



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

2

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

**Gestão de Recursos Humanos:  
Desenvolvendo Pessoas e Empresas  
Volume 2**

**1<sup>ª</sup> 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 Adrade

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. Ygor Geann dos Santos Leite

M.Sc. Cinara da Silva Cardos

M.Sc. Gerson de Mendoça Nogueira

D.Sc. Luciane Farias Ribas

D. Sc. Suelânia Cristina Gonzaga de Figueiredo

M. Sc Ana Rosa Cecílio Lago

M.Sc Wanilce do Socorro Pimentel

**Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)**

G393

Gestão de Recursos Humanos: Desenvolvendo Pessoas e Empresas – Volume 2/ Organização: Ygor Geann dos Santos Leite, Rejane Flores da Costa, Suelânia Cristina Gonzaga de Figueiredo – Belo Horizonte – MG: Poisson, 2021

Formato: PDF

ISBN: 978-65-5866-140-5

DOI: 10.36229/978-65-5866-140-5

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, Suelânia 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](http://www.poisson.com.br)  
[contato@poisson.com.br](mailto: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. Doutorando em Biotecnologia (PPGBIOTEC), Mestre em Ciência e Engenharia de Materiais (PPGCEM) pela Universidade Federal do Amazonas - UFAM, 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

Uma breve retrospectiva sobre a “gestão de recursos humanos” uma área burocrática, que estava ali apenas para resolver as famosas “papeladas” de contratações, salários e desligamentos. Hoje como é chamada a área Gestão de Recursos Humanos se transformou e passou a ser uma das áreas mais importantes e estratégicas de qualquer empresa, o crescimento da sua importância dentro das organizações, as responsabilidades que foram surgindo ao longo dos anos e como realizar essa gestão de pessoas de uma forma estratégica e humanizada.

A área de Recursos Humanos que se apresenta hoje, está em constante evolução, tendo como objetivo não apenas cuidar de questões burocráticas relacionadas aos funcionários, mas precisamente, no custo de cada um para a empresa. Questões como saúde mental, bem-estar, desenvolvimento e carreira foram tornando-se assuntos e especialidades do RH, afinal, une desenvolvimento de pessoas e estratégia de negócios, um combo de sucesso para qualquer marca.

Podemos citar as funções de desempenhos essa área da gestão de recursos humanos como vital para o sucesso de qualquer organização dentre elas destacamos:

- Recrutamento e seleção – Tem o objetivo formação de um time de alta performance. O processo de recrutamento e seleção pode ser através de consultorias especializadas ou na própria empresas dentro da área de RH.
- Departamento pessoal - É um setor mais administrativo do RH, essa área cuida da parte de folha de pagamento, férias, admissões e demissões, afastamentos, previdências e toda parte administrativa relacionada aos funcionários;
- Treinamento e desenvolvimento - É responsável para promover treinamentos que estejam alinhados com os objetivos da organização, formar novos líderes, ajudar no engajamento e motivação dos funcionários;
- Cargos e salários - A política de cargos e salários, são definidas quais as funções oferecidas, as características necessárias para o cargo, o escopo de trabalho e a remuneração oferecida para cada nível;

- *Business Partner* - O BP ou parceiro de negócios, tem como missão aproximar a gestão de pessoas com as estratégias de negócios;
- Saúde e segurança psicológica - Saúde e segurança psicológica dos funcionários têm sido pauta recorrente nas rodas de assunto de gestores, principalmente, em tempos difíceis;
- Diversidade e inclusão - Outro pilar que também surgiu nos últimos anos dentro da área de gestão foi o de diversidade e inclusão. As empresas precisam investir em diversidade e inclusão. Afinal, mentes diferentes, trazem experiências e visões diferentes de um mesmo produto, podendo contribuir para o sucesso do negócio.

A gestão de Recursos Humanos está intimamente ligada a pessoas e empresas ambas são inseparáveis, mas a questão é que não é tão simples fazer o gerenciamento de uma empresa, as pessoas é tarefa muito importante para o sucesso de ambas. É preciso entender de pessoas, entender de negócio, entender do mercado, das tendências, saber fazer gerenciamento de crise, gestão de mudanças dentre outros aspectos que envolvem a área de R.H. A área de Recursos Humanos vem evoluindo e se transformando, unindo negócios e pessoas em oportunidade de trabalho.

Daí a importância de acompanhar a evolução de R.H torna-se tão importante para ter sucesso nas organizações.

Finalizando aproveito a oportunidade para agradecer os acadêmicos do curso de Gestão de Recursos Humanos do Centro Universitário Fametro, Unidade Zona Leste, pela publicação de artigos científicos que consolidou a EBOOK de Gestão de Recursos Humanos: Desenvolvendo Pessoas e Empresas – Volume 2.

É motivo de orgulho ter como docente o professor Ygor Geann Leite que apesar das adversidades que foram encontradas no ambiente acadêmico em decorrência a pandemia, desenvolveu pesquisa e ciência junto à turma do curso de Gestão de Recursos Humanos, gerando conhecimento que subsidiará novas pesquisas como base 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 obtenção dessa obra literária. É bom lembrar que as vitórias obtidas devem ser compartilhadas, como forma de evidenciar o trabalho sério desta instituição, com comprometimento com seus universitários e sociedade em geral. Por esse, temos orgulho em ser Fametro.

*Professora Me. Rejane Flores da Costa*

# SUMÁRIO

<b>Capítulo 1:</b> Ginástica laboral e os benefícios para o colaborador: estudo de caso de uma empresa do polo industrial de Manaus .....	10
<i>Daniele de Souza Pereira, Lourena Marinho de Froes, Ygor Geann dos Santos Leite</i>	
<b>DOI:</b> 10.36229/978-65-5866-140-5.CAP.01	
<b>Capítulo 2:</b> Desenvolvimento de um modelo de liderança adequado para gerenciar pessoas e resultados: Estudo de caso em uma empresa do polo de eletrônicos.....	22
<i>Jhully Fabiane Ramos da Costa, Ygor Geann dos Santos Leite</i>	
<b>DOI:</b> 10.36229/978-65-5866-140-5.CAP.02	
<b>Capítulo 3:</b> A importância de um clima organizacional eficiente e seus desafios no ambiente de trabalho: Estudo de caso de uma empresa do comércio de peças automotivas.....	35
<i>Geiziane Seabra Araújo Ferreira, Kevelin Costa Espírito Santo, Ygor Geann dos Santos Leite</i>	
<b>DOI:</b> 10.36229/978-65-5866-140-5.CAP.03	
<b>Capítulo 4:</b> As limitações dos profissionais de recursos humanos em empresas de administração familiar: Estudo de caso na empresa familiar do polo de eletrônicos .	48
<i>Kelen Regina Almeida da Silva, Cássia Barbosa de Souza, Ygor Geann dos Santos Leite</i>	
<b>DOI:</b> 10.36229/978-65-5866-140-5.CAP.04	
<b>Capítulo 5:</b> Gestão de recursos humanos e estratégicos contra o assédio moral: Estudo de caso em uma empresa do polo de duas rodas.....	60
<i>Dayana Kelly de Lima Pessoa, Thaisa Pereira Costa, Ygor Geann dos Santos Leite</i>	
<b>DOI:</b> 10.36229/978-65-5866-140-5.CAP.05	
<b>Capítulo 6:</b> Desenvolvimento de um plano de treinamento e desenvolvimento na organização: Estudo de caso em uma empresa no ramo de eletrônicos .....	72
<i>Ananda Caroline Santos de Souza, Kimberly Siqueira da Silva, Ygor Geann dos Santos Leite</i>	
<b>DOI:</b> 10.36229/978-65-5866-140-5.CAP.06	
<b>Capítulo 7:</b> As dificuldades de reinserção de pessoas com mais de 40 anos para vagas operacionais no mercado de trabalho: Estudo de caso numa empresa de eletroeletrônicos em Manaus .....	85
<i>Ana Marcella de Souza Araújo, Ygor Geann dos Santos Leite</i>	
<b>DOI:</b> 10.36229/978-65-5866-140-5.CAP.07	

# SUMÁRIO

<b>Capítulo 8:</b> Fatores de influência no absenteísmo: Estudo de caso em um supermercado .....	97
Hendrea Renata Amaral da Silva, Ygor Geann dos Santos Leite	
<b>DOI:</b> 10.36229/978-65-5866-140-5.CAP.08	
<b>Capítulo 9:</b> Desafio da inclusão social de pessoas com aspectos autista no mercado de trabalho: Estudo de caso em uma empresa do polo de duas rodas .....	109
Ana Jéssica Lopes da Silva, Jackson Nogueira dos Santos, Ygor Geann dos Santos Leite	
<b>DOI:</b> 10.36229/978-65-5866-140-5.CAP.09	
<b>Capítulo 10:</b> Efeitos da liderança autocrática na produtividade e clima organizacional: Estudo de caso em uma empresa do polo de eletrônicos.....	121
Diogo Rebello Pereira, Jennifer Souza da Silva, Ygor Geann dos Santos Leite	
<b>DOI:</b> 10.36229/978-65-5866-140-5.CAP.10	
<b>Capítulo 11:</b> Formas e métodos eficientes para realização de recrutamento remoto: Estudo de caso de uma empresa de consultoria .....	133
Joelen Nascimento Lopes, Gabrielli De Lima Aparecido, Ygor Geann Dos Santos Leite	
<b>DOI:</b> 10.36229/978-65-5866-140-5.CAP.11	
<b>Capítulo 12:</b> Estudo de caso em uma empresa do ramo de eletroeletrônico: Identificação de fatores que causam conflitos na organização e estratégias para resolução.....	144
Ariane Verçosa Amaral, Suelen Braga Silva, Ygor Geann dos Santos Leite	
<b>DOI:</b> 10.36229/978-65-5866-140-5.CAP.12	
<b>Capítulo 13:</b> Saúde mental dos profissionais nas organizações: Estudo de caso em uma empresa no polo industrial de Manaus .....	155
Andréa da Silva Bulcão, Raquel Marques Nunes, Ygor Geann dos Santos Leite	
<b>DOI:</b> 10.36229/978-65-5866-140-5.CAP.13	
<b>Capítulo 14:</b> Redefinir o sistema de liderança liberal em um sistema democrático: Estudo de caso em uma empresa do ramo de eletrônico .....	167
Vitoria Emily Soares dos Santos, Claudiane Nunes Carvalho, Ygor Geann dos Santos Leite	
<b>DOI:</b> 10.36229/978-65-5866-140-5.CAP.14	

# SUMÁRIO

<b>Capítulo 15:</b> Estudo de caso: Implementação no processo de recrutamento e seleção para trabalho em <i>home-office</i> .....	180
<i>Adriely Carneiro Antunes, Ygor Geann dos Santos Leite</i>	
<b>DOI:</b> 10.36229/978-65-5866-140-5.CAP.15	
<b>Capítulo 16:</b> Desenvolvimento do plano de motivação e investimentos nos colaboradores no ramo de comércio de roupas femininas .....	192
<i>Virna Dias Batista, Ygor Geann dos Santos Leite</i>	
<b>DOI:</b> 10.36229/978-65-5866-140-5.CAP.16	
<b>Capítulo 17:</b> A falta de satisfação e motivação dos colaboradores causado por uma gestao centralizada em resultados: Estudo de caso em uma empresa do ramo varejista .....	204
<i>Jhennifer Ferreira do Nascimento, Helder Firmino de Mesquita, Ygor Geann dos Santos Leite</i>	
<b>DOI:</b> 10.36229/978-65-5866-140-5.CAP.17	
<b>Capítulo 18:</b> Liderança liberal com influência no comportamento organizacional: Estudo de caso em empresa do ramo comercial.....	216
<i>Richardson Ipuchima Pinto, Ygor Geann dos Santos Leite</i>	
<b>DOI:</b> 10.36229/978-65-5866-140-5.CAP.18	
<b>Capítulo 19:</b> Gestão estratégica na identificação de potencialidades e formação de líderes: Estudo de caso em uma empresa de polo eletrônico.....	228
<i>France Luana de Oliveira Da Silveira, Marlon Celestino da Costa, Ygor Geann dos Santos Leite</i>	
<b>DOI:</b> 10.36229/978-65-5866-140-5.CAP.19	
<b>Capítulo 20:</b> Modelos gerenciais e a falta de ética em estratégias comerciais: Estudo de caso em uma escola de cursos profissionalizantes .....	241
<i>Jaina Paraíso de Macedo, Ygor Geann dos Santos Leite</i>	
<b>DOI:</b> 10.36229/978-65-5866-140-5.CAP.20	

# Capítulo 1

## *Ginástica laboral e os benefícios para o colaborador: Estudo de caso de uma empresa do polo industrial de Manaus*

*Daniele de Souza Pereira*

*Loureña Marinho de Froes*

*Ygor Geann dos Santos Leite*

**Resumo:** O presente trabalho destaca a importância e a necessidade da ginástica laboral no ambiente organizacional, como ferramenta estratégica para obter-se uma produtividade efetiva, apontando as vantagens que à mesma proporciona para a saúde física e psicológica do colaborador. Dessa maneira, o trabalho tem como objetivo, desenvolver essa modalidade com foco no aprimoramento da qualidade de vida no trabalho dos colaboradores em geral. O estudo de caso, ocorre em uma empresa localizada no polo industrial de Manaus no ramo de injeção plástica, aplicando as ferramentas administrativas com o intuito de destacar os pontos benéficos que a ginástica laboral agrupa. Ressalta-se a necessidade de buscar melhorias contínuas nas atividades práticas e inserir uma nova cultura dentro da empresa, visando sempre o bem-estar dos colaboradores. Por meio da ginástica laboral obtém-se resultados favoráveis para o desenvolvimento da empresa e contribuindo com a saúde em modo geral e visando os resultados positivos para os indicadores da empresa.

**Palavras-Chave:** Qualidade de vida, Ginástica Laboral e Colaborador.

## 1. INTRODUÇÃO

Ginástica laboral é o tipo de dinâmica realizada no trabalho com exercícios de curta duração, a mesma, pode ser praticada em um espaço definido pela empresa ou no seu próprio posto de trabalho, envolve técnicas de alongamento, relaxamento, trabalha a respiração, correção de postura, previne doenças ocupacionais e principalmente lesões.

São fatores que contribuem na qualidade de vida no trabalho, no clima organizacional entre gestores e colaboradores, evolução no trabalho em equipe, aumento de produtividade, redução no número de afastamento por problemas de saúde e satisfação para a organização com bons resultados. A empresa em questão tem um índice negativo de colaboradores afastados por motivos de doenças causadas por movimentos repetitivos e esforço excessivo na rotina de trabalho, problemas estes, que afetam no crescimento e no lucro da empresa por ter gastos com colaboradores que não estão somando com a organização.

Sendo assim, destaca-se a problemática: Quais fatores contribuem para o índice negativo de colaboradores afastados, e como a ginástica laboral pode contribuir para a redução desses índices?

Dessa maneira, a pesquisa tem como objetivo geral inserir a ginástica laboral dentro da empresa como estratégia a redução do estresse, fadiga, cansaço psicológico, cansaço físico e entre outros. E elevar a autoestima e bem-estar dos colaboradores. Compreendendo ainda a busca por soluções efetivas a saúde do colaborador e como consequência causa impacto na produtividade da empresa. E como objetivos específicos, pretende: Analisar a Falta de interação de gestores de RH com os colaboradores em conhecer os processos e de que forma eles são executados; apresentar os fatores que contribuem para uma baixa produtividade estão relacionados à insatisfação dos colaboradores em seus postos de trabalhos; desenvolver as ferramentas gerencias para identificação da causa raiz e elaborar proposta de melhoria efetiva.

A metodologia aplicada no desenvolvimento do trabalho consiste na pesquisa mista de caráter exploratório, com o objetivo de ir a campo para coletar informações de pessoas que realizam a prática da ginástica laboral. Estratégia ocupacional de grande impacto na saúde ocupacional, porém, não explorada dentro da empresa. Utilizando as ferramentas gerencias com finalidade de analisar melhor as problemáticas e buscar técnicas para aplicar um plano de ação efetivo e eficaz, com o intuito de resolver a causa raiz do problema.

Como referencial teórico, o artigo em questão, será estruturado por 3 capítulos, sendo estes: Saúde, Segurança e Qualidade de Vida no Trabalho, visando ressaltar estratégias essenciais para manter um ambiente seguro e saudável; Ginástica Laboral focando principalmente sobre o entendimento e os benefícios da ginástica laboral; e ferramentas gerencias onde será enfatizado os principais recursos para análise do foco central do problema.

A produção da pesquisa se justifica quando se leva em consideração que a ginástica laboral é eficaz para a saúde física e psicológica do colaborador em sua rotina de trabalho, é uma das melhores estratégias para combater doenças ocupacionais, e contribuem com a elevação do índice de produtividade e garantindo as metas estabelecidas.

Da mesma forma, pode-se confirmar sua relevância para a empresa em questão, pois sem os levantamentos das medidas que serão abordados ao longo do trabalho, a

empresa tende a continuar a apresentar graves indícios de doenças ocupacionais com relação à execução de trabalhos repetitivos, e como consequência direta afetando a produtividade. Pretende-se ao fim deste artigo ter um trabalho estruturado de modo que sirva como modelo para a construção de outros artigos que sigam a proposta parecida.

## **2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

### **2.1 SAÚDE, SEGURANÇA E QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO**

Em um ambiente organizacional as pessoas são consideradas os recursos mais relevantes, essa condição pode ser confirmada quando se leva em consideração que os colaboradores são os principais responsáveis por colocar os procedimentos em prática. Neste sentido, os gestores e responsáveis pela condução das atividades e tarefas destinam parte dos seus investimentos à qualidade de vida no trabalho (QVT), onde além de garantir a integridade física, busca construir medidas que favoreçam a motivação dos envolvidos.

De acordo com Boas e Morin (2016), é importante enfatizar que uma vez em que o clima organizacional está mantido e controlada no que se refere em manter a integridade física dos colaboradores, se faz necessário garantir a manutenção desse contexto. E neste sentido, a segurança no trabalho se refere à estratégia tática que comprehende as formas como determinados procedimentos e tarefas devem ser executadas. Assim, seguindo precisamente seus critérios, existe uma crescente confiabilidade nos processos, sem a incidência de maiores riscos ocupacionais.

Com base nessas informações, é possível evidenciar que a QVT se refere ao objetivo central da segurança do trabalho, pois, seus resultados e curto e médio prazo tendem a construir parâmetros que reduzem de maneira significativa situações críticas. Parte significativa dos gestores utilizam exatamente desta estratégia para se promover entre seus colaboradores, destacando que muito além dos consequentes lucros a serem obtidos, sua integridade é parte sólida das preocupações internas.

Hipólito et al. (2017) evidenciam que uma vez que os colaboradores conseguem perceber as reais preocupações dos gestores com sua integridade, os mesmos sentem-se mais à vontade para atender às programações em suas relações a suas respectivas atividades, logo, é muito comum que por conta desses fatores seja possível apresentar altos índices de produtividade, atendendo precisamente os requisitos mercadológicos. Vale ressaltar ainda que independente do tipo de ramo de atuação, as preocupações quanto à integridade dos colaboradores deve ser uma condição intrínseca aos diversos projetos organizacionais.

As empresas que atuam na fabricação de produtos apresentam níveis de preocupação bem maiores que aquelas atuantes no comércio, por exemplo. Essa realidade se faz presente em parte significativa das vezes devido às indústrias terem uma preocupação real com paradas não programadas do processo produtivo, por conta da ausência e/ou afastamento da mão de obra específica. Assim, diversos projetos são criados neste sentido, sempre com foco específico em manter as operações em funcionamento ideal.

Segundo Santos et al. (2017), geralmente nas indústrias os profissionais estão sujeitos a condições de trabalho significativamente insalubres, indo desde a rotinas com horas exaustivas, até a exposição a condições ambientais consideradas tensas, tais como: calor, ruído, vibrações dentre outros fatores que diretamente são convertidos em prejuízos à saúde dos colaboradores. E sendo assim, se faz necessário criar um equilíbrio, levando os envolvidos a realizarem suas atribuições, com o mínimo de riscos presentes.

## **2.2 GINÁSTICA LABORAL**

Compreende-se por ginástica laboral um sistema de exercícios e medidas aplicadas em determinados ambientes organizacionais que visam garantir uma postura adequada às funções e atribuições no trabalho, além disso, busca-se garantir estresses no corpo causados principalmente por esforços físicos em excesso, bem como movimentos excessivos que geral, apresentam suas consequências a curto e médio prazo. Assim, visa-se tornar o dia a dia funcional menos tenso e cansativo possível.

Segundo Lima e Nogueira (2017), seu histórico remete ainda na década de 1920, onde em algumas fábricas na Polônia, percebeu-se que as indústrias que costumavam ter paradas obrigatórias durante o expediente, apresentavam reduções consistentes em relação aos índices de colaboradores estressados e com doenças ocupacionais, a partir desse momento passou a fazer parte integral no ambiente de trabalho. Seus exercícios e alongamentos executados por períodos que variam de 10 a 15 minutos proporcionam a redução de lesões ocupacionais.

