabelecer metas específicas de acordo com a condição que o indivíduo apresenta.

8. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Através das pesquisas realizadas conclui-se que a barreira exposta para os neurodiversos está a um passo de se ruir, nota-se que eles são capitais pouco explorados pelo simples fato de existir um tabu na sociedade de achar que eles não são capazes de assumir responsabilidades que uma pessoa típica assume. Observamos que existem organizações que acatam a ideia de dar a oportunidade, e busca compreender e explorar esses talentos tão pouco aproveitados.

No Brasil, há pessoas que se destacam no meio de entretenimento virtual utilizando suas condições neurológicas como meio de gerar renda. Um dos casos que vale mencionar é o de Diego Barbosa, mais conhecido como “Dilera”, um brasileiro que desde a infância foi ridicularizado por ser portador da Síndrome de Tourette sem ao menos saber sobre a origem da então “limitação” que carregava, mesmo assim não se deixou abalar e atualmente é um dos maiores *Youtuber* de games do Brasil.

Ainda assim, sua relação com o mercado de trabalho não é das melhores devido ao preconceito da sociedade em relação aos portadores dessa doença. Porém, existem casos onde os neurodiversos acometidos por essa síndrome conseguem ingressar na vida profissional mesmo diante de suas limitações como o caso do David Alves, também portador da Síndrome de Tourette, e que também passou por diversas situações desagradáveis nos lugares onde trabalhou, e mesmo tendo que lidar com a intolerância constantemente não se viu impedido de trabalhar e hoje em dia David atua como técnico de informática.

Fora do Brasil, existem casos de neurodiversos que conseguiram ir além de sua condição e hoje são bilionários no ramo tecnológico como o CEO da Tesla, Elon Musk e o bilionário e fundador da empresa de gestão de investimentos PIMCO, Bill Gross. Os dois são portadores da Síndrome de Asperger, quadro mais leve do Transtorno de Espectro Autista. Além deles, também menciona-se Richard Branson fundador do grupo Virgin, e Charles Schwab dono de uma das maiores multinacionais americanas do ramo de serviços financeiros, ambos diagnosticados com dislexia. Mais um caso de um neurodiverso que conseguiu ascender mediante sua condição é a cantora e compositora Billie Eilish, portadora da Síndrome de Tourette.

Apesar da inclusão de pessoas com deficiência ser uma temática já discutida em sociedade, no que diz respeito à neurodiversidade nas empresas já se vê uma temática quase inexplorada no Brasil e que gera ainda muitas dúvidas referentes a integração e desenvolvimento desses indivíduos nas organizações. Mediante a pesquisas realizadas para a proposta de inclusão, foram encontrados no *Benchmarking* Funcional um pontapé inicial para uma possível criação de programa de inclusão da neurodiversidade que possa englobar todos os indivíduos que se enquadram como neurodiversos.

Espera-se que futuramente, realize-se estudos mais aprofundados a respeito dos benefícios percebidos da inclusão de neurodiversos no ambiente de trabalho além de uma vantagem competitiva mais ampla que pode ocorrer. Por se tratar de uma temática quase inexplorada, o estado de literatura acadêmica e legislativa encontrou-se

insuficiente para se desenvolver um estudo mais detalhado a respeito do tema apresentado.

REFERÊNCIAS

ANJOS, V., T. ANÁLISE E PROPOSTA PARA A MELHORIA DE CONFIABILIDADE DO PROCESSO UTILIZANDO FERRAMENTAS DA QUALIDADE E BIG DATAS: ESTUDO DE CASO EM UMA INDÚSTRIA DE TINTAS. Ed. CONBREPRO,2020. Disponível em: < https://aprepro.org.br/conbrepro/2020/anais/arquivos/09272020_230941_5f7147899c6fe.pdf > Acesso em:18.03.2021

AUSTIN, R. D.; PISANO, G. P. NEURODIVERSIDADE COMO VANTAGEM COMPETITIVA. Disponível em: < <https://hbrbr.com.br/neurodiversidade-como-vantagem-competitiva1/> > Acesso em: 16.03.2021

BEWLEY, H., GEORGE, A. NEURODIVERSITY AT WORK. Disponível em: < <https://www.niesr.ac.uk/publications/neurodiversity-work/> > Acesso em: 15.05.2021

FERREIRA, P., E; et al. GESTÃO ESTRATÉGICA EM FRIGORÍFICOS: APLICAÇÃO DA ANÁLISE DE SWOT NA ETAPA DE ARMAZENAGEM E EXPEDIÇÃO. ED. Gest. Prod. vol.26 no.2 São Carlos 2019 Epub May 16, 2019 Disponível em: < https://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0104-530X2019000200212&script=sci_arttext&tlng=pt&fbclid=IwAR2xGH5jxC-fAmH8qoXzBai3Gij0zofjxd7lrFRu_WsUv_RY5-5740CIMC4 > Acesso em: 02.04.2021

MELO, L. EMPRESAS CONTRATAM MAIS AUTISTAS E NÃO É PARA COTAS. Disponível em: < <https://exame.com/negocios/empresas-contratam-mais-autistas-e-nao-e-para-cotas/> > Acesso em: 16.05.2021

MIYAZAKI, R., F.; NOGUEIRA, M., R.;VARGAS, E., B., D. NEURODIVERSIDADE: Porque ainda desperdiçamos talentos? Disponível em: < https://www.researchgate.net/publication/343921538_Neurodiversidade_Por_que_ainda_desperdicamos_talentos/ > Acesso em: 14.02.2021

OLIVEIRA. R., U. GRÁFICO DE PARETO (PARA LEIGOS). Disponível em: https://scholar.google.com.br/scholar?as_ylo=2017&q=grafico+de+pareto+&hl=pt-BR&as_sdt=0,5. Acesso em: 17.05.2021

SANTOS, M. A.; MENDES, M. D. RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE PESSOAS: ABORDAGENS E PERSPECTIVAS. Disponível em: < <http://intertemas.toledoprudente.edu.br/index.php/ETIC/article/view/5384/5119/> > Acesso em: 18.03.2021

SILVA,C., C., B; et al. APLICAÇÃO DAS FERRAMENTAS DIAGRAMA DE ISHIKAWA E 5W2H: UM ESTUDO DE CASO EM UMA MICRO EMPRESA DE MÓVEIS NO SUL DE MINAS. Disponível em: <http://192.100.247.84/bitstream/prefix/1199/1/BRIANY%20CAMPOS%20DO%20CA RMO%20SILVA%202.0.pdf> Acesso em: 17.05.2021

SULKES, B., S. DEFINIÇÃO DE DISTÚRBIOS DO DESENVOLVIMENTO. Disponível em: < <https://www.msdmanuals.com/pt-br/casa/problemas-de-saúde-infantil/distúrbios-de->

aprendizagem-e-do-desenvolvimento/definição-de-distúrbios-do-desenvolvimento/>
Acesso em: 16.03.2021

VIGGIANO, G. O QUE É A SÍNDROME DE TOURETTE- Transtorno que afeta a cantora Billie Eilish. Disponível em: <
<https://revistagalileu.globo.com/Ciencia/noticia/2019/08/o-que-e-sindrome-de-tourette-transtorno-que-afeta-cantora-billie-eilish.html/>> Acesso em: 28.03.2021

ZARPELAM, B., J; SILVA, P., M. APLICAÇÃO DA MATRIZ GUT NA PRIORIZAÇÃO DE TAREFAS DE UMA EMPRESA DE BEBIDAS. Ed. CONBREPRO, 2020 Disponível em: <
https://aprepro.org.br/combreprou2020/anais/arquivos/09212020_180920_5f69186009ed4.pdf> Acesso em: 25.03.2021

Capítulo 7

Desenvolvimento do endomarketing como estratégia de aumento comercial: Estudo de caso na empresa Hitronix Technology

Andreza Silva de Oliveira

Ygor Geann dos Santos Leite

Resumo: O *endomarketing* é de suma importância para dentro de uma organização, sendo aplicado principalmente para melhoria do clima organizacional e estabelecer nível de aproximação da empresa com seus colaboradores, ou seja, aumento da produtividade, lucratividade, motivando, oferecendo treinamentos qualificados e entre outros. O presente artigo tem como objetivo de aplicar o *endomarketing* como ferramenta de estratégia para alavancar a venda comercial e motivar seus colaboradores. Com isso, elaboramos um plano de vendas e metas para incentivar seus colaboradores. Neste contexto, será abordado o método de pesquisa mista, explorando livros, artigos científicos, sites e concluindo com uma pesquisa de campo para coletar dados a fim de prover soluções. As ferramentas escolhidas para aplicar na empresa foram: Análise SWOT, podendo assim oferecer uma análise ambiental consistente da empresa. Sendo completada por meio Modelo de negócios canvas, nos quais serão apresentados conteúdos sobre fatores estratégicos da empresa. E por fim a aplicação do 5W2H, para elaboração e prática do planejamento estratégico. Almeja-se dessa forma obter o aumento de vendas e a motivação dos colaboradores, esse método muito aplicado em outras organizações do mesmo ramo.

Palavras chave: Endomarketing, Ferramenta estratégica, venda comercial.

1. INTRODUÇÃO

O endomarketing é um conjunto admissional voltados para ações internas da empresa e se identifica como uma ferramenta estratégica dentro das organizações, o objetivo do endomarketing é que os colaboradores tenham visão sobre a empresa abrangendo metas, gestão, produtos, serviços e mercados nos que atuam. Visto que permite solucionar as necessidades do seu público interno, promovendo uma melhoria na organização e unificando a comunicação entre seus colaboradores e assim obtendo um ambiente de trabalho harmonioso.

No presente da empresa Hitronix, vamos aplicar essa ferramenta estratégica para o aumento de produtividade das suas vendas e criar um plano de vendas, estabelecendo metas comerciais e definindo as ações que devem ser executadas para alcançá-las. Dessa maneira, apresenta-se a problemática: a importância da utilização da ferramenta estratégia para aumento de vendas comerciais?

Desta maneira, o objetivo geral da presente pesquisa é criar um plano de ação para obter aumento nas vendas e no lucro comercial da empresa, e assim buscando maneiras que se oportuna para este objetivo ser positivo para a empresa.

O objetivo específico desse artigo é mostrar os métodos que serão utilizados para alcançar os resultados almejado.

A metodologia geral deste trabalho é qualitativa e quantitativa, ou seja, mista, de caráter exploratório por meio de uma pesquisa de campo, visando apresentar efetivamente quais são os padrões e resultados e significância de procedimentos a serem usados na empresa.

A fundamentação teórica também irá abordar três capítulos, sendo esses: Recursos humanos no planejamento estratégico, visando apresentar melhorias que desenvolvem a empresa, o endomarketing: aumento de lucro comercial, visando utilizar uma ferramenta estratégica para o aumento de lucratividade comercial e ferramentas administrativas: visando para ajudar nos problemas e achar soluções, auxiliando no plano de ação.

O artigo se justifica a partir da ideia abordada para o público interno da organização, buscando melhoria no aumento de lucratividade comercial por meio da ferramenta de endomarketing, que tem de suma importância à motivação e produtividade em vendas.

Espera-se que no fim deste artigo, todas as ações apresentadas aqui sirvam de padrão para as melhorias e demais ajuda para pesquisas similares.

1.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

A empresa Hitronix foi criada no ano de 26/03/2020 no estado do Amazonas e com o passar do tempo abriu uma filial em São Paulo. A empresa atua em dois seguimentos: indústria e eletrônicos, é uma empresa fornecedora de produtos e serviços para indústria nas seguintes áreas do mercado: Inserção automática (*surface mount technology*), automação industrial, elétrica em geral, tecnologia da informação, mecânica, pneumática, soluções químicas e lubrificante diversos.

A *Hitronix Technology* observando as mudanças no mercado de consumo eletrônico onde o consumidor precisa de flexibilidade para aquisição de produtos, uma vez que, a empresa já atua no mercado de produtos para indústria, tem todo o Know-how em flexibilizar o atendimento com excelência e qualidade para os seus clientes atualmente.

Portanto, com todo esse conhecimento já aplicado na indústria, logo uma nova divisão da Hitronix Technology surge no mercado para atender em 2021 a área de

suprimento de consumo eletrônico tais como: informática, smartphones, games, fones, headset, headphones, saúde e beleza, *smartwatches*, cabos, adaptadores, carregadores, caixa de som e película protetora.

Uma plataforma online será disponibilizada para os clientes e dessa maneira terão livre escolha para buscar a melhor solução para a sua necessidade e o mais interesse de tudo isso que poderá ser realizado de qualquer lugar utilizando apenas um dispositivo móvel.

A praticidade e o atendimento em alto desempenho serão encarados como agente central para o cliente ser atendido com toda excelência que é merecida.

A empresa visa no bem-estar e futuro da empresa, é por isso optou ter uma estrutura boa e pequena. Porém investindo em mercadorias de altas qualidades. Atualmente encontrasse quatro colaboradores internos e três vendedores externos. A empresa tem diversos concorrentes, mas o que nos diferencia é que nossos preços são bem baixos.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE RECURSOS HUMANOS

A gestão estratégica de Recursos Humanos é um conjunto de todas as ações de uma organização para almejar os objetivos e metas. Nesta perspectiva, constitui uma maneira de gerenciar toda uma organização com objetivo nos planos estratégicos que transpõem por toda a estrutura organizacional. O seu alvo principal é planejar, executar e controlar, é essas ações necessitam ser bem planejadas atendendo as necessidades de cada organizações.

Segundo Moura et al (2019), a gestão estratégica de recursos humanos tem como desenvolvimento de pessoas e fatores estratégicos. Vinculando planejamento e estratégia em toda área da gestão, com perspectiva de obtenção de resultados por meio de objetivos através de missão, visão e valores organizacionais.

O capital humano pra organização é de suma importância para dentro da organização, as empresas necessitam de pessoas qualificadas, competentes e comprometidas para almejar seus objetivos e obter resultados. Portanto, as estratégias devem ser explícitas e de fácil entendimento, é com isso o Recursos Humanos busca sempre melhorar os seus processos de gestão.

Para Camilo et al (2019) *apud* Dutra (2016), as pessoas são peças fundamentais para uma organização, tendo em vista seu ambiente interno como reflexo do seu ambiente externo. Á ponto disso com várias mudanças acontecendo as pessoas precisam ser vistas e notadas. Através dessas mudanças comportamentais das organizações, dando ênfase as pessoas oferecendo a elas, espaço e confiabilidade.

No espaço organizacional deliberações precisavam ser fundamentada em planejamentos estratégicos, as empresas sempre procuram operar de forma estratégica buscamos sempre inovação. Ao planejar uma estratégia é fundamental conhecer a condição e o ambiente organizacional no qual a empresa se insere, é sempre importante fazer uma análise pois ela estabeleceria estratégias tomadas e assim decidir os fatores críticos de sucesso, isto é, eles correspondem a um desnível competitivo e estratégico.

De acordo com Moura *et al* (2019) *apud* Chiavenato (2014), sabemos que o, os processos organizacionais há estratégias. Deste modo, os Recursos Humanos baseiam-se em um modelo estratégico. Com o passar dos anos o RH passou por transformações de desempenho, implementando novas funções nos dias de hoje tais como: foco na função para o negócio, função operacionais e burocráticas, monitoramento e controle de colaboradores e compromisso e entre outros.

Os líderes com os níveis hierárquicos mais altos dentro da empresa ficam responsáveis pelo planejamento estratégico, onde a maioria das vezes são os gestores que tem capacidade de enxergar atentamente e criticamente tudo que pode gerar valor a sua organização. Para obter um bom planejamento ele deve ser auxiliado com diretrizes adequadas, ajudando onde mais se precisa, assim buscando manter o lucro e o crescimento gradativamente.

De acordo com Souza e Marcelino (2018), o planejamento nunca deve ser feito apenas por uma pessoa ele deve ser sempre participativo, pois nele sempre precisamos reunir líderes, compartilhando ideias e ouvindo opiniões de ambas partes, para saber aonde chegar e qual forma correta de seguir. Lembrando que o planejamento não é responsável pelo futuro da empresa é sim responsável sobre as decisões do presente que irão retratar no futuro.

Para que um planejamento seja executado com sucesso devemos entender os principais níveis de planejamento. O planejamento estratégico é um processo administrativo que trata a visão do futuro da empresa junto com a estrutura dos fatores ambientais externas e internos onde apontamos visões, missão e valores organizacionais.

De acordo com Oliveira (2018) *apud* Chiavenato (2008), o planejamento estratégico está voltado para as junções entre o âmbito de funções e organizações, é com isso está ligado ao futuro da empresa envolvendo a organização com integralidade, envolvendo todos os recursos humanos. O planejamento estratégico também é uma forma de conhecimento organizacional onde constitui tentativa de aprender a regular um ambiente misto.

Enquanto o planejamento estratégico trata da visão do futuro da organização, já o planejamento tático tem uma envoltura com o departamento envolvendo níveis intermediários da organização. Esse planejamento é responsável por atingir os objetivos e metas da organização, resultando em objetivos táticos para cada setor, para cada área da empresa

Para Souza et al (2018) *apud* Chiavenato (2003), o gestor que utiliza operando o planejamento tático para traçar o que a organização deve fazer afim de obter resultados satisfatório, com isso se estende a médio prazo, cerca de um ano. Esse planejamento é desenvolvido para ser aplicados em áreas da organização tais como: marketing, recursos humanos, financeiro, pessoal e contabilidades.

O planejamento operacional é voltado para os planos de trabalho que pretende detalhar o planejamento tático, ele é responsável pelos cronogramas, cuida das tarefas da organização (o que fazer, como fazer?). Visando realizar operações do nível operacional e têm em vista o aperfeiçoamento de resultados, por isso esse planejamento é de curto prazo (meses, semanas, dias).

Segundo Vilaça (2016) *apud* Oliveira (2009), esse planejamento é voltado para realização dos documentos escritos, feito pelos níveis organizacionais menos inferior da empresa, com o foco principal de desenvolver as tarefas no decorrer do dia, colocando em execução o que foi apresentado no planejamento estratégico. Ao decorrer do planejamento operacional deverá conter todos os planos necessários para o desenvolvimento e execução dos métodos a serem empregados.

2.2 ENDOMARKETING

De origem grega “endo” significa “para dentro” que diz para dentro da organização. Endomarketing é um modelo de gestão de um conjunto de atividades que faz o uso de princípios, conceitos e técnicas de Recursos Humanos e marketing, havendo

como principal função incluir todas as áreas e níveis organizacionais. O endomarketing é voltado para os clientes internos da empresa, feita para os colaboradores abrangendo ações de motivações de funcionários, reconhecimento, engajamento, incentivo, valores, satisfação do consumidor.

De acordo com Alves et al (2019) *apud* Costa; Zacarias (2012), o endomarketing por ser considerado uma ferramenta estratégica importante e moderna para as organizações, por utilizar ações de marketing voltada para ética, empatia, satisfação, engajamento, bem estar organizacional. Buscando aumentar o desempenho dos colaboradores com os objetivos da organização.

As organizações precisam conhecer e administrar bem seus recursos mas pra isso acontecer, elas precisam conhecer melhor o perfil dos seus colaboradores que atuam na empresa. Os objetivos estratégicos, visão e missão precisam ser definidos e evidentemente para os colaboradores, para a organização conseguir obter o endomarketing ela precisa ter uma boa comunicação entre a organização e seus colaboradores.

Para Lima et al (2015) *apud* Kotler (2003), as empresas devem valorizar e fortalecer através de um oferecimento de valor, tanto para os clientes quanto para os colaboradores. O propósito do marketing interno é tratar seus colaboradores como se fosse um cliente, em algumas grandes empresas os colaboradores com o grau de conhecimento intermediário, elas ofereciam um certo conforto e bem estar no âmbito organizacional.