Contudo, para que a estratégia apresente os resultados esperados, se faz necessário uma análise criteriosa no ambiente de trabalho, de modo que esses programas irão destacar precisamente as condições físicas individuais e coletivas, e com isso, os exercícios respeitarão as limitações evidenciadas, respeitando a realidade de um grupo de colaboradores específicos, visando atender a critérios que precisamente devem favorecer ao grupo em geral. Dessa maneira, os exercícios apontados como adequados aos colaboradores do processo produtivo, não devem ser os mesmos no setor administrativo por exemplo.

Para Guirado et al. (2020), as ginásticas laborais devem ser executadas em momentos distintos, sendo essas: Ginástica preparatório, com foco específico em preparar os colaboradores antes do início de suas atividades organizacionais; Ginástica compensatória, aplicada durante as atividades rotineiras como uma forma de mudar a rotina dos colaboradores mediante a esforços repetitivos; e ainda Ginástica relaxante, realizada após o fim do expediente, onde geralmente os exercícios se baseiam em alongamentos, como forma de recuperar corpo após um período exaustivo.

Essas etapas são construídas precisamente atendendo aos critérios da integridade física quanto a prevenção de lesões e também como correções que levem a formação de futuras contusões. Cada um desses objetivos destacados deve ser previamente estabelecido, pois, no momento em que se altera o foco da ginástica, suas implicações podem ter o efeito inverso ao esperado. Por exemplo, se em determinado processo de trabalho se faz necessário desenvolver exercícios para prevenção e são aplicados na forma de correção, o corpo pode entender simplesmente como uma extensão das atribuições rotineiras.

De acordo com Silva e Morcazel (2019), a ginástica preventiva atua principalmente em melhorar o desempenho respiratório e cardiovascular, além de aumentar o envio de oxigênio para o corpo. Por outro lado, a ginástica corretiva evidencia a ergonomia no ambiente de trabalho como uma das condições cruciais no dia a dia. Assim, busca fortalecer os músculos, deixando o corpo menos propenso aos estresses da rotina. Dessa maneira, como benefício direto, tem-se redução no índice de afastamento, redução dos acidentes de trabalho além da redução das doenças ocupacionais.

## 2.3 FERRAMENTAS GERENCIAS

As ferramentas gerenciais são classificadas como estratégias de gestão com foco específico no desenvolvimento de ações para a resolução de problemáticas consideradas de alta criticidade, e que de alguma forma estão afetando o andamento das operações normais, resultando em diversas situações, inclusive podendo atingir ao consumidor final. Em seus objetivos básicas, oferecem informações que contribuem para a análise, mensuração e por fim, a construção de um plano de ação. Neste trabalho serão desenvolvidas as seguintes ferramentas: Matriz SWOT, Matriz G.U.T., Gráfico de Pareto, 5 Porquês e 5W2H.

De acordo com Kummer e Silveira (2016), a matriz SWOT é composta por informações padronizadas nos seguintes ambientes: Interno tendo como fator de análise das Forças e as Fraquezas, além do ambiente externo evidenciando as Oportunidades e ameaças. Sua representação por quadrantes aponta as principais informações que destacam a empresa frente ao mercado da qual a mesma está inserida. Desta maneira, os gestores devem se concentrar principalmente nas fraquezas, pois, essas diretamente quando não neutralizadas, tendem a deixar a organização frágil em relação a concorrência, condição que a médio e longo prazo pode levar os consumidores a buscarem os concorrentes.

Segundo Almeida et al. (2020), a partir do momento em que os gestores possuem uma sequência de problemas a serem solucionados, se faz necessário priorizar quais desses realmente são os mais críticos, a fim de identificar seus índices de criticidade. Assim a matriz G.U.T. (Gravidade, Urgência e Tendência) surge nesse cenário como o recurso de priorização por meio de informações qualitativas, estando assim, diretamente associada ao SWOT. Onde o seu funcionamento ocorre da seguinte maneira: Uma vez que se lista os problemas, são atribuídas notas entre 1 e 5, de modo que o produto da GxUxT, indica a sequência em que os problemas devem ser sanados.

Silva e Barbosa (2017) destacam que o Gráfico de Pareto também pode ser desenvolvido como ferramenta de priorização, quando os problemas são organizados com suas respectivas informações quantitativas. Contudo, também pode ser aplicado como indicador de desempenho, devido a sua organização visual ficar padronizada em um gráfico de colunas ordenados em ordem decrescente, indicando também linha com interligada com seus respectivos percentuais acumulados. Sendo assim, possui significativa relevância a pesquisa desenvolvimento misto.

Segundo Souza et al. (2018), uma vez que as problemáticas estão devidamente priorizadas, e estão associadas a condições administrativas, a busca por sua causa raiz deve ser desenvolvida por meio da ferramenta 5 Porquês. Basicamente, consiste em realizar ao menos cinco questionamentos em relação a um item evidenciado, até chegar

à condição geradora. Importante frisar que ao fim desse processo, se faz necessário apresentar uma contramedida, ou seja, uma possível resolução ao problema.

Para Souza (2018), a construção efetiva de uma proposta de melhoria deve ser padronizada por meio de etapas gerenciais apresentando principalmente o responsável e a forma como ações deverão ser executadas. Com isso, é possível garantir que as ações serãometiculosamente acompanhadas e executadas conforme padronizados. Assim, a ferramenta 5W2H passa a ser a mais indicada, onde sua nomenclatura é composta por: *What?* (O que?); *Why?* (Por que?); *Who?* (Quem?); *Where?* (Onde?); *When?* (Quando?); *How?* (Como?); e *How much?* (Custo?). Evidencia-se que na etapa relativa a “Quem”, deve ser colocado a função do responsável e não seu nome.

### 3. METODOLOGIA

De acordo com Galvão et al. (2017), em relação a estudos de caso, a pesquisa mista passa a ser o modelo de investigação mais estruturado, pois, além das informações consistentes relativas a problemática em evidência, é possível observar fatores e dados ainda pouco explorados pela organização e gestores. Com isso, é possível afirmar que as chances de obter êxito são significativamente ampliadas principalmente quando o caráter a ser desenvolvido, é exploratório.

Através da Matriz de SWOT será concentrado os pontos fracos. A matriz tem papel essencial para definir as estratégias e planos de ação, pois tem como objetivo identificar os pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças, tanto no ambiente interno e externo. Na análise teórica observa-se que a matriz SWOT tem o intuito de entender os fatores que influenciam de forma negativa e ressaltar como estes fatores podem afetar o ambiente organizacional com base no princípio das quatro variáveis, forças, fraquezas, oportunidades e ameaças. Onde neste sentido, o artigo se concentrará nas fraquezas, devido aos objetivos propostos.

Uma vez que existe uma lista das fraquezas, se faz necessário identificar quais dos itens realmente é o mais crítico, sendo assim indicado através da Matriz G.U.T, onde é possível classificar pontos de prioridade para obter a resolução do problema, por conta das listas das fraquezas apresentada vai ser necessário priorizar as mesmas, e a ferramenta mais indica é a G.U.T. Pois o uso desta ferramenta é fundamental nas tomadas de decisões dentro organização, destacando em primeiro lugar os problemas que apresentam maiores riscos ao crescimento e lucratividade. A Matriz de G.U.T permite ao gestor ter a capacidade de propor e implantar medidas estratégicas dentro da organização visando o crescimento no mercado de trabalho.

Com o Diagrama de Pareto é possível visualizar e classificar de forma decrescente os problemas encontrados nos processos da empresa por grau de importância, identificando quais os fatores que estão contribuindo no índice negativo para imagem da empresa. Através da ferramenta pode-se realizar a coleta dos dados e criar um gráfico de barras de forma decrescente, identificando os problemas que precisam ser solucionados com urgência na organização.

A causa raiz do problema será construída por meio da investigação administrativa, uma ferramenta simples com o intuito de chegar à causa geradora, através da técnica de análise dos “5 Porquês”, na qual consiste em formular a pergunta cinco vezes para entender o que aconteceu é possível encontrar a causa raiz destacando o ponto problemático que será realizado a contramedida para sanar o problema.

A solução do problema será construída por meio da ferramenta administrativa 5W2H. Pois esta ferramenta descreve o plano de ação que será executado como melhoria do problema, seguindo o passo a passo das atividades que precisam ser desenvolvidas. O objetivo da ferramenta 5W2H é responder a sete questões básicas e assim realizar o planejamento conforme definido, para que as ações sejam eficazes e não ocorrendo reincidências.

#### 4. PROPOSTA DE MELHORIAS

A proposta de melhoria apresentada pelo artigo foi construída seguindo precisamente a problemática evidenciada, a saber: Quais fatores contribuem para o índice negativo de colaboradores afastados, e como a ginástica laboral pode contribuir para a redução desses índices? Dessa maneira, cada ferramenta irá contribuir diretamente para atender para uma melhor análise no ambiente organizacional, visando encontrar os principais fatores que contribuem para a condição apresentada.

##### 4.1 MATRIZ DE SWOT

As investigações dos ambientes da organização foram evidenciadas por meio da Matriz SWOT, em análise específica as condições internas que mais favorecem e desfavorecem a empresa pesquisada. Onde no segundo caso, serão evidenciadas por meio das Fraquezas, apontando que todos os itens são correlatos a problemática.

**Quadro 01.** Matriz SWOT

Ambiente Interno	Forças		Fraquezas
	Produtos com qualidades		Excesso de Absenteísmo
	Diversos clientes		Falta de melhorias nos processos
	Empresas filiais em outras cidades		Baixa autoestima
	Renomada no mercado		Clima organizacional (interação)
	Responsabilidade e comprometimento		Movimentos repetitivos sem pausa para relaxamento
Ambiente Externo	Oportunidades		Ameaças
	Diminuição nos acidentes de trabalho		Momento pandêmico
	Melhora no clima organizacional		Crises políticas
	Diminuição no afastamento por D.O.R.T		Oscilação na econômica nacional
	Implantação de dinâmicas		Aumento dos custos dos insumos
	Aumento na lucratividade		Custos logísticos

Fonte: Elaborado pelos autores, 2021

Através da análise ambiental foi possível apontar as cinco fraquezas que estavam contribuindo no índice negativo da empresa, problemas estes que geram impactos diretamente ligados à produtividade dos colaboradores e causando perda no faturamento. Condição que pode ser apontada principalmente quando se destaca as seguintes Fraquezas: Excesso de absenteísmo e Clima organizacional sem interação, fatores que quando ocorrem a determinado intervalo de tempo, atinge diretamente aos objetivos organizacionais propostos.

## 4.2. MATRIZ DE G.U.T

Considerando a listagem destacada pela Matriz SWOT, concentrou-se em organizar as informações por ordem de prioridade. Assim, devido ao caráter qualitativo das informações, essa ação será realizada por meio da Matriz G.U.T., seus resultados podem ser observados pelo Quadro 02.

**Quadro 02.** Matriz G.U.T.

Lista dos problemas	G	U	T	Pontuação	Prioridade
Excesso de Absenteísmo	4	5	5	100	2º
Falta de melhorias nos processos	4	4	3	48	4º
Baixa autoestima	3	4	2	24	5º
Clima organizacional (falta de interação)	4	4	5	80	3º
Movimentos repetitivos sem pausa para relaxamento	5	5	5	125	1º

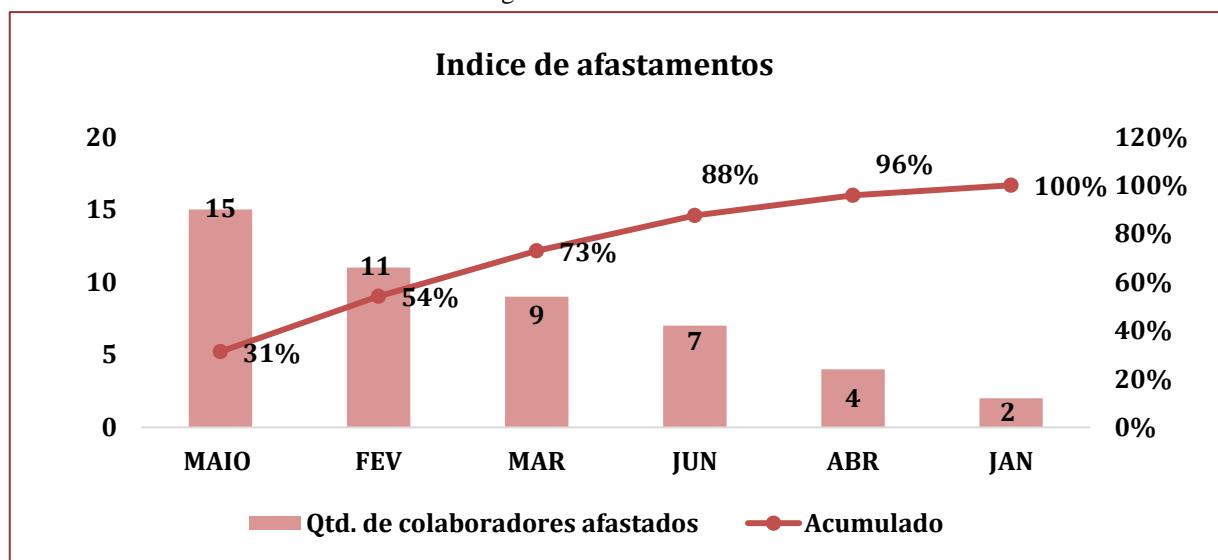
Fonte: Elaborado pelos autores, 2021

Conforme observado na matriz acima, ficou evidente cada problemática com seu grau de prioridade, sendo as mais críticas: 1º movimentos repetitivos sem pausa para relaxamento; 2º excesso de absenteísmo e 3º clima organizacional (interação). A prioridade de cada uma delas, respectivamente, será a ordem em que serão tratadas para sanar o problema. Neste sentido, a pesquisa se concentrará em desenvolver medidas de solução para as três maiores prioridades.

## 4.3. DIAGRAMA DE PARETO

Com base nos resultados apresentados anteriormente, desenvolveu-se o Gráfico de Pareto a seguir, sendo esta ferramenta representada pela Figura 01.

Figura 01. Gráfico de Pareto



Fonte: Elaborado pelos autores, 2021

Através do Diagrama de Pareto é possível visualizar a quantidade de colaboradores que foram afastados por doenças ocupacionais no primeiro semestre de 2019. Sendo que maio apresentou a maior ocorrência atingindo a marca de 15 colaboradores afastados e janeiro a menor marca, com apenas 2. Assim, é possível destacar que houve uma crescente evolutiva nos meses destacados, evidenciando dessa maneira a criticidade da problemática da qual o projeto pretende sanar.

#### 4.4. ANÁLISE DOS 5 PORQUÊS

Assim, as ações passaram a se concentrar em identificar potenciais causas raiz, onde neste sentido desenvolveu-se a ferramenta 5 Porquês, levando em consideração as condições administrativas apontadas pelo estudo de caso. Os resultados podem ser observados analisando o Quadro 04 a seguir.

**Quadro 04. 5 Porquês**

O QUE?	1º POR QUÊ?	2º POR QUÊ?	3º POR QUÊ?	4º POR QUÊ?	5º POR QUÊ?	PLANO DE AÇÃO
Afastamento por doenças ocupacionais	Excesso de atividades cansativas	Colaboradores executam suas atividades com movimentos repetitivos por muito tempo	Não existe uma pausa para realizar o relaxamento durante a execução das atividades	Não existe cronograma elaborado pela empresa para essa dinâmica	Não foi avaliado a necessidade da inclusão da dinâmica nas atividades dos colaboradores	Incluir nas atividades dos colaboradores ginástica laboral
Excesso de Absenteísmo	Ambiente organizacional sem estímulo ao trabalho	Falta de motivação no atendimento as metas estipuladas	Volume de trabalho em excesso	Colaboradores entendem que a qualidade de vida é inferior ao esperado		Padronizar processo produtivo, para reduzir os movimentos e obter melhores condições de trabalho
Clima organizacional (falta de interação)	Cultura ambiental na empresa não promove interatividade entre os colaboradores	Nível operacional com pouca compreensão dos objetivos	Gestores entendem que a interatividade pode comprometer as metas produtivas	Liderança autocrática impossibilitando um diálogo eficiente	Liderança mantém um padrão de evitar o envolvimento dos colaboradores no processo de tomada de decisão	Aplicar medidas de capacitação interna, para o desenvolvimento de uma liderança democrática que envolva os colaboradores nos processos de tomada de decisão

Fonte: Elaborado pelos autores, 2021

Através da análise investigativa dos cinco Porquês é possível detectar a causa raiz da problemática e consequentemente tomar os planos de ação para que o possa ser solucionados os problemas. Assim, para o primeiro item: Afastamento por doenças ocupacionais, a causa raiz foi identificada como a falta de dinâmica laboral nas atividades dos colaboradores, onde o plano de ação mais indicado se refere à inclusão de ginástica laboral como solução prática. Já para o comprometido do Excesso de absenteísmo, se faz necessário desenvolver uma ação paralela com a apontada anteriormente, ou seja, reorganizar os procedimentos do processo produtivo a fim de reduzir os movimentos que causam fadiga.

Por outro lado, para o item: Clima organizacional (falta de interação), a causa raiz corresponde a uma liderança autocrática, sendo necessário desenvolver liderança democrática como ação de resolução.

## 5. PLANEJAMENTO DA PROPOSTA

Com a definição da causa raiz de cada problemática, foi possível criar os planos de ação com o intuito de sanar os problemas que estão afetando a organização e torná-los eficazes. Através da ferramenta 5W2H foram atribuídas às ações a cada responsável, bem como, a data prevista para conclusão, o tipo de método que será utilizado, e o custo que irá ser gasto para desenvolver as ações, conforme observado no Quadro 05 a seguir.

**Quadro 05. 5W2H**

O QUE?	POR QUÊ?	ONDE?	QUEM?	QUANDO?	COMO?	QUANTO?
Incluir nas atividades dos colaboradores ginástica laboral	Aprimorar a qualidade de vida dos colaboradores	No processo produtivo e demais setores com excesso de fadiga humana	Gestor de Recursos Humanos	Início: 15/12/2021 Fim: 15/01/2022	Desenvolver ações relativas à ginástica laboral específico para cada setor. Essas direções serão padronizadas pelo SESC	R\$ 1.800
Padronizar processo produtivo, para reduzir os movimentos e obter melhores condições de trabalho	Prevenir doenças físicas causadas por movimentos repetitivos	No processo produtivo	Engenheiro de processos	Início: 15/12/2021 Fim: 15/01/2022	Realizar levantamento dos pontos que excesso de movimento que levam a fadiga humana	Sem valor financeiro diretamente agregado
Aplicar medidas de capacitação interna, para o desenvolvimento de uma liderança democrática que envolva os colaboradores nos processos de tomada de decisão	Aprimorar o Clima Organizacional dentro da empresa	Sala de treinamentos	Gestor de Recursos Humanos	Início: 15/12/2021 Fim: 15/01/2022	Aplicar treinamentos e palestras direcionadas ao desenvolvimento de uma liderança democrática. Ações serão realizadas pelo SEBRAE.	R\$ 3.000

Fonte: Elaborado pelos autores, 2021

Destaca-se que devido às ações apontadas como uma proposta de melhoria deverão inicialmente passar pelo processo de aprovação dos gestores da empresa, onde os mesmos solicitaram tempo médio de análise até 15 de dezembro de 2021. Contudo, destaca-se que para o segundo item: Padronizar processo produtivo, para reduzir os movimentos e obter melhores condições de trabalho, por não haver custos financeiros diretos, está mais propenso à aprovação imediata.

## 6. RESULTADOS

O artigo atingiu o objetivo de mostrar a importância da prática da ginástica laboral dentro das organizações e os benefícios que ela proporciona aos colaboradores, e foram encontradas possibilidades de implantar essa dinâmica em prol da saúde ocupacional aprimorando o bem-estar, qualidade de vida no trabalho e o clima organizacional. Pois destaca-se que quando o colaborador está motivado, aumenta a produtividade e contribui para o crescimento da empresa.

Os resultados apontam que a ginástica laboral pode ser uma forma de intervenção para minimizar os problemas de saúde no local de trabalho causados por cansaço físico e psicológico e diminuição nos índices negativos por afastamentos e absenteísmos. E promover qualidade de vida, diminuindo o estresse e trazendo diversos benefícios aos colaboradores com a prática de exercício físico, uma vez, que tanto os colaboradores quanto as empresas são beneficiados com a prática da ginástica laboral, pois reduz os gastos com colaboradores afastados por doenças ocupacionais e previne que novos casos venham acontecer.

## **7. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

De modo geral, pode-se concluir que a ginástica laboral é uma estratégia fundamental tanto no desenvolvimento do colaborador quanto para a empresa, sendo de extrema importância na prevenção de doenças como a LER/DORT. Mediante aos casos ocorridos é importante que o Gestor de RH possa implantar essa dinâmica na rotina dos colaboradores com o intuito de preservar a saúde física e psicológica proporcionada aos colaboradores um ambiente de trabalho mais agradável.

Os objetivos a serem atingidos com a implantação da ginástica laboral e através dos dados levantados utilizando as ferramentas estratégicas como suporte para encontrar as problemáticas e dando a possibilidade de sanar o problema. Destaca-se que os resultados alcançados seria um ambiente de trabalho mais saudável e seguro para os seus colaboradores e consequentemente como medida de proteção nos seus lucros, trazendo bons resultados para a empresa na produtividade, uma vez que seus colaboradores se sentem bem e satisfeitos a empresa só tem a ganhar, obtendo resultados positivos no seu crescimento organizacional e assim favorecendo toda a organização.

## REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, H.C.; SANTOS, N.F.; SAMPAIO, W.K. Aplicabilidade das ferramentas da qualidade no âmbito hospitalar: uma revisão integrativa da literatura. *Revista de Administração Hospitalar e Inovação em Saúde*, v. 17, n.4, p. 78-98, 2020.
- BOAS, A.A.; MORIN, E.M. Sentido do trabalho e fatores de qualidade de vida no trabalho: a percepção de professores brasileiros canadenses. *Revista Alcance*, v. 23, n. 3, p. 272-293, 2016.
- GALVÃO, M.C.; PLUEY, P.; RICARTE, I.R. Métodos de pesquisa mistos e revisões de literatura mistas: conceitos, construção e critérios de avaliação. *Revista de Ciência da Informação e Documentação*, v. 8, n. 2, p. 4-24, 2017.
- GUIRADO, G.M.; OLIVEIRA, E.; SILVA, M.M.; MOREIRA, A.F.; FERREIRA, F.V. Composição da ginástica laboral e ergonomia: uma combinação saudável para as empresas. *International Journal of Health Management Review*, v.6, n.1, p. 78-99, 2020.
- HIPÓLITO, M.C.; MASSON, V.A.; MONTEIRO, M.I.; GUITIERREZ, G.L. Qualidade de vida no trabalho: avaliação de estudos de intervenção. *Revista Brasileira de Enfermagem*, v.70, n.1, p. 34-43, 2017.
- KUMMER, D.C.; SILVEIRA, R.L. A importância da Matriz SWOT (FOFA) no contexto dos planos estratégicos de desenvolvimento do Rio Grande do Sul. *Revista Jovens Pesquisadores*, v. 6, n. 1, p. 98-123, 2016.
- LIMA, F.V.; NOGUEIRA, R. A efetividade do programa de ginástica laboral. *Revista de Administração de Roraima - RARR*, v. 7, n.2, p. 297-309, 2017.
- SANTOS, T.J.; TAVARES, C.E.; VIANA, F.P.; FAGUNDES, R.F. Qualidade de vida de trabalhadores da indústria brasileira: artigo de revisão. *Revista Brasileira de Medicina no Trabalho*, v. 18, n.1, p.223-231, 2020.
- SILVA, E.L.; MOCARZEL, L.C. Ginástica laboral: prerrogativas para disseminação. *Revista Corpoconsciência*, v. 23, n.3, p. 34-41, 2019.
- SILVA, R.F.; BARBOSA, A.F. Aplicação das ferramentas da qualidade em uma empresa de serviços de saúde da região metropolitana do Recife-PE. *Revista de Engenharia e Pesquisa Aplicada*, v. 2 n. 4, p. 98-117, 2017.
- SOUZA, B.C.; PINTO, G.A.; PAULA, P.P.; LOBO, R.J.; SOUZA, F.V. Implantação do programa 5S através da metodologia DMAIC. *Brazilian Journal of Development*, v. 4, n.5, p. 56-69, 2018.
- SOUZA, J.M. PDCA e Lean Manufacturing: Estudo de Caso de Aplicação de Processos de Qualidade na Gráfica Alfa. *Revista de Ciências Jurídicas*, v. 17 n. 1, p. 56-68, 2016.

# Capítulo 2

## *Desenvolvimento de um modelo de liderança adequado para gerenciar pessoas e resultados: Estudo de caso em uma empresa do polo de eletrônicos*

*Jhully Fabiane Ramos da Costa  
Ygor Geann dos Santos Leite*

**Resumo:** Basicamente os modelos de liderança representam a maneira mais adequada de conseguir integrar os colaboradores em determinadas atividades com foco principal em resultados satisfatórios. Essa condição torna-se crítica, pois, os comportamentos interpessoais são variados, podendo inclusive prejudicar a liderança. Dessa maneira, o artigo tem como objetivo desenvolver um estudo de caso buscando identificar quais as melhores características da liderança em determinado ambiente organizacional. O método consiste principalmente na aplicação de ferramentas administrativas que possam oferecer análise mais adequada da problemática evidenciada, além da construção de um plano de ação que efetivamente possa atingir sua causa raiz. Os resultados iniciais indicam que na empresa pesquisada a liderança liberal tende a resultar em gravíssimas situações, impactando principalmente no clima organizacional, além de prejudicar diretamente os objetivos e metas da organização. Assim, destaca-se que a construção de um modelo de liderança que consiga precisamente alternar seu modelo de liderança de acordo com as condições ambientais na empresa.

**Palavras-chave:** Gestão. Liderança. Resultados. Comportamentos

## 1. INTRODUÇÃO

Os estilos de liderança praticados pelos gestores indicam precisamente como os mesmos irão conseguir conduzir suas respectivas equipes em prol de resultados e demais objetivos que precisam de acompanhamento e principalmente decisões imediatas. Nesse sentido, se faz necessário identificar quais são as melhores condições e estratégias que possam levam os liderados a aceitarem os estilos de trabalhos, sem maiores adversidades em relação a atritos com os líderes, o que consequentemente poderia representar falhas no processo.

Dessa maneira, evidencia-se que a empresa pesquisada mesmo obtendo bastante reconhecimento no seu ramo de atuação, com produtos que são reconhecidos por qualidade e durabilidade, internamente possui diversos agravantes quanto aos modelos específicos de liderança, que a curto prazo foi possível notar insegurança no clima organizacional, mantendo certa preocupação que esse histórico passe a refletir na produção e qualidade dos produtos, afetando o reconhecimento mercadológico e consequentemente, o lucro da empresa.

Assim, destaca-se a problemática: qual o modelo de liderança pode ser considerado adequado para conduzir as atribuições internas, dentro de parâmetros aceitos?

Considerando essas informações, o artigo tem como objetivo geral: determinar um modelo específico de liderança e gerenciamento, garantindo uma real integração entre liderança, liderados e resultados. E como específicos: realizar levantamento de informações e análise ambiental na empresa; destacar os principais fatores que afetam o clima organizacional; e ainda desenvolver proposta de melhoria que efetivamente esteja atuando na causa raiz e dentro das condições do ambiente analisado.

A metodologia da pesquisa consiste em desenvolver estratégias mistas, ou seja, obtidas por meio de informações qualitativas e quantitativas. Onde neste sentido, a pesquisa passa a ter um caráter exploratório tendo assim uma maior liberdade em destacar procedimentos que melhor podem satisfazer aos objetivos propostos. Além disso, destaca-se o uso das ferramentas gerenciais que serão aplicadas principalmente visando à análise aprofundada, mensuração da problemática e ainda identificação de possível proposta de melhoria.

A fundamentação teórica do artigo será estruturada por meio de três capítulos, sendo esses: Subsistemas de recursos humanos, apresentando principalmente os principais fatores que abordam esse modelo de gerenciamento; Modelos de liderança, evidenciando as características dos líderes e como esses devem se comportar em medidas específicas; e ainda Ferramentas gerenciais, apresentando os principais recursos que podem ser implementados em condições mesmo consideradas as mais adversas que podem estar impactando negativamente nos ambientes onde a pesquisa se desenvolve.

A construção desse trabalho se justifica quando leva-se em consideração que parte significativa dos gestores falham em suas respectivas atuações, por não entender ao certo como devem aplicar sua liderança, bem como o momento exato para se impor a determinadas ações que podem comprometer tanto o clima organizacional, como também falhas operacionais que diretamente implicam nos índices de produção e demais condições previamente estabelecidas como críticas.

Sua relevância para empresa é evidenciada quando analisa-se a situação atual, que mesmo a problemática estando nas condições iniciais, seus impactos já podem ser observados em diversas situações, colocando em evidencia o poder de gerenciamento dos líderes responsáveis. Além disso, pretende-se garantir que esta obra tenha o impacto esperado para que assim possam atender a outras pesquisas que sigam linhas de raciocínio parecidas, como foco específico em liderança, pessoas e resultados.

## **2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

### **2.1 SUBSISTEMAS DE RECURSOS HUMANOS**

Os subsistemas de recursos humanos compreendem como a organização das atribuições administrativas do RH, possibilitando dessa maneira uma melhor percepção as atribuições necessárias que melhor descrevem a gestão de pessoas. Como consequência direta, os gestores conseguem obter uma visão sistêmica de suas responsabilidades, principalmente quando os mesmos detêm especificamente a função de garantir o clima organizacional em condições de motivação, independente das atribuições dos colaboradores.

De acordo com Machado et al. (2019), os subsistemas de recursos humanos são compostos por uma série de objetivos organizacionais e práticas aplicadas para desenvolver o capital humano nas organizações, ou seja, consistem basicamente de padronizações que visam promover: motivação, comunicação integrada, capacitação de profissionais, além de medidas que possam garantir a retenção de talentos, evitando grandes profissionais migrem para a concorrência, levando para esses o melhor o mercado.

Essas condições são precisamente trabalhadas levando em consideração que todas as organizações precisam de um grupo capacitado de colaboradores, para que assim a mesma consiga manter sua competitividade mercadológica, e a partir de certo amadurecimento, obter certo destaque frente aos seus concorrentes. Onde qualquer falha operacional pode representar a perda gradativa de participação em determinado ramo de atuação, dando espaço para os rivais ou mesmo novos entrantes.

Segundo Nascimento et al. (2021), os subsistemas são divididos cinco categorias específicas, sendo essas: Provisão de recursos humanos; aplicação de pessoas; manutenção de pessoas; desenvolvimento de pessoas; e ainda monitoramento de pessoas. De modo que cada categoria oferece informações consistentes garantindo um genuíno controle sob o desempenho organizacional considerando significativas informações que são construídas por meio de dados organizados de acordo com a realidade da empresa.

Dentre as principais vantagens percebidas, estão a construção de processo seletivo consistente, reduzindo as chances de ocorrer falhas operacionais no processo, bem como escolha equivocada de profissional. Porém, sua principal prerrogativa, está na redução drástica dos índices de *turnover* ou rotatividade profissional, onde neste caso quanto maior for o número de talentos retidos, melhor podem ser os resultados operacionais, além da privação de custos relativos a execução dos processos de demissão e admissão.

Para Amorim (2019), quando esse modelo de acompanhamento de gestão de pessoas é bem aplicado, e explícito a todos os colaboradores, o sentimento de ganhos mútuos entre funcionários e organização fica evidente, o que consequentemente implica em melhores índices de desempenho, com profissionais verdadeiramente satisfeitos e

que mais propensos a garantir e manter os resultados que foram estabelecidos pelos gestores, contudo, é importante destacar que se faz necessário um real envolvimento do nível estratégico nesse processo.

## 2.2 MODELOS DE LIDERANÇA

Os modelos de lideranças indicam precisamente como os gestores responsáveis por conduzir determinadas atividades irão organizar seus respectivos profissionais, a fim de apresentar resultados consistentes e que consequentemente estão associados aos projetos que foram padronizados anteriormente. Basicamente pode ser compreendido como estratégias gerenciais com foco em pessoas, de modo que possa influenciar, inspirar bem como atrair determinados comportamentos que levam ao favorecimento do grupo como um todo.

De acordo com Policarpo et al. (2018), liderar é um complexo processo de dirigir e organizar pessoas, onde essas devem estar motivadas o suficiente para realizar suas atribuições sem a necessidade de punições ou condições levem a obrigação direta. Geralmente uma liderança é identificada como alguém que está em uma posição de autoridade em determinado ambiente, contudo, a correta identificação de um líder é de alguém que consegue influenciar por meio do carisma, e não necessariamente está em uma posição de autoridade.

Dessa maneira, é possível afirmar que existem pessoas com características de uma liderança natural, ou seja, possuem a habilidade de influenciar outras pessoas sem que tenham passado por algum tipo de treinamento ou capacitação técnico. Contudo, a grande maioria que pessoas que estão em posição de liderança, são frutos de aperfeiçoamentos, ou seja, adquiriram essa habilidade, estando agora aptas a desenvolver os procedimentos correspondentes a função. Impedente de uma liderança natural ou adquirida, é de grande relevância saber desenvolver estratégias para manter e/ou obter os resultados satisfatórios.

Segundo Lopes e Leite (2018), as condições que interagem entre os líderes estão totalmente relacionadas com a forma como esses conseguem se envolver com as pessoas que estão sobre suas exigências. Assim, é possível evidenciar que por mais capacitado que determinado líder possa ser, não existem garantias de que suas aplicações estratégicas terão o efeito necessário, pois, se efetivamente não houver relacionamento entre ambas as partes, os resultados podem não ser conforme o esperado.

A psicologia organizacional aponta que existe pelo menos três tipos de lideranças mais praticadas, sendo esses: Autocrática, democrática e liberal. Onde respectivamente representam: a imposição do poder do líder em relação aos liderados, de modo que não existe relacionamento prático, muito menos envolvimento dos liderados no processo de tomada de decisões. Por outro lado, o líder democrático, busca tomar decisões em conjunto, sempre buscando inserir os liderados na tomada de decisões, visando criar um bom clima organizacional. Já o líder liberal, atua de maneira a transmitir toda a responsabilidade para os liderados, ou seja, possui basicamente uma liderança simbólica.

Conforme descrevem Carvalho et al. (2016), entende-se que neste cenário, um modelo de liderança democrática passa a ser o mais indicado nas organizações contemporâneas, pois, é muito importante que existam garantias de participação no processo de tomada de decisões, de modo que exista um clima de responsabilidade

compartilhada, mesmo com o acompanhamento total da liderança. Sendo esta, uma das mais viáveis estratégias de motivação e busca pela melhoria contínua no ambiente organizacional.

### 2.3 FERRAMENTAS GERENCIAIS

As ferramentas gerenciais são recursos administrativos utilizados com o propósito de analisar determinas problemáticas, e com base nas circunstâncias interligadas, construir projetos de melhoria que efetivamente possam evitar as reincidências. Contudo, vale ressalta que é de suma importância que os gestores envolvidos tenham conhecimento aprofundado nos procedimentos associados de maneira direta ou indireta a condição que pretende-se corrigir. Desta maneira, o artigo abordará as seguintes ferramentas: Análise SWOT, Matriz G.U.T, Gráfico de Pareto, 5 Porquês e 5W2H.

De acordo com Ferreira et al. (2019), a análise SWOT é entendida como uma metodologia de planejamento estratégico, sendo desenvolvida principalmente por meio da análise ambiental de uma organização, destacando principalmente as características internas e externas dessa. Onde a sigla respectivamente representa: Ambiente interno *Strengths* (Forças), *Weaknesses* (Fraquezas); e ambiente externo *Opportunities* (Oportunidades) e *Threats* (ameaças). De modo que em cada condição destacada, deve precisamente os parâmetros reais da empresa, e com essas informações, os gestores se concentram principalmente nas fraquezas, porém, em casos específicos, a categoria oportunidades passa ser mais interessante.

Segundo Novaski et al. (2021), a matriz G.U.T. corresponde a uma ferramenta desenvolvida para priorizar uma quantidade específica de problemáticas. Sua sigla indica respectivamente: Gravidade, Urgência e Tendência onde esses indicam fatores de análise dos problemas, aplicando notas que irão de 1 – 5, e por fim, obtendo a nota final por meio do produto da  $G \times U \times T$ . E de acordo com as notas resultantes, indica-se a ordem da qual as problemáticas serão organizadas. Esta ferramenta está totalmente associada a análise SWOT como forma de priorizar as fraquezas ou oportunidades listadas.

Conforme descrevem Coelho et al. (2016), assim como a matriz G.U.T., o Gráfico de Pareto também é uma ferramenta utilizada para priorização, contudo, neste caso a sequência é organizada por meio de dados quantitativos. Sua representação é dada por meio de um gráfico de colunas representando as quantidades em relação itens destacados, já aparecendo em ordem decrescente. Além disso, é correlacionado uma linha, correspondente ao percentual acumulado que indica a somatória dos percentuais.

Para Parado et al. (2021), os 5 porquês é uma ferramenta aplicada na identificação da causa raiz referente a uma sequência de problemas estabelecidos, sua funcionalidade é considerada simples, contudo, de alta eficiência. Simplesmente corresponde em se questionar pelo menos 5 vezes sobre os motivos que levam as reincidências de determinados problemas, e no fim, apresentar uma contramedida, sendo esta considerada a potencial ação para criar um plano de ação na causa raiz.

Ventura e Suquisaqui (2020) evidenciam que o 5W2H é a ferramenta padrão para desenvolvimento de um plano de ação, sendo organizado por meio de perguntas de origem inglesa, respectivamente: *What?* (O que?); *Why?* (Por que?); *Who?* (Quem?); *Where?* (Onde?); *When?* (Quando?); *How?* (Como?); e *How much?* (Qual o custo?). Como observação principal, destaca-se que em relação aos custos operacionais, tudo em uma

organização possui um valor envolvido, assim, informações como: Sem custo ou ainda Custo zero, não são válidos para preenchimento no 5W2H.

Com base nessas informações, evidencia-se que as ferramentas destacadas serão desenvolvidas conforme a sequência apresentada nesta etapa do artigo. Condição que atende precisamente aos requisitos básicos das ferramentas: Analisar, mensurar e propor medidas de correção frete a uma problemática em específico.

### 3. METODOLOGIA

De acordo com Cruz (2020), a pesquisa mista oferece significativas informações referentes a determinadas problemáticas, são dados e opiniões que oferecem condições de grande relevância aos pesquisadores. Onde por meio desses levantamentos, é possível construir um plano de ação consistente, agindo precisamente na causa raiz evitando assim concentração de esforços em medidas que sejam menos favorecidas. Para isso, é suma importância que os responsáveis pela pesquisa tenham liberdade de explorar maiores evidências na empresa.

Além da pesquisa, o presente artigo contará com o desenvolvimento de ferramentas gerenciais, respectivamente da seguinte maneira: Inicialmente será necessário realizar uma análise ambiental na empresa pesquisada, onde essa ação ocorrer por meio da análise SWOT, onde está é dividida em dois ambientes específicos, sendo esses: Internos destacando as Forças e Fraquezas, e o externo contando as Ameaças e Oportunidades. Neste sentido, a pesquisa se concentrará em analisar as fraquezas, para assim reduzir as potenciais fragilidades.

Considerando das fraquezas evidenciadas, se faz necessário destacar a potencial propriedade, e para este sentido, será aplicada a ferramenta Matriz G.U.T., onde cada item será analisado utilizando os seguintes critérios: Gravidade, Urgência e Tendência. Sendo então avaliados por notas que irão variar de 1 a 5, e com isso o produto GxUxT irá indicar pelos resultados as notas de maior e menor prioridade. Destaca-se que neste sentido a maior nota consequentemente será considerado de maior prioridade.

Por outro lado, os levantamentos de informações quantitativas serão organizados por meio da ferramenta Gráfico de Pareto, sendo que nesta pesquisa sua função estará relacionada como indicador desempenho, em dados específicos que melhor podem demonstrar algumas evidências, bem como facilitar o entendimento sobre os principais objetivos propostos pelo trabalho. A organização será definida pelo formato padrão da didática da ferramenta, que se refere a organizar de forma decrescente.

Após essa representação, as ações e concentrarão em identificar a causa raiz dos principais problemas a serem analisados. Como a presente pesquisa se refere a uma condição administrativa, a ferramenta desenvolvida para este fim será os 5 Porquês. Onde espera-se que por meio dos cinco principais questionamentos possa ser apresentado a real causa raiz, além de uma contramedida efetiva que para a sua resolução. Neste ponto, a intenção é que o principal problema do artigo possa ser neutralizado.

Por fim, a estruturação do plano de melhoria será desenvolvida por meio da ferramenta 5W2H, com isso, evidencia-se algumas particularidades: na etapa “Quem”, será indicado colaborador do nível tático para ser o responsável pelas ações a serem apresentadas; na etapa “Como”, será replicada a mesma contramedida identificada pela Ferramenta 5 Porquês, sem alterações no texto. Além disso, no campo “Quanto”, será

inserido os reais custos para cada ação relativa, ou ainda indicações de que a medida será executada sem custos diretos.

#### 4. PROPOSTA DE MELHORIA

A busca por ações que podem neutralizar a problemática em sua fonte de origem, se iniciará com o desenvolvimento prático da análise SWOT, onde por meio destes recursos administrativos, será possível evidenciar os principais fatores da organização pesquisada. Onde neste sentido, as medidas de contenção se concentrarão na Fraquezas por entender que essas podem prejudicar as operações. Os resultados são destacados, conforme Quadro 01 a seguir.

**Quadro 01.** Análise SWOT

Ambiente Interno	Forças		Fraquezas
	Significativo investimento em tecnologia		Liderança liberal
	Líder no seguimento		Quantidade de colaboradores agressivos
	Potencial produtivo		Metas produtivas inconstantes
	Programas de capacitação técnica		Grande índice de insatisfação profissional
	Grande quantidade de fornecedores		Excesso de atribuições
Ambiente externo	Oportunidades		Ameaças
	Investimento em programas ambientais		Pandemia
	Parceiras com instituições acadêmicas		Potencial crise econômica nacional
	Maiores investimentos no capital humano		Aumento dos insumos
	Participações em feiras do ramo		Logística dificultosa
	Marketing direcionado		Novos entrantes

Fonte: Elaborado pelos autores, 2021

Destaca-se que as fraquezas listadas são relativas à problemática, objeto de pesquisa desse estudo. É possível afirmar por meio das informações apresentadas que uma vez que no ambiente de trabalho existem colaboradores com comportamentos considerado agressivo, o estilo de liderança liberal não é o mais adequado, pois, como padrão existe uma tendência em deixar os mesmos livres para tomadas de decisões específicas sem consulta, condição que pode não ser o modelo mais adequado quando os mesmos não estão totalmente alinhados com os respectivos líderes.