O endomarketing usa ações do marketing para interagir com seus colaboradores sobre ideias e pensamentos fazendo com que a empresa fique sintonizada com seus colaboradores. As práticas do endomarketing estão todas voltadas para o público interno, havendo que haja um espelho positivo da organização até o cliente externo, é de sua importância vender seu produto tanto para o cliente interno quanto para o externo.

Segundo Oliveira et al (2015) *apud* Bekin (2015), as ações do endomarketing é focada para o público interno da empresa com objetivo de proporcionar aos seus funcionários e setores princípios designados para prestar-se aos seus clientes. A gestão do endomarketing visa que os colaboradores tenham um certo tipo de valorização, gerando um ambiente saudável e harmonioso e proporcionando serviços de alta qualidade.

É muito importante ter o endomarketing nas organizações, ele tem uma participação no desenvolvimento da mesma, já que nela trabalha a motivação dos funcionários, onde eles que são responsáveis pelo sucesso da organização. Com isso, o comportamento dos colaboradores e a comunicação interna tem um ponto de partida para almejar um caminho e tornar as melhores decisões para satisfazer seus clientes internos e externos e examinar seus lucros para o crescimento da empresa.

De acordo com Souza et al (2019) *apud* Lima (2017), um dos principais objetivos do endomarketing é: compartilhar e trocar informações para idealizar um bom convívio com o público interno, tornando nítidos os objetivos e com isso trazendo melhorias e oferecendo agilidade para a comunicação interna, isto é, as lideranças e colaboradores. Quando não obtemos um diálogo diário entre os supervisores com seus colaboradores, não obtemos uma comunicação interna boa, é com isso só faz aumentar a rotatividade de funcionários.

Uma boa liderança passa uma certa segurança e confiabilidade aos seus empregados. Os líderes devem obter um habito de partilhar com seus empregados informações sobre a empresa, havendo uma comunicação e aproximação entre ambos, colocando em prática o endomarketing diminui o nível de rotatividade de funcionários,

uma vez que os colaboradores se sentem valorizados pelos seus líderes ou até mesmo pelos colegas trabalho, é isso se torna perceptível. Seguindo assim o funcionário aprende também a valorizar a organização no qual trabalha, assumindo compromisso de levar o nome da empresa se incluindo no sucesso dela.

Segundo Souza et al (2019) *apud* Ferraz (2019), quando abordamos motivação para os funcionários, nem sempre precisamos nos referir a “remuneração”, podemos usar outras formas de motivar eles tais como: independência, aproximação dos seus líderes, liderança, se tornando visível e entre outros. Quando se trata de incentivo a sua carreira dentro da organização, os supervisores devem abrir um espaço para que o mesmo se desenvolva conforme sua autonomia, é assim conquistando o seu próprio espaço e liberdade para buscar bons resultados para a empresa

A proposto o endomarketing cria uma certa satisfação para o cliente, no qual onde usamos o marketing para favorecer a venda, é comisso resultando melhorias aos serviços prestados e lealdade ao consumidor final. Se a organização obter uma boa liderança e equipe de vendas para atender com qualidade e competência, dessa forma, os clientes satisfeitos se tonará fiel com a empresa. Assim, atingimos uma boa margem de lucros, somando toda a junção de ações que vai gerar um bom resultado final

2.3 FERRAMENTAS ADMINISTRATIVAS.

A ferramenta Análise SWOT ou FOFA surgiu na década de 1960 por Albert Humphrey, nessa década o planejamento estratégico não era muito vulgarizado, e as empresas precisavam de uma maneira de criar um planejamento em um certo prazo, mas que fosse viável. Então Albert e sua equipe se reuniram e criaram a ferramenta SWOT. As siglas SWOT é inicial das palavras *Strengths* (Forças), *Weaknesses* (Fraquezas), *Opportunities* (Oportunidades) e *Threats* (Ameaças). Com isso, através desse diagrama podemos aplicar nas empresas para ajudar a conhecer os pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças.

Na concepção de Fernandes (2018), essa ferramenta autoriza uma análise de dados, que incluem processos referente a empresa no âmbito interno e externo. Faz com que o gestor tenha uma visão sistemática de todas as ações que influem os resultados organizacionais, proporcionando fatores que geram melhorias de acordo com a alteração do mercado no qual se insere.

Quadro 1: Análise SWOT

	Fatores positivos		Fatores negativos	
Fatores internos	S- Strenhths	F-Força	W- Weaknesses	F- Fraquezas
Fatores externos	O- Oportunies	O - Oportunidades	T- Threats	A- Ameaças

Fonte: Elaborado pelos autores, 2021

A matriz de G.U.T foi criada por Charles H. Kepner e Benjamin B. Tregoe, na década de 80 com o propósito de estabelecer soluções para priorizar os problemas que devem ser apartados. O significado das siglas G.U.T é Gravidade, Urgência e Tendência. A matriz é usada para todas as ações de tomada de decisões, estratégia, desenvolvimento de projetos e soluções de problemas e para obter a matriz temos que coletar as dificuldades de cada setor e é fundamental citar cada problema, considerando os três aspecto principais.

Para Souza (2020) *apund* Periard (2011), ele classifica de uma certa forma: Gravidade, aborda o peso da dificuldade encontrada caso ela venha acontecer. Urgência é o tempo que tem para solucionar o problema, se a urgência for grande menos tempo tem para sanar o problema. E a tendência refere-se à probabilidade do crescimento do problema, que ao decorrer do tempo ela possa crescer, então questionamos ‘caso não sane o problema logo, o mesmo agravara aos poucos ou de repente?’

Quadro 2: Matriz G.U.T

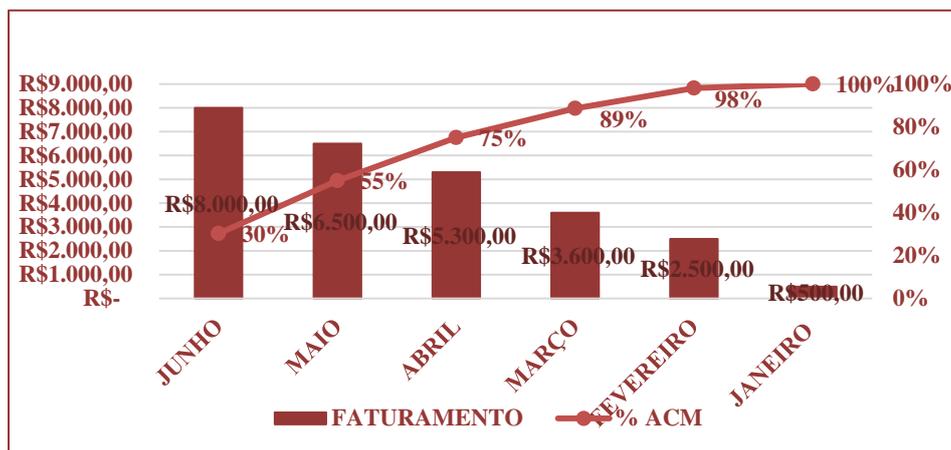
G Gravidade	U Urgência	T Tendência
5 = Extremamente grave	5 = Precisa de ação imediata	5 = Irá piorar rapidamente se nada for feito
4 = Muito grave	4 = É urgente	4 = Irá piorar em pouco tempo se nada for feito
3= Grave	3 = Mais rápido possível	3 = Irá piorar
2 = Pouco grave	2 = Pouco urgente	2 = Irá piorar a longo prazo
1 = Sem gravidade	1 = Pode esperar	1 = Não irá mudar

Fonte: Elaborado pelos autores, 2021

O diagrama de Pareto é utilizado para compreender ações, benefícios e ações que trará o melhor resultado, essa ferramenta é útil para as classificações gerais de erros, problemas, feedback de clientes e entre outros. Através dessa ferramenta podemos identificar pequenos problemas cruciais e que podem se tornar grandes perdas.

De acordo com Pereira et al (2017), a proposta do diagrama de Pareto é abordar os pontos mais relevantes, ele classifica quais são os tipos de problemas ou causas pelo grau de importância, focando em ações de melhorias nas áreas onde se tem mais ganho. Esse diagrama também é utilizado para reclamações de clientes, de grandes e pequenos impactos na empresa.

Figura 1: Gráfico de Pareto.



Fonte: Elaborado pelos autores, 2021

Os 5 porquês é uma ferramenta onde insiste questionar os porquês cinco vezes, até que encontre a verdadeira causa do problema. Essa ferramenta surgiu na década de 70 no Japão e foi criada pela Toyota em busca por uma boa qualidade para seus processos, ela é uma técnica bem simples e que pode ser aplicada em qualquer momento.

De acordo com Vieira et al (2019) *apud* Slack (2002), esse método começa com a explicação do problema e a pergunta do porquê ele sucedeu, após apontar os motivos dos problemas é feito no o questionamento do porquê dessa razão. Com base, através desses 5 porquês encontrasse a matriz desse problema, se for essencial deve-se repetir os porquês até encontrar o problema.

Quadro 3: 5 Porquês

Causas	Por quê?	Contramedida				

Fonte: Elaborado pelos autores, 2021

A ferramenta 5W2H surgiu no Japão e foi criado por operários de uma indústria de automobilista durante um estudo de qualidade. O 5W2H age como um quadro de atividades definindo o que será feito, quem o fará, em quanto tempo será realizado, qual área da empresa será responsável e quais motivos para estipulada atividade.

Para Neto et al (2016) *apud* Polacinski, et al (2012), é uma ferramenta que representa um plano de ação para as tarefas que precisam ser desenvolvidas com entendimento dos mesmos, com o objetivo de responder as sete questões básicas e organizar elas. Os 5W representam às seguintes palavras em inglês: What (o que); Who (quem); Where (onde); When (quando) e Why (por que). E os 2H são: How (como) e How Much (quanto custa)

Quadro 04. Estrutura da ferramenta 5W2H

Ferramenta 5W2H			
	What	O que?	Que ação será executada?
5W	Who	Quem?	Quem irá executar/ participar da ação
	Where	Onde?	Onde será executada a ação?
	When	Quando?	Quando a ação será executada?
	Why	Por quê?	Por que a ação será executada?
2H	How	Como?	Como será executada a ação?
	How much	Quanto custa?	Quanto custa para executar a ação?

Fonte: Elaborado pelos autores, 2021

2.4 METODOLOGIA

Para a realização desse relatório técnico, utilizei o modelo de pesquisa mista de caráter qualitativa e quantitativa. Esse tipo de pesquisa tem o objetivo uma vez que busca identificar os fatores que podem contribuir de trazer melhorias de lucro comercial para a organização.

De acordo com Sordi (2016), é uma parte muito importante do projeto, a escolha do tipo de pesquisa, pois é uma obra científica que visa uma das partes mais importantes do relatório. Uma vez que, fizer alguma escolha errada todos os dados passam a ser comprometidos, o obtendo informações longe do esperado e colocando a pesquisa em risco.

Quanto aos meios, foram realizadas pesquisa através de artigos científicos, sites, livros e concluindo com uma pesquisa de campo, buscou-se informações diretamente com os pesquisados, coletando os dados que permitiram as análises e as conclusões acerca do assunto abordado. Para obtermos resultados de sucesso no fim desse

relatório, iremos utilizar algumas ferramentas administrativas. Iremos coletar dados da organização e seus colaboradores.

Com base nas referências coletadas pelo meio de uma análise de SWOT que nos permite fazer um estudo do âmbito organizacional, que nos ajuda a medir as forças, fraquezas, oportunidade e ameaças. Em seguida vamos utilizar a ferramenta matriz G.U.T que vai nos auxiliar na solução de problemas, que é preciso de orientações para tomar decisões e que exige análise de todos os problemas. Para nos ajudar a localizar problemas básicos e futuras perdas, utilizaremos a ferramenta do diagrama de Pareto para que obtemos uma fácil visão e reconhecimento das causas dos problemas mais importantes. A fim de encontrar a causa raiz das problemáticas, iremos utilizar a ferramenta 5 porquês, com a funcionalidade de descobrir a causa raiz dos problemas, fazendo um questionário com 5 perguntas.

Ao acharmos a causa raiz do problema, aplicamos a ferramenta 5W2H como um planejamento de ações, onde vamos resolver questionamento e tirar dúvidas sobre o segmento problema. Trazendo benefícios para a empresa, com melhoria na compreensão de fatos e um bom rendimento nas informações.

3. PLANEJAMENTO DA PROPOSTA

Com o propósito de analisar a organização, o planejamento da proposta iniciou-se por meio da Análise SWOT com o objetivo de identificar os fatores de maior importância da organização e principalmente sobre suas fraquezas pois ela pode interferir nos pontos fortes, dependendo da situação.

Quadro 05. Análise SWOT

	Fatores positivos Força	Fatores negativos Fraquezas
Fatores internos	<ul style="list-style-type: none"> • Inovação de tecnologia • Conhecimento do segmento • Variedade de produtos • Colaboradores capacitados • Boas condições de trabalho 	<ul style="list-style-type: none"> • Colaboradores sem motivação • Capacitação de vendedores • Dificuldades nas entregas • Dificuldade em atingir as metas programadas
	Oportunidades	Ameaças
Fatores externos	<ul style="list-style-type: none"> • Poucos concorrentes possuem o nível de tecnologia • Diferencial da marca com produtos de qualidades e preço acessível 	<ul style="list-style-type: none"> • Concorrência de outras lojas • Perda de renda da população

Fonte: Elaborado pelos autores, 2021

De acordo com a análise observa-se que nos pontos forte nota-se que possuem colaboradores capacitados para a empresa, no mesmo sentido que torna-se uma fraqueza colocando em risco os pontos fortes da empresa.

A próxima parte da proposta é onde vamos dar prioridade as fraquezas, buscando identificar qual dos itens mencionados necessita ser apontado como prioridade para uma boa solução. Para este fim utilizamos a Matriz G.T.U.

Quadro 06. Matriz GUT

Problema	G	U	T	Pontuação	Prioridade
Colaboradores sem motivação	5	5	5	125	1º
Dificuldades de atingir as metas programadas	5	4	5	100	2º
Capacitação de vendedores	4	3	5	60	3º
Dificuldades nas entregas	4	3	2	24	4º

Fonte: Elaborado pelos autores, 2021

As informações do quadro foram inseridas conforme apresentado no quadro acima:

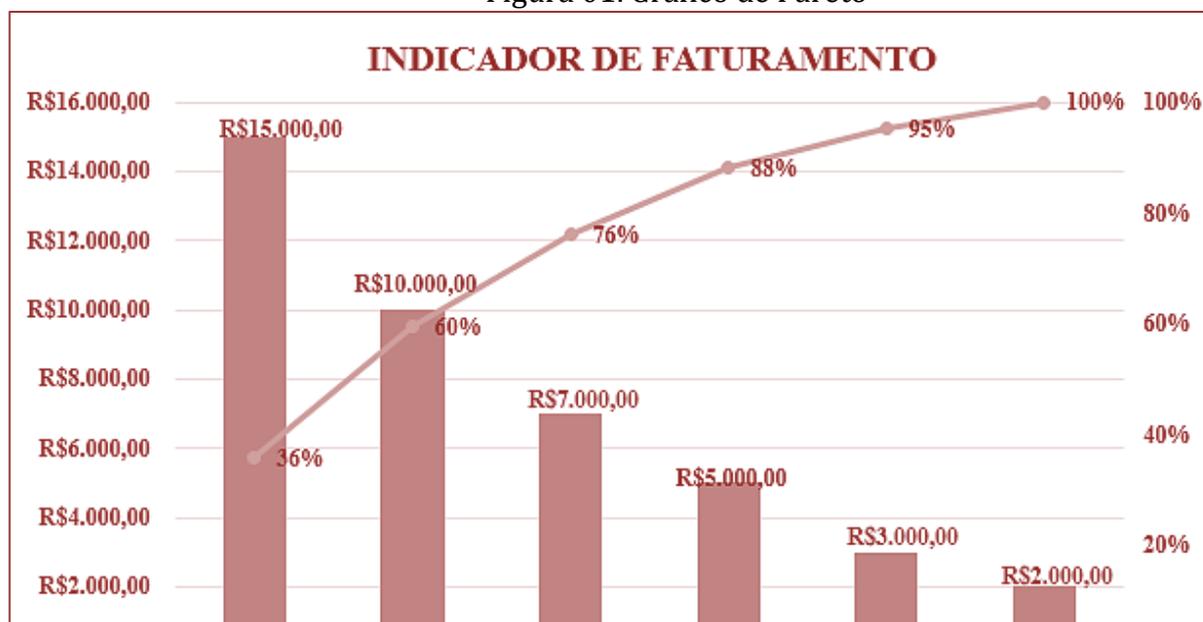
Quadro 07. Matriz GUT

Nota	Gravidade	Urgência	Tendência
5	Extremamente grave	Precisa de ação imediata	Irá piorar rapidamente se nada for feito
4	Muito grave	É urgente	Irá piorar em pouco tempo se nada for feito
3	Mais rápido possível	Irá piorar	Irá piorar
2	Pouco grave	Pouco urgente	Irá piorar a longo prazo

Fonte: Elaborado pelos autores, 2021

Ao realizar a análise sobre a tabela a cima notamos as três causas com impacto, ou seja, que atingiu o maior valor de pontuações, que pode piorar rapidamente, caso não haja interferência. Em seguida, apresenta-se o gráfico de Pareto construído de acordo com o índice de faturamento de janeiro a junho ano de 2019. Indicando o mês que mais faturou.

Figura 01. Gráfico de Pareto



Fonte: Elaborado pelos autores, 2021

Os dados apresentados a cima foram coletados através de funcionários referente aos primeiros 6 meses do ano de 2019. Com o impacto da pandemia de 2020, tivemos que criar estratégias para se manter no mercado com esse vírus. É em 2021 resolvemos implementar nossa estratégia pra obter aumento de lucro comercial.

Em seguida, de acordo com a análise SWOT, obtemos todas as fraquezas da organização, com a ferramenta 5 Porquês vamos encontrar a causa raiz.

Quadro 08. 5 Porquês

Causas	Por quê?	Por quê?	Por quê?	Por quê?	Por quê?	Contramedida
Colaboradores sem motivação	A empresa não gera lucros com colaboradores sem motivação					Implementando um plano de motivação para os colaboradores
Capacitação de vendedores	A empresa não tem programa de treinamento e capacitação	Atualmente a diretoria aponta que não faz parte de sua política	Existe um custo envolvido nesse processo	O momento pandêmico necessita retenção de alguns investimentos		Apesar dos custos para a capacitação, desenvolver de vendedores capacitados, pode significar aumento de lucro. Assim, contramedida será: Criar plano de treinamento reciclagem que garanta a capacitação profissional dos vendedores
Dificuldades nas entregas	Por não ter um motoboy disponível para a empresa	Empresa passa a não obter o lucro mensal esperado	Empresa deixa a desejar aos seus clientes	A empresa pode começar a perder clientes por essas dificuldades de entregas		Engajar um motoboy para estar realizando as entregas dos clientes que compram online
Dificuldade em atingir as metas programadas	Os vendedores não atingem as metas	A empresa passa a não bater as metas programadas	Leva a empresa a não conseguir se manter no mercado			Implementar um plano de metas para cada vendedor, com auxílio de motivação organizacional

Fonte: Elaborado pelos autores, 2021

3.1 PROPOSTA DE MELHORIA

A empresa apresentada por se inserir no ramo comercial, ela tem uma grande concorrência, conseqüentemente é necessário que a empresa esteja em união com o cliente interno e externo. A proposta de melhoria será apresentada através da ferramenta 5W2H, demonstrando os fatores atingidos por meio das ferramentas administrativas. Onde vamos analisar e criar um plano de ação para cada decisão. Desta forma, foi aplicado um plano de ação para ser seguido:

Quadro 09. 5W2H

O que?	Porque?	Quem?	Quando?	Onde?	Como?	Quanto?
Colaboradores sem motivação	Empresa não utiliza motivação organizacional, a desmotivação coloca em risco a capacidade dos colaboradores	Diretor comercial	Início: 01/05/2021 Fim: 15/08/2021	Empresa Hitronix	Estabelecendo um plano de motivação para os colaboradores, focando principalmente no plano de carreira e participação nos lucros	Em planejamento
Capacitação de vendedores	Vendedores não atingem as metas, consequentemente leva a empresa a não ter o lucro e participação de mercado desejados	Diretor comercial	Início: 01/05/2021 Fim: 15/08/2021	Empresa Hitronix	Criar plano de treinamento reciclagem para a capacitação dos vendedores. Onde alguns cursos sugeridos são: 1) Tendências criativas e comportamento do consumidor 2) Estratégias de vendas para o comércio eletrônico 3) Como turbinar suas vendas	R\$1.500,00. Considerando curso aplicado pelo SEBRAE
Dificuldades nas entregas	A empresa passa a perder vendas por não ter um motoboy disponível para fazer as entregas	Diretor comercial	Início: 01/05/2021 Fim: 15/08/2021	Empresa Hitronix	Elaborar processo de recrutamento e seleção de profissionais para a entrega dos produtos	Um salário mínimo no valor de R\$ 1.045,00
Dificuldade em atingir as metas programadas	A empresa passa a não obter as metas programadas por falta de capacitação de vendedores	Diretor comercial	Início: 01/05/2021 Fim: 15/08/2021	Empresa Hitronix	Implementando planos de metas para cada vendedor com auxílio de motivação organizacional	Em análise

Fonte: Elaborado pelos autores, 2021

O quadro acima pretende mostrar as fraquezas e falhas proporcionando um planejamento de ações no qual onde vai resultar em resultados positivos, seguindo-se em melhorias dos pontos fracos da empresa, a fim de obter respostas a respeito do plano de ação por meio de questionário, para assim organizar um planejamento ao processo.

4. RESULTADOS ESPERADO

Para obtermos os resultados desejados, a empresa fez um levantamento de fatos e dados. Identificamos as fraquezas através da ferramenta administrativa Matriz *SWOT*, com as falhas em vista, montamos um plano de ação para ser seguido, com base nas fraquezas da empresa. Para executar esse plano de ação, utilizamos a ferramenta 5W2H

a fim de facilitar o planejamento através de melhoria contínua solucionando todos as falhas encontradas e esperamos que os resultados sejam positivos, conforme o planejado.

Ressalta-se que as ações descritas são apresentadas como uma proposta de ação futura, onde espera-se que a partir do momento em que as informações forem colocadas em prática, ocorra um envolvimento mais consistente dos colaboradores e gestão com foco principal nos resultados previamente estabelecidos pela diretoria. Pois, conforme, informações descritas relativas ao *endomarketing*, esses são os principais resultados que esse modelo de gerenciamento consegue obter a curto e médio prazo.

4.1 CONSIDERAÇÕES FINAIS

De maneira sucinta e clara, o objetivo desse relatório técnico teve como objetivo de aplicar o *endomarketing* para a melhoria da estratégia comercial dentro da empresa, buscando suas falhas e encontrando soluções que mostre resultados positivos. O plano de ação foi apresentado para o diretor da empresa, está em análise, com a aprovação em seguida será aplicada conforme apresentado.

Destaca-se que as ações relacionadas ao *endomarketing* abordadas na presente pesquisa, consistem principalmente em ações que visam a motivação organizacional por meio do plano de carreira e participação dos lucros da empresa, pois, ao longo da pesquisa foi identificado entre os colaboradores que essas duas condições são as que mais fazem falta quando considera-se a necessidade de programas de motivação que se mantenha a longo prazo.

Além disso, a capacitação dos vendedores também são entram no contexto motivacional, pois, conforme é apresentado em larga escala na literatura, a capacitação quando aplicada de maneira correta e direcionada, tende a desenvolver competências organizacionais ainda pouco explorada pelos gestores. Porém, sua consequência a curto prazo visa apresentar as seguintes condições de níveis individuais: Conhecimento, Habilidade e Atitude também conhecido como CHA. Logo, o trabalho desenvolvido conseguiu atingir alguns dos principais fatores voltados para o *endomarketing*, que são: motivação e desenvolvimento pessoal.

Considerando que ocorras as possíveis modificações, a mudança agregara valores e qualidade no âmbito organizacional, tais como, cliente externo satisfeito, colaboradores motivados, metas alcançadas, às todas essas transições ajudam no crescimento do lucro comercial em sequência a produtividade de todos os colaboradores só irá evoluir.

O certo é continuar implementando o *endomarketing*, com sempre novas fermentas, para sempre está melhorando as informações dentro da empresa a serem passadas aos seus clientes internos, desenvolvendo o diálogo entre eles e o diretor da empresa. Constituído uma grande satisfação e motivação organizacional, agregando maior lucratividade, propõe também que a empresa desenvolva mais capacitações para seus funcionários deixando suas orientações bem objetivas, para que seus colaboradores não tenham dúvidas em algumas ações internas da organização.

REFERÊNCIAS

- LIMA, E, S; COQUI, M, V; RESENDE, N, S, C, Z; SÁ, R, A; SCHWAMBACHS S, S, S.
Endomarketing como ferramenta estratégica: Um estudo de caso em uma corretora de seguros.
- MOURA, C.B.; PINHEIRO, C.C; SILVA, T.M. Gestão estratégica de Recursos Humanos.
- OLIVEIRA, A, A; AQUINO, M, C; SILVA, W, T. O endomarketing como estratégia na gestão de pessoas: Influências de climas e culturas das organizações
- OLIVEIRA, S, M, P. Planejamento estratégico e matriz SWOT de uma empresa varejista de moda
- SANTOS, M, C; FERNANDES, M, E, B, A. A ferramenta análise SWOT no processo de formulação das ações estratégicas nas pequenas empresas: Um estudo de caso na empresa empreiteira Magnu JD São Paulo Ltda.
- SCHMITT, I, R; Planejamento estratégico para a empresa Point calçados e esportes
- SILVA, E, B, S; SILVA, J, C; NASCIMENTO, J, S; MELO, R, M. Utilização do endomarketing como ferramenta de motivação estratégica em uma empresa de móveis planejados
- SILVA, F, S; CARVALHO, E, A. Recursos Humanos: Do operacional ao estratégico
- SOUZA, D, M; CARVALHO, L, G; BASTOS, C, M, A, M. A importância do endomarketing nas organizações de pequeno porte
- SOUZA, F, A; MARCELINO, L. Planejamento estratégico: Uma das formas de adequar uma empresa para o futuro
- VILAÇA, L, L. Proposta de metodologia de integração do planejamento tático e operacional de intervenção para manutenção de poços de petróleo com utilização de recursos críticos
- SOUZA, K, B, S. Análise de manifestações patológicas em residência unifamiliar Junqueiro-AL utilizando a ferramenta GUT e o mapa de danos; estudo de caso
- PEREIRA, C, K; OLIVEIRA, M, L; SOUZA, F, A. Levantamento das reclamações de clientes de uma indústria de autopeças por meio da aplicação do diagrama de Pareto
- NETO, C, A, A; STEFENON, S, F; OLIVEIRA, J, R; VENÇÃO, A, T; KLAAR, A, C, R. Aplicação do 5W2H para a criação do manual interno de segurança do trabalho
- CAMILO, D; VANZELA, J, R; PAGLIARINI, J; FONTANIVA, L, C. Planejamento estratégico: o resultado de um processo de gestão de pessoas
- ALVES, J, C; LUZ, P, M; BARBOSA, N, S; O papel estratégico do *Endomarketing* nas organizações: um estudo de caso em uma empresa de telefonia do triângulo mineiro
- FERNANDES, W, C. Modelagem de processos utilizando a teoria das restrições na divisão de transportes de uma universidade pública

Capítulo 8

A comunicação interna como método de agregar mudanças e melhorias no clima organizacional: Estudo de caso empresa no ramo de transporte

Bruna Siqueira Bruno

Milena da Silva Rodrigues

Ygor Geann dos Santos Leite

Resumo: O presente artigo visa compreender como as empresas estão estabelecendo este meio que é tão usado e importante dentro das organizações que é a comunicação interna, e como estabelecem este recurso que oferece vários resultados e influências internas e positivas. É necessário um investimento nesse mecanismo que tem o objetivo de estimular que as informações cheguem em todas os setores da empresa, para que todos fiquem cientes da missão, visão e valores que a empresa tem. Para isto foi realizado um estudo de caso com a empresa do segmento em transporte em Manaus, onde foi realizado uma pesquisa de campo através de um questionário com os colaboradores, que visa identificar a necessidade de implantar um meio de comunicação mais eficaz no entendimento relacionado a maneira que o colaborador possa sugerir suas ideias e sugestões. Os resultados práticos demonstram que a partir dos problemas encontrados, foi estabelecido melhorias nas comunicações existentes no local e novas implantações para garantir bons resultados. Reforça-se que a comunicação interna inserida de maneira adequada e eficiente desenvolve um papel de estratégia essencial, trazendo benefícios para organização e melhorando a qualidade e a produtividade na empresa.

Palavras-chave: Comunicação interna. Clima organizacional. Empresa de transporte

1. INTRODUÇÃO

Este estudo apresenta um fator estratégico de melhorias e investimentos na comunicação interna, tendo como objetivo somar as forças para alcançar resultados satisfatórios para o crescimento da organização, e ressaltar a importância da comunicação que é uma ferramenta que tem uma estrutura que permite criar ideias e entender as mensagens.

A empresa desde do início vem buscando sempre ferramentas inovadoras, planejamentos sempre muito bem definidos, uma organização de grande porte que possibilita empregos para muitas pessoas, bem reconhecida no mercado por se preocupar com a capacitação profissional e o bem-estar dos colaboradores, e explorando as oportunidades que a comunicação fornece para o ambiente organizacional que vem tornando-se fundamental para descobertas e melhorias.

Este artigo se coloca a responder o seguinte problema da pesquisa: Como integrar um meio de comunicação mais eficaz onde os colaboradores possam expor suas opiniões?

Para elaboração deste trabalho foi realizado uma pesquisa de campo, com amostragem em uma empresa do seguimento em transportes onde foi aplicado um questionário com 20 perguntas, onde os colaboradores poderão expor suas opiniões sobre o estudo, que visa detectar de que forma a comunicação interna influencia no funcionamento da organização, e quais as causas dos problemas gerados por falta de comunicação, onde será analisado quais pontos podem ser melhorados na comunicação já existente dentro da empresa., contribuindo em implantar novos métodos de comunicação mais eficaz na organização.

O presente estudo tornasse relevante para organização em questão, de avaliar os processos e meios de comunicação, entre gestão e funcionários, apontando a importância de uma comunicação entre gestão e funcionários, para alcançar produtividade no ambiente organizacional.

O objetivo geral é identificar as falhas de comunicação já existentes na organização analisando e investigando resultados para interferências que revele resultados, e assim analisar um todo para identificar maneiras que agreguem benefícios e oportunidades de mudanças dentro do ambiente organizacional, tendo um impacto positivo para futuras melhorias.

O objetivo específico deste artigo é mostrar métodos para alcançar os seguintes resultados: Identificar as falhas de comunicação existentes na organização onde os colaboradores não tinham algum meio de expor suas ideias para contribuir ou propor melhorias, detectar a forma de trazer essas melhorias para os meios de comunicação já existentes e identificar inovações que venham apontar os benefícios que a comunicação vem trazendo para os processos, entender a importância que a comunicação tem na empresa e como ela contribui para a organização.

Será apresentado na fundamentação teórica, com foco na comunicação interna seus meios e processos, abordando outros temas como clima organizacional, recursos humanos, relações interpessoais e abordando as técnicas e ferramentas utilizadas na realização desse estudo.

Justifica-se nesse estudo que quando inserido bons métodos de comunicação interna mais eficaz, o clima organizacional alcançara resultados mais significativos em relação ao engajamento e na produtividade dos colaboradores, onde eles se sintam confortáveis para esclarecer dúvidas, interagir e sugerir novas ideias com isso eles trabalham com maior motivação e dedicação no ambiente organizacional.

Após a somatória de todos os resultados obtidos na pesquisa de campo foi analisado e comentado os problemas identificados, foram estabelecidas melhorias e novas implantações visando identificar maneiras, que agreguem benefícios e oportunidades de mudanças dentro do ambiente organizacional.

2. CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

A empresa situada em Manaus, do ramo do seguimento em transportes foi criada em de janeiro de 1997, a empresa tem aproximadamente 60 funcionários, essa empresa se destaca como uma das principais instituições que atua na formação e na qualificação dos trabalhadores do seguimento dos transportes.

Esta empresa está presente em todos os estados brasileiros. O objetivo é articular as ações de desenvolvimento profissional e promoção social em um ambiente favorável às práticas educativas e com espaços, ferramentas e tecnologias dedicados ao conhecimento e à qualificação, contribuindo para o aumento da produtividade, da competitividade e do fortalecimento do setor de transporte brasileiro.

A Instituição também oferece assistência ao trabalhador do seguimento do transporte, que prioriza ainda na área de saúde, esporte, lazer e cultura, a prevenção de doenças, a promoção e a preservação das condições saudáveis dos indivíduos, o bem-estar físico e mental e a inclusão e integração do indivíduo na sociedade.

A estrutura da instituição é formada por setores que são, setor de saúde que tem consultório de psicologia, fisioterapia, odontologia, nutrição e recepção, setor de desenvolvimento profissional e composto por 7 salas de aula, 1 laboratório de informática, sala de secretaria, biblioteca, oficina pedagógica e auditório, setor de esporte e lazer e composto por (quadras poliesportivas, ginásio coberto, campos de futebol, parque aquático, parque infantil, espaço para eventos, área de ginástica, sala polivalente e sala de TV/ vídeo). E setor administrativo com sala da diretoria, e coordenação e banheiros. A Instituição possui algumas empresas concorrentes no mercado local, com a vantagem de ser mais reconhecida no seguimento dos transportes o que consequentemente contribui para os seus resultados mensais com sucesso.

3. REFERENCIAL TEÓRICO

3.1 COMUNICAÇÃO INTERNA ORGANIZACIONAL

A comunicação é a base para o funcionamento das organizações. Pois, de acordo com Castro (2020), os processos de comunicação desempenham um papel na manutenção e no desenvolvimento das organizações. A comunicação organizacional é organizada como a hierarquia da organização, seja ela uma pequena ou grande empresa, devendo ser identificado, criando e mantendo conexão mutuamente benéfica entre a empresa e equipe de quem seu sucesso e fracasso dependem.

Então, entende-se que a comunicação interna se refere a todos os processos de comunicação que ocorrem no âmbito interno das organizações e das empresas. Sendo abrangido todas as mensagens e informações dirigidas aos colaboradores internos por meios de diferentes canais, podendo ser de forma oral ou escrita.

Esse mecanismo funciona para manter os funcionários conectados e informados e cria um entendimento compartilhado dos objetivos, valores e diretrizes da empresa. De acordo com Oliveira (2018), a comunicação interna é crítica para manter os funcionários atualizados sobre as iniciativas mais recentes da empresa, estabelecendo uma voz de autoridade e confiança para combater rumores e facilitando comunicações claras e simplificadas entre os diferentes departamentos.

Além disso, nas organizações e nas empresas há não apenas comunicação interna entre os membros, como também a comunicação externa. Essa é definida como o conjunto de ações informativas que a empresa dirige a atores e agentes externos, desde consumidores e fornecedores, a investidores ou à sociedade, com o objetivo de gerar, manter ou reforçar as relações entre a empresa e os diferentes públicos

Por isso, para Brondani, Barros e Marília (2018), é importante que todos os departamentos e funcionários sejam informados a tempo e da maneira certa sobre o que devem saber para o trabalho eficiente. A melhoria da eficiência de funcionamento interno significa economia e gera lucro. Uma empresa pode ser bem caracterizada pelo desenvolvimento de sua comunicação interna. A forma como os canais de comunicação é desenhada dá uma imagem da cultura da empresa

Segue abaixo o Quadro 1. Onde a sequência aleatória das principais variáveis que representam a importância da comunicação interna.

Quadro 1. Variáveis que mostram a importância da eficácia de uma comunicação interna organizacional

Importância Da Comunicação Interna
Aumenta a produtividade
Atendimento ao cliente eficaz e ágil
Fácil alcance de metas
Reduza o conflito do dia a dia entre os membros da equipe
Ative a resposta rápida
Permita a tomada de decisão rápida
Auxilia na motivação dos colaboradores

Fonte: Adaptado de Brondani, Barros e Marília (2018).

Como mostrado no quadro acima, a comunicação interna realizada de forma eficaz gera benefícios para as organizações. Dentre os principais, há o aumento da produtividade no serviço produzido ou oferecido, com isso os alcances de metas serão atingidos de forma mais rápida e sólida, pois há com uma boa estratégia de comunicação há a tomada de decisões de forma mais clara. Além disso, como consequência há a redução de conflitos internos, motivação dos colaboradores e o preparo para que o atendimento ao cliente seja realizado da melhor forma.

Sendo assim, para Nassar e Figueiredo (2017), a comunicação empresarial pode ser descrita como a informação compartilhada (interna e externamente) por uma empresa, sobre a empresa. Isso pode assumir a forma de uma reunião geral, mensagens enviadas por meio de um aplicativo de engajamento dos funcionários, e-mails, mensagens na intranet, sinalização digital ou impressa ou materiais impressos.

3.2 ESTRATÉGIAS DE COMUNICAÇÃO INTERNA ORGANIZACIONAL

De acordo com Nassar e Figueiredo (2017) a comunicação organizacional é uma área disciplinar multidisciplinar que incorpora comunicação empresarial, comportamento organizacional, psicologia, gestão de recursos humanos e muito mais. Se a estratégia de comunicação organizacional for cuidadosamente planejada com diligência cerebral, pode mudar as atitudes e, portanto, o comportamento geral dos funcionários, tornando-os mais responsáveis e comprometidos com o trabalho.

Os desafios da criação de uma comunicação interna consolidada são muito comuns e podem muitas vezes ser uma barreira para que as estratégias elaboradas sejam aplicadas e concluídas com sucesso. Os problemas de comunicação interna podem ter um grande impacto, ou seja, elaboradas de formas inadequadas podem prejudicar seriamente o negócio.

Segundo Clemen (2015), várias estruturas e políticas precisam ser seguidas a fim de garantir a eficácia da comunicação interna. Nesse sentido, as organizações devem empregar uma ampla gama de estratégias de comunicação interna, incluindo comunicação vertical, horizontal, formal e informal.

A comunicação vertical é a comunicação que flui para cima e para baixo na organização, geralmente ao longo da cadeia de comando ou linhas formais de subordinação; ocorre entre gerentes e seus superiores e subordinados. Envolve uma troca de mensagens entre duas pessoas ou pode fluir por vários níveis diferentes da hierarquia organizacional.

Oliveira (2018) apresenta um exemplo, onde o presidente de uma empresa anuncia uma nova política de licença pessoal e envia um memorando a cada vice-presidente de divisão, que o repassa aos respectivos chefes de departamento. Os chefes de departamento enviam o memorando aos supervisores de sua unidade, que o enviam aos líderes de equipe, que o distribuem aos membros da equipe.

A comunicação horizontal ocorre quando a transmissão de informações é feita entre pessoas no mesmo nível da hierarquia organizacional. Às vezes, a comunicação horizontal é chamada de comunicação lateral. A comunicação horizontal pode ser muito eficaz quando divisões diferentes precisam corroborar no mesmo projeto, porque elas não precisam esperar que as comunicações de uma divisão cheguem ao topo para serem filtradas para a outra divisão.