Considerando a lista apresentada pelo Quadro 01, as aplicações das ferramentas gerenciais indicam a necessidade de organizar a mesma por meio de uma ordem de prioridade, indicando precisamente a sequência em que as ações devem se concentrar em identificar as potenciais causas raiz. Para este fim, desenvolveu-se a Matriz G.U.T., e os resultados representados por meio do Quadro 02.

**Quadro 02.** Matriz G.U.T.

<b>Lista de Fraquezas</b>	<b>G</b>	<b>U</b>	<b>T</b>	<b>Pontuação</b>	<b>Prioridade</b>
Liderança liberal	5	5	5	125	1º
Quantidade de colaboradores agressivos	4	5	5	100	2º
Metas produtivas inconstantes	4	4	4	64	4º
Grande índice de insatisfação profissional	4	4	5	80	3º
Excesso de atribuições	3	4	4	48	5º

Fonte: Elaborado pelos autores, 2021

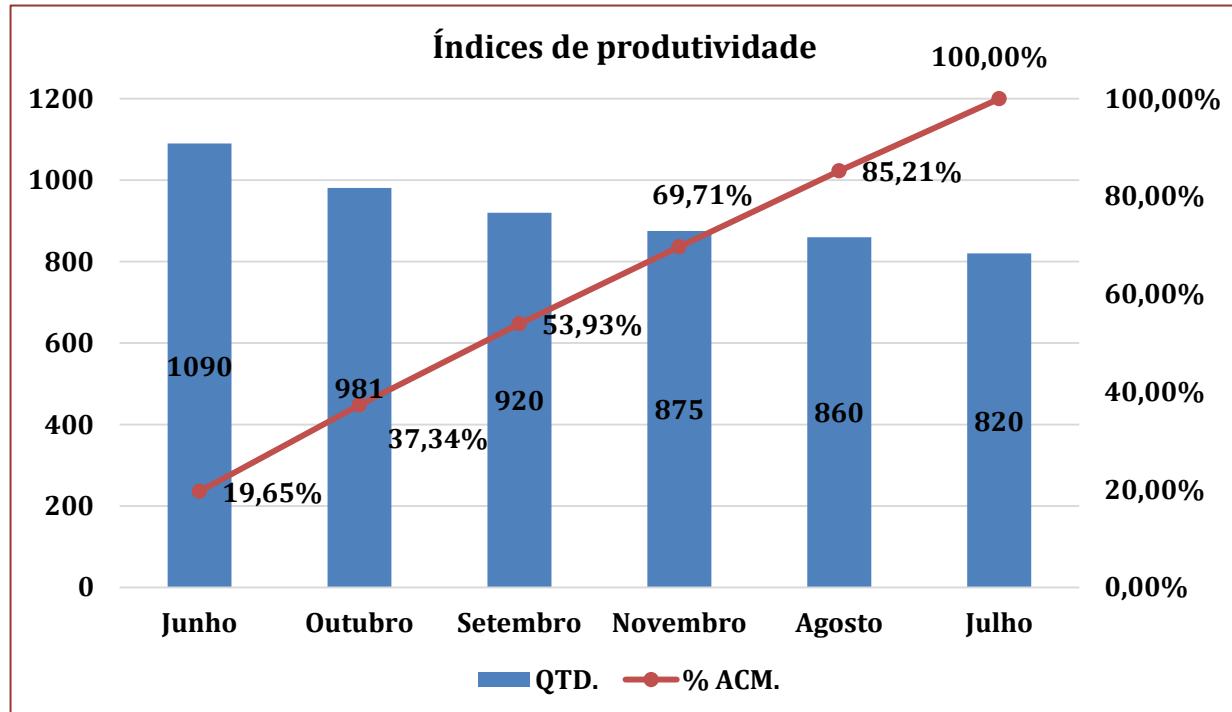
Com base na análise crítica na busca pelas prioridades, a liderança liberal foi identificada como a fraqueza mais crítica, pois, entende-se que esse perfil não é o mais indicado quando os liderados possuem comportamentos considerados nocivos em relação às funções que estão à frente de cada procedimento a ser realizado. Logo, um modelo de liderança deve estar totalmente associado às condutas dos envolvidos, para que assim seja possível garantir que os resultados organizacionais sejam atingidos.

Por outro lado, o comportamento agressivo não traz benefícios para o ambiente organizacional, sendo assim, se faz necessário desenvolver medidas que possam mudar esse comportamento, levando os colaboradores a serem o mais assertivo possível, para que assim não existam atritos entre colaboradores e liderança principalmente em momentos em que aumentam as exigências para atingir determinadas metas estipuladas.

Como consequência direta a essa condição, os níveis de insatisfação estão considerados alarmantes, sendo significativamente estimulados das metas produtivas que não seguem um padrão específicos, levando ao aumento das atribuições podendo causar dentre outras condições, fadigas e exaustão humana.

Buscando uma melhor análise e percepções relacionadas à problemática destacada, buscou-se desenvolver uma análise quantitativa. Para este fim, foi evidenciado os registros de produtividade, estão associadas à fraqueza Metas produtivas inconstante. Dessa maneira, foi possível apresentar dados e informações que reforçam a criticidade dos principais problemas que são de fácil percepção na empresa. Dessa maneira, os resultados são apresentados por meio do Gráfico de Pareto, conforme figura 01 a seguir.

Figura 01. Gráfico de Pareto



Fonte: Elaborado pelos autores, 2021

Os índices de produtividade em destaque são do último semestre de 2021, sendo estes relativos a um tipo de pilha em específico, produzida somente por encomenda. No período especificado, a produção mensal do item foi padronizada em 1100 peças mensais. Contudo, conforme pode ser observado no Gráfico, essa meta não pode ser alcançada em nenhum dos meses evidenciados, ficando mais aproximado no mês de junho com a marca de 1090.

Nos meses seguintes os índices de produtividade tiveram queda expressiva, essa condição pode ser explicada pelo aumento das insatisfações internas, principalmente em relação a liderança, que dentre de suas limitações gerenciais, não pode conter as condições críticas. Não conseguindo exercer outras medidas principalmente por não ter posição firme contra os colaboradores que possuem comportamento agressivo. Logo, é suma importância determinar ações de contenção.

A busca por condições que possam identificar as potenciais causas raiz, é necessário para evitar a concentração em fatores que não sejam relevantes a problemática evidenciada, bem como ao direcionamento de recursos somente ao que efetivamente é mais crítico e que esteja dentro das realidades da organização em resolver de maneira imediata e consistente, para assim evitar reincidências. Para este fim, foi construído a ferramenta 5 Porquês conforme Quadro 03 a seguir.

Quadro 03. 5 Porquês

O QUE?	1º POR QUÊ	2º POR QUÊ	3º POR QUÊ	4º POR QUÊ	5º POR QUÊ	CONTRAMEDIDA
Liderança liberal	Tende a deixar os colaboradores com certa liberdade no processo produtivo	Alguns colaboradores interpretam essa condição de maneira errada, achando que estão no comando	Liderança perdeu o poder de comando e controle dos liderados			Desenvolver ações de capacitação administrativa e técnica para converter liderança liberal em democrática
Quantidade de colaboradores agressivos	Colaboradores agressivos criam um péssimo clima organizacional, principalmente no inter-relacionamento	Sem um bom relacionamento as intrigas passam a ser mais frequentes	Não existe espírito de equipe, e consequentemente as metas organizacionais não são atendidas			Desenvolver ações de capacitação psicológica e técnica para comportamento agressivo em assertivo
Grande índice de insatisfação profissional	Colaboradores sentem que não são valorizados o suficiente	Empresa reduziu os investimentos no capital humano	As ações de motivação deveriam ser direcionadas a participação no processo de tomada de decisão			Criar programa relativo a inclusão dos colaboradores do nível operacional no processo de tomada de decisão
Metas produtivas inconstante	Alguns produtos são fabricados sem padronização adequada	Empresa sem procedimentos de produção específicos a alguns itens	As demandas passam a não ser sincronizadas conforme a capacidade interna de produção			Padronizar os critérios de produção por meio das estratégias do <i>lean manufacturing</i>
Excesso de atribuições	Colaboradores reclamando de exaustão física	Metas produtivas acima das especificações do processo	Atribuições dos colaboradores passam a ser além do programado			Reorganizar o processo produtivo destacando precisamente as atribuições dos colaboradores

Fonte: Elaborado pelos autores, 2021

As contramedidas apresentadas correspondem a ações que quando aplicadas nas potenciais causas raiz, podem neutralizar os problemas listados. Destacando que parte significativa correspondem a ações administrativas, podendo ser resolvidas internamente.

## 5. PLANEJAMENTO DA PROPOSTA

Uma vez que as potenciais ações de contenção foram devidamente apresentadas, se faz necessário construir um plano de ação, destacando principalmente quais serão os fatores e demais critérios de acompanhamento e execução das medidas que foram pré-estabelecidas. Dessa maneira, o planejamento da proposta foi estruturado por meio da ferramenta 5W2H, conforme observado no Quadro 04.

**Quadro 04. 5W2H**

O QUE?	PORQUE?	QUEM?	QUANDO?	ONDE?	COMO?	QUANTO?
Liderança liberal	Liderança perdeu o poder de comando e controle dos liderados	Gestor de RH	Início: 30/01/21  Fim: 30/02/21	Na empresa	Desenvolver ações de capacitação administrativa e técnica para converter liderança liberal em democrática	R\$ 3.500,00 valor destinado a ações específicas do SEBRAE para formação de líderes democráticos e pessoas assertivas
Quantidade de colaboradores agressivos	Não existe espírito de equipe, e consequentemente as metas organizacionais não são atendidas	Gestor de RH	Início: 30/01/21  Fim: 30/02/21	Na empresa	Desenvolver ações de capacitação psicológica e técnica para comportamento agressivo em assertivo	
Grande índice de insatisfação profissional	As ações de motivação deveriam ser direcionadas a participação no processo de tomada de decisão	Gestor de RH	Início: 30/01/21  Fim: 30/02/21	Na empresa	Criar programa relativo a inclusão dos colaboradores do nível operacional no processo de tomada de decisão	Sem valor financeiro relativo
Metas produtivas inconstante	As demandas passam a não ser sincronizadas conforme a capacidade interna de produção	Gestor de produção	Início: 30/01/21  Fim: 30/02/21	Na empresa	Padronizar os critérios de produção por meio das estratégias do <i>lean manufacturing</i>	Sem valor financeiro relativo
Excesso de atribuições	Atribuições dos colaboradores passam a ser além do programado	Gestor de produção	Início: 30/01/21  Fim: 30/02/21	Na empresa	Reorganizar o processo produtivo destacando precisamente as atribuições dos colaboradores	Sem valor financeiro relativo

Fonte: Elaborado pelos autores, 2021

## 6. RESULTADOS ESPERADOS

Considerando que as principais causas analisadas pelo artigo estão relacionadas com a liderança que busca agir sempre de maneira liberal, e parte significativa dos colaboradores que desenvolvem um perfil comportamental agressivo. Dessa maneira, se faz necessário construir medidas de contenção simultaneamente para resolver as condições sem deixar vestígios, evitando assim a possibilidade de reincidências da problemática a curto ou médio prazo. Assim, se fez necessário buscar suporte externo, neste caso o SEBRAE.

Espera-se que a partir do momento em que as ações efetivamente forem colocadas em prática, a liderança consiga exercer um modelo de gerenciamento mais adequado a realidade da empresa, principalmente considerando a quantidade de colaboradores que tendem a agir contra a liderança. Assim, por meio de um modelo democrático, o responsável pelo setor de produção terá condição técnica suficiente para alterar os modelos de liderança de acordo com o ambiente, evitando assim, agir de maneira a dar liberdade desnecessária aos liderados.

## 7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os padrões de liderança em um ambiente organizacional representam principalmente a forma como os gestores irão conseguir conduzir suas operações, de modo a conseguir alcançar os objetivos e metas da empresa. Conforme a construção do estudo de caso e demais ações voltadas para a resolução da problemática, foi claramente percebido que a liderança do processo produtivo perdeu o controle de suas atribuições por entenderem que dar determinada liberdade aos operadores, poderia ser uma medida positiva.

Contudo, ações semelhantes a essas demonstram-se totalmente ineficazes quando o comportamento dos liderados, desfavorecem a liderança. A consequência direta a esse tipo de realidade pode ser identificada no ambiente organizacional, principalmente quando evidencia-se que os índices de produtividade tiveram significativa queda, principalmente no intervalo de tempo destacado. As ações voltadas para alterações dos tipos de liderança e comportamentos interpessoais, atendem precisamente ao objetivo geral proposto pelo artigo.

Por outro lado, as demais condições levantadas referentes as possíveis alterações no clima organizacional, que interferem principalmente na produtividade esperada, atendem aos objetivos específicos, destacando as situações que precisam ser neutralizadas antes que atinjam outros níveis, como por exemplo, oferecer riscos a satisfação mercadológica. Dessa maneira, o presente artigo atingiu aos seus objetivos propostos, oferecendo resultados de grande impacto tanto para a empresa pesquisada, como para área de recursos humanos.

## REFERÊNCIAS

- AMORIM, A.R. Práticas Sustentáveis nas Instituições Bancárias? Análise do Subsistema Higiene e Segurança no Trabalho da Gestão com Pessoas. *Revista Caravana*, v. 4, n.1, p. 1-13, 2019.
- CARVALHO, A.G.; CUNHA, I.C.; BALSANELLI, A.C.; BERNARDES, A. Liderança autêntica e perfil pessoal e profissional de enfermeiros. *Acta Paulista de Enfermagem*, v.29, n.6, p. 12-27, 2016.
- COELHO, F.P.; SILVA, A.N.; MANIÇOBA, R.F. Aplicação das ferramentas da Qualidade: estudo de caso em pequena empresa de pintura. *Revista Fatec Zona Sul*, v.3, n.1, p. 23-34, 2016.
- CRUZ, U. R. X. DA. OS CAMINHOS METODOLÓGICOS DA PESQUISA MISTA PARTICIPANTE. *Revista Tocantinense de Geografia*, v. 9, n. 17, p. 139-153, 2020.
- FERREIRA, E.P.; GRUBER, C.; MERINO, E.A.; MERINO, G.S.; VERGARA, L.G. Gestão estratégica em frigoríficos: aplicação da análise SWOT na etapa de armazenagem e expedição. V. 26, n.2, p. 11-22, 2019.
- LOPES, M.J.; LEITE, M.J. Liderança situacional: novo paradigma para os dias atuais. *Revista de psicologia*, v.12, n.42, p. 37-53, 2018.
- MACHADO, J.B.; VITORINO, S.M.; OLEGÁRIO, R.L. Brasil. O subsistema de recursos humanos em uma universidade particular: potencialidades e desafios sob a luz da gestão de pessoas. *Dialnet*, v. 8, n. 2, p. 13-20, 2019.
- NASCIMENTO, B.F.; GUIMARÃES, I.R.; LEAL, J.S.; NETO, J.B. A percepção dos resultados da gestão de pessoas e os seus subsistemas em uma construtora na cidade de João Pessoa – PB. *Administração de Empresas em Revista*, v. 1, n.23, p. 17-29, 2021.
- NOVASKI, V.; FREITAS, J.L.; BILLING, O.A. Aplicação de matriz G.U.T e gráfico de Pareto para priorização de perdas no processo produtivo de uma panificadora. V.10, n. 11, p. 42203-42207, 2020.
- POLICARPO, R.V.; GUIMARÃES, R.S.; ALMADA, L. Liderança e reações individuais à mudança organizacional. *Revista Ciências Administrativas*, v.24, n.2, p. 91-112, 2018.
- PARADO, M.B.; FERREIRA, J.S.; RALPHANHIN, J.S.; SARRETA, M.D. Determinação e gestão de causas raízes de falhas e proposta de melhoria por meio do 5W2H no setor de atendimento de uma pizzaria em de Minas Gerais. *Brazilian Journal of Business*, v.3, n.4, p. 23-37, 2021.
- VENTURA, K.S.; SUQUISAKI, A.B. Aplicação de ferramentas SWOT e 5W2H para análise de consórcios intermunicipais de resíduos sólidos urbanos. *Revista Ambiente Construído*, v.20, n.1, p. 34-59, 2020.

# Capítulo 3

## *A importância de um clima organizacional eficiente e seus desafios no ambiente de trabalho: Estudo de caso de uma empresa do comércio de peças automotivas*

*Geiziane Seabra Araújo Ferreira*

*Kevelin Costa Espírito Santo*

*Ygor Geann dos Santos Leite*

**Resumo:** O assunto em questão tem como objetivo mostrar a importância e os desafios de um bom clima organizacional e o quanto é benéfico tanto para a organização quanto para o colaborador ter um bom ambiente de trabalho, mostrando assim melhor desempenho no processo. A estratégia para melhorar o local de trabalho está em trabalhar na melhoria de condições como a cultura da empresa e em suprir a carência de seus colaboradores acerca de suas necessidades, visando indicadores de pesquisa de clima como: estado de tensão, humanização, tolerância, justiça predominante, reconhecimento, condições de progresso e autonomia. Dessa maneira, a pesquisa será desenvolvida com a ajuda de ferramentas gerenciais que oferecerão análise da causa do problema, para assim criar um plano de ação e chegar na causa raiz do problema. Através desses resultados, é viável organizar um plano de ação para reestruturar o local de trabalho para alavancar estímulos positivos dos colaboradores. Portanto, se o ambiente melhora, o clima se modifica e junto dele as pessoas, pois quanto mais envolvidos, maior o desejo de contribuir para o desenvolvimento da empresa, atendendo assim também os interesses da mesma alcançando resultados positivos, satisfazendo seus clientes, parceiros e colaboradores.

**Palavras-chave:** Clima organizacional. Empresa. Colaborador.

## 1. INTRODUÇÃO

O sucesso de uma organização vai além das ferramentas de trabalho, da captação de recursos financeiros e tecnológicos, o alcance da qualidade na prestação de serviços e no ambiente organizacional resulta de um comportamento positivo dos colaboradores. Sendo assim, o clima organizacional consiste na percepção coletiva que o colaborador tem sobre a empresa, o ambiente que estão inseridos em relação a diferentes fatores nas organizações, e se estes lhes afetam ou não. Medir e retratar o nível de satisfação e motivação das pessoas, mapear o ambiente interno, e buscar identificar as necessidades dos colaboradores.

Em uma empresa do seguimento de autopeças no cenário nacional, atuante desde 1995, na Região Norte e Centro-Oeste, acontece um amplo trabalho diário que vai desde a logística, compara de materiais, negociações com fornecedores até a venda de qualquer produto da loja, atualmente conta com mais de 1.500 colaboradores para fortalecer na evolução da empresa, tendo em funcionamento atualmente 64 lojas e 7 Centros de Distribuição divididos em cinco estados brasileiros. Dentre esses colaboradores, em sua maioria formados na empresa, alguns têm mais de 18 anos de casa.

Em uma organização é importante que a empresa se atente com a satisfação não só dos clientes, mas também da equipe de colaboradores, quando uma empresa pensa no funcionário, colocam-se em outro patamar, pois os colaboradores querem ser ouvidos e compreendidos, os mesmos passam por muitas situações, os problemas relacionados com a família, saúde comprometida, falta de recursos financeiros, entre outros, cabendo ao gestor a sensibilidade e o olhar mais atencioso para identificar inesperadas mudanças de comportamento.

Dessa maneira, destaca-se a problemática: qual a importância do clima organizacional na empresa e seu impacto na motivação dos colaboradores?

O objetivo geral deste trabalho é analisar o clima organizacional de uma empresa, e identificar as necessidades da mesma, como o relacionamento entre os colaboradores e a liderança. Os objetivos específicos, elaborar um instrumento para avaliar o clima; aplicar a pesquisa junto aos colaboradores da área, utilizando um questionário pelo *Google forms*; e utilizar a análise SWOT, como ferramenta de estratégia.

A fundamentação teórica irá abordar três capítulos, sendo esses: Clima e cultura organizacional, conceituando e fundamentando; A importância do clima organizacional e seus desafios; em suma as Ferramentas estratégicas, com a finalidade de encontrar como as forças podem reforçar oportunidades e evitar possíveis ameaças a empresa, bem como indicar quais fraquezas podem tornar as ameaças ainda mais preocupantes.

A metodologia do artigo consiste de uma estrutura de pesquisa mista, ou seja, determinada por meio de informações qualitativas e quantitativas. Quantitativa, porque soluciona um determinado problema por meio de análise estatística e relações entre as variáveis. Qualitativa, porque busca as informações por meio de dados permitindo ao pesquisador um olhar mais subjetivo. O uso da ferramenta *google forms*, como diagnóstico de clima organizacional, é importante para mensurar os níveis de satisfação e insatisfação dos colaboradores que compõem a organização em relação à cultura organizacional, políticas da empresa, processo de comunicação, valorização profissional, entre outros.