Uma situação exemplo de comunicação horizontal, baseada no entendimento de Acuña, Domínguez e Navarro (2017), é quando uma empresa automotiva pode estar projetando um novo protótipo que requer a atenção da divisão de pesquisa e desenvolvimento, da divisão de marketing e vendas e da divisão de produção. Com a comunicação horizontal, os chefes de cada uma dessas divisões podem se coordenar para garantir a conclusão eficiente e eficaz do protótipo.

A comunicação formal é, normalmente, transmitida da alta liderança para vários departamentos e funcionários. Normalmente, toda organização segue um procedimento de conversa formal. Como exemplo desse tipo de comunicação nas organizações estão as reuniões anuais ou mesmo nas reuniões de equipe convocadas pela gerência e superiores.

Além disso, de acordo com Clemen (2015) deve ser levado em consideração os objetivos específicos a serem alcançados na melhoria da comunicação. Essa definição, deve ser regida por uma análise e estudos da situação organizacional, saber os pontos onde há maior falha na comunicação e observar de que forma ocorre é fundamental para o desenvolvimento de estratégias.

Segue abaixo o Quadro 2. Onde a sequência aleatória das principais variáveis que representam os objetivos norteadores da criação de estratégias da comunicação interna.

Quadro 2. Alguns pontos chaves no objetivo da comunicação interna de uma organização

Principais objetivos da comunicação interna
Engajamento dos colaboradores
Elevar a imagem da empresa
Integração dos colaboradores
Disseminar a missão da empresa
Alinhar produtividade a comunicação

Fonte: Adaptado de Ruck e Welch (2012).

O Quadro 2 apresenta os principais objetivos que os responsáveis pela comunicação interna das organizações podem ter como foco a ser alcançado na aplicação das estratégias de melhoria nas comunicações. O engajamento dos colaboradores representa a consequência no estímulo que eles ganham como a capacitação e maior clareza dos serviços, o que reforça a integração já que eles devem ser treinados e integrados para que as estratégias ocorram.

Com isso, automaticamente haverá o alinhamento da produtividade e comunicação interna na organização, o que também é visado com objetivo na hora de traçar os mecanismos estratégicos para a comunicação. Com os colaboradores recebendo treinamentos e suporte nas informações sobre qual a missão da empresa, poderá haver o alcance da elevação da imagem da organizando de dentro para fora.

3.3 A INFLUÊNCIA DA TECNOLOGIA NOS MEIOS DE COMUNICAÇÃO INTERNA

As comunicações internas estão no centro da transformação digital hoje. E, à medida que as empresas adotam ferramentas tecnológicas cada vez mais avançadas para se comunicar e envolver os funcionários de maneiras altamente eficazes os objetivos estratégicos de comunicação podem aumentar.

De acordo com Dias Neto (2015), existem muitos erros comuns de comunicação interna que as organizações cometem que podem ter efeitos negativos nos negócios, incluindo baixo moral, produtividade reduzida e aumento da rotatividade. Esses erros incluem o uso de métodos de comunicação desatualizados, não ter uma estratégia de comunicação do funcionário e não coletar ou ouvir o feedback dos funcionários.

A tecnologia é hoje a ferramenta de comunicação mais importante para as organizações. A tecnologia transformou a forma como as organizações conduzem relações públicas e marketing, incluindo como elas interagem com a mídia e as partes interessadas.

Para Tenório (2015), a tecnologia fortalece a visão para conduzir os negócios de forma mais eficiente e competitiva. Como o objetivo pode ser diferente de organização para organização, pois cada organização usa diferentes formas de tecnologia para seus mecanismos de sustentabilidade e estabilidade. Nas organizações, departamentos e unidades são desenvolvidos com base no sistema necessário para o trabalho em particular.

A tecnologia deve ser usada na comunicação no local de trabalho e tem muitos benefícios, mas sem o treinamento, as diretrizes e o pensamento adequados, é difícil para as empresas ver os frutos da tecnologia em evolução. Para eficácia dessas ferramentas e gerenciamento de projetos o processo e o fluxo devem ser definidos e comunicados claramente a toda equipe.

Para Veloso (2017), a tecnologia da comunicação interna de uma organização pode aumentar os meios que a comunicação pode ser feita, bem como os fundamentos de influência do processo de comunicação. Podendo assim, as mudanças nas redes de comunicação gerarem impactos a longo prazo na eficiência de uma organização.

Quando a tecnologia nas organizações é usada intencionalmente para melhorar a comunicação, ela pode ter resultados incríveis para a produtividade da equipe. Por isso, deve saber quando e como a tecnologia deve ser usada e quando é melhor simplesmente pegar o telefone ou passar na mesa de um colega de trabalho.

Segundo Clemen (2015), o sistema de mensagem eletrônica conhecido como e-mail, estabeleceu-se como um método gratuito, rápido e conveniente para receber e enviar mensagens substituindo os processos de correio tradicionais. Esse tipo de facilidade de comunicação tem muitos efeitos profundos. Atualmente, a comunicação pode ser facilmente feita por meio e-mails, videoconferências e webinars.

Nesse sentido, a tecnologia deve ser vista como uma ferramenta extremamente útil para promover uma comunicação eficaz em todos os níveis. Isso ajuda eliminando os efeitos adversos da comunicação nas relações interpessoais e o desenvolvimento de habilidades relacionais. O avanço da tecnologia tornou a comunicação confortável.

O Quadro 3 apresenta quatro dos principais meios de comunicação que foram introduzidos nas organizações a partir do uso da tecnologia.

Quadro 2 Algumas das principais ferramentas tecnológicas utilizadas para comunicação organizacional

Ferramentas tecnológicas para comunicação
Intranet
E-mail corporativo
Videoconferências
Aplicativos de conversa

Fonte: Adaptado de Carvalho (2015).

O Quadro 3 apresenta as principais ferramentas que a tecnologia oferece. Elas podem auxiliar de forma significativa na comunicação interna das organizações. A intranet são redes privadas usadas por organizações para distribuir comunicações exclusivamente para força de trabalho, associado a isso estão o e-mail, videoconferências e aplicativos de conversas. Todos eles são usados para comunicação e são usados com dependência da rede de internet empresarial.

Sendo assim, segundo Veloso (2017), entende-se que as tecnologias como a Internet são fáceis de instalar e com boa relação custo-benefício. Isso ajuda a acelerar a comunicação com uma organização, pois é particularmente importante fomentar uma comunicação eficaz e aumentara produtividade. No entanto, para ter sucesso nesta era da tecnologia da informação, as organizações devem equipar e treinar seus funcionários sobre o uso da comunicação ferramentas de tecnologia.

4. METODOLOGIA

4.1 TIPO DE PESQUISA

O estudo trata-se de uma pesquisa mista, com características qualitativa e quantitativa visto que o tema é abordado de forma mais profundo, com a análise da natureza e desenvolvimento da questão- problema. De acordo com Severino (2017), a pesquisa que utiliza da tipologia qualitativa possui a capacidade de descrever a complexidades de determinados problemas, sendo possível a compreensão e classificação de mudanças que ocorrem em certos grupos sociais.

Dentro de uma pesquisa qualitativa há diversos meios para seu desenvolvimento, o presente trabalho utilizou dos meios de pesquisa de campo. Esse tipo de pesquisa é definido como um método qualitativo de coleta de dados que visa observar, interagir e compreender as pessoas enquanto elas estão em um ambiente natural.

A presente pesquisa de campo seguiu procedimentos para que fosse analisada a eficácia os e meios de comunicação, entre gestão e funcionários de uma empresa. Sendo apontando a importância de uma comunicação entre gestão e funcionários, para alcançar produtividade no ambiente organizacional. Além de permitir analisar os fatores que norteiam a comunicação interna das organizações, também foi possível quantificar as variáveis pesquisadas em campo, através da aplicação de questionário.

4.2 FERRAMENTAS ADMINISTRATIVAS

Para ser desenvolvido o presente trabalho será aplicado um sequenciamento lógico das ferramentas a serem utilizadas buscou-se entender, como e realizada a comunicação interna na organização, onde será identificado de que forma, a comunicação interna está sendo influenciada no desenvolvimento e funcionamento da empresa, e quais as causas dos problemas gerados pela falta e falha de comunicação, para então ser analisado quais pontos podem ser melhorados, visando que a comunicação seja assertiva.

Diante desta pesquisa, será aplicada a ferramenta é a análise SWOT (pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças), que segundo Fernandes et al. (2018), é um processo de planejamento que ajuda sua empresa a superar desafios e determinar quais novas oportunidades devem ser perseguidas. O objetivo principal de uma análise SWOT é ajudar as organizações a desenvolver uma consciência completa de todos os fatores envolvidos na tomada de uma decisão de negócios.

Uma análise SWOT concentra-se nos quatro elementos da sigla, permitindo que com a pesquisa seja possível identificar as forças que influenciam uma estratégia, ação ou iniciativa. Conhecer esses elementos positivos e negativos pode ajudar as no desenvolvimento da pesquisa com mais eficácia quais partes de um plano precisam ser reconhecidas.

Na pesquisa também pode ser aplicada a ferramenta Matriz G.U.T, com essa ferramenta é possível seguir uma priorização da solução de problemas encontrados na pesquisa. De acordo com Valente e Macedo (2019) a matriz é utilizada para classificar cada problema que o pesquisador julga pertinente para sua pesquisa, do ponto de vista da gravidade (do problema), urgência (de resolvê-lo) e tendência (de piorar rápida ou lentamente). Com uma Matriz GUT se pode ter auxílio em estratégia, planejamento estratégico da pesquisa.

Além dessa ferramenta, Ishida e Oliveira (2019) descrevem sobre o gráfico de Pareto que é usado para exibir categorias de dados em ordem decrescente de frequência e auxilia na organização e segmento de uma pesquisa. Os gráficos de Pareto podem ser usados para identificar e, em seguida, focar o trabalho de melhoria nas categorias mais significativas. Como na pesquisa, o gráfico pode ser utilizado para identificar o motivo de maior classificação de desempenho baixo da comunicação interna da empresa analisada. Outra ferramenta é a análise SWOT (pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças) segundo Fernandes et al., (2018) é um processo de planejamento que ajuda sua empresa a superar desafios e determinar quais novas oportunidades devem ser perseguidas. O objetivo principal de uma análise SWOT é ajudar as organizações a desenvolver uma consciência completa de todos os fatores envolvidos na tomada de uma decisão de negócios.

Uma análise SWOT concentra-se nos quatro elementos da sigla, permitindo que com a pesquisa seja possível identificar as forças que influenciam uma estratégia, ação ou iniciativa. Conhecer esses elementos positivos e negativos pode ajudar as no desenvolvimento da pesquisa com mais eficácia quais partes de um plano precisam ser reconhecidas.

Na pesquisa também pode ser aplicada a ferramenta Matriz G.U.T, com essa ferramenta é possível seguir uma priorização da solução de problemas encontrados na pesquisa. De acordo com Valente e Macedo (2019) a matriz é utilizada para classificar cada problema que o pesquisador julga pertinente para sua pesquisa, do ponto de vista da gravidade (do problema), urgência (de resolvê-lo) e tendência (de piorar rápida ou lentamente). Com uma Matriz GUT se pode ter auxílio em estratégia, planejamento estratégico da pesquisa.

Uma técnica boa utilizada para métodos que envolvam o desenvolvimento da pesquisa é o uso dos 5 porquês. A técnica dos 5 porquês é uma das ferramentas mais eficazes para análise de causa raiz da problemática da pesquisa. No desenvolvimento da pesquisa científica ocorre diversos obstáculos, por isso a aplicação dos 5 porquês é um método de segmento adequado, pois ajuda a encontrar a causa raiz de qualquer problema e a proteger o processo contra erros e falhas recorrentes.

E para tomada de ações para os problemas diagnosticados e suas possíveis causas, será implantado todo um plano de ação, essa ferramenta administrativa usada será a 5W2H que fornece questões norteadoras na avaliação de um processo ou problema. De acordo com Cascaes e Faveri (2020), os cinco W's - quem, o quê, quando, onde e por que, e os dois H's-how e quanto, geram impacto no desenvolvimento e a automaticamente direcionam o autor a considerar diversas variáveis da situação que está sendo analisada. Ou seja, ela foi utilizada para dar suporte de forma rápida e eficiente nos planos a ser seguido no desenvolvimento da pesquisa,

A sua utilização se deu no planejamento de coleta dos dados, quando ocorrem as pesquisas e seleção dos estudos que serão inseridos no trabalho. Inicialmente há a identificação e criação das perguntas baseadas no direcionamento para cada palavra interrogativa (quem, o quê, quando, onde, por que, como, quanto). A próxima etapa é a de responder as perguntas acerca da temática envolvida.

Sendo assim, as respostas obtidas ajudam a formular o plano de segmento de pesquisa, deixando mais claro e específico as etapas a serem seguidas.

A ferramenta 5W2H foi escolhida por ser fácil de usar e requer pouco ou nenhum treinamento. Sendo levado em consideração todos os aspectos de uma situação, processo ou problema que são baseados nos objetivos da pesquisa. Sendo essencial para a praticidade e organização no processo de tomada de decisão no desenvolvimento da pesquisa.

5. PLANEJAMENTO DA PROPOSTA

No Quadro 4, apresentado a seguir, destaca-se a análise ambiental realizado na empresa pesquisa, sendo estruturado por meio da análise SWOT.

Quadro 04. Análise SWOT

Fatores	Fatores positivos		Fatores negativos	
	Forças		Fraquezas	
Fatores internos	Empresa e líder no mercado por ser a única instituição que possui credenciamento no segmento do transportes		A comunicação interna na empresa é rasurável	
	Para realizar treinamentos, na formação e qualificação dos trabalhadores dos transportes.		A comunicação entre coordenações e funcionário está razoavelmente atualizada instantaneamente	
	Desenvolvimento integral de 100% de seus serviços.		O colaborador nem sempre tem um meio de comunicação mais acessível nos seus setores, para expor suas opiniões por meio de uma comunicação mais direta.	
	Única empresa do ramo no mercado credenciada.		Colaborador sente falta de um meio de comunicação mais acessível nos setores das coordenações?	
			Processos e meios de comunicação	
Fatores externos	Oportunidades		Ameaças	
	Crescente desenvolvimento do setor n		Pandemia	
	A empresa faz investimento no desenvolvimento e crescimento profissional.		Redução de serviços oferecidos	
	Lançamentos de novos serviços			
	Popularização de tecnologia de alta classe para o segmento econômico			

Fonte: Elaborado pelos autores, 2021

Com os resultados apresentados na análise SWOT, evidencia-se que a organização busca atuar da maneira mais adequada possível para que assim possa satisfazer seus clientes em sua totalidade, contudo, algumas situações podem comprometer a comunicação interna. Essas estão destacadas no quadrante das fraquezas, e se concentram principalmente nos meios de comunicação interna com funcionário e empresa. Assim, as fraquezas serão analisadas por meio da Matriz G.U.T, conforme quadro 6

Quadro 05. Matriz GUT

Lista de problemas	G	U	T	Pontuação	Prioridade
A comunicação entre coordenações e funcionário está razoavelmente atualizada instantaneamente	4	5	4	84	2°
Processos e meios de comunicação	4	4	4	64	3°
O colaborador nem sempre tem um meio de comunicação mais acessível nos seus setores, para expor suas opiniões por meio de uma comunicação mais direta.	3	5	4	60	4°
A empresa realiza reunião com todos os colaboradores, onde são informados seus planos de ação.	3	4	3	36	5°
O Colaborador sente falta de um meio de comunicação mais acessível nos setores das coordenações.	5	5	4	100	1°

Fonte: Elaborado pelos autores, 2021

Conforma descrito pelo Quadro 5, as principais prioridades foram: O colaborador nem sempre tem abertura para expor suas opiniões na empresa por meio de uma comunicação mais direta. A comunicação entre empresa e funcionário está razoavelmente atualizada instantaneamente. Pode-se ainda afirmar que existe certa correlação existente entre esses dois fatores, pois, a falta de um meio de comunicação mais diretamente para os colaboradores, relacionado ao processo e meios de comunicação interna na organização. Uma análise interna destacou que os colaboradores sentem a necessidade de um meio de comunicação mais direto na organização.

Ao realizar a análise sobre a tabela acima notamos as três causas com impacto, ou seja, que atingiu o maior valor de pontuações, que pode piorar rapidamente, caso não haja interferência na comunicação interna na empresa. Os dados apresentados acima foram coletados através de um questionário de perguntas realizada na empresa com os colaboradores. Com o impacto de analisar a comunicação interna no seu ambiente organizacional.

Esta pesquisa visou comprovar e ampliar os conhecimentos gerados por esse estudo, o levantamento de dados demonstrando pelo o questionário apresentado nas tabelas abaixo, resultou em uma análise da qual atingiu-se o objetivo da pesquisa, demonstrando que a Comunicação interna na organização e suas consequências entre colaboradores. Destaca-se que o segmento deste estudo, focou a participação dos colaboradores da organização em diversos níveis para um entendimento da importância da comunicação entre os colaboradores, conforme exposto abaixo.

Com base nos resultados do questionário, foi elaborado as tabelas com os seguintes itens, organizados da seguinte forma: Tabela ; 1- Relação com a Chefia; 2- Relacionamento Interpessoal e 3- Comunicação.

6. RELAÇÃO COM A CHEFIA

Em relação a esse item foram verificados os seguintes aspectos, apresentados no Quadro 6.

Quadro 06. Relação com a chefia

Questionamento	Sempre	Quase sempre	Raramente	Nunca	Não tenho opinião
1- A gestora percorre as instalações da organização frequentemente, para conversar respeitosamente com os colaboradores?	18	2	0	0	0
2- Você respeita e admira a sua gestora?	19	1	0	0	0
3- Você acha que sua gestora trabalha com profissionalismo?	20	0	0	0	0
4- A sua gestora/ está aberta as sugestões de mudanças?	8	12	0	0	0

Fonte: Elaborado pelos autores, 2021

No que diz respeito à relação com a chefia geral, foi verificado que os colaboradores na sua maioria (18) sempre se sentem respeitados pela sua gestora e na maioria (19) sempre respeitam o sua gestora. Os colaboradores na sua totalidade (20) sempre consideram sua gestora uma boa profissional e que a maioria (12) sempre acham que sua gestora é receptiva às sugestões de mudanças.

7. RELACIONAMENTO INTERPESSOAL

Em relação a esse item foram verificados os seguintes aspectos representados pelo Quadro 7.

Quadro 7. Relação pessoal

Questionamento	Sim		Não		
1- A empresa realiza cooperação entre as coordenações dentro da empresa?	18		2		
	Adequadamente		Inadequado		
2- Como você classifica a relação entre os colaboradores dentro da empresa?	11		9		
	Sempre	Quase sempre	Raramente	Nunca	Não tenho opinião
3- A empresa realiza reuniões para debater os principais assuntos em equipe?	13	7	1	0	0
4- A empresa realiza métodos para incentivar o trabalho em equipe?	9	11	0	0	0

Fonte: Elaborado pelos autores, 2021

Sobre o relacionamento interpessoal, verificou-se que a maioria (18) dos colaboradores opinaram que existe sim uma relação de cooperação entre os setores da empresa e que a maioria (11) dos colaboradores consideram adequado o relacionamento entre os colaboradores. Os principais assuntos na maioria (13) das vezes sempre são debatidos em equipe e que a maioria (11) dos colaboradores opinaram que a empresa quase sempre incentiva o trabalho em equipe.

Quadro 08. Processo de Comunicação Organizacional

Questionamento	Adequadamente		Razoavelmente		
1- Como você classifica a comunicação interna na empresa?	6		14		
	Sempre	Quase sempre	Raramente	Nunca	Não tenho opinião
2- A comunicação nos setores das coordenações estão sendo atualizadas, por meios de comunicação mais acessíveis onde os colaboradores possam expor suas opiniões?	3	19	0	0	0
3- Os Colaboradores se sentem à vontade com os meios de comunicação já existe?	4	16	0	0	0
4- A empresa realiza reunião com todos os colaboradores, onde são informados seus planos de ação?	15	5	0	0	0
5- A empresa faz investimento no desenvolvimento de meios de comunicação interna?	15	4	1	0	0

Fonte: Elaborado pelos autores, 2021

Quanto ao processo de meios de comunicação entre os colaboradores e coordenação por setores é (14) o problema de maior frequência, mostrado na tabela 3, é os itens que deve ser priorizado para tomada de ação. A tabela mostra as causas dos

problemas de comunicação interna, são que os colaboradores sente falta de um meio de comunicação mais eficaz e bem acessível nos setores das coordenações, onde possam expor suas opiniões (19), seguido de que quase sempre (16) dos colaboradores necessitam de um meio de comunicação mais acessíveis nos setores das coordenações.

Analisando a tabela 3, dos quais há cinco itens analisados, no entanto três apresentam problemas nos quais devem ser tomadas ações de melhorias, para o bom desempenho na comunicação da organização. Em seguida, de acordo com a análise SWOT e a tabela 3 acima, foi obtido todas as fraquezas da organização, com a ferramenta 5 Porquês vamos encontrar a causa raiz.

Quadro 09. 5 Porquês

Causas	Por quê?	Por quê?	Por quê?	Por quê?	Por quê?	Contra medida
O Colaborador sente falta de um meio de comunicação mais acessível nos setores das coordenações.	A empresa não tem um meio de comunicação mais acessível. Nos setores das coordenações.	Atualmente a gestão aponta que os meios de comunicação utilizados, na empresa são eficientes	A comunicação é responsável por alinhar os valores e objetivos da empresa	A boa comunicação contribui para manter um bom engajamento dos colaboradores		Inserir bons métodos de comunicação interna mais eficaz, o clima organizacional
A comunicação entre coordenações e funcionário está razoavelmente atualizada instantaneamente	Por não ter um meio de comunicação como caixa de sugestões, seria mais acessível para os colaboradores	Empresa passa a não ter um feedback com os colaboradores	Empresa tem falhas com os meios de comunicação já existentes	A boa comunicação é um diferencial para nutrir a relação entre gestão e colaborador.		Com a implantação de meios de comunicação, sem falhas, a empresa alcançara resultados mais significativos em relação ao engajamento e na produtividade dos colaboradores.
Processos e meios de comunicação na organização.	A comunicação tem que ser um facilitador dentro da organização.	Quando a empresa disponibiliza meios de comunicação mais acessíveis, é importante para relacionamento da organização.	Quando a empresa oferecer um meio de comunicação, onde os colaboradores se sintam mais confortáveis, com certeza ele terá mais satisfação em trabalhar.	Potencializar a comunicação significa obter sucesso na organização.		Implementar onde se sintam confortáveis para esclarecer dúvidas, interagir e sugerir novas ideias. Com isso, trabalham com maior motivação e dedicação na organização.

Fonte: Elaborado pelos autores, 2021

O Quadro 9 acima foi proposto um levantamento de dados onde ocorre diversos obstáculos, por isso a aplicação dos 5 porquês é um método de segmento adequado, pois ajuda a encontrar a causa raiz de qualquer problema e a proteger o processo contra erros e falhas recorrentes, destaca-se que o segmento focou na participação dos

colaboradores da organização para um entendimento da importância da comunicação interna, visando comprovar e ampliar os conhecimentos adquiridos com essa ferramenta proposta.

8. PROPOSTA DE MELHORIAS

A proposta de melhoria será apresentada através da ferramenta 5W2H, demonstrando os fatores atingidos por meio das ferramentas administrativas. Onde vamos analisar e criar um plano de ação para cada decisão. Dessa forma, foi aplicado um plano de ação para ser seguido:

Quadro 6. 5W2H

O que?	Por quê?	Quem?	Quando?	Onde?	Como?	Quanto?
Melhoraria nos meios de comunicação interna, já existente	Colaboradores se queixam de falta de um meio de comunicação mais direto com que possam sugerir opiniões	Coordenador de recursos humanos	Início: 01/06/2021 Fim: 25/06/2021	Empresa do seguimento em transportes	Inserindo nos setores das coordenações meios de comunicação como caixa de sugestão, que possibilite os colaboradores expor suas opiniões.	Sem valor financeiro diretamente agregado
Falha nos meios de comunicação na empresa entre funcionário e empresa	Os colaboradores precisam ter acesso ao um meio de comunicação em cada setor	Coordenador de recursos humanos	Início: 01/06/2021 Fim: 25/06/2021	Empresa do seguimento em transportes	Atualizar falha de meio comunicação nos setores das coordenações, onde haja melhorias nos meios de comunicação já existente na organização	Sem valor financeiro diretamente agregado

Fonte: Elaborado pelos autores, 2021

As informações apresentadas pelo 5W2H, destacam principalmente que apesar da empresa dispor recursos modernos no que se referem a comunicação interna, suas aplicações não eram realizadas da maneira adequada. Assim, o plano de ação descrito é estruturado por medidas que visem disseminar a comunicação interna de maneira estratégica, mesmo considerando que as medidas podem ser consideradas simples, seus resultados possuem significativa eficácia, conforme pode ser observado em diversos outros trabalhos que seguem a mesma linha de pesquisa e ações efetivas.

9. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com o objetivo de mostrar relevância ao tema proposto o artigo buscou apresentar as possíveis falhas de comunicação interna na organização analisando e implantando sugestões de interferência que revele melhorias que contribua na comunicação interna, sendo possível analisar como os funcionários se sentem no ambiente organizacional.

Desta forma foi feito um levantamento dos dados, e através da utilização das ferramentas administrativas explicando o que foi colocado no objetivo geral,

identificando as prováveis falhas de comunicação a principal falha apontada é a falha de um meio de comunicação mais eficaz e bem acessível, nos setores das coordenações, onde os colaboradores possam expor suas sugestões de mudanças. Destaca-se que a contribuição das sugestões dos colaboradores oferece vários resultados positivos.

Este estudo foi possível também reforçar na análise do objetivo específico, que eles têm um bom feedback e uma boa relação com a gestão e coordenação, mostrando ser um fator de motivação, mostrando ser essencial o investimento que eles têm de investir no crescimento profissional dos seus colaboradores.

Deste modo finaliza-se esse estudo da empresa em seguimento em transporte que esclareceu indícios de problemas com a comunicação, apesar dos resultados do problema também foi destacado muitos pontos positivos pelos colaboradores, e analisando melhorias para que a comunicação interna seja mais eficaz, foi proposto o benefício de melhorias com implantações de novos meios de comunicação trazendo para os processos entender a importância que a comunicação interna tem na empresa e como ela contribui para a organização.

REFERÊNCIAS

ACUÑA, Beatriz Peña; DOMÍNGUEZ, David Caldevilla; NAVARRO, Pablo Batalla. Tres casos de empresas internacionales con éxito: estudio de las estrategias de comunicación interna. **Chasqui. Revista Latinoamericana de Comunicación**, n. 134, p. 315-330, 2017.

BRONDANI, Roberta Ferreira; BARROS, Karla Lauane; MARÍLIA, S. P. Comunicação Corporativa: A Importância da Comunicação na Gestão das Empresas. **Centro Universitário Eurípedes de Marília**, Marília, SP, v. 12, 2015.

CARVALHO, Ana Paula Pinto de. **A integração das novas mídias sociais à comunicação interna das organizações**. 2015. 85 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização em Marketing) - Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2015.

CASCAES, Maike Martins; FAVERI, Robson de. **PLAN52: Ferramenta para gestão baseada em 5W2H**. 2020. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Ciência da Computação) - Universidade do Sul de Santa Catarina, Tubarão, 2020.

CASTRO, Sara. **Comunicação Organizacional**. 2020. Dissertação (Mestrado em Marketing e Comunicação) - Escola Superior de Tecnologia e Gestão, Guarda, Portugal, 2020.

CLEMEN, Paulo. **Como implantar uma área de comunicação interna**. São Paulo: Mauad, 2015.

DIAS NETO, João de Deus. Ações dos gestores da comunicação empresarial: erros e acertos. **Comunicação & Inovação**, v. 16, n. 30, 2015.

FERNANDES, Isac Gabriel Martins *et al.* Planejamento estratégico: análise SWOT. **Revista Conexão Eletrônica das Faculdades Integradas de Três Lagoas, Mato Grosso do Sul**, v. 8, n. 01, 2015.

ISHIDA, Juliana Poschl; OLIVEIRA, Daysa Andrade. Um estudo sobre a Gestão da Qualidade: conceitos, ferramentas, custos e implantação. *In: ENCONTRO DE INICIAÇÃO CIENTÍFICA*. 15., 2019. **Anais [...]**. Centro Universitário Presidente, Toledo, 2019.

NASSAR, Paulo; FIGUEIREDO, Rubens. **O que é comunicação empresarial**. São Paulo: Brasiliense, 2017.

OLIVEIRA, Eva Aparecida. A comunicação vertical nas organizações. **Revista Academus**, v. 6, n. 2, 2018.

OLIVEIRA, Filipa Neiva Santos. Comunicação das Organizações: Um olhar sobre a importância da Comunicação Interna. **Media & Jornalismo**, v. 18, n. 33, p. 61-74, 2018.

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do trabalho científico**. São Paulo: Cortez, 2017.

TENÓRIO, Fernando Guilherme. **Tecnologia da informação transformando as organizações e o trabalho**. Rio de Janeiro: EFGV, 2015.

VALENTE, Daniel Leal; BRASIL, Caroline Vieira de Macedo. Análise de ferramentas administrativas para o planejamento estratégico. **FESPPR publica**, v. 3, n. 1, p. 13, 2019.

VELOSO, Renato dos Santos. **Tecnologias da Informação e da Comunicação**. São Paulo: Saraiva, 2017.

Capítulo 9

Gestão por competência organizacional: Estudo de caso em uma empresa fornecedora de peças automotivas

Ygor Geann dos Santos Leite

Ariadne Pimentel Machado

Resumo: A gestão por competência corresponde a um modelo de gerenciamento organizacional que visa desenvolver determinados conhecimentos e habilidades nos seus colaboradores, de modo que esses passem a estar aptos a executarem funções diversas, garantindo mais eficácia nos resultados programados. O presente artigo visa apresentar o desenvolvimento desse modelo de gestão em uma empresa fornecedora de peças automotivas que apesar de consistentes resultados financeiros, identifica que existe uma certa deficiência na execução de atividades consideradas críticas. Para a identificação da potencial causa raiz, elaborou-se recursos administrativos conhecidas ferramentas da qualidade, afim de obter dados consistentes para que assim fosse possível a construção de um plano de ação que realmente estivesse de acordo com a realidade da empresa pesquisada. Os resultados indicam uma certa escassez de medidas que visem a competência organizacional, construída por meio de programas efetivos que possam envolver precisamente: Organização, liderança, colaboradores e resultados. As estratégias desenvolvidas por meio dessa pesquisa podem precisamente ser aplicadas com foco específico no progresso organizacional por meio da gestão da competência.

Palavras-chave: Competência. Gestão. Resultados. Organização.

1. INTRODUÇÃO

De acordo com Cavalcante e Renault (2018), a gestão por competências compreende uma estratégia de gerenciamento com o foco principalmente na identificação de perfis ocupacionais que podem ser simultaneamente desenvolvidos a fim de obter melhores resultados em uma organização. Uma das principais condições neste sentido, é que as técnicas aplicadas devem garantir que os resultados sejam progressivos, ou seja, os colaboradores devem aumentar seus resultados esperados de acordo com o tipo de critério a ser exigido.

Contudo, Bernal e Molina (2017) evidenciam que para essa condição efetivamente ser atendida, os colaboradores devem estar atuando precisamente nas funções das quais os seus perfis estejam atrelados, de modo que os mesmos tenham os conhecimentos adequados as suas atribuições cotidianas, do contrário, seus resultados tendem a ser considerados de baixo rendimento levando inclusive a redução de resultados de todo um grupo envolvido no processo, e não apenas de um colaborador de maneira isolada. Em outras palavras, é suma importância que os gestores percebam quais são as atribuições que realmente podem ser direcionadas aos colaboradores.

Levando em consideração as abordagens apresentadas pelos autores citados anteriormente, as empresas obrigatoriamente devem desenvolver a gestão por competências no seu ambiente organizacional, de modo que esse recurso seja considerado uma obrigação entre os líderes e gestores para que assim possam ser exigidos resultados mais consistentes e que consigam estar dentro de determinados índices de eficiência, sempre buscando resultados mais eficazes dentro de suas respectivas funções.

A empresa pesquisa apesar de ter uma consistente aceitação mercadológica com um número significativo de clientes, tem registrado índices preocupantes de resultados internos principalmente no que se refere a falhas operacionais ocasionando problemas internos que algumas vezes refletem em custos não programados, contudo, nota-se que os indicadores de satisfação dos clientes têm apontado uma queda brusca no intervalo de seis meses. Condição que conseqüentemente afetará o faturamento da empresa.

Considerando o ano de 2020, onde o mundo passou a enfrentar um momento pandêmico, diversas alterações ocorreram na empresa, principalmente em relação a redução do quadro de colaboradores. A partir do início de 2021, com a melhora da condição sanitária e conseqüente abertura parcial do mercado, a empresa concentrou esforços em adequar o as funções com a contratação de novos colaboradores. Assim, surge a problemática a ser resolvida: Como a gestão por competências pode contribuir na adequação das funções dos novos colaboradores, e melhorar os indicadores organizacionais?

Dessa maneira, o objetivo geral do trabalho consiste em: Desenvolver programa de gestão por competência organizacional, visando melhoria dos resultados dos colaboradores. Como específicos, pretende: analisar os resultados organizacionais obtidos nos últimos 6 meses; realizar pesquisa qualitativa apresentando quais são os conhecimentos individuais que melhor podem ser aproveitados para o bem coletivo; e elaborar plano de ação que possa contornar a problemática evidenciada.

A fundamentação teórica consistirá em detalhar melhor os princípios básicos da gestão por competências, apresentando como esse modelo é organizado na prática bem como seus resultados obtidos a curto e médio prazo. Além disso, será apresentado os conceitos teóricos das ferramentas administrativas, bem como os resultados que podem ser alcançados em problemáticas evidenciadas.

Espera-se que ao fim presente artigo as informações e resultados descritos possam ser utilizados como base em outras pesquisas que sigam objetivos semelhantes, visando sempre o desenvolvimento de pessoas e empresas de maneira simultânea e consistente, mesmo considerando as possíveis adversidades que vierem a surgir.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 GESTÃO POR COMPETÊNCIA

Conforme descreve Gramigna (2017), gestão por competência consiste de uma excelente ferramenta aplicada nos potenciais individuais e perfis de colaboradores que podem ser deslocados para a execução de determinadas funções consideradas críticas, contudo, destaca-se que a administração da chamada mudança de paradigma, deve ser uma condição com grande desenvolvimento, levando este a ser um dos principais critérios referentes a chamada cultura organização, assim, o principal benefício passa ser a permanência dos profissionais em suas requeridas funções, com certa redução dos índices de rotatividade.

Neste sentido, Dias et al. (2020), evidenciam que os modelos práticos que se referem a gestão de recursos humanos, possuem um papel significativo, onde os gestores que atuam nessa área têm como um dos fatores principais a percepção de seres humanos como pessoas propriamente ditas com limitações e deficiências a serem ajustadas, e sendo assim, é de grande relevância que as mesmas sejam submetidas a constantes análises de identificação de potenciais capacitações a serem agregadas visando sempre a maior aplicação deste recursos de grande importância aos resultados e tendências organizacionais.

Vilela et al. (2020) destacam que os conceitos relacionados a competência tiveram significativas alterações desde as primeiras aplicações de modelos gerenciais e administrativos propostos por Taylor e Ford, onde até naquele momento, competência significava simplesmente o desenvolvimento de habilidades aos colaboradores, contudo, a partir de uma visão gerencial moderna, consiste basicamente em atender a três critérios agregados aos perfis comportamentais, que são: Conhecimento, Habilidade e Atitude em algumas literaturas são descritas por meio da sigla CHA.

Segundo Silva e Rosa (2019), o conhecimento representa todas as informações necessárias pertinentes a atuação prática das funções dos colaboradores, sendo assim, obtendo a capacidade técnica para resultados almejados. Por outro lado, as habilidades representam as experiências práticas relacionadas as teorias dos conhecimentos, e por fim, as atitudes representam o somatório do conhecimento e habilidade deixando os colaboradores com o poder necessário para a tomada de decisões, bem como assumir os riscos de determinadas operações.

Para Gramigna (2017), só é possível garantir que determinadas pessoas são frutos dos resultados da gestão por competências se o CHA for percebido em seus perfis profissionais, onde com a falta de um desses critérios, entende-se que a competência não foi aplicada como a rigor do que os modelos de gestão exigem.

3. FERRAMENTAS ADMINISTRATIVAS

Conforme descrevem Almeida et al. (2018), as ferramentas administrativas consistem de uma série de recursos gerenciais, aplicados com a finalidade de analisar, mensurar e propor soluções em diversas problemáticas observadas no âmbito organizacional e que estão afetando os resultados operacionais da empresa, condição que a médio e longo prazo, podem ser refletidas nos clientes finais afetando assim diretamente os indicadores de faturamento da empresa, podendo levar inclusive a perdas gradativas de participação mercadológica.

Existem diversas ferramentas gerenciais que possuem as mesmas características evidenciadas pelos autores, contudo, se faz necessário identificação práticas dos recursos que realmente são voltados a pesquisas e problemáticas evidenciadas. Neste sentido, o presente artigo contará com as seguintes ferramentas gerenciais, sendo aplicados respectivamente: Gráfico de Pareto, Análise SWOT, Matriz G.U.T, 5 Porquês e 5W2H.

De acordo com Vieiro e Trojan (2019), o gráfico de Pareto e Matriz G.U.T possuem a mesma finalidade de aplicação, ambas são utilizadas para priorização de fatores e índices de problemas em determinado estudo. Contudo, para utilização do gráfico de Pareto, se faz necessário que existam informações quantitativas de determinado estudo, além disso, esta ferramenta possui a aplicação de organização de dados como indicadores de desempenho, onde considera-se que os dados são organizados em ordem decrescente, sendo atrelados a linha de percentual acumulado. Por outro lado, a matriz G.U.T. é aplicada em análise por meio de dados qualitativos, sendo assim analisados respectivamente por meio da Gravidade, Urgência e Tendência, aplicando notas de 1 a 5, onde o produto definirá a prioridade.

Leite e Gasparotto (2018), apontam que a análise SWOT corresponde a um recurso de análise ambiental por meio dos fatores: Ambiente interno Forças e Fraquezas e no Ambiente externo Oportunidades e Ameaças, dessa maneira é possível perceber precisamente onde os gestores podem concentra esforços.

Já Fernandes et al. (2018), os 5 porquês são considerados a ferramenta padrão para identificação e causa raiz quando se referem a medida de caráter administrativo, onde basicamente corresponde em responder a 5 perguntas descritas como “porquê”, para que dessa maneira seja possível identificar o principal fator, e por fim, apontamento da contramedida.

Para Almeida et al. (2018), o 5W2H corresponde ao recurso administrativo aplicado na construção de um plano de ação, sendo construído por meio de 7 perguntas didáticas, sendo essas: O que? Por que? Quem? Quando? Onde? Como? e Quanto?, onde apesar da simplicidade de sua formação, representa uma excelente e padronizada ferramentas de gestão.