A necessidade de ter um clima organizacional eficaz na empresa é de grande importância, pois é possível identificar ferramentas necessárias para a aplicação, análise de resultados e promoção de planos de ações de melhorias e, com isso, contribuir na construção da imagem positiva da organização perante os seus colaboradores. É de grande relevância para a empresa devido a identificação de fatores que influenciam de modo positivo ou negativo no clima organizacional que podem prejudicar o faturamento da mesma, esperando assim, contribuir para outros trabalhos acadêmicos com a mesma relevância.

## 2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 2.1 IMPORTÂNCIA DO CLIMA ORGANIZACIONAL E SEUS DESAFIOS

A importância do clima organizacional é garantir a empresa de forma satisfatória e com índices elevados de produção a lucratividade, tornando-se de excelência, é capaz de incentivar as pessoas a dar o seu melhor e a serem proativas e a desempenhar suas tarefas com mais dedicação e exatidão. O clima afeta direta ou indiretamente as motivações e os comportamentos das pessoas. Isso significa que, se o tempo estiver ruim, as pessoas não se comportarão bem. O comportamento refere-se às atitudes e reações de todos que trabalham na empresa. Portanto, ter um bom clima organizacional é importante porque terá um impacto positivo na produtividade e no relacionamento entre os colaboradores e na forma como as pessoas se comportam.

De acordo com Martins (2021) um bom clima organizacional, gera prosperidade, assim como um clima ruim faz com que a empresa regreda. Exercer sua função em um ambiente agradável é o que a maioria dos trabalhadores busca se identificar com a organização que contribui para o desenvolvimento profissional. Ter um mediador para amenizar os problemas é de extrema necessidade, pois um ambiente pesado gera insatisfação, diminuindo a produtividade. Portanto, conviver em harmonia traz benefícios tanto para a empresa como para seus funcionários.

De acordo com Silva (2020) apud Silva (2008) cada organização tem seu próprio clima e pode ser afetado por fatores internos e externos, as empresas estão sempre em mudança para se adequar as necessidades do mercado e seus clientes, essas mudanças necessárias são introduzidas na organização e estão sujeitas a serem recebidas com resistência da parte dos colaboradores, é necessário a mudança de forma gradativa, para não afetar bruscamente esse clima, e aos poucos torna-lo novamente satisfatório com o ajuste dos colaboradores a ela e se necessário identificar e estudar os aspectos que estão em atrito com os ideais do coletivo.

Essas modificações são importantes para a sobrevivência da empresa e a resistência a elas afeta o clima na organização por isso se faz necessário o monitoramento contínuo do clima, e manter o clima inalterado é também um desafio para a organização pois os colaboradores demonstram outro comportamento diante das mudanças o que altera o clima da organização podendo torná-lo negativo se a mudança for imposta de forma brusca trará a insatisfação com a rotina desconhecida atual, é necessário que a mudança ocorra aos poucos conforme o time se adapta a ela para não afetar o clima de forma tão negativa.

Medir esse nível de satisfação continuamente e mantê-lo, também se torna um desafio, pois as expectativas dos indivíduos estão sempre mudando, após alcançar uma meta de vida, logo outra vem e suas prioridades mudam a satisfação e felicidade em seu

ambiente de trabalho também é eficaz para garantir que o recurso intelectual da empresa se mantenha com ela, pois o ser humano é o bem maior da instituição, convém mantê-lo junto a si para não perder talentos para os concorrentes.

Para Silva (2021) apud Ribeiro (2017) as mudanças sendo bem administradas servem de incentivo para os colaboradores, quando esses são bem treinados e motivados, trazendo um clima benéfico aumentando a qualidade de vida no ambiente de trabalho, para a organização, ter uma boa estrutura e ter profissionais qualificados para atender as suas necessidades também é importante para agregar valor à produção e expansão da empresa.

Por tanto mesmo que essas mudanças constantes cheguem sem cessar na organização a mesma deve estar sempre preparada para auxiliar os colaboradores na aceitação, mostrando os pontos positivos para diminuir a resistência da equipe em aceita-las, um bom endomarketing também influencia na aceitação, mostrando quão positivo pode ser a chegada do que é novo e diferente, essas mudanças podem trazer ainda mais satisfação e podem servir para agregar mais conhecimento e melhorias à organização e ao time, mantendo o engajamento e proporcionando a continua satisfação com o clima da organização.

Um dos maiores desafios, na atual situação do Brasil, é manter um funcionário motivado, a motivação faz com que o funcionário queira fazer mais pela empresa, porém com a queda da economia o que motiva mais um colaborador, é a renda mensal e seus benefícios, que ajudam a colocar comida na mesa e manter sua família. Dessa maneira, começa a se pensar em condições melhores, como o reconhecimento, a mudança de cargo para um cargo que tenha mais benefícios do que apenas um salário mínimo e assim por diante, incentivando o colaborador a desejar evoluir em um plano de carreira.

Outro desafio também está em desenvolver uma estratégia eficiente para a empresa criar e manter esse ambiente, tendo em vista que não é uma receita pronta, pois cada organização funciona de um jeito, e não adianta somente copiar o que todos estão fazendo, pode não ser nada eficaz em uma organização o que é sucesso em outra, por isso a importância das pesquisas de clima e a utilização das ferramentas gerenciais, manter a empresa atualizada com tendências mercadológicas não somente para seus produtos e serviços oferecidos como benefícios e tudo que traz satisfação ao colaborador.

## 2.2 FERRAMENTAS GERENCIAIS

Para Horz et al (2019) apud Kaplan (2012) é de essencial importância a mensuração dos resultados da organização, para comparação e análise das metas antes traçadas, essa também é a importância das ferramentas gerenciais, que auxiliam na mensuração dos resultados, identificando os problemas, todas juntas auxiliam o gestor na tomada de decisão com a escolha de custos alternativos agindo como referência, proporcionando a melhoria do desempenho da organização.

As Ferramentas gerenciais são extremamente importantes para uma melhor análise empresarial. Através delas, é possível a utilização de técnicas conhecidas, que diminuam os riscos e ampliem a assertividade nos negócios. Preparados para potencializar processos, melhorar produtos e aplicar de forma eficaz os recursos financeiros da empresa. Entre as principais ferramentas de gestão, podemos destacar: Análise SWOT, Matriz G.U.T, Gráfico de Pareto, 5 porquês e 5W2H.

Segundo Leite e Gasparotto (2018) Araújo et. al. (2015) sobre a *Análise SWOT*, seu trabalho é transfixar as oportunidades e as ameaças externas à instituição com seus pontos fracos e fortes. A avaliação estratégica realizada a partir da matriz SWOT é uma das ferramentas mais utilizadas na gestão estratégica antagonista. Relaciona-se às oportunidades e ameaças presentes no ambiente externo com as fraquezas e forças parametrizadas no ambiente interno da organização.

Conjuntamente, segundo Justo (2019), A matriz G.U.T é um instrumento importante baseado em três critérios: gravidade, urgência e tendência. Para cada um desses critérios é atribuída uma nota de 1 a 5 e no final, esses valores são multiplicados, resultando na pontuação da G.U.T. Em seguida, basta catalogar a lista do maior para o menor número e se tem o resultado. Essa ferramenta concede classificação por ordem de importância, como problemas, projetos e processos.

Além disso, existe o Gráfico de Pareto, também chamado de – Diagrama de Pareto – e que segundo FM2S (2021), é uma ferramenta básica, com a finalidade de focar os esforços de melhoria. Ele serve para classificar situações gerais de problemas, como erros, defeitos e feedbacks de clientes e etc. E podem ser agrupados na forma de valores para estudos e ações decorrentes. As frequências dessa ferramenta de causa são representadas de forma igual a um histograma, mas em ordem decrescente por barras e o total reunido é simbolizado por uma linha e com a finalidade de constatar causas.

Como também, os 5 porquês, uma ferramenta que conta com 5 perguntas, que segundo Napoleão (2019), pergunta cinco vezes o porquê de um problema ou fraqueza ter acontecido, com a finalidade de descobrir a sua causa. Em alguns casos é necessário realizar mais do que 5 perguntas para detectar a raiz do problema. Em outras palavras, os 5 porquês resolvem qualquer situação que existir problemas e na qual é preciso ser averiguado para encontrar uma solução.

A ferramenta 5W2H que funciona como *checklist*, são 7 perguntas personalizadas composta por palavras-chave. Conforme Silva et. Al (2019) apud Mello et. Al (2016) A definição de uma ferramenta 5W2H é que execute uma lista de verificação para determinar com precisão os resultados que deseja alcançar, fazendo perguntas, isso permitirá que a resposta obtenha um plano mestre sobre a decisão que deve ser botada em prática.

As perguntas que constituem o 5W2H são, *What* (o que será feito)? Aqui determina-se a intenção do que pretende concluir, define e descreve o que será feito; *Há* (Por que será feito)? Refere-se à justificativa para o crescimento do que foi apontado; *Where* (Onde será feito)? Trata-se da identificação do local onde será feito, podendo ser físico ou setor de uma empresa, departamento. *When* (Quando será feito)? O tempo de ação; *Who* (Por quem será feito)? Define a área ou quem será o responsável, a pessoa encarregada de gerenciar a ação; *How* (como será feito)? Maneiras e técnicas utilizadas para a administração do que foi determinado; *How Much* (quanto custará)? Designação do custo e investimento que será preciso para a realização do que foi estabelecido.

### 3. METODOLOGIA

Segundo Proetti (2017) apud Godoy (1995) de modo geral, na pesquisa quantitativa, o trabalho do pesquisador é começar com um plano estabelecendo a prioridade, preocupações com a medição objetiva e quantificação dos resultados. A pesquisa qualitativa não busca enumerar e/ou medir os eventos estudados e não usa

ferramentas estatísticas para analisar dados. Parte do problema ou o foco de grande atenção é determinado de acordo que a pesquisa avança. Envolvido na obtenção de dados descritivos relevantes de pessoas, lugares e processos de interação por meio do contato direto entre pesquisadores que estudam a situação, tentando entender da perspectiva do sujeito, ou seja, os participantes da situação em estudo.

Utilizando-se do método de pesquisas mista, elaborar um questionário objetivo sobre o que traz satisfações ao funcionário em relação à instituição, o funcionário poderá opinar sobre sua aceitação a novos componentes para melhoria, como modificações no ambiente, novas ideias, novas ferramentas de gerenciamento para acompanhar o desenvolvimento das atividades para analisar e mensurar os problemas, a união de dois modelos de pesquisa se mostra mais eficaz para eliminar as incertezas na tomada de decisões. A ferramenta *google forms* será utilizada para aplicar este questionário que terá como objetivo nos dar uma análise mais subjetiva, para mensurarmos e melhor classificar o nível de satisfação ou a falta dela.

Como ferramenta de estratégia cabe à utilização da análise SWOT para expor as fraquezas e forças da empresa, e prever ameaças eminentes e oportunidades a serem exploradas, com esses fatores definidos devem ser cruzadas as informações, força x oportunidade são positivas e de máxima prioridade, fraqueza x oportunidade são tratados como desafios para melhorias, ameaça x força requer um plano para agir diante as possíveis ameaças e fraqueza x ameaça aponta um alto risco, o resultado mostra aspectos para a competitividade, deixando uma visão mais clara de como prosseguir nas tomadas de decisões ao analisar o resultado da pesquisa.

Utilizada para priorizar problemas que podem ser apontados pela análise SWOT, essa avaliação dá um resultado quantitativo na mostra de priorização das informações sobre as fraquezas, a matriz G.U.T. irá lista-las mediante a uma pontuação gerada para gravidade, que indica o grau de impacto que o problema poderá gerar, urgência é o tempo para a resolução do problema, quanto menor o prazo, maior a urgência, e tendência que é a probabilidade desse problema piorar com o tempo, sua pontuação é de 1 a 5 dispostos de forma decrescente.

É um Indicador de desempenho, com cálculos estatísticos que pode demonstrar, por exemplo, que 80% dos resultados de uma organização vêm de 20% de suas atividades, esse é o Princípio de Pareto 80/20, essa ferramenta não serve para identificar as causas e sim para classificar o problema, ele mostra o foco para priorizar o esforço da resolução. Combinando dois gráficos, um de colunas e um de linhas, o de coluna apresenta dados em ordem decrescente da esquerda para a direita e o de linhas mostra o percentual acumulado para os valores das colunas o cruzamento dos dados com a junção dos dois gráficos mostra que o foco dos esforços se concentra em todos os resultados que estiverem abaixo da linha em 80%.

Essa ferramenta para encontrar a causa raiz foi criada pela empresa japonesa Toyota, consiste na análise de um determinado problema, basicamente ele funciona com a sucessão de questionamentos do por que ele estar ocorrendo, e com a resposta de um surge o novo questionamento, podendo até ser necessário de mais de 5 porquês, tomando cuidado nos questionamentos apressados para não acabar atacando apenas um sintoma do problema, com a equipe reunida respondendo corretamente os porquês chegando-se a causa raiz ao acabarem as possibilidades de mais questionamentos lógicos.

Essa ferramenta funciona basicamente como um *checklist* completo para um plano de ação, após a identificação de um problema, e mensurá-lo, para este último passo responde-se às perguntas e planejam-se as atividades e processos, para a resolução do problema, a tabela esclarece os objetivos e elimina dúvidas, executando o plano exposto no quadro, que parte de questionamentos simples para chegar ao plano de ação específico para alcançar um objetivo, a sigla em inglês faz os questionamentos 5W (*what, why, who, where, when*) e 2H (*how, how much*). Em português as perguntas são: O que? Por quê? Quem? Quando? Onde? Como? Quanto?

#### 4. PLANEJAMENTO DA PROPOSTA

Para garantir a satisfação do cliente e manter-se em destaque diante da concorrência, a busca por disponibilizar o melhor serviço e produto não pode ser esquecida, por conta disso, com base nos dados das pesquisas elaborou-se a análise SWOT para traçar melhor os pontos fortes e fracos para trazer um entendimento mais amplo das áreas a serem priorizadas com as implementações das melhorias para um melhor desempenho da organização, mantendo-se em destaque no mercado.

**Quadro 01.** Análise SWOT

AMBIENTE INTERNO	FORÇAS	FRAQUEZA	AMBIENTE EXTERNO	OPORTUNIDADE	AMEAÇA
	Diversificação de produtos	Funcionários jovens e inexperientes		Alta do E-commerce	Crise econômica
	Muitas filiais	Pouco benefício para os funcionários		Facilidade com APP de <i>delivery</i> .	Falta de pessoas altamente qualificadas no mercado
	Pioneira no mercado	Funcionários sem expectativa de crescimento profissional		Sustentabilidade, utilização de materiais ecológicos.	Alta do combustível
	Marca consolidada	Alta rotatividade de contrato de funcionários Gestão autocrática		Alta no mercado de peças de reposição em 2021.	Pandemia global Alta do desemprego.

Fonte: Elaborado pelos autores, 2021.

Durante a análise SWOT destacaram-se as fraquezas em relação aos funcionários, todas elas em sua maioria interligada, num âmbito não tão diferente foi citada a gestão autocrática como fraqueza, que pode não parecer ter uma ligação direta com a percepção do colaborador, mas influencia no clima organizacional impactando na satisfação dos colaboradores que gostariam de ser mais participativos.

Também durante a análise SWOT, uma das fraquezas destacadas foi em relação a insatisfação com a expectativa de crescimento profissional dos colaboradores, o que pode desencadear o *turnover*, neste caso para diminuir o índice da rotatividade, é necessária uma visão mais estratégica, para aprofundarmos essa análise, assim se faz necessário à aplicação da Matriz G.U.T., para primeiramente priorizarmos as causas a serem resolvidas.

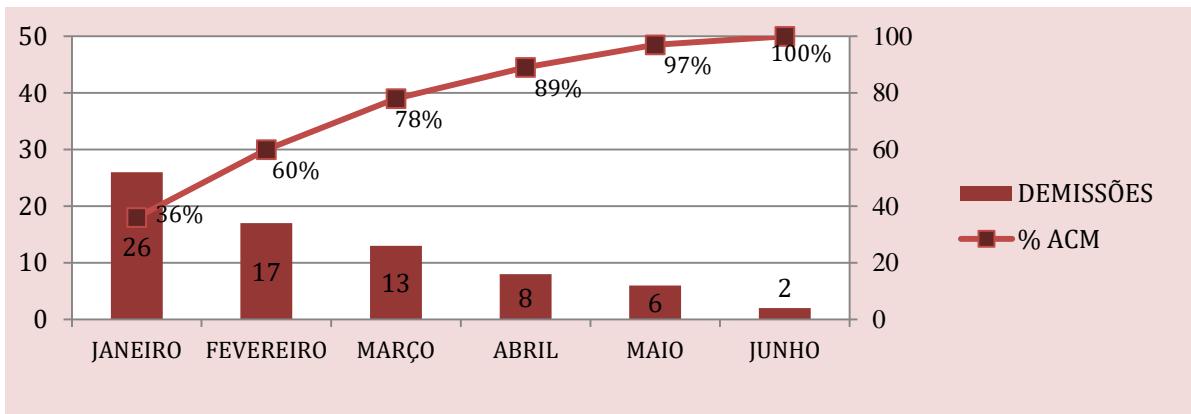
**Quadro 02.** Matriz G.U.T.

PROBLEMAS	G.	U.	T.	PONTUAÇÃO	PRIORIDADE
Funcionários sem expectativa de crescimento profissional	5	5	5	125	1º
Alta rotatividade de contrato de funcionários	4	5	4	80	2º
Pouco benefício para os funcionários	4	3	4	48	3º
Funcionários jovens e inexperientes	3	4	3	36	4º
Gestão autocrática	3	3	3	27	5º

Fonte: Elaborada pelos autores, 2021.

Com a tabela acima mostrando classificação da priorização para cada problema, destacou-se a falta de expectativa do colaborador com seu crescimento profissional dentro da organização, desde o início do artigo falamos da importância de manter os talentos e que o fator principal que o faz continuar na mesma é a sua satisfação pessoal, os três primeiros problemas destacados na Matriz G.U.T. mostram-se dentro do mesmo seguimento, atentar para a satisfação para manter o talento, dando um foco para onde começar a atacar e por qual problema começar.

O Gráfico de Pareto mostrado abaixo, nos dá uma taxa das demissões no período do primeiro semestre de 2021, pois anteriormente a Matriz G.U.T. a falta de expectativa de crescimento profissional pode estar causando a alta rotatividade dos funcionários, mostrado um foco a serem analisados para melhorias, esses dados foram retirados da pesquisa de clima organizacional apontados pelos próprios colaboradores como insatisfação.

**Figura 01.** Gráfico de Pareto

Fonte: Elaborada pelos autores, 2021.

O gráfico acima mostrou a quantidade de demissões apenas durante o primeiro semestre do ano de 2021, não levamos em consideração as demissões no período do ano anterior, pois o cenário era o da pandemia mundial, com *lockdown* em muitas cidades, as demissões geradas nesse período tiveram em sua maioria essa influência e os dados não serviriam para a análise da satisfação, mas influenciou no clima organizacional.

Após a classificação da priorização dos problemas, será iniciada a fase de entendimento do problema, a causa raiz será apontada durante a aplicação dos cinco porquês, esses questionamentos são feitos de preferência em equipe para garantia de que as respostas serão dadas de forma correta, para que no final seja resolvida a causa do problema e não só mais um sintoma dele, o que pode ocasionar na volta do problema mais tarde, uma solução temporária não é eficaz.

Quadro 03. 5 Por quês

O QUÊ?	1º POR QUE	2º POR QUE	3º POR QUE	4º POR QUE	5º POR QUE	CONTRAMEDIDA
Funcionários sem expectativa de crescimento profissional	Não é exigida experiência nem qualificação inicialmente, muitos não buscam a pós ocupar a vaga.	A empresa oferece o treinamento para o novo colaborador de acordo com as atividades do cargo ocupado	O treinamento não é tão detalhado, por não haver tempo nem local adequado, eles aprendem em geral na prática.	Quando surgem problemas maiores que o funcionário não sabe resolver, outro mais experiente é designado para tomar frente.	Para não haver demora na resolução do problema nem atraso para atendimento e liberação dos clientes do balcão	Melhorar o treinamento dos funcionários somente na contratação, mas por período, a cada 1 ano seria ideal para saber a desenvoltura o mesmo durante as aulas e incentivar os aulas a buscar qualificação com cursos.
Alta rotatividade de contrato de funcionários	Muitos alegam buscar mais oportunidade de crescimento fora da empresa	A empresa geralmente busca por pessoas de fora para assumir cargos mais elevados	Entre os funcionários a maioria é jovem e tem somente o ensino médio sem nenhum curso técnico ou superior.	Após a contratação poucos funcionários buscam especializar em alguma área.	Alguns alegam não poder pagar curso ou não ter tempo para estudar.	Incentivar os colaboradores a continuar com os estudos, pois novas vagas surgem, porém é necessária a Capacitação para concorrer.
Pouco benefício para funcionários	Ainda não foi revisto a Política de Incentivos	A concorrência que atua no mesmo ramo também oferece somente o básico	Nenhuma proposta ou Pedido de melhoria nos Benefícios foi apresentado.	Não há reclamações oficiais dos funcionários que levaram a pedido de melhoria		Pesquisar os benefícios e incentivos oferecidos no mercado, não esperar o colaborador pedir, a organização oferecer a melhoria mostra que se importa com o bem-estar do mesmo.
Funcionários jovens e inexperientes	Não é exigida experiência para se candidatar a vaga de emprego.	Dar oportunidade para entrar no mercado de trabalho.	Facilitar a aceitação das regras e modos de trabalho da corporação.	Diminuir o Índice de problemas entre colaboradores e gerentes	Gerentes também não são tão qualificados para a gestão somente para nível tático	Melhorar o treinamento inicial do colaborador principalmente, os que não têm experiência nenhuma no mercado.
Gestão autocrática	A empresa é familiar antiga.	Os gestores são os donos da empresa. Que tem passado de uma geração para a outra.	Todos os gestores são capacitados para o cargo, não havendo necessidade de delegar mais autoridade.	Há um gerente geral abaixo somente dos diretores, este também delega ordens aos demais gerentes nas filiais.	Para outros setores cada um tem seu responsável que responde diretamente aos diretores.	Mostrar para a diretoria as vantagens de uma gestão mais democrática para trazer o engajamento dos colaboradores.

Fonte: Elaborada pelos autores, 2021.

Esses questionamentos feitos acerca da problemática apontada pela análise foram feitos em prol da satisfação do funcionário, que como consequência trará melhoria para o clima organizacional e a retenção de talentos, pois o *turnover* traria gastos maiores para a organização com as rescisões, por exemplo, o dinheiro da empresa é bem gasto em forma de investimentos, que trarão retorno para a organização.

## 5. PROPOSTA DE MELHORIA

Como proposta temos abaixo o quadro do 5W2H que planeja tudo o que deverá ser feito, para realizar as modificações, seguindo à risca tudo o que está definido como soluções e os prazos estipulados, a equipe poderá obter resultados satisfatórios com a aplicação das melhorias, extinguindo ou amenizando os problemas, esse método tem-se mostrado eficaz principalmente se for feito com frequência na organização, pois o surgimento de novos problemas é constante e a aplicação da ferramenta não demanda de tanto tempo para a elaboração.

**Quadro 04. 5W2H**

O QUÊ	POR QUE	QUEM?	QUANDO?	ONDE?	COMO?	QUANTO?
Funcionários sem expectativa de crescimento profissional	Muitos colaboradores não se sentem aptos ao executar suas tarefas, por não conhecerem muito bem o sistema, ou não estar familiarizados com o ambiente do estoque e técnicas de vendas.	Gerente de RH	A partir de 03/01/2022 este treinamento será obrigatório para novos funcionários recrutados para vendas, estoque e caixa.	Sala de reuniões Matriz	O RH deverá criar uma equipe dentre os funcionários experientes para dar treinamentos voltados para as práticas de atividades do dia a dia.	Sem valor financeiro diretamente agregado.
Alta rotatividade de contrato de funcionários	Dar mais oportunidade aos funcionários que se destacarem em suas atividades e aprenderem mais sobre outras áreas ou buscarem qualificação com cursos.	Gerente de RH	A partir de 01/12/2020 será obrigatório dar oportunidade com recrutamento interno se não houver alguém capacitado buscar externamente e expor os resultados nos quadros de avisos.	Sala de reuniões matriz e avisar os resultados por e-mail para fixar nos quadros de avisos das filiais.	O RH deverá abrir seleção interna para vagas de qualquer cargo, se entre os funcionários houver alguém qualificado, providenciar a mudança de cargo.	Sem valor financeiro diretamente agregado.
Pouco benefício para os funcionários	Os colaboradores se sentem insatisfeitos com os incentivos, pois não se veem valorizados ou reconhecidos.	Gerente de RH e diretor financeiro.	De 30/05/2022 até 26/08/2022 para apresentar a proposta de novos benefícios ao diretor geral para aprovação.	Sala de reuniões da Matriz.	Analizar as novidades em benefícios para colaboradores, e criar um sistema de reconhecimento para premiar os melhores funcionários no fim do ano. Buscar uma parceria com instituição de ensino para descontos em cursos.	Até 50 mil para benefícios como melhorias em plano dental e de saúde, vale alimentação ou cesta básica e 25 mil para premiações de fim de ano em todas as filiais.
Funcionários jovens e inexperientes	Os clientes não se importam com a inexperiência em si, mas perdem tempo no aguardo durante atendimento.	Gerente de RH	A partir de 01/12/21 contínuo	Setor de RH	Sempre que abrir seleção de candidatos, mesclar os sem experiência com os que tiverem experiência mínima de um ano comprovada.	Sem valor financeiro diretamente agregado.
Gestão autocrática	Pelo aguardo de ordens ou autorização somente dos gestores, há demora em alguns setores para resolução de problemas.	Gerente Geral.	A partir de 01/12/2021 contínuo	Sala de reuniões da matriz.	No início do mês deve haver uma reunião com os gerentes e diretoria para definir um plano de ações mensal para adiantarem questões referentes aos setores e delegar poder para ações menos complexas nas filiais e setores da matriz.	Sem valor financeiro diretamente agregado.

Fonte: Elaborado pelos autores, 2021.

O Quadro 04 nos mostra exatamente o que deverá ser feito, após a aplicação de cada melhoria em seu período, é necessário o monitoramento dos resultados para termos a certeza de que o problema foi resolvido, se os resultados foram realmente positivos para a organização também, não somente para os colaboradores, pois a organização vive de seus lucros.

## 6. RESULTADOS ESPERADOS

Seguindo à risca todas as aplicações das ferramentas indicadas na metodologia, baseada na coleta de dados da pesquisa de clima feita entre os colaboradores que aceitaram participar, o estudo seguiu o caminho apontado pela coleta e análise dos dados e indicação da priorização dos problemas a serem solucionados para o alcance de melhorias que trariam satisfação aos colaboradores, solucionando problemas apontados por eles e com base na análise de fatores externos, tornando-os mais engajados ao tomar conhecimento da importância de sua participação e no atendimento de suas sugestões de melhorias para empresa e para si.

Todas as situações descritas na proposta de melhoria são para ações futuras para o alcance dos resultados esperados, em curto prazo espera-se dar ao funcionário o feedback de suas sugestões mostrando a importância da participação na pesquisa de clima organizacional, em médio e longo prazo espera-se comprovar que as melhorias foram significativas e trazer satisfação aos colaboradores que terão retorno na prática do seu pedido de melhoria de benefício em contra partida a organização obterá resposta positiva em seu faturamento, pois funcionários satisfeitos são mais proativos e engajados com os resultados da organização fazendo da visão da empresa a sua motivação.

## 7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao finalizarmos esse artigo, podemos observar mediante a apresentação e análise dos dados apresentados e sua fundamentação teórica, que há sim grande importância em manter o clima organizacional funcionando de forma ativa e consolidada com as necessidades da empresa e do colaborador, estar satisfeito com a organização se faz necessário para que haja um desejo de fazer seu melhor se sentir valorizado, o faz valorizar o emprego, não apenas por estar empregado, mas por querer fazer parte de algo maior e mais importante.

Manter o colaborador interessado em seu ambiente de trabalho e inserido na equipe traz resultados positivos para a organização que recebe retorno positivo em seu faturamento, um bom clima é repassado na abordagem dos clientes, estes, por sua vez sentindo-se bem-vindo, bem atendido e tendo suas necessidades supridas com a prestação do serviço estão altamente propensos a voltar ao estabelecimento, tornando-se assim clientes fidelizados que trarão outros clientes dando a preferência para a empresa sempre que houver a necessidade da busca do serviço.

O estudo também deu a oportunidade de enxergar como futuros gestores, a importância da satisfação com o clima organizacional, a valorização do ser humano como patrimônio intelectual, e de entender que para a empresa não deve ser visado somente o lucro, mas sim como obtê-lo de forma significativa, não correndo atrás dele desesperadamente para fechar o mês, mas sim seguindo um caminho estruturado de melhorias contínuas em busca da satisfação do cliente para que esse lucro venha de maneira certa ao encontro da organização sem grandes dificuldades.

Valorizar o colaborador na organização é uma delas, a satisfação verdadeira se reflete na organização, melhor desempenho dos colaboradores, ideias e melhorias sendo colocadas em prática com mais facilidade com o empenho de toda a equipe, o ambiente de trabalho mais seguro e saudável e refletido para o cliente que se sente satisfeito ao procurar um produto ou serviço de uma empresa, a forma como ele é recebido, atendido do início ao fim tendo sua necessidade suprida mostra a ele o quanto é importante e a organização o valoriza e o quer fidelizado.

Para uma empresa o lucro é o seu objetivo final, fechar seu faturamento é o motivo de todo o trabalho da equipe no decorrer dos meses até o fim do ano, e dentre os muitos meios de consegui-lo a principal é suprir a necessidade do cliente lhe oferecendo seu serviço ou produto, a busca pela melhoria é continua, a valorização do ser humano seja ele cliente direto, indireto, fornecedor ou colaborador é a receita do sucesso, pois sem o ser humano não haveria o motivo para tal empresa existir.

## REFERÊNCIAS

- FERNANDES, Edivânia de Fátima; VASQUES, Letícia Veiga. CULTURA E CLIMA ORGANIZACIONAL: como a cultura e o clima influenciam nas relações interpessoais entre os funcionários. In: II Congresso Internacional do Grupo Unis. Fundação de Ensino e Pesquisa do Sul de Minas, 2016.
- FM2S. Gráfico de Pareto. 2020. Disponível em: <<https://www.fm2s.com.br/grafico-de-pareto/>>. Acessado em: 22/09/2021.
- HORZ, Vagner. Frare, Anderson Betti. Gomes, Débora Gomes de. Meta-estudo temático sobre a utilização de ferramentas gerenciais. Revista Capital Científico. V 17. n 2 .Disponibilizado em 01/04/2019.
- LEITE, Maykon Stanley Ribeiro; GASPAROTTO, Angelita Moutin Segoria. ANÁLISE SWOT E SUAS FUNCIONALIDADES: o autoconhecimento da empresa e sua importância. Revista Interface Tecnológica, v. 15, n. 2, p. 184-195, 2018.
- MARTINS, Matheus. Gestão de pessoas: Clima Organizacional. UNISUL. v. 1, n.1, p. 16-49, 2021.
- NAPOLEÃO, Bianca. 5 Porquês. Ferramentas de Qualidade. 2019. Disponível em: <<https://ferramentasdaqualidade.org/5-porques/>>. Acessado em: 21/09/2021.
- PROETTI, Sidney. As pesquisas qualitativas e quantitativas como método de investigação científica: um estudo comparativo e objetivo. 2017. Disponível em: <http://www.periodicos.unifai.edu.br/index.php/lumen/article/view/60/0>. Acessado em 27, setembro, 2021.
- RODRIGUES, Luana Pereira; RODRIGUES, Rodolfo Henrique; SANTOS, H. H. A Influência do gestor no clima organizacional: motivação no ambiente de trabalho. Revista Executive On-Line, v. 3, n. 1, p. 29-42, 2018.
- SILVA, Briany Campos do Carmo; TROMBINI, Jéssica de Castro; CORREA, Rafaela Saraiva. APLICAÇÃO DAS FERRAMENTAS DIAGRAMA DE ISHIKAWA E 5W2H: um estudo de caso em uma microempresa de móveis no Sul de Minas. -, 2019.
- SILVA, C.M. Mulheres na liderança e sua importância na organização: Estudo de caso em empresas do ramo comercial e industrial. 1ed. Belo Horizonte: Editora Poisson, 2021.
- SILVA, Moiselha Nascimento da. Clima organizacional: um estudo a partir da percepção dos colaboradores. João Pessoa 2020.

# Capítulo 4

## *As limitações dos profissionais de recursos humanos em empresas de administração familiar: Estudo de caso na empresa familiar do polo de eletrônicos*

*Kelen Regina Almeida da Silva*

*Cássia Barbosa de Souza*

*Ygor Geann dos Santos Leite*

**Resumo:** O artigo tem como objetivo mostrar as dificuldades que um profissional de recursos humanos enfrenta em empresas com estrutura de administração familiar e de gestão tradicional, ou seja, de forma, mas burocrática, dessa forma a pesquisa observa os pós e contra da mesma em relação à desmotivação dos profissionais dentro da organização que acabam decidindo sair da empresa por não se sentirem profissionais valorizados. Através disso é necessária a implantação de métodos de planejamento, que traga satisfação para esses profissionais, mostrando na organização o quanto é importante uma visão estratégica e não sentimental em uma tomada de decisão. O estudo de caso se retrata no meio do polo industrial de Manaus, utilizando ferramentas administrativas com intuito de demonstrar indicadores da problemática e assim gerando soluções. Tendo como resultado a conscientização da importância de uma gestão direcionada ao desenvolvimento profissional de todos igualmente dentro de uma empresa com uma estrutura familiar. E assim ressaltando a importância de uma gestão centralizada nas estratégias de suas decisões. Dessa forma a empresa se torna, mas competitividade no mercado, pois as empresas de hoje se preocupam com o diferencial que elas oferecem para seus colaboradores interno e externo.

**Palavra-chave:** Estratégia, comunicação interna, motivação.

## 1. INTRODUÇÃO

O clima e a cultura organizacional é a percepção coletiva e individual dos colaboradores de uma organização, medindo suas motivações, metas e satisfação em relação à qualidade do ambiente de trabalho, é através dos colaboradores que se é possível identificarem os pontos positivos e negativos dentro da organização, com isso buscando meios estratégicos para se manter um bom nível de produtividade e satisfação, não se pode esquecer que são indivíduos com culturas diferentes, e o clima organizacional ajuda a equilibrar isso.

A empresa a qual foi realizado o estudo de caso é do ramo de eletrônicos, atua no segmento de peças e placas para vários tipos de aparelhos eletrônicos, fundada no ano de 2002 no polo industrial de Manaus, tem como base uma estrutura familiar. Apesar de seus recursos e produtos estarem bem alinhados, nos últimos anos vem demonstrando um índice de insatisfação entre os colaboradores, alguns funcionários relatam que por, mas que se qualifiquem não consegue a sonhada promoção, ficando anos e anos no mesmo setor e acabam saindo da empresa em busca de novas oportunidades.

Por ter essa estrutura surgiu a seguinte problemática: os profissionais que não possuem grau de parentesco acabaram se tornando desmotivados ao perceberem o ciclo de como eram preenchidas as ocupações de cargos que surgiam. Diante disto como mudar esse contexto dentro da organização?

O artigo tem como objetivo conscientizar o quanto é importante para o cargo e para empresa a filtragem de profissionais avaliados por suas habilidades e competências, e não por seu grau de parentesco, fazendo com que cada colaborador se sinta valorizado e motivado a crescer dentro da organização. Focando que o principal elemento dentro de uma organização são os profissionais e é através deles que a empresa consegue bater suas metas e seu padrão de qualidade. Além de poder mensurar a importância das ferramentas administrativa, pois é através delas que podemos obter a coleta de dados necessários para captar problemáticas ou melhorias e assim gerando aplicações adequadas para cada situação, com o plano de ação correto.

A metodologia do artigo consiste em uma pesquisa mista e exploratória podendo ser realizada através de diversas técnicas sobre um devido problema, o objetivo desse tipo de pesquisa é procurar padrões, ideias ou hipótese sobre os aspectos do clima organizacional da empresa, e assim utilizando ferramentas administrativas que auxiliem nas tomadas de decisões de forma que resulte em soluções pertinentes ao planejamento e ao gerenciamento da organização buscando formas de analisar e desenvolver estratégias como plano de ação para solucionar a problemática.

A fundamentação teórica abordara terá três capítulos: o subsistema de recursos humanos, que são processos (ou áreas) de melhorias que devem dar suporte ao desenvolvimento no cotidiano da organização, o clima e a cultura organizacional, visando no mapeamento da qualidade do ambiente organizacional referente ao desempenho e satisfação dos colaboradores, as ferramentas administrativas para identificar e aplicar planos de ações que possam solucionar o problema.

Baseando-se nisso o artigo tem como base demonstrar o quanto um profissional valorizado e motivado pode gerar mais lucro do que o esperado, tornando a organização, mas competitiva dentro do mercado. Uma profissional precisa se sentir parte da empresa para que assim ele possa vestir a camisa da empresa, dessa forma tudo que ele executar será com eficiência e eficácia, e não simplesmente por sua renumeração, com isso a empresa só tem a ganhar com a retenção de bons colaboradores no seu quadro.

Desta forma o artigo tem como relevância para a empresa pesquisada, pois o artigo demonstra uma observação referente ao descontentamento de seus colaboradores dentro da empresa, relatando como foi feita a coleta de dados da problemática encontrada, e também embasa meios de como mensurar a problemática, traçando planos de ação que possa trazer soluções para a mesma. Além de poder servir como modelo de pesquisa para a construção de outros trabalhos acadêmicos, que sigam proposta parecida.

## **2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

### **2.1 OS SUBSISTEMAS DE RECURSOS HUMANOS**

Os subsistemas de recursos humanos são estratégias criadas para que o gestor possa ter um maior controle do desempenho de suas tarefas, ajudando na captura de profissionais adequados para cada cargo de forma, mas assertivas, e aparte disto verificando o desempenho desse profissional na área, buscando também estratégias para que esse profissional se mantenha na empresa, por meios de motivações tanto profissionais quanto pessoais, então baseando-se nisso o gestor irá desenvolver oportunidades de treinamentos, cursos, oficinas e etc. e no decorrer de todo o processo deve ser feita a coleta de dados dos funcionários de forma organizada. Enfim todo o processo do início do recrutamento até o seu desligamento.

Segundo Duarte, et al. (2019) apud Mello (2016) ele afirma que para a empresa está à frente da concorrência à empresa precisa cada vez, mas apresentar estratégias que venha obter grandes resultados com eficiência, como o mercado vive em constante mudança, os recursos humanos deve estar sempre planejando formas estratégicas para que o colaborador possa render frutos e com isso obter satisfação nas suas atividades profissionais e pessoais, com isso a empresa ganha um profissional, mas empenhado dentro da organização.

Nesse conceito a divisão das tarefas do recurso humano em subsistemas possibilita melhor visão sobre todos os processos de gestão de pessoas, e traz uma série de benefícios para toda a organização, proporcionando maior alinhamento entre a empresa e os seus colaboradores, dessa forma as metas desejadas pela organização serão, mas fáceis de ser alcançado através dessa metodologia, o uso de tecnologia é fundamental para o gerenciamento dessas tarefas.

De acordo com Monteiro, et al. (2019) apud Camará (2010) refere-se que os principais subsistemas de recursos humanos está em agregar pessoas, ou seja, contratar novos talentos, desenvolver pessoas por meio de estratégias de aprimoramento de suas habilidades e competências e de reter pessoas que visa na busca de como motivar esses colaboradores a permanecer na organização, motivações essas que podem ser aplicadas de acordo com a cultura da organização através da qualidade de vida no ambiente de trabalho.

A manutenção de pessoas é uma das principais estratégias do subsistema, pois além de contratar profissionais adequados, tem se a preocupação de manter os mesmos dentro da organização, algumas empresas tem o receio de criar estruturas de treinamentos para o desenvolvimento desses profissionais e logo em seguida perder o colaborador, para outra empresa que ofereça maiores condições, esse tipo de situação pode acontecer.

Segundo Patrícia Alves (2017) apud Chiavenato (2015) afirma que os funcionários precisam se sentir seguros, tanto profissionalmente quanto pessoalmente, por isso é importante que a organização crie compensações além das renumerações, com o intuito de promover motivação no desempenho dos funcionários, mostrando que a organização se preocupa com o profissional de forma individual e com suas necessidades, como exemplo disso, existe compensações como auxílio creche, onde o colaborador poder trabalhar tranquilo sabendo que seus filhos estão bem, assistências medica e etc.

### **2.3 CLIMA ORGANIZACIONAL**

O clima organizacional é responsável de fazer a medição entre organização e colaborador, e é através dela que pode se apurar os pontos positivos e negativos dentro da organização, dessa forma analisando meios de implantar ações que possam transformar o ambiente de trabalho, mas adequado e satisfatório, uma vez que dentro da organização existem pessoas com várias culturas, que precisam se encaixar na cultura da organização, então é importante mensurar o nível de satisfação e motivação das equipes por meios de questionários, através dele pode-se também identificar áreas de melhoria e profissionais que podem se destacar e se aprimorar em uma determinada área.

Segundo Tiago et al. (2018) apud Chiavenato (2014) refere-se que o clima organizacional é uma análise psicológica da organização, onde é possível medir o desempenho e a satisfação dos colaboradores referente à organização, classificando a satisfação sobre suas renumerações, estabilidades e segurança no ambiente de trabalho, buscando o aprimoramento para que possa suprir as expectativas dos colaboradores, e assim como resultado o desenvolvimento é da organização que acaba se tornando exemplo para outras organizações.