4. ESTUDO DE CASO

A empresa pesquisada possui mais de 30 anos atuando no mercado amazonense com o fornecimento de peças automotivas das principais marcas existentes no Brasil. Em 2019 obteve autorização para a comercialização de peças de veículos importados e com isso, e assim, obteve status necessário para explorar mercados de outros estados da região norte principalmente em Rondônia e Pará. Aumento significativamente o faturamento organizacional por meio do aumento exponencial do número de seus clientes. Contudo, as condições sanitárias que Brasil enfrenta desde o começo de 2020 levou a mesma a remanejar suas atuações, principalmente no que se refere a quantidade de colaboradores no seu quadro funcional.

Destaca-se que parte significativa dos colaboradores que optaram pelo programa de demissão voluntária, eram bastante antigos na empresa, sendo assim, tinham um conhecimento aprofundado das operações da empresa principalmente no que se refere ao atendimento de requisitos mercadológicos, tais como: prazo de entrega, padrões de descontos e tipos de produtos que podem ser comercializados em tempo hábil de entrega atendimento a requisitos solicitados por parte de clientes em potencial.

Mesmo considerando algumas paralisações que país teve em 2021, a empresa registrou aumento significativo nas intenções de compra, principalmente no envio de peças consideradas importadas para outros estados. Dessa maneira, visando atender a essa demanda, houve a necessidade contratar profissionais de vendas e administrativo. Porém, considerando que são colaboradores sem o conhecimento e habilidades necessárias para o ritmo que a empresa espera, diversas relações passaram a ser registradas nos últimos 6 meses, quando houve a sinalização dos procedimentos executados pelos novos colaboradores.

Considerando que a empresa não dispõe de um programa efetivo de recursos humanos, que vise o desenvolvimento individual e coletivo, é notório a deficiência resultante da falta de um programa de gestão por competências, que dentre outras condições técnicas, possam garantir que novos colaboradores possam ser submetidos a conteúdos de treinamento e capacitação para que assim, em um breve período de tempo, suas habilidades estejam de acordo com os resultados esperados pela empresa.

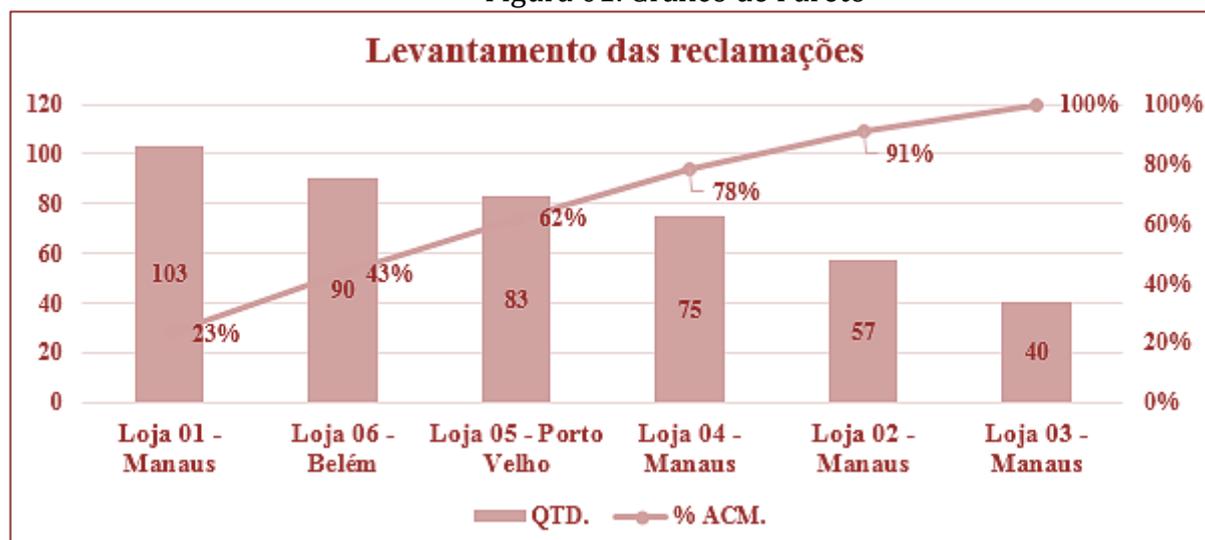
Assim, é de grande relevância identificar quais são esses critérios e prioridades para a gestão por competência possa ser amplamente organizada e difundida dentro dos procedimentos gerenciais da organização. As análises iniciarão por meio das experiências passadas dos novos colaboradores, e que podem ser reaproveitadas no atual ambiente organizacional, e que a curto e médio prazo, possam ser convertidos em resultados esperados tanto para os responsáveis pela organização, como para os clientes

5. PROPOSTA DE MELHORIA

A principal preocupação quanto a permanência da problemática evidenciada, é referente as constantes reclamações dos clientes, condição que vem refletindo nos indicadores de aceitação mercadológica, sinalizando que uma das consequências dessa condição, é a perda de espaço em um mercado muito competitivo a nível regional e nacional. Na Figura 01 é apresentado um Gráfico de Pareto demonstrando a quantidade de insatisfações, considerando as seis lojas da empresa, sendo quatro em Manaus - AM, uma em Porto Velho – RO e outra em Belém – PA.

Conforme os resultados apresentados pela figura 01, a loja 01 localizada em Manaus, é a que mais recebeu reclamações no intervalo de tempo mencionado, essa condição pode ser explicada quando leva-se em consideração que esta é a loja que mais possui clientes em sua carteira. A loja localizada em Belém também apresentou uma quantidade significativa nesta análise, pois, apesar da unidade ser relativamente nova, a mesma conseguiu atender a outros municípios bastante populosos como Santarém, Marabá e Altamira. Mesma condição pode ser observada na loja de Porto Velho que também atende a outras cidades do estado.

Figura 01. Gráfico de Pareto



Fonte: Elaborado pelos autores, 2021

Estima-se que neste total de reclamações levantadas, os principais contratempos estão relacionados com o atraso na entrega dos produtos adquiridos e ainda produtos enviados fora do especificado pelos clientes. Algumas peças possuem um processo de entrega consideravelmente alto por conta de suas condições técnicas, e no momento em que chegam com atraso, as insatisfações atingem níveis imensuráveis.

Visando desenvolver uma análise ambiental com o objetivo de identificar fatores adversos que podem estimular o desdobramento da produtividade evidenciada. Assim, elaborou-se a análise SWOT sendo representada por meio do Quadro 01.

Quadro 01. Análise SWOT

		Forças	Fraquezas
Ambiente Interno		Presente nas principais cidades da região norte	Sem programa de capacitação interna
		Estoque com grande quantidade de produtos disponíveis	Sem programa de gestão por competências
		Produtos nacionais e importados	Pouco relacionamento entre liderança e liderados
		Excelente sistema de relacionamento com os clientes	Sistema gerencial ultrapassado
		Excelente quantidade de fornecedores nacionais e internacionais	
		Oportunidades	Ameaças
Ambiente Externo		Investimento no <i>marketing</i>	Pandemia
		Investimento no <i>e-commerce</i>	Aumento do preço do dólar
		Lojas físicas em cidades com mais de 100 mil habitantes	Aumentos do combustível
			Novos entrantes
			Logística

Fonte: Elaborado pelos autores, 2021

Considerando as fraquezas destacadas, são os principais fatores agravantes que levam a continuidade do principal problema, objeto de pesquisa deste trabalho. Em relação ao item sem programa de capacitação interna, o mesmo tem relação com a falta de ações administrativas relacionadas com a gestão de recursos humanos, pois, de todas as ações gerenciais que se desenvolvem na empresa, existem poucos traços que remetem ao aperfeiçoamento profissional no próprio ambiente de trabalho.

Por outro lado, a gestão por competências seria uma aplicação complementar a capacitação interna, assim, é de grande relevância que as duas condições sejam aplicadas de maneira simultânea, como forma de destacar os principais pontos fracos individuais ou em um grupo. Assim, os perfis necessários são precisamente organizados de acordo com as habilidades necessárias em cada função crítica.

O terceiro ponto relativo ao Pouco relacionamento entre liderança e liderados, passa ser um outro fator que evidencia a necessidade de profissional e procedimentos relativos a gestão de recursos humanos, pois, quando evidencia-se a falta desse entrosamento necessário, atender as metas estipuladas torna-se uma incumbência penosa, principalmente pela falta de comunicação necessária.

Assim, como forma de identificar as prioridades a serem resolvidas por meio do plano de ação, aplicou-se a ferramenta Matriz G.U.T., considerando análise qualitativa das informações apresentadas na análise SWOT. Os resultados podem ser observados no Quadro 02.

Quadro 02. Matriz G.U.T

Lista de problemas	G	U	T	Pontuação	Prioridade
Sem programa de capacitação interna	5	5	4	100	2°
Sem programa de gestão por competências	5	5	5	125	1°
Pouco relacionamento entre liderança e liderados	5	4	4	80	3°
Sistema gerencial ultrapassado	4	4	4	64	4°

Fonte: Elaborado pelos autores, 2021

Conforme apresentado na análise SWOT, os itens sem programa de gestão por competência e capacitação, devem ser complementares, sendo assim, ficaram respectivamente na 1° e 2° prioridade. Seguido do pouco relacionamento entre liderança e liderados, fechando dessa maneira as atribuições necessárias a gestão de recursos humanos. Por fim, a atualizado do sistema gerencial foi identificada como a quarta maior prioridade. Assim, se faz necessário identificar as relativas causas raízes, utilizando a ferramenta 5 porquês, sendo organizada por meio do Quadro 03.

Quadro 03. 5 Porquês

O que?	1º porquê	2º porquê	3º porquê	4º porquê	5º porquê	Contramedida
Sem programa de gestão por competências	Sem a identificação dos perfis que possam realizar determinadas funções, os resultados ficam longe do esperado	Com os resultados em baixa, existe uma grande tendência de existir insatisfações da liderança em relação aos resultados	Como consequência, os conflitos internos passam a ser percebidos com mais frequência	A médio e longo prazo as condições evidenciadas atingem os consumidores, gerando insatisfações		Desenvolver programa de gestão por competência focando principalmente na identificação dos perfis dos novos colaboradores
Sem programa de capacitação interna	Pela falta de capacitação interna, a etapa de conhecimento passa a ser comprometida	Da mesma forma, as habilidades necessárias ficam a desejar	Como consequência, os colaboradores não saberão gerir os riscos	A falta de capacitação tende a comprometer os resultados principalmente dos novatos		Desenvolver programa de capacitação interna, sendo dividido em etapas, de acordo com as funções
Pouco relacionamento entre liderança e liderados	Devido à falta de gestão de recursos humanos efetiva, não existem metodologias que estimulem o aumento de relacionamento entre os envolvidos, principalmente no que se refere aos níveis hierárquicos	Pela falta de sincronia entre os envolvidos, é comum que não existe uma comunicação, e principalmente, as metas estipuladas quase são atendidas parcialmente	Alguns colaboradores reclamam de uma liderança autocrática, que tende a impor condições, sem o compartilhamento de maiores informações que poderiam facilitar o clima organizacional em diversas esferas	Os resultados da falta de interatividade, compromete diretamente as operações organizacionais, principalmente a aceitação mercadológica		Considerando a grande quantidade de colaboradores, se faz necessário que a empresa tenha em seu ambiente profissional capacitado que entenda das dinâmicas de relações humanas
Sistema gerencial ultrapassado	O atual sistema utilizado pela empresa não oferece as condições necessárias para atender a todas as demandas operacionais, apresentando deficiência principalmente com as lojas dos estados de Rondônia e Pará	As informações que deveriam ser sistematizadas e de fácil acesso a todos os envolvidos, demoram tendo significativo para atualização	Devido à demora para atualizar os dados, diversas operações levam tempo relativamente grande para serem executadas, como por exemplo a emissão de nota fiscal			Atualizar o sistema de gerenciamento, visando recursos tecnológicos que possam integrar as 6 lojas da empresa

Fonte: Elaborado pelos autores, 2021

As contramedidas apresentadas foram destacadas conforme descrições das etapas de critérios de análise estipuladas pelos 5 porquês, ressalta-se que não existe obrigatoriedade em utilizar as cinco etapas de análise, a maior parte utilizou-se quatro e no último caso, somente três dos cinco porquês.

Destaca-se que o foco principal as ações a serem resolvidas, estão associadas com as medidas relativas a Gestão de Recursos Humanos, como por exemplo: Gestão por competência é uma das principais atividades deste tipo de profissional, onde para atender a essa condição, os programas de capacitação devem ser uma constante,

contribuindo precisamente para o desenvolvimento individual e coletivo. Dessa maneira, evidencia-se que a indicação de profissionais responsáveis em conduzir esse modelo de gestão, também poderão agir como manutenção das medidas necessárias apontadas como causa raiz. Assim, o plano de ação será descrito pela ferramenta 5W2H, representado pelo Quadro 04, apontando os critérios críticos de atendimento a essas medidas.

Quadro 04. 5W2H

O que?	Porque?	Quem?	Quando?	Onde?	Como?	Quanto?
Sem programa de gestão por competências	Considerando a grande quantidade de colaboradores novatos, a organização não dispõe de um modelo de gestão que possa identificar os perfis das funções críticas	Diretor administrativo	Início: 18/05/2021 Fim: 20/07/2021	Na própria empresa	Desenvolver processos de competências seguindo sequência: Identificação dos perfis; conhecimento aplicado, habilidades e por fim, construção das técnicas de atitude	Sem valor relativo
Sem programa de capacitação interna	Levando em consideração que o conhecimento é uma das etapas necessárias da gestão por competências, a capacitação deverá agregar diretamente a essa ação	Diretor administrativo	Início: 18/05/2021 Fim: 20/07/2021	Na própria empresa	Considerando que as principais funções são relativas a vendas, os diretores serão responsáveis por desenvolver capacitações técnicas em suas atividades	Sem valor relativo
Pouco relacionamento entre liderança e liderados	É de fácil percepção que na empresa não existe interação efetiva entre aos níveis hierárquicos, principalmente entre o nível tático e operacional	Diretor administrativo	Início: 18/06/2021 Fim: 20/12/2021	Na própria empresa	Desenvolver gestores de RH na empresa de modo que esses consigam manter um clima organizacional que possa melhorar o relacionamento entre os colaboradores	Formação de Gestores de RH. R\$ 3.500,00
Sistema gerencial ultrapassado	O atual sistema operacional da empresa é significativamente lento, atrasando diversas operações da empresa	Diretor administrativo	Início: 18/05/2021 Fim: 20/06/2021	Na própria empresa	Substituir o sistema atual por outro mais moderno	Aquisição do sistema: R\$ 8.500,00 e R\$ 800,00 de manutenção

Fonte: Elaborado pelos autores, 2021

Considerando a criticidade das ações e realidades da organização, todas as medidas foram consideradas urgentes e com recomendações para início imediato. Em relação as ações da Gestão de competências e programas de capacitação, as ações iniciadas destacaram que apesar de parte dos profissionais contratados para a função de vendas terem experiências, a empresa apresenta algumas condições que são consideradas novas, e não houve um treinamento prévio ou mesmo integração organizacional. Essa, é diretamente uma das condições que estimulam a realidade apresentada.

Quanto a formação de gestores de RH, iniciaram com a identificação de colaboradores que o perfil necessário para assumir essa responsabilidade nas lojas. Em relação a substituição do atual sistema operacional, o custo de R\$8.500,00 representa a instalação e interligação dos operacionais das seis lojas, mantendo todos os dados necessários em um único ambiente.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A gestão por competências representa uma das mais efetivas ferramentas de desenvolvimento organizacional, oferecendo informações e resultados consistentes que podem ser utilizados como parâmetros de análise e ajustes operacionais. Dessa maneira, os gestores possuem dados suficientes para executar ajustes nos colaboradores quando houver a necessidade de aprimorar e/ou ajustar as potenciais metas que vierem a ser estipuladas em um certo período de tempo.

Neste sentido, a empresa apresentava uma significativa deficiência, pois, mesmo considerando a necessária atualização de quadro de colaboradores, não dispunha de projetos e programas que pudessem oferecer aos novatos segurança suficiente para exercer suas atribuições, atendendo aos requisitos necessários para atender aos objetivos propostos pela empresa, dessa maneira, mesmo considerando suas baixas habilidades em algumas funções, os recursos de capacitação disponíveis poderiam suprir essa necessidade.

Assim, a busca imediata por atividades que pudessem desenvolver o conhecimento, habilidade e atitudes necessárias no ambiente corporativo, principalmente devido à alta demanda estimulada pela abertura de filiais em outros estados. Neste sentido, o programa de capacitação está sendo desenvolvido como forma de oferecer suporte a gestão por competências. Além disso, a formação de profissionais capacitados em RH terá uma grande participação, considerando principalmente uma melhor interação entre os colaboradores.

Dessa maneira, destaca-se que o presente artigo atingiu seus objetivos propostos, identificando a causa raiz, e assim, construindo um plano de ação que realmente estivesse de acordo com a realidade organizacional.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, L.C.; SALLES, S.A.; CARVALHO, L.D.; MORAIS, A.S.; SILVA, S.V. BPMN e ferramentas da qualidade para melhoria de processos: um estudo de caso. Revista GEPROS, v. 14, n. 4, p. 156 - 175, 2019.

BERNAL, D.M.; MOLINA, L.G. Gestão do conhecimento e gestão por competências: estudo de caso no arquivo da justiça do trabalho de londrina. A to Z novas práticas em informação e conhecimento, v.6, n.2, p. 4-13, 2017.

CAVALCANTE, F.V.; RENAULT, T.B. Gestão por Competências: uma Avaliação das Práticas de Gestão de Pessoas em uma Instituição Pública de Ciência e Tecnologia em Saúde. Revista de Administração Hospitalar e Inovação em Saúde, v. 15, n.2, p. 89-107, 2018.

DIAS, C.A.; DEMO, G.; PAULA, P.P.; COSTA, A.N. Gestão por competências: dezoito anos de estudos no Brasil. Revista Pretexto, v. 3, n.2, p. 61-78, 2020.

FERNANDES, C.E.; MATSUOKA, J.V.; COSTA, E.S. Avaliação do sistema de gestão de qualidade utilizando o MCC – manutenção centrada na confiabilidade na análise de falhas da construção civil. Revista de Gestão, Tecnologia e Ciências, v.7, n.19, p. 72-92, 2018.

GRAMIGNA, M.R. Gestão Por Competências: Ferramentas para avaliar e mapear perfis. 1 ed. Rio de Janeiro: Editora Alta Books, 2017.

LEITE, M. S. R.; GASPAROTTO, A. M. S. Análise SWOT e suas funcionalidades: o autoconhecimento da empresa e sua importância. Revista Interface Tecnológica, v. 15, n. 2, p. 184-195, 2018.

SILVA, D.; ROSA, J.C. A gestão por competências e o processo de treinamento e desenvolvimento de pessoas (T&D): estudo de caso na empresa kl embalagens – São João Batista/SC. Revista Visão: Gestão Organizacional, v. 8, n. 2, p. 79-100, 2019.

VIEIRO, A.; TROJANO, F. Integration of quality tools and multi-criteria methods: a bibliometric and systemic analysis. Gestão e Produção, v. 27, n. 3, p. 1-19, 2019.

VILELA, N.G.; BASTOS, C.; DUTRA, J.S.; CASADO, T. Cultura organizacional e gestão por competências: Caso Gerdau. Revista de administração faces journal, v. 19, n.3, p. 26.46, 2020.