O clima organizacional é uma metodologia que deve ser realizada e monitorada todos os dias, buscando observar possíveis desvios, traçando medidas para evitar que resultados anteriores classificados como satisfatórios se percam no caminho, um bom ambiente interno traz benefícios para todos dentro da organização, colaboradores motivados e valorizados geram lucros dentro da organização, os colaboradores passam a maior parte do dia dentro do ambiente de trabalho, por esse motivo que um bom ambiente faz toda a diferença.

De acordo com Fabiana Pinto (2016) apud Bispo (2006) criar uma pesquisa de clima organizacional é uma das ferramentas, mas valiosa dentro de uma organização, e é de extrema importância mensurar para os colaboradores a relevância da sinceridade na hora de responder a pesquisa, pois só assim é possível se obter dados certos sobre a área analisadas, e por fim fazer as adaptações e melhorias adequadas. Vale ressaltar que essas pesquisas podem ser feitas de formas anônimas dentro das organizações se assim forem necessárias.

As organizações são compostas por indivíduos que possuem estilos e interesses diferentes, cabe aos gestores darem um direcionamento a esses colaboradores, mensurando desde a sua entrada na organização sobre a cultura da empresa para que não existem divergências de culturas e a sim buscando uma forma de se complementarem, é onde a pesquisa de clima entra, para verificar se os funcionários estão conseguindo se adaptar na organização, evitando frustrações para ambas as partes.

De acordo com Andrea Cristina et al (2020) apud Luz (2003) relata que a pesquisa de clima é feita em momentos distintos e com resultados diferentes, ou seja, a pesquisa tem que ser realizada de forma periódica, pois o resultado que foi obtido em um determinado momento pode não ser o mesmo em outro, vem à importância da organização se manter informada sobre mudanças de comportamentos que tragam insatisfação entre seus colaboradores referente a situações de líderes autoritárias, assédios, equipamentos inadequados entre outros, situações que visam ter um acompanhamento, mas rotativo dentro da organização.

## 2.4 FERRAMENTAS ADMINISTRATIVAS

As ferramentas administrativas auxiliam as organizações a terem um acompanhamento, mas amplo de todos os setores e atividades executadas dentro da organização de forma organizada, analisando, classificando, priorizando, mensurando e executando planos de ações que possam trazer melhorias ou mudanças para a organização de forma que ela possa resolver problemática e também pode direcionar ações futuras que ajude no desenvolvimento organizacional.

O SWOT significa: *Strength* (Forças), *Weaknesses* (Fraquezas), *Opportunities* (Oportunidade) e *Threats* (Ameaças) utilizada para fazer comparações de maneira clara sobre as vantagens e desvantagens de uma organização, medindo suas forças e fraquezas de forma interna e externa, auxiliando a empresa a se tornar, mas competitiva no mercado, dando destaque a onde pode se aprimorar ou em que área ela pode se expandir no intuito de se destacar cada vez mais no mercado aonde ela atua.

De acordo com Maykon et al. (2018) apud Freitas (2012) afirma que o SWOT deve ser elaborado para o planejamento estratégico da organização, mensurando suas forças, fraquezas, oportunidade e ameaças de forma interna e externa, através dessa análise pode ser ter uma observação mais completa sobre a empresa e dos ambientes que estão ao seu redor ajudando a prevenir riscos e aproveitar as oportunidades, além de poder melhorar seu desempenho no mercado.

A matriz G. U. T é classificada por Gravidade, Urgência e Tendência utilizada para priorizar os problemas, nela se pode classificar por meio de pontuação para identificar qual será a ordem da resolução dos problemas encontrados em uma organização, nela se faz uma avaliação quantitativa dos problemas de uma área ou da organização com um todo, possibilitando que sejam priorizadas as ações corretivas e preventivas a serem executada, dessa forma a gestão tem uma análise organizada de como deve iniciar o seu planejamento estratégico para definir o seu plano de ação.

Segundo Vanessa Novaski et al (2020) apud Alves (2017) se a organização precisa priorizar suas tarefas a ferramenta correta é esta, pois é uma ferramenta de fácil manuseio, onde se pode classificar a ordem dos problemas a serem resolvidos, facilitando a tomada de decisão, e ajudando na escolha do que realmente é mais relevante a serem resolvidas, de forma que não prejudica e nem atrasa outros

procedimentos que no momento não são tão urgentes.

O diagrama de Pareto também conhecido como o princípio 80/20 é um gráfico de barras utilizado para demonstrar uma ordenação das ocorrências em ordem decrescente onde permite observar a localização de problemas ou a eliminação de futuras perdas dentro de um conjunto de fatores, dessa forma a organização saberá direcionar suas ações de melhoria e assim trazendo benefícios para a retenção de clientes, aumento de vendas e aumento de lucratividade.

De acordo com Vanessa Novaski et al. (2020) apud Daniel (2014) diz que é a forma de demonstrar de maneira clara a visualização de uma causa, priorizando e auxiliando as tomadas de decisões da organização, onde se apresenta o grau de importância ou sua relevância, mas para isso é preciso ter um objetivo específico para definir o Pareto, fazendo primeiramente um levantamento dos dados do que se quer comparar para poder medir qual o impacto que cada um representa para a organização.

Os 5 porquês é uma ferramenta que tem como propósito identificar a causa raiz de um devido problema, obter a causa real. Ajudar a entender o porquê de o problema estar acontecendo. Ele é mensurado desta forma: 1º porquê – encontramos um sintoma, 2º porquê – encontramos uma desculpa, 3º porquê – encontramos um culpado, 4º porquê – encontramos uma causa, 5º porquê – encontramos a causa raiz, mas para chegar a conclusão é importante que todos os interessados interajam no processo.

De acordo com Costa et al. (2018) apud Weiss (2011) refere se que para se tiver êxito na aplicação da ferramenta é preciso ter uma afirmação da situação a ser analisadas, e então deve se perguntar novamente o porquê da afirmação, e, indo se questionando até não haver, mais o que questionar referente à situação apresentada. Dessa forma conseguirá no final identificar a causa raiz do questionamento apresentado, diante disso pode se criar o plano de ação correto para a problemática.

A ferramenta 5w2h é utilizada para montar um plano de ação de forma eficiente, nela se define as tarefas e o acompanhamento da mesma, de forma ágil e simples para alcançar um determinado objetivo, sua função é definir o que será feito, porque será feito, onde será feito, quem irá fazer, quando será feito, como será feito e quanto custara, com esta ferramenta é possível fazer ajustes ou modificações mesmo depois que o plano de ação é colocado em prática.

Segundo André Luiz (2017) apud SEBRAE (2008) a técnica possibilita a identificação de dados e rotinas de uma organização ou situação a serem resolvidas, é onde se podem identificar os responsáveis pela realização das soluções apresentadas, especificando onde, porque, quando, como e quanto de uma determinada situação irá ser desenvolvida e solucionada, é uma ferramenta que pode ser utilizada na gestão de qualquer empresa para o planejamento de qualquer objetivo.

### 3. METODOLOGIA

Segundo Maria Cristina et al. (2017) apud Creswel e Clark (2010) propõem três termos referente a pesquisa mista com modelo de estudo exploratório sequencial, a primeira etapa tem como início a pesquisa qualitativa de uma situação para obter o resultado final da pesquisa quantitativa, a segunda etapa inicia-se com a pesquisa quantitativa em seguida da qualitativa para interpretar e dar um resultado quantitativo, por fim a pesquisa de convergência que nela as pesquisas são documentadas na mesma situação de forma complementar, para se ter um melhor entendimento na coleta de

dados. Neste sentido, a pesquisa mista exploratória é utilizada de forma qualitativa e quantitativa para obtenção de coleta de dados da problemática dentro da organização,

O presente artigo será também desenvolvido por ferramentas de análise, tais como: Análise SWOT, onde sua aplicação ocorrerá da seguinte maneira: será demonstrada uma varredura de suas Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças, com isso a organização poderá ter uma análise de todas as áreas da empresa, mas priorizara as fraquezas para então poder coletar os pontos a serem resolvidos, diante disto já com as fraquezas identificadas os gestores da empresa analisarão a ordenação e priorização das fraquezas a serem solucionadas de acordo com sua urgência através da matriz G.U.T.

O gráfico de Pareto será uma forma de demonstrar visualmente em formas de colunas de forma decrescente o percentual dos pedidos de demissão dentro da organização no decorrer dos anos, através dessas análise poderá então criar estratégias que visam identificar o real motivo do auto índice de pedidos de demissões, com a ferramenta 5 Porquês os gestores podem mensurar através de questionamentos sobre o (Porque?), dessas problemáticas estarem ocorrendo até chegarem a um embasamento concreto para cada problemática encontrada.

E através da ferramenta 5W2H que os gestores da empresa conseguirão montar um plano de ação para resolver as problemáticas encontradas e assim poder definir (Como, Quem e Quanto) isso irá custar para a empresa, às definições das tarefas e o acompanhamento delas serão executados de acordo com o setor responsável de maneira clara e ágil para que assim possa aumentar ainda, mas a produtividade dentro da organização. Esses são procedimentos que serão executados de forma continuamente ou definitiva sobre as problemáticas encontradas dentro da organização.

#### 4. PROPOSTA DE MELHORIA

O artigo tem como objetivo fazer uma análise ambiental sobre a empresa de eletrônicos, com a utilização da ferramenta SWOT.

**Quadro 01.** Análise ambiental SWOT

Ambiente externo	FORÇAS		FRAQUEZAS	
	Excelências na fabricação de equipamentos eletrônicos		Profissionais desmotivados	
	Parceria com outras empresas		Não tem planejamento para desenvolvimento do funcionário	
	Atendimento com excelência		Não tem um RH estratégico	
	Produtos com qualidade		Falta de comunicação interna com os colaboradores	
	Preservação do meio ambiente		Alto índice de turnover	
Ambiente interno	OPORTUNIDADE		AMEAÇAS	
	Alcançar novos mercados.		Pandemia.	
	Patrocínios esportivos		Aumento da gasolina.	
	Projetos sociais.		Aumento do gás.	
			Mercadorias embargadas.	
			Aumento do dólar.	

Fonte: elaborados pelos autores, 2021.

Através da análise SWOT pode se observar que a empresa apresenta em suas fraquezas uma problemática, mas voltada para área interna, se concentrando no setor de recursos humanos que não é estratégico e sim, mas burocrático através disto a falta de comunicação entre a área de recursos humanos e colaboradores interfere no desenvolvimento dos colaboradores de maneira que está impactando também a motivação dos mesmos a permanecerem na empresa, causando um alto índice de *turnover* dentro da organização, desse modo o próximo passo é o de priorização das problemáticas.

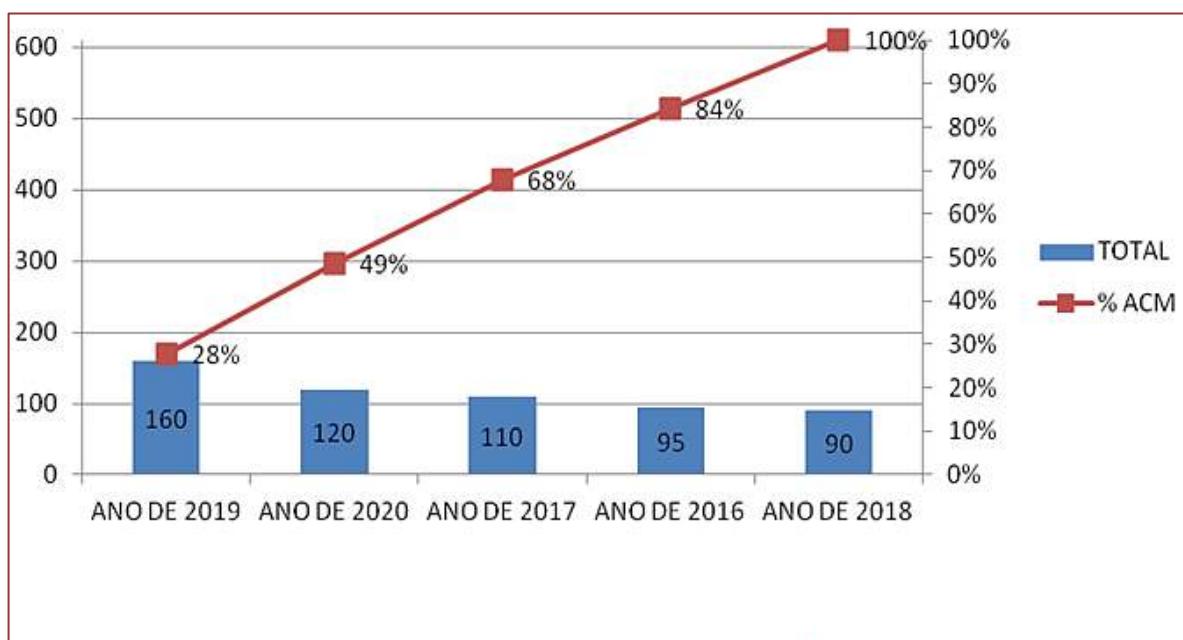
**Quadro 02.** Priorização das Fraquezas

Lista de problemas	G	U	T	Pontuação	Prioridade
Profissionais desmotivados.	3	4	4	48	3º
Não tem planejamento para o desenvolvimento do funcionário.	5	4	2	40	4º
Não tem RH estratégico.	4	5	2	80	1º
Falta de comunicação interna com os colaboradores	4	5	3	60	2º
Alto índice de <i>turnover</i>	4	5	1	20	5º

Fonte: elaborado pelos autores, 2021.

Com base nas informações que foram aplicadas através da matriz G.U.T, segundo a prioridade dos resultados obtidos de uma forma simples e acessível de priorizar os problemas identificados podendo então ser ter uma visibilidade sobre quais problemas devem ser resolvidos com, mas urgência, dando assim uma visão ampla da ordem em que a organização deve priorizar tanto a longo quanto em curto prazo de suas problemáticas, de maneira que possa facilitar a estratégia de execução do plano de ação.

**Figura 1.** Construção de Análise de Desempenho



Fonte: elaborada pelos autores, 2021

Através do gráfico de Pareto a empresa passa a ter uma visualização, mais organizada do fluxo de pedidos demissões que ocorrem ao longo dos anos, onde mostra desde o ano de 2016 á 2020 representação do maior índice de pedidos de demissão, esse levantamento relaciona- se a toda a empresa e não apenas a um departamento, visto que o que se refere ao porque dos pedidos de demissão estarem acontecendo está sendo analisado e formulado em um plano de ação para mudar esse cenário.

**Quadro 03.** Análise da causa raiz

Causas.	Por quê?	Por quê?	Por quê?	Por quê?	Contramedida
Não tem RH estratégico	Por ainda estar no formato tradicional	Por ter uma cultura arcaica	Por não se ter o real conhecimento das vantagens de um RH estratégico.	Pelo fato do diretor do RH não ter a formação na área de atuação que hoje o mercado necessita	Matricular o diretor de RH em um curso de graduação na área de gestão de RH.
Falta de comunicação interna	Por se ter um RH tradicional	Por não ter uma comunicação direta entre colaborador e RH.	Por só existir comunicação centralizada nos gestores.	Por ainda verem os colaboradores apenas como Mao de obra.	Criar um canal ou procedimentos que facilite que os colaboradores tenham um feedback direto com o RH.
Funcionários desmotivados	Por não conseguirem subir de cargo.	Por acharem que seus esforços na execução das tarefas na organização não são reconhecidos devidamente.	Por não se sentirem valorizados por suas habilidades e competências para determinada vaga.	Por verem que os cargos são ocupados apenas por quem tem grau de parentesco.	Criando estratégias que possam motivar os colaboradores profissionalmente e pessoalmente.

Fonte: elaborada pelos autores, 2021

Através da ferramenta 5 por quês pode se identificar as causas raízes dos problemas que estão realmente ocorrendo dentro da organização, nele observa se também a contramedida proposta para a resolução desses problemas com o intuito de poder facilitar o desenvolvimento da estratégia de como começar o plano de ação a fim de poder transparecer a informação de forma clara e objetiva para organização e para as partes interessadas encontradas nas problemáticas.

## 6. PLANEJAMENTO DA PROPOSTA

**Quadro 04. 5W2H**

O que?	Por quê?	Quem?	Quando?	Onde?	Como?	Quanto?
Não ter RH estratégico.	Diretor de RH não possui formação atualizada.	Diretor de RH	Inicio: 10.01.2022 Fim: 11.12.2024	Em uma faculdade	Matriculando em um curso de gestão de recursos humanos.	Integral: R\$ 677,78 Parcial com bolsa R\$295,97
Falta de comunicação interna.	Por ainda verem os colaboradores apenas como Mao de obra.	Setor de Recursos Humanos	Inicio: 10.12.2021 Fim: continuamente	Na empresa	Com a realização de reuniões com os colaboradores de forma quinzenal.	Sem valor agregado
Funcionários desmotivados	Por verem que os cargos são ocupados apenas por quem tem grau de parentesco.	Setor de Recursos Humanos	Inicio: 13.12.2021 Fim: continuamente	Na empresa	Promovendo dinâmicas de grupo, demonstrando que cada funcionário tem seu valor dentro empresa e que não são classificados por ter parentesco.	Sem valor agregado

Fonte: elaborada pelos autores, 2021.

Com o plano de ação 5w2h pode se determinar quem irá aplicar as ações dentro da organização, como será aplicado às soluções desenvolvidas no plano de ação de forma eficaz, serão executadas pelo setor de recursos humanos, com datas distintas de iniciação, dentre as três ações necessárias para sua execução duas serão feitas dentro da própria empresa com valores agregados de tempo e boa vontade do setor de recursos humanos, enquanto uma será de forma externa e com valores financeiros, com o propósito de conseguir aplicar e monitorar as soluções identificadas para os devidos problemas.

## 7. RESULTADOS ESPERADOS

Com a capacitação do diretor do setor de recursos humanos, espera se que possa direcionar a transição do setor de RH do burocrático ao estratégico na empresa, através da capacitação esse profissional poderá reter novos conhecimentos na área de gestão estratégica, de novas tecnologias que o ajudara a ter mais tempo para captar, desenvolver e utilizar o capital humano de maneira eficiente dentro da organização ajudando- a ter mais rentabilidade do negócio.

Com o desenvolvimento da comunicação interna quinzenal administrada pelos gestores através de reuniões com os colaboradores reflete se a permitir que cada um tenha voz dentro da organização para expressarem suas ideias e questionamentos que

possam ser trabalhados em conjunto para a motivação e valorização desses profissionais e garantindo melhorias para ambos, pois são esses profissionais que vivenciam no dia a dia os processos mais de perto e ter esse feedback faz toda a diferença para inclusive poder evitar possíveis problemas. Com os colaboradores bem informados e engajados sobre metas e objetivos de maneira clara e transparente resulta em alcançarem bons resultados para a organização.

A motivação e valorização desses profissionais é um requisito muito importante, além de ser um dos incentivos para esses profissionais se manterem na empresa, com a criação de dinâmicas de grupo auxilia para que esses profissionais possam interagir uns com os outros de forma desinibida, divertida e ocasiona também o conhecimento entre o grupo tornado o ambiente mais leve de se trabalhar, promovendo qualidade profissional e pessoal, ajudando a executarem suas atividades com mais satisfação. Fazê-los perceberem que todos são tratados de forma igual sem diferenciação nenhuma e assim moldando profissionais que vestem a camisa da empresa, ou seja, dão o Máximo para o desenvolvimento e sucesso da organização.

## 8. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Empresa familiar tradicional é a organização onde suas áreas de maior responsabilidade são gerenciadas por integrantes familiares e assim vão se gerando extensões dentro da organização, nela se possui um alto padrão de confiança e lealdade entre os administradores, com o passar dos anos as empresas familiares vem demonstrando o quanto podem ser modernas e competitivas no mercado. Um dos pontos fortes desse tipo de organização é a influência da cultura organizacional no comportamento e de suas crenças que vão passando de geração em geração.

Com o decorrer dos tempos as mudanças organizacionais vêm se atualizando cada vez mais, principalmente em questão ao setor de recursos humanos que está deixando de ser um setor tradicional onde suas tarefas eram mais burocráticas com pouca flexibilidade e com várias etapas, sem falar em uma gestão hierárquica verticalizada nas relações de poder e sem comunicação aberta, contribuindo para a grande rotatividade dentro da empresa, uma vez que nos dia de hoje os colaboradores estão à procura de empresas que lhes deem mais benefícios e principalmente qualidade de vida no ambiente de trabalho.

Infelizmente ainda existem empresas que ainda não conseguiram migrar do RH tradicional para o estratégico, principalmente para os profissionais da área onde precisam articular maneiras de integrar essa nova gestão em uma organização com valores e culturas enraizados na hierarquia é um processo demorado, mas não impossível. O artigo tem como objetivo demonstrar esses tipos de ocorrências que muitas organizações vivenciam, desse modo os artigos propõem resoluções para o desenvolvimento desses profissionais tanto nos requisitos de motivações, comunicação interna clara e objetiva e a capacitação dos profissionais da área de recursos humanos para atenderem as necessidades do mercado, que a cada ano se torna mais exigente e competitivo, tornando se um diferencial nas organizações.

## REFERÊNCIA

Duarte, A.O; Oliveira, J.D. O problema que pode surgir pela falta de um departamento de Recursos Humanos: Acompanhamento e sugestões de implantação. Repositório institucional-FUCAMP/graduação/administração-artigo. Documento em 06 de dezembro 2019.