Capítulo 10

Estudo reflexivo sobre o sistema de gestão de conhecimento em empresas – uma revisão de literatura

Ariadne Pimentel Machado

Ygor Geann dos Santos Leite

Resumo: É notável que a composição empresarial não age somente como um sistema mecanizado, esmarrado, ou até mesmo opaco, mas atua como sendo uma entidade ativa. Por esse motivo, inúmeros empresários e diretores optaram por transformar suas organizações para adquirirem novos modelos de gerenciamento, com a finalidade de disseminar o indicador de satisfação da relação existente entre o cliente e o colaborador, clarificando, principalmente o fator chave que é a qualidade. Levando em consideração essa vertente, esta pesquisa teve como objetivo realizar um estudo reflexivo sobre o sistema de gestão do conhecimento em empresas, enfatizando as ações da liderança e da normativa cabível aos sistemas de gerenciamento. Trata-se de uma pesquisa de cunho bibliográfico, onde se utilizou de trabalhos, artigos e periódicos do CAPES para a construção do pensamento filosófico da pesquisa e sua posterior análise. Por meio dos resultados obtidos verificou-se que o sistema de gestão do conhecimento proporcionou uma diversidade de pensamentos e princípios que direcionaram como um único vetor denominador, embasado no avanço tecnológico e empresarial da organização em consonância com as ferramentas básicas de qualidade (Gráfico de Pareto, Estratificação, Diagrama de Causa e Efeito, Histograma, Diagrama de Dispersão, Folha de Verificação e Gráfico Sequencial). Assim, ficou perceptível que o sistema de gerenciamento do conhecimento denota muitos benefícios para a organização, além de melhorar o clima no ambiente de trabalho, atuando como ferramentas fundamentais para os recursos humanos e para que o administrador possa desenvolver o senso comum e de conhecimento, aplicadas a gestão da qualidade nas empresas e na área acadêmica, favorecendo a sociedade como um todo.

Palavras-Chave: Gestão do Conhecimento. Ferramentas da qualidade. Recurso humanos.

1. INTRODUÇÃO

O mundo encontra-se em uma constante mutação. Esse quadro revolucionário torna-se perceptível à medida que surge uma nova ferramenta tecnológica, consolidando um mercado cada vez mais solidificado em termos de qualidade e exigência, tanto por parte da clientela como pelos próprios empresários.

Nessa perspectiva, novos desafios e paradigmas foram embutidos de maneira peculiar nos mais diversos segmentos organizacionais, fazendo-se necessária uma modificação ríspida no sistema de gerenciamento das grandes empresas, bem como a implantação de outras sugestões e ideais criativas, a fim de solucionar os novos desafios do modelo do mercado atual.

É importante lembrar que essa mudança no cenário empresarial acarretou na evolução de instrumentos contemporâneos que estão intrínsecos, acabaram por ocasionar a melhoria da relação existente entre os proponentes envolvidos (clientela, gestores, cooperadores), sendo fatores cruciais que influem nas respostas de crescimento para o setor financeiro, reconhecendo o ser humano como a essência da estratégia de crescimento.

Dessa maneira, é perceptível que a organização empresarial não atua como um maquinário, sem vida ou sem percepções, mas como uma entidade viva. Por essa razão, diversos diretores mudaram suas empresas para modelos recentes de gerenciamento, com o objetivo de expandir o indicador de satisfação da relação existente entre clientela versus cooperador, evidenciando, principalmente o condicionante da qualidade.

Nesse pensamento, por meio de estudos relacionados a essa temática, tais como: Angeloni (2008), Martins et al., (2016) e Ziviani *et al* (2019), verifica-se que esse modelo denominado de Gestão do Conhecimento encontra-se fundamentado na tecnologia da informação (TI), destacando a globalização, a eventualidade, a mutabilidade e os princípios de incerteza.

Nesse caso, percebe-se o capital como sendo o alvo de todo empresário, entretanto, a essência da empresa está na gestão de conhecimento, pois sem o mesmo não existiria inovação e progresso. Nesse sentido, abre-se uma variedade de questionamentos sobre essa temática, englobando situações-problemas peculiares, tais como: É possível que o sistema de gestão conhecimento interfira diretamente na competitividade e na qualidade de uma organização empresarial? Qual a importância da implantação do sistema de gestão do conhecimento em uma empresa?

Apesar desse modelo de gerenciamento de conhecimentos seja um modelo que apresente resultados plausíveis, mesmo assim, ainda existem empresas que estão direcionadas e focalizadas no poder, fazendo com que a implementação desse sistema passe por desafios e barreiras para poder atingir a alavancagem da organização. Mediante a isso, percebe-se a necessidade de se criar o conhecimento, e sistematicamente inovar para expandir o conhecimento.

Notoriamente, torna-se visível a importância de estudos voltados para o entendimento da importância da informação e do conhecimento nos processos organizacionais, a fim de acompanhar os fatos que ocorrem diariamente no ambiente produtivo e transformar essas informações em planos de estratégias para a melhoria da empresa, atuando diretamente em benefício aos programas de gestão de qualidade.

Levando em consideração a escassez de trabalhos e pesquisas voltadas para essa temática em específica, sobre os sistemas de gerenciamento de conhecimentos aplicados a gestão da qualidade empresarial, esse estudo justifica-se não somente pela relevância do tema, mas também pelo simples fato de que para toda organização o conhecimento traz inovação e pode tornar a empresa ainda mais competitiva.

Assim, ao desenvolver esse artigo, percebe-se que estudos com essa finalidade tornam-se fundamentais, pois, os gerenciamentos da qualidade nas fábricas e nas organizações acabam por valorizar a precisão, a padronização da qualidade e os avanços tecnológicos de seus processos, transformando-se em uma empresa de referência para as outras.

Logo, esta pesquisa tem como objetivo principal realizar um estudo reflexivo sobre o sistema de gestão de conhecimento em empresas, levando em consideração as ferramentas da qualidade e os modelos de gestão e suas aplicabilidades nas organizações. E tendo como objetivos específicos: realizar um estudo trivial das principais ferramentas da gestão empresarial e suas atribuições a gestão de pessoas, agregado aos recursos humanos.

2.FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 CONHECIMENTO E GESTÃO DO CONHECIMENTO

Na visão de Mcgary (1999), o conhecimento pode ser definido como sendo uma informação ou instrução adquirida, tendo sua origem no latim que significa saber (*cognoscere*). Entretanto, é importante ressaltar que existem inúmeras vertentes de conceitos referentes ao termo conhecimento, variando de Platão a Jean Piaget.

Robredo (2003) relata que o termo gestão do conhecimento em uma empresa pode ser definido como sendo a apreciação da sabedoria da organização, fortalecendo setores diversos, entre eles o de recursos humanos e da qualidade, essenciais para o percurso de sucesso de qualquer instituição.

Dessa forma, se faz necessário o conhecimento sobre o espiral do conhecimento: Socialização, Externalização e Internalização, que, segundo Dalkir (2013), são agentes atuantes no gerenciamento do conhecimento da empresa, sendo relevantes para o crescimento exponencial de seus lucros.

É nesse sentido que a gestão do conhecimento e da qualidade merecem uma atenção peculiar pois, é por meio delas que se pode obter uma visão ampliada das necessidades que a organização precisa para alavancar suas perspectivas de produção e de potencialidade.

A gestão do conhecimento é uma área que vem merecendo uma atenção especial. Há alguns anos, o conhecimento não era reconhecido como um recurso precioso da organização, no século XXI se firma como uma ferramenta estratégica, embasada e alicerçada nas vantagens competitivas (WILSON, 2006).

Nesse pensamento, o conhecimento sobre gestão de pessoas fica interligada a necessidade de novos modelos, novos horizontes, que possam atuar de forma a provocar melhorias e maior produtividade não somente ao setor comercial, mas principalmente ao setor de gente.

2.2 GESTÃO DE PESSOAS

De acordo com Chiavenato (2000) para que uma organização seja próspera é importante avaliar toda sua estrutura empresarial, sendo essencial a evidência do capital humano. Nesse sentido, com o advento do denominado mundo globalizado, as palavras chaves que regem a empresa se resumem em: produtividade, qualidade e competitividade.

Desse modo, é importante refletir que as organizações são movidas ao capital, contudo, sua funcionalidade gira em torno de pessoas, que muitas das vezes encontram-se desmotivadas e sem perspectivas de crescimento devido a inúmeros empasses do dia

a dia empresarial. Assim, quando se obtêm a essência da gestão do conhecimento o setor de pessoas passa a ser prioridade para o bem-estar e crescimento da organização, valorizando a mente do homem e suas aptidões para os negócios.

Na visão de Vilas et al., (2009), a gestão de pessoas nada mais é do que um processo de planejamento, organização, direção e controle de pessoas dentro da organização, oportunizando a performance eficiente de pessoas, para alcançar os objetivos organizacionais e individuais, relacionados direto ou indiretamente com a empresa.

Dessa maneira, fica visível que os modelos de gestão de conhecimento só começaram a ficar em evidência quando os profissionais da gestão de pessoas iniciaram a busca pelo novo, pela otimização de suas diretrizes e principalmente pelas atribuições de suas funcionalidades.

É nessa vertente que entram os modelos de gestão e ferramentas da qualidade, em consonância com o setor pessoal, de inteligência plausível e de moldes que trazem benefícios para toda organização, ampliando seus conceitos sobre produtividade e recursos humanos.

2.3 FERRAMENTAS DA QUALIDADE

As ferramentas da qualidade surgem como sendo as técnicas fundamentais para a preservação dos sistemas de gestão, onde a meta a ser alcançada no uso desses instrumentos é justamente a resolução de diversas problemáticas objetivando o aprimoramento dos processos operacionais de uma empresa ou organização (SILVA, 2013).

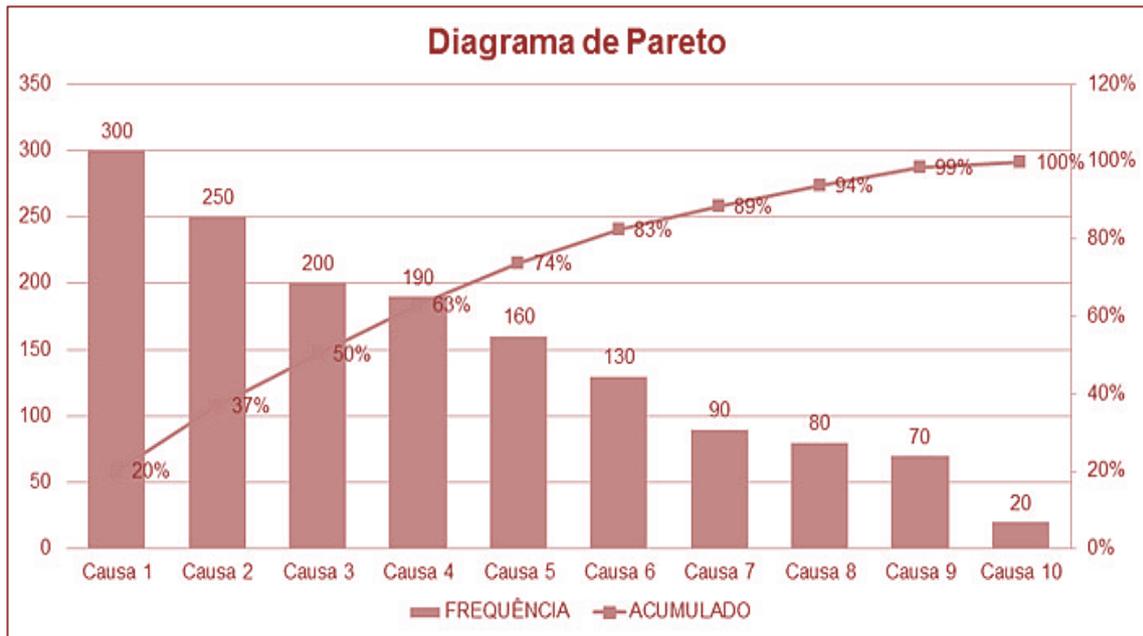
Qualidade, segundo a ISO (*International Standardization Organization*), é a adequação e conformidade dos requisitos que a própria norma e os clientes estabelecem. Em outras palavras, a Qualidade é o nível de perfeição de um processo, serviço ou produto entregue pela sua empresa, de maneira que atenda às exigências definidas pela ISO e, é claro, pelos seus clientes. É importante ressaltar que, como a finalidade das ferramentas de qualidade está baseada na melhoria do processo, é recomendável o uso de um sistema esquematizado das situações-problemas enfrentadas, para que se possam clarificar as causas da problemática e assim produzir resoluções plausíveis.

Dentre as ferramentas básicas da qualidade se destacam: Gráfico de Pareto, Estratificação, Diagrama de Causa e Efeito, Histograma, Diagrama de Dispersão, Folha de Verificação e Gráfico Sequencial.

2.4 O GRÁFICO DE PARETO

O Gráfico de Pareto é uma ferramenta com fundamento descoberto pelo economista italiano Vilfredo Pareto, direcionado a problemáticas pertinentes à qualidade. Na realidade, o gráfico de Pareto (Figura 1) é um gráfico de barras verticais que evidencia de forma objetiva os motivos de maior magnitude dos problemas (SILVA, 2013). Toda causa é computada em termos de seu favorecimento para o problema e postada em ordem decrescente de influência ou de ocorrência. Mediante a análise do gráfico é então possível definir quais as causas principais dos problemas.

Figura 1. Gráfico de Pareto



Fonte: (SILVA, 2013).

Nesse sentido, o Gráfico de Pareto tem como benefícios: revelar as causas ou problemas em ordem de prioridade, identificar os fatores mais significantes a serem revisados, mostrar onde devemos centralizar os nossos esforços e permitir a melhor utilização dos recursos limitados, podendo está associado aos diagramas ou fluxogramas para criar uma situação e solucionar problemas.

2.5 ESTRATIFICAÇÃO

Estratificar significa dispor em camadas, dessa forma, esta ferramenta simplificada o problema dividindo-o em outros pontos a fim de proporcionar a identificação dos tópicos mais críticos do sistema. De acordo com Martins et al., (2016), a estratificação apresenta-se com relevante utilidade, possibilitando uma maior visão da situação-problema a ser enfrentada, analisando-a sob posições diferenciadas.

Já na visão de Britto (2016), ao se realizar a aplicação da estratificação de uma problemática, obtêm-se as informações necessárias levando-se em consideração alguns quesitos, tais como: o tempo, o local, o tipo e outros fatores.

Com relação ao tempo, nesse quesito, o problema ocorre de diversas formas, em certas horas do dia, de manhã, à tarde, à noite, em algum dia da semana em particular, nos feriados, no verão ou no inverno. Com relação ao local, o problema pode apresentar-se em partes diferentes de uma peça (lado esquerdo, lado direito, em cima ou embaixo, dentro ou fora), em diversas regiões do país, cidade, máquinas, plantas. Na percepção do tipo, podem ocorrer problemas conforme o tipo de matéria-prima, do material utilizado, do fornecedor.

E na visão de outros fatores, os resultados são diferentes em função do método de trabalho, dos operadores, das condições climáticas, dos meios de medição. Desse modo, pode-se aplicar a estratificação nos seguintes casos: Dados históricos (mediante a dados que já foram coletados, entretanto, não estão divididos por classes, como por exemplo, operador, máquina, fornecedor, período) e Novos dados (deve-se coletar e estratificar

novos dados quando os dados históricos não são fidedignos ou são insuficientes para atuar na problemática).

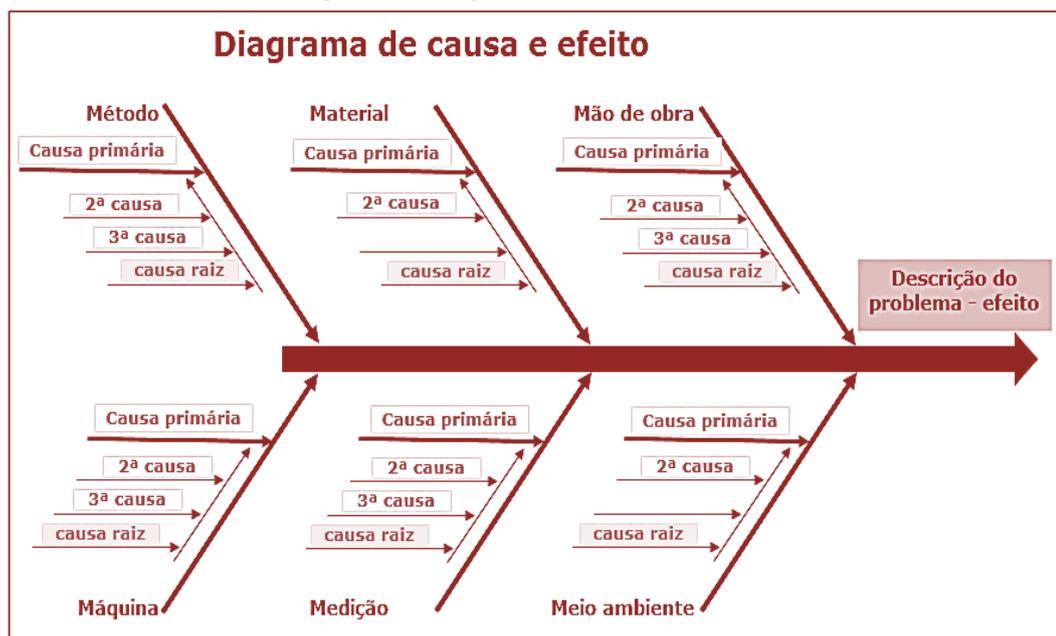
2.6 DIAGRAMA DE CAUSA E EFEITO

Essa ferramenta básica de qualidade é conhecida, devido a sua forma, como Diagrama Espinha de Peixe. Como esse diagrama foi construído pela primeira vez pelo mestre Kaoru Ishikawa, também é reconhecido como Diagrama de Ishikawa.

Na verdade, trata-se de uma ferramenta gráfica, com a finalidade de identificar mais precisamente as causas de um problema ou efeito. É importante ressaltar que para se confeccionar o diagrama, basta agrupar as causas, organizando-as de acordo com a problemática, levando-se em consideração: os materiais, os métodos, a mão-de-obra, as máquinas, o meio ambiente, as medidas, entretanto é necessário realizar uma varredura para se conhecer melhor a situação-problema.

De acordo com Silva (2013), o uso do diagrama de causa e efeito (Figura 2) permite o detalhamento da problemática, onde o efeito ou problema é posto no lado direito do gráfico e as causas são organizadas de acordo com as classes à esquerda. Dessa forma, ele é esboçado para elucidar as diversas causas que podem afetar um processo por classificação e relação das causas.

Figura 2. Diagrama de Causa e Efeito



Fonte: (SILVA, 2013).

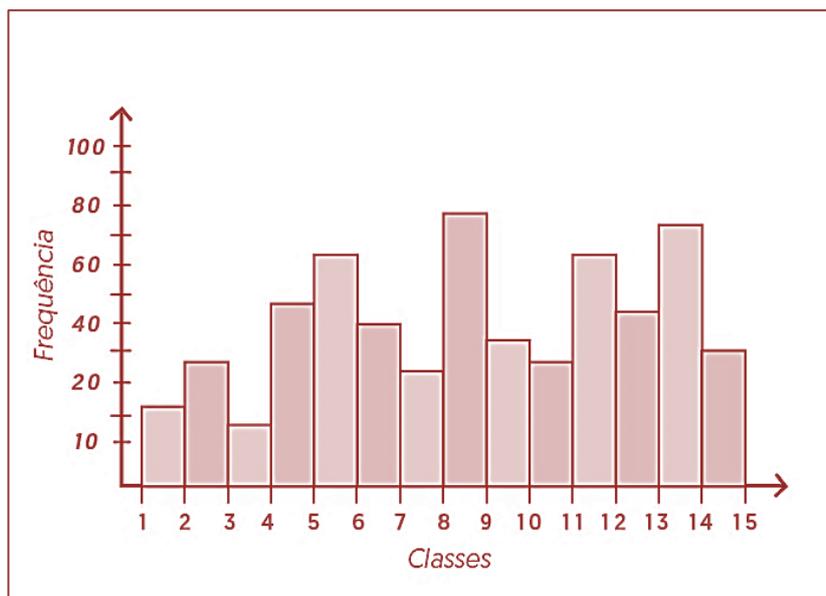
Por meio da figura descritiva acima, observa-se que o diagrama é formado por uma linha central com ramificações na parte superior e inferior. O efeito (problema) é posicionado na extremidade direita da linha central e as diferentes classes de causas da problemática são anotadas nas extremidades das ramificações que são levemente inclinadas para o lado esquerdo, dando-lhe um formato de espinha de peixe.

2.7 HISTOGRAMA

Essa ferramenta permite a observação de certos acontecimentos, auxiliando na projeção com que frequência pode ocorrer, possibilitando, de acordo com Williams (1995), uma síntese dos dados obtidos e a sua interpretação.

Um Histograma (Figura 3) é um gráfico de barras, onde o eixo horizontal é fragmentado em diversas pequenas escalas, apresentando os valores revelados por uma variável de relevância. Para cada uma destas escalas é desenvolvida uma barra vertical. A área de cada barra vertical deve está em proporcionalidade com o número de ocorrências do valor associado a cada uma das escalas.

Figura 3. Histograma



Fonte: (ZIVIANI et al, 2019).

Desse modo, o histograma pode ser descrito como sendo a variação do gráfico de barras, podendo ser apresentado por vários formatos, sendo eles: simétrico, assimétrico, dois picos, platô, aleatório, platô, permitindo assim a visualização de resultados históricos e a análise de evidência.

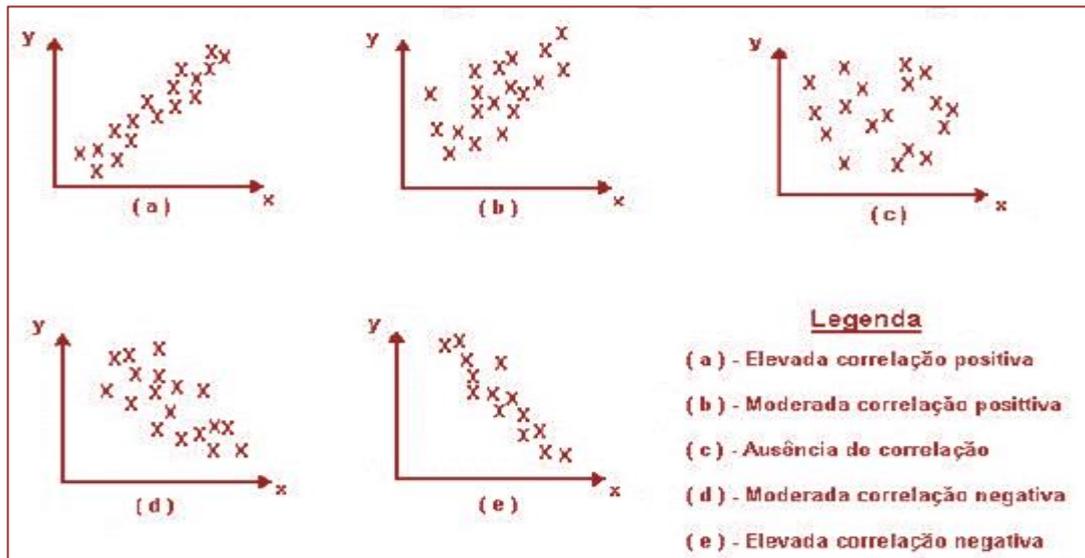
3. DIAGRAMA DE DISPERSÃO

Muito conhecida entre as ferramentas básicas da qualidade, o Diagrama de Dispersão, outrora denominado de Gráfico de correlação ou mesmo Gráfico XY, é uma representação gráfica da possível conexão existente entre duas variáveis e, dessa forma, mostra de forma gráfica os pares de dados numéricos e sua conectividade.

Normalmente, de acordo com a concepção de Silva (2013), a variável independente é a causa que ocasiona o efeito e a dependente é o efeito (a consequência produzida pela causa). Nesse sentido, esse diagrama também pode ser usado para a validação de certa variável independente que, de algum modo, apresenta impacto em outra variável dependente.

Nessa perspectiva, no estudo das variáveis vigentes em um caso, a conexão entre as suas variáveis é denominada de correlação, podendo existir de três formas: positiva, negativa e nula. Esse fenômeno pode ser observado na figura 4 descrita a seguir:

Figura 4. Diagrama de Dispersão



Fonte: (SILVA, 2013).

Por essa razão, a utilização do diagrama de dispersão é fundamental para contornar e resolver uma variedade de problemas que podem surgir em diversos segmentos, tanto na qualidade como na produção, podendo dessa maneira identificar a relação entre causa e defeito de duas variáveis quantitativas.

3.1 FOLHA DE VERIFICAÇÃO

Dentre as Ferramentas básicas da qualidade, a folha de verificação (Figura 5) é a mais trivial em termos de aplicabilidade. Mediante a isso, é considerada a mais usada, sendo conhecida como lista de defeitos ou o famoso *Check List*, por se tratar de um simples formulário com a finalidade de favorecer a coleta de dados e padronizar a efetivação de processos (SILVA, 2013).

Figura 5. Folha de Verificação

Problema	Verificação	Total
Atraso na liberação de recursos financeiros	III III II	8
Reclamação de clientes	III I	4
Falhas de produção	III III II	10
Falhas projetos	III III	6

Fonte: (ZIVIANI et al, 2019)

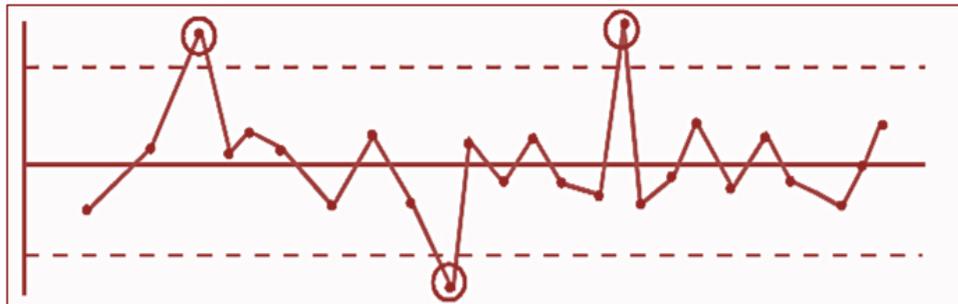
De modo geral, a folha de verificação é um formulário de coleta de dados, logo, passa a ser a primeira opção para o controle de processos e investigação das possíveis problemáticas, sendo utilizada nas indústrias a fim de identificar os defeitos, a contagem de quantidades, classificação de medidas, as reclamações, causas de efeitos e defeitos.

4. GRÁFICO SEQUENCIAL

O gráfico sequencial é uma ferramenta facilitadora da qualidade para identificar o período em que uma variável atingiu algum valor de não conformidade, podendo por meio desse aparato monitorar possíveis eventos indesejáveis

De acordo com Britto (2016), o Gráfico Sequencial (Figura 6 possibilita visualizar a variável e seu comportamento ao longo do tempo. Geralmente, os dados que compõe este gráfico encontram-se em formato de tabelas, o que torna um pouco complicada sua análise. Assim, esta ferramenta apresenta-se bastante útil para a análise desses dados, pois ao plotar o Gráfico Sequencial, fica evidente as variações do processo em questão.

Figura 6. Gráfico Sequencial.



Fonte: (ZIVIANI et al, 2019)

Por intermédio desse gráfico sequencial pode-se identificar o período em que uma variável atingiu algum valor indesejado, fora do padrão e, por meio disso, pesquisar e monitorar possíveis eventos que justifiquem determinados comportamentos desta variável.

5. METODOLOGIA

Trata-se de uma pesquisa com procedimento metodológico adotado em função dos objetivos do artigo, classificada como analítica exploratória, utilizando-se da revisão bibliográfica, conforme os seguintes tópicos.

Em função do objetivo do artigo, adotou-se como procedimento metodológico uma pesquisa do tipo explicativa, com a finalidade de gerar conhecimentos para aplicação prática dirigida à solução de problemas específicos, nesse caso que envolvem o sistema de gestão do conhecimento para o fator de qualidade de todo o país (ANDRADE, 2001).

Trata-se de uma pesquisa qualitativa, utilizada para quando não há necessidade da utilização de métodos e técnicas estatísticas. Os pesquisadores tendem a analisar seus dados indutivamente (ALYRIO, 2008). Adotou-se como critério de inclusão: artigos e periódicos escritos em português e como critério de exclusão: capítulos de livro, anais de congresso ou conferências e relatórios técnicos ou científicos.

Trata-se de uma pesquisa de revisão de literatura, onde se utilizou de trabalhos, artigos e periódicos da Capes para a construção do pensamento filosófico da pesquisa e sua posterior análise. Logo, trata-se da combinação da pesquisa exploratória (que visa proporcionar maior familiaridade com o problema com vistas a torná-lo explícito ou a construir hipóteses) com a pesquisa descritiva (que visa descrever as características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis) (BARRETO, 2002).

O universo a ser estudado é o sistema de gerenciamento do conhecimento, realizando uma abordagem em forma de revisão de literatura (VERGARA, 2017), onde para obter uma avaliação plausível sobre a importância da utilização dos sistemas de gestão de conhecimento utilizou-se como instrumento de coleta de dados diversos trabalhos que abordam essa temática ainda pouco explorada na área de gestão da qualidade. Trata-se de uma pesquisa bibliográfica, elaborada a partir de material já publicado, constituído principalmente de livros, artigos de periódicos e atualmente com material disponibilizado na Internet.

5.1 RESULTADOS E DISCUSSÃO

A revisão de literatura sobre a temática do sistema de gestão do conhecimento produziu pensamentos e conceitos que corroboraram para um único denominador, embasado no avanço tecnológico e empresarial de qualquer organização em conformidade com as ferramentas básicas de qualidade (Gráfico de Pareto, Estratificação, Diagrama de Causa e Efeito, Histograma, Diagrama de Dispersão, Folha de Verificação e Gráfico Sequencial).

Outro fator perceptível em muitos trabalhos e autores (WILLIAMS, 1995; CAMPOS, 2004; SILVA, 2013; ZIVIANI et al, 2019) mencionados nessa varredura sobre a gestão do conhecimento, é a evidência da valorização tanto do ser humano como também dos seus conhecimentos.

Na realidade, de acordo com Wilson (2006) e Silva (2013), os fatores motivacionais, assim como a qualidade de vida do ser humano acaba por influenciar agressivamente na excelência da administração, no local onde atua e na empresa como setor organizacional, fazendo-se necessário o uso das ferramentas da qualidade como uma arma de combate ao desgaste produtivo, favorecendo o convívio interpessoal e de gente.

Uma ideia centrada no sistema de gestão de conhecimento é observada na maioria dos artigos e trabalhos estudados, colaborando para um melhor entendimento sobre a potencialidade desse sistema. Trata-se dos elementos de interação entre todos os componentes ativos da empresa, pois o sentimento de estar fazendo parte do empreendimento é um fator motivacional para qualquer indivíduo (FIGUEIREDO, 2005; ZIVIANI et al, 2019).

Dessa maneira, ficou visível que o sistema de gerencialmente do conhecimento impõe muitos benefícios para qualquer organização, além de melhorar o clima no ambiente de trabalho, atuando como ferramentas fundamentais para que o administrador possa desenvolver o senso humano e de conhecimento em uma determinada organização.

O segredo do sucesso seria a implantação do sistema de gestão do conhecimento logo na fundação da empresa, devido a esse sistema corresponder à integração completa de pessoas, processos e tecnologia de uma organização e no decorrer do processo aplicar as ferramentas básicas da qualidade para a valorização do conhecimento prévio obtido.

Entende-se assim que, existem pelo menos três passos essenciais para a construção de um sistema satisfatório de gerenciamento. Esse sistema pode ser demonstrado no diagrama descrito a seguir (Figura 7), cumprindo dessa forma o objetivo específico para esse estudo, que é justamente, demonstrar as etapas fundamentais para a construção de um sistema satisfatório de gerenciamento, agregando-o à qualidade.

Figura 7. Etapas do sistema de gestão de conhecimento



Fonte: ZIVIANI et al, 2019

Na primeira etapa, percebe-se a questão do estímulo a cultura de troca de conhecimentos entre os componentes da organização. Está é a fase inicial do processo de implantação do sistema de gestão do conhecimento, pois avalia o desenvolvimento do grupo de trabalho, essa etapa pode ser justificada pelos estudos realizados por Silva (2013) e Ziviani et al, (2019) que denotam sobre justamente sobre a permuta das fases de conhecimento da empresa.

Na segunda etapa, verifica-se que se faz necessário a especificação das etapas que vão ser realizadas durante o gerenciamento da empresa para que depois de planejadas estabeleça possíveis soluções de problemas e tomadas de decisões.

E por fim, na terceira etapa, tem-se a necessidade de se estabelecer o desenvolvimento de uma infraestrutura e da tecnologia que permitam capturar e compartilhar as experiências e os aprendizados, além de criar repositórios para facilitar a troca de dados e a escolha das melhores práticas em todo processo organizacional.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Por meio desta pesquisa pôde-se inferir que o estudo sobre o sistema de gerenciamento do conhecimento é de fundamental importância, pois se destaca como uma ferramenta eficaz para que as diversas organizações possam estabelecer vantagens competitivas no panorama de mercado no século XXI.

A grande problemática e desafio estão em como implantar na empresa a cultura de conhecimento, pois isso contribuirá de maneira positiva para que todos os projetos desenvolvidos obtenham sucesso organizacional e possam ampliar a visão do colaborador na prática das ferramentas básicas de qualidade.

Nessa perspectiva, o gerenciamento de conhecimentos torna-se essencial para que ocorra a produção de valores e princípios, em meio ao aperfeiçoamento das operações e do avanço das atividades operacionais e do aperfeiçoamento do atendimento ao cliente final. Mediante a esses fatores é, realmente, importante sua aplicabilidade diretamente nas empresas.

Na realidade o grande entrave da atualidade é realmente a efetivação da gestão do conhecimento de maneira mais direcionada aos fundamentos e objetivos da empresa, bem como os modelos de estratégia dos setores envolvidos. Nesse pensamento, é importante salientar que não adianta implantar a gestão do conhecimento sem antes pensar em quais resultados se quer atingir, pois a finalidade é gerar um maior impacto na atuação da gestão de conhecimentos.

Desse modo, observa-se que as empresas que implantam uma gestão eficiente de seus conhecimentos estarão sempre um passo à frente das outras, levando em consideração a inclusão do fator de conhecimento de maneira diária na organização. Nesse caso, os ganhos não só poderão ser observados na qualidade do produto, como principalmente na satisfação do cliente que tornar-se-á um propagador fiel na divulgação do produto adquirido, colaborando para o aumento exponencial do rendimento da empresa.

Logo, esta pesquisa torna-se essencial para que futuras pesquisas possam ser direcionadas para essa temática, ainda pouco discutida, levando-se em consideração aos grandes projetos voltados para a gestão de empresas.

REFERÊNCIAS

ALYRIO, R.D. Metodologia Científica. PPGEN: UFRRJ, 2008.

ANDRADE, M. M. Como Preparar Trabalhos para Cursos de Pós Graduação. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2001.

ANGELONI, M.T. Organizações do conhecimento: infraestrutura, pessoas e tecnologias. São Paulo: Saraiva, 2008.

BARDIN, L. Análise de conteúdo. 4.ed. Lisboa: Edições 70, 2009.

BARRETO, A. de A. A condição da informação. São Paulo em Perspectiva, v. 16, n. 3, p. 67-74, jul./set. 2002.

BOISOT, M. The creation and sharing of knowledge. In: CHOO, C. W.; BONTIS, N. The strategic management of intellectual capital and organizational knowledge. New York: Oxford, 2002. cap. 4, p. 65-77.

BRITTO, Eduardo. Qualidade Total. São Paulo. Cengage Learning Edições Ltda, 2016.

CARVALHO, F. C. A. Gestão do Conhecimento. São Paulo: Pearson, 2012.

CHIAVENATO, I. Como transformar Rh (de um centro de custo) em um Centro de Lucro. 2ª ed. São Paulo: Marron Books, 2000.

CHIAVENATO, I. Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações. 4ª ed. São Paulo: Manole, 2014.

DALKIR, K. Knowledge management in theory and practice. E-pub: Routledge. 2013.

FIGUEIREDO, S. P. Gestão do Conhecimento: Estratégias Competitivas para a Criação e Mobilização do Conhecimento na Empresa, Qualitymark Editora, Rio de Janeiro. 2005.

JANNUZZI, C. A. S. C.; TÁLAMO, M. F. G. M. A empresa e os sistemas humanos de informação: uma abordagem conceitual para a gestão da informação. Transinformação, Campinas, v. 16, n. 2, p. 13-23, 2004.

LEITE, F. C. L. Gestão do conhecimento científico no contexto acadêmico: proposta de um modelo conceitual. 2006. 240f. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) – Pós-Graduação em Ciência da Informação/Departamento de Ciência da Informação, Universidade de Brasília, 2006.

MARTINS, G. et al. Aplicabilidade da metodologia de análise de soluções de problemas MASP através do ciclo PDCA no setor de Embalagens: Estudo de casos na “indústria de embalagens” no Brasil. Journal of Lean Systems, 2016, Vol 1, nº 4, pp 02 – 22, 2016.

McGARRY, K. O conceito dinâmico da informação: uma análise introdutória. Brasília: Briquet de Lemos/Livros, 1999. p. 111-142.

NONAKA, I. Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. 20. ed. Rio de Janeiro: Elsevier/Campus, 2008.

OLIVEIRA Jr., M. de M. Competências essenciais e conhecimento na empresa. In: FLEURY, M.T.L.; OLIVEIRA Jr., M. de M. (Orgs.). Gestão estratégica do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competência. São Paulo: Atlas, 2001. p. 121-156.

ROBREDO, J. Da ciência da informação revisitada: aos sistemas humanos de informação. Brasília: Thesaurus; SSRR Informações, 2003.

RODRIGUES, A. D. Comunicação e cultura. A experiência cultural na era da informação. 2. ed. Lisboa: Editorial Presença, 1999

SILVA, Daniel Matias. Aplicação das ferramentas da qualidade em uma indústria eletrônica: um estudo de caso para redução de defeitos na montagem de placas de circuito impresso. Trabalho de Conclusão de Curso Superior de Tecnologia em Sistemas de Telecomunicações do Departamento Acadêmico de Eletrônica - DAELN, da Universidade Tecnológica Federal do Paraná – UTFPR. 2013.

VERGARA, Sylvia Constant. Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração. São Paulo-SP: Editora Atlas S.A. 2017.

VILAS, B.; ANA, A.; BERNARDES, A.; RUI, O. Gestão estratégica de pessoas .1ª Ed. São Paulo: Elsevier, 2009.

WERKEMA, Maria C.C. Ferramentas estatísticas básicas para o gerenciamento de processos. Volume 2. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, Escola de Engenharia da UFMG, 1995.

WILSON, T. D. A problemática da gestão do conhecimento. In: TARAPANOFF, K. Inteligência, informação e conhecimento em corporações. Brasília: IBICT; UNESCO, 2006. p. 37-55.

WILLIAMS, Richard L. Como implementar a qualidade total na sua empresa. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1995.

ZIVIANI, Fabricio et al. O impacto das práticas de gestão do conhecimento no desempenho organizacional: um estudo em empresas de base tecnológica. *Perspect. ciênc. inf.*, Belo Horizonte, v. 24, n. 1, p. 61-83, Mar. 2019.