Monteiro, L.J. P; Ornelas, M.G; Rodrigues, M; Cardoso, I.M.M. Gestão de Recursos Humanos socialmente responsável: formar e reter pessoas. Revista Connexio, v7, n.2, p.28-41, 2018. ISSN: 2236-8760. Data do documento: 28 de março de 2019.

Rosa, P.A. Teoria e prática na administração de Recursos Humanos. Universidade do extremo Sul Catarinense- UNESC/ ciências sociais aplicadas/ciências contábeis/trabalho de conclusão de curso- TCC (CNN) Data do documento: 05 de julho de 2017.

Thiago A. H.R; Mauricéia S. P.G. Pesquisa do clima organizacional nos setores de tesouraria e contabilidade em uma prefeitura no estado do Espírito Santo. Campos Colatina-IFES. Ano de 2018.

Fabiana P. A. B; Ana Z. M; Márcia Z. M; Alexandre O. L. Estudo de clima organizacional no setor industrial. Revista Pensamento contemporâneo em administração, v10 n.4 (2016) publicado em 2016-12-23.

Andréa C. T; Yuri B. V; Fabiana S. L; Felipe J. F. Clima organizacional: Da satisfação á motivação no trabalho entre colaboradores de uma instituição financeira. Revista competitividade e sustentabilidade- Comsus [S.L], v 7, n.3, p.688-709,2020. Publicado em 13-12-2020. DOI: 10.48075/comsus. V7i3. 24666.

Maykon S. R. L; Angelita M. S. G. Análise SWOT e suas funcionalidades. Revista Interface Tecnológica. V15 n.2-2018. Publicado em 30.12.2018.

Vanessa N; Jessica L. F; Osvaldo A. B. Aplicação de Matriz G.U.T e Gráfico de Pareto para priorização de perdas no processo de uma panificadora. International Journal of Development Research. Vol.10, Issue, 11, PP. 42203-42207, november, 2020. Publicado em 30.11.2020.

Costa, T. B. S; Mendes, M. A. Análise da causa raiz: do método do diagrama de Isbikawa e método dos 5 Por quês para identificação das causas da baixa produtividade em uma cacauicultura. Departamento de Engenharia de produção- Universidade Federal de Sergipe (DEPRO/UFS). Data do documento: novembro de 2018.

Araújo, A. L. S. Implantação das ferramentas 5S e 5W2H como plano de ação no setor de oficina em uma empresa de automóveis na cidade de João Pessoa-PB. Universidade Federal da Paraíba (UFPB). Data do documento: 11 de novembro 2018.

Maria C. B. G; Pierre P; Ivan L. M. R. Métodos de pesquisa mista e revisões de literatura mista: conceito, construção e critério de avaliações. Revista Incid: R. Ci. Inf. E Doc. Ribeirão Preto, v.8, n.2, p.4-24, set.2017/fev.2018.

# Capítulo 5

## *Gestão de recursos humanos e estratégicos contra o assédio moral: Estudo de caso em uma empresa do polo de duas rodas*

*Dayana Kelly de Lima Pessoa*

*Thaisa Pereira Costa*

*Ygor Geann dos Santos Leite*

**Resumo:** O presente trabalho tem por finalidade abordar as situações insultuosas e constrangedoras que os colaboradores vêm enfrentados dentro da empresa, citando como exemplo um ocorrido, onde uma colaboradora foi chamada atenção em público pela encarregada do setor, no qual a deixou envergonhada e constrangida. Dessa maneira, o artigo tem como objetivo desenvolver estratégias e medidas que visem controlar e reprimir situações que possam se assemelhar com o assédio moral, visando melhorias no posicionamento da liderança para com o subordinado. Utilizando ferramentas estratégicas com o objetivo de analisar melhor a problemática, mensurar seus impactos e consequentemente propor uma solução. Oferecendo a vítima recursos para lidar com a situação, vendo que essa situação é muito complicada, oferecendo assim um amparo psicológico. Em virtude dos fatos mencionados será benéfico tanto para empresa, quanto para o colaborador prejudicado, pois isso afeta ambos os lados, pode chegar a afetar até a produção e a rotina e trabalho.

**Palavras-chave:** Assédio moral. Consequências. Resultados.

## 1. INTRODUÇÃO

O assédio moral é um dos problemas mais sérios no local de trabalho, sendo ele causado por qualquer ato, como abuso de liderança, palavras ofensivas, que se resulta em desconforto e constrangimento ao colaborador na sua jornada de trabalho, causando danos ao indivíduo e a organização, consequentemente ocasionando assim a desmotivação, perda de produtividade, e gerando muitas das vezes ao desemprego forçado. A frequência do assédio pode levar o funcionário ao isolamento como forma de proteção. Podendo assim ser praticado por colegas, líderes, e superior hierárquico.

Nesse sentido, o assédio moral dentro do ambiente de trabalho tem sido um assunto recorrente que tem acontecido com frequência há muito tempo, fazendo com que o colaborador se sinta cada vez menos respeitado, e ofendendo assim a dignidade e integridade do trabalhador. Esses acontecimentos têm ocorrido por meio das situações de comportamento, no qual o seu principal objetivo é de humilhar, ofender, amedrontar, desestabilizar emocionalmente e prejudicar. Colocando em risco a saúde física e psicológica, afetando não só o desempenho do colaborador exposto, como o da própria empresa do polo de duas rodas.

Dessa maneira destaca-se a problemática: Quais foram os impactos e as consequências que o ato do assédio moral trouxe para a vítima e para a organização?

Assim, o trabalho terá como objetivo geral: identificar as principais causas que levam a agir e tomar medidas e atitudes rigorosas com os colaboradores, que têm afetado tanto na queda da produtividade, quanto no seu desempenho. E como objetivos específicos, pretende: realizar uma pesquisa qualitativa em relação as reclamações das vítimas, com todo o departamento, referente aos acontecimentos repetitivos, identificando a causa raiz, e a elaboração do plano de ação para propor melhorias no comportamento organizacional e no aumento satisfatório da produtividade da organização.

A metodologia do artigo refere-se a uma pesquisa administrativa, composta por meio de conhecimentos qualitativos e quantitativos, para oferecer recursos que consistem em desenvolver bons resultados visando a problemática citada à cima, sendo considerada a caráter exploratório devido ao grande índice de reclamações em relação ao ambiente de trabalho. Destacando assim a utilização das ferramentas administrativas para uma melhor análise, mensurar seus impactos e consequências, e propor soluções.

O artigo será estruturado em três fundamentações teóricas, sendo esses: Subsistema de Recursos Humanos que é fundamental para o bom desempenho da empresa, e para a organização e eficiência dos colaboradores, dando motivação e satisfação aos mesmos. O assédio moral é um fenômeno que passou a ser relevante juridicamente desde os anos de 1988 e que hoje em dia ocorre com frequência dentro da organização citada, de forma que tem deixado os colaboradores a se sentirem lesados e desconfortáveis com as situações ocorridas. A ferramenta a ser tratada é: As ferramentas administrativas onde será feito um levantamento do comportamento da liderança para como subordinado.

O desenvolvimento deste artigo tem como finalidade diminuir os impactos negativos e propor melhorias nos comportamentos, palavras, atos e gestos que possam trazer qualidade no dia a dia dos assediados melhorando assim o clima organizacional, evitando possíveis transtornos para ambas as partes. O combate ao assédio moral é importante para que os assediados se sintam amparados e tenha de volta à sua

dignidade e integridade como um indivíduo. Pois, uma vez que os colaboradores se sintam privilegiados e respeitados pela empresa a mesma só tem a ganhar.

Da mesma forma tendo em vista sua relevância, e sendo ele bem desenvolvido pode ser aplicado dentro da organização, dando a outros profissionais a oportunidade de se beneficiar com os dados expostos, com a otimização de tempo, processo e gastos. Servindo para disseminar ideias e informações de uma forma mais padronizada e eficaz. Com a publicação desse artigo, torna-se uma forma mais fácil de transmitir conhecimentos e técnicas para o mundo acadêmico, dando a eles a oportunidade de se ter uma base de conhecimento clara e objetiva.

## 2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 2.1. GESTÃO DE PESSOAS

Os subsistemas de Recursos Humanos são processos de melhorias que dão suporte ao processo de desenvolvimento na área de recursos humanos, é um conjunto de práticas que se tem como objetivo desenvolver o capital humano dentro das empresas com as melhores técnicas de motivação, comunicação, retenção, e a capacitação dos colaboradores. Esses subsistemas de RH foram criados para permitir que os responsáveis por esse departamento consigam ter um maior controle sobre o desempenho de suas tarefas, e garantir maior eficiência na gestão de pessoas.

De acordo com Paula e Nogueira (2016), para uma empresa ser bem-sucedida é necessário pensar em toda a sua estrutura organizacional, no entanto, uma organização só é possível se desenvolver profissionalmente quando todos os seus setores estiverem alinhados. A forma da qualidade de vida não é um custo, e sim um grande investimento na qualidade da excelência da organização, já está claro o suficiente que para se ter o alcance das metas atingidas a organização deve valorizar seus colaboradores.

Dependendo de qual for a área que o subsistema irá atuar, ele pode ser usado para diversas finalidades no departamento, pois o mesmo possui 5 categorias que são fundamental em agrupar todas as funções das organizações, sendo elas: provisão de Recursos Humanos, aplicação de pessoas, manutenção de pessoas, desenvolvimento de pessoas e monitoramento de pessoas, cada uma delas tem a função de atuar em uma área específica, no qual o objetivo desejado de cada uma delas será diferente, o método a ser utilizado para alcançar os resultados positivos e desejados também será diferente.

Conforme descreve Prediger (2018), as organizações precisam adotar os meios estratégicos entrelaçados com as políticas e as atividades de Recursos Humanos, com a formulação de suas metas e planos estratégicos, para assim conseguir alcançar as suas metas sem que ocorra algum tipo de risco na sua produção, e para que tudo isso ocorra de forma segura, se faz necessário que o gerente coloque em prática a combinação de recrutamento, seleção, treinamento, e outras políticas e práticas.

A gestão de pessoas caminha para processos cada vez mais descentralizados que pontuam a participação efetiva dos colaboradores. E ainda, alguns caminhos direcionam a gestão de pessoas para o futuro. São tendências quanto ao foco principal da gestão de pessoas, à estrutura, a forma de trabalho, os processos de recursos humanos e as de reformulação dos seus recursos. E por isso o uso dos subsistemas de Recursos Humanos se faz tão necessário, pois ele tem muitas vantagens, que são muito importantes para as empresas, contendo, proporciona maior alinhamento entre a empresa, os colaboradores e a gestão de pessoas mais organizada.

Para Gurnaski e Borges (2020), a avaliação de desempenho é essencial para o melhoramento e a performance profissional dos colaboradores, pois ela analisa a fundo o comportamento dos mesmos, e aonde estão falhando, e se caso for necessário os ajuda no aperfeiçoamento tanto pessoal, quanto profissional. E com tudo isso, a avaliação de desempenho ainda melhora a produtividade, a motivação e o desenvolvimento da capacidade sociais do trabalhador.

## **2.2. AS RELAÇÕES SUBJETIVAS NO AMBIENTE DE TRABALHO**

Contudo foi identificado o interesse dos colaboradores em busca de melhorias no que se diz a respeito aos chefes, pois essas tais atitudes estavam sendo prejudiciais ao ambiente de trabalho. Ajustando essas coisas, podendo haver uma melhor produção e uma melhora na relação dos colaboradores com a chefia, e até mesmo entre eles mesmo. Mediante a toda situação as análises apresentadas que são situações reais e que causam impacto desagradáveis na rotina de trabalho. E isso acarreta péssimos resultados, como a desmotivação.

De acordo com Farsen et al. (2018), a relação da qualidade de vida no trabalho é um campo incipiente que privilegia o respeito e a valorização da vida individual e coletiva. A construção da qualidade de vida foi herdada por uma amplitude de uma definição de uma gestão mais geral, sendo ela referência inicial para atingir os objetivos da empresa. A sua proposta básica é desenvolver ambientes de trabalho tão bons para as pessoas, quanto para a saúde econômica da organização.

### **2.2.1. CONCEITUAÇÃO DE ASSÉDIO MORAL**

O assédio moral é um problema cada vez mais frequente nas empresas. Muitos são os fatores que causam o assédio, dentre os mais comuns, discriminação quanto ao gênero, idade, religião, cor de pele, porte físico, dentre outros. O tema assédio moral apesar de muito debatido, ainda está em pauta, pois é considerado um dos indicadores que causam distúrbios psicológicos nos colaboradores. É cada vez mais frequente encontrar uma pessoa que tenha algum problema relacionado a problemas pessoais envolvendo o trabalho.

Segundo Simões e Rodrigues (2020), as autoras do artigo relatam que a conceituação do assédio moral no ambiente de trabalho é tudo aquilo que se figura como uma forma de violência, na qual a vítima fica exposta por um longo período a práticas humilhantes e constrangedoras, causadas por uma ou mais pessoas no ambiente de trabalho. Na qual a sua principal finalidade é de humilhar, ofender, diminuir, ou causar algum tipo de desestabilização no colaborador.

### **2.2.2. CONSEQUÊNCIAS DO ASSÉDIO MORAL**

Conforme descreve Brum et al. (2020), explica que quando o agressor é indicado com comportamentos de assédio o mesmo faz com que a vítima se sinta culpada, e que se responsabilize por erros na qual foi induzido a cometer. Taís comportamentos esses que refletem na estabilização emocional do colaborador, a ponto de levá-lo a adoecer, podendo apresentar alguns sintomas de distúrbios de saúde, como: crise de choro, dores generalizadas, palpitações, depressão, insônia, dor de cabeça, desmotivação no trabalho e entre outras.

Os autores reafirmam o assédio moral como violência, porém é uma violência do tipo psíquica, capaz de causar danos irreversíveis para aqueles que sofrem esse tipo de discriminação, atos desumanos e de exclusão social. Pois danos psicológicos são muito complexos, causando várias complicações até mesmo no trabalho, trazendo várias consequências para o mesmo e também pode haver prejuízos na rotina de trabalho e podem ser irreversíveis uma vez que essa pessoa fique traumatizada, dificulta a possibilidade de levar uma vida saudável na sua rotina de trabalho.

### **2.3. O USO DAS FERRAMENTAS GERENCIAIS NA IDENTIFICAÇÃO DE ASSÉDIO MORAL NA EMPRESA**

Antes que o assédio moral fuja do controle do empregado é preciso buscar ajuda dentro da empresa. Relatar os acontecimentos para o superior hierárquico adequado, é uma alternativa eficaz na busca pelo encerramento de uma situação de assédio moral. As ferramentas gerenciais como: Análise SWOT, Matriz G.U.T, Gráfico de Pareto, Os Cinco Porquês, 5W2H, são de extrema importância para a organização delimitar objetivos a serem implantados junto ao setor de Recursos Humanos.

#### **2.3.1. ANÁLISE SWOT**

De acordo com Ponte (2019), a análise SWOT é uma ferramenta, que a partir de uma análise do ambiente interno e externo possibilita o diagnóstico e a análise de cenários, que auxiliam como base para a construção de um planejamento estratégico de uma empresa. É recomendada para ser utilizada em caso de levantamento de problemas e riscos afetados pelos trabalhadores, esse levantamento pode ocorrer com o uso de questionários e entrevistas individuais. E o autor ressalta ainda que o futuro da organização depende dos recursos e competências no clima organizacional.

#### **2.3.2. MATRIZ G.U.T.**

Segundo Novaski et al. (2020), a Matriz G.U.T (gravidade, urgência e tendência), é uma ferramenta de gestão que pode ser aplicada para análise e priorização de problemas, ou de ações de correções a serem implementadas. É utilizada uma escala de 1 a 5 pontos, de menor intensidade até maior intensidade ou de pouco importante a muito importante, gerando pontuações em três classes de elementos diferentes. Entre as ferramentas gerenciais, a matriz é um recurso muito aplicado na tomada de decisões, pois ela consegue traçar ações a serem tomadas em curto e médio prazo, a mesma tem como escopo priorizar os problemas que partem através da análise realizada no processo.

#### **2.3.3. GRÁFICO DE PARETO**

De acordo com Silva et al. (2019), a ferramenta do Diagrama de Pareto é valiosa e muito utilizada pelas empresas, sendo ela fundamental para um bom desenvolvimento de projeto. Através do princípio de Pareto é possível saber quais decisões terão mais ou menos efeitos sobre os problemas, proporcionando maior eficiência organizacional, melhoramento da produtividade, e um aumento na rentabilidade da empresa. Funciona como uma ferramenta da qualidade que aumenta a sua eficácia de forma em geral, com a indicação de ações prioritárias para solucionar problemas.

### 2.3.4. OS 5 PORQUÊS

Conforme descreve Fernandes (2018), a análise dos 5 porquês é uma ferramenta que é capaz de identificar a causa raiz, e é muito útil quando envolvem os fatores humanos e as interações do dia a dia dos negócios. O método tem como objetivo definir exatamente o problema e questionar o porquê por cinco vezes até que se encontra sua verdadeira causa, a ferramenta foi desenvolvida por Toyota, em busca pela qualidade plena de seus processos, surgiu em meados da década de 70 no Japão.

### 2.3.5. FERRAMENTA 5W2H

Para Mende et al. (2020), a matriz 5W2H é utilizada para o auxílio de elaboração de plano de ação, ou seja, ações que devem ser executadas para se ter o alcance das metas. Podendo ser executada a partir de sete perguntas - chaves, sendo elas: "o que vai ser feito?", "porque será feito?", "quem irá fazer?", "quando será feito? "onde será feito?", "como o problema será resolvido?" e "quanto custará?". Então, por meio de resposta simples e objetivas dentro do quadrado possibilitará que informações cruciais sejam identificadas.

## 3. METODOLOGIA

Segundo Machado e Silva (2017), a pesquisa qualitativa e quantitativa são ferramentas que ajudam a esclarecer os problemas abordados. Na pesquisa quantitativa é possível alcançar os dados das informações por meio de números, com a abordagem do problema formulado, e na quantitativa é um tipo de pesquisa que os aspectos subjetivos são baseados em fenômenos sociais e comportamentais humano, com a compreensão dos processos e os detalhes das informações alcançadas. Tendo em vista processos positivos e bons resultados, identificando a causa raiz e assim aplicando os termos de melhorias satisfatórias.

O desenvolvimento das ferramentas administrativas será executado por 5 ferramentas estratégicas, que auxiliaram na identificação das situações e nas tomadas de decisões, sendo respectivamente das seguintes maneiras: a técnica da análise SWOT será composta por dois ambientes específicos sendo elas: internos formada por forças e fraquezas e os externos conceituado por ameaças e oportunidades. Com o seu foco principal nos dados expostos nas fraquezas destacadas.

Com base nas identificações das fraquezas se utilizará o uso da Matriz G.U. T que irá destacar o percentual de gravidade, urgência e tendência, com notas que será avaliada de 1 a 5 que será utilizada para a construção de uma tabela, para assim classificar o problema de acordo com o seu nível de prioridade. E para o desenvolvimento de resoluções dos problemas da mesma, as suas 3º primeiras prioridades serão formadas de forma decrescente, orientando assim a melhor sequência dos problemas para solucionar melhorias a essas questões.

Com isso, após os levantamentos das informações quantitativas vão ser organizadas por meio da ferramenta, Gráfico de Pareto e essa pesquisa tem como função e está relacionada como indicador de desempenho, destacando assim, seus defeitos ou problemas que geram maior ocorrência, dentro de um grande conjunto de fatores, sendo definido no gráfico de forma decrescente, mostrando assim as evidencias dos problemas a serem resolvidos.

Com essas demonstrações, e ações para identificar a causa raiz dos principais problemas a serem analisados. Como a pesquisa feita para o levantamento do problema principal, utilizando assim a condição administrativa, a ferramenta a ser desenvolvida serão os 5porquês. Com intuito de que por meio dessa ferramenta sendo ela desenvolvida através de cinco principais questionamentos, para que seja identificado o principal problema para que seja resolvido, sendo considerado de maior nota, o maior problema.

Com tudo, toda essa estrutura para um bom plano de melhoria será desenvolvida por meio da ferramenta 5W2H, com isso fica evidenciado com algumas particularidades, como por exemplo, quem será indicado como colaborador de nível tático, ou seja, uma pessoa para ser responsável pelas ações a serem aplicadas e apresentadas na seguinte etapa, como ser replicada a mesma contramedida, utilizando a ferramenta 5porquês, sem precisar fazer alterações no texto. Utilizando no campo quanto e o que será inserido.

#### 4. PROPOSTA DE MELHORIA

O RH estratégico participa da elaboração do planejamento da organização para que, com base nesse planejamento, desenvolva o planejamento da sua área. É necessário desenvolver uma série de ações em cada processo de gestão visando os objetivos da organização dos colaboradores. As ferramentas SWOT, Matriz G.U.T, Gráfico de Pareto e os 5 Porquês são técnicas de extrema importância na definição de ações a serem realizadas na organização.

A ferramenta SWOT identifica as Forças (*Strengths*), Fraquezas (*Weaknesses*), Oportunidades (*Opportunities*) e Ameaças (*Threats*). Ou seja, trata-se de um recurso qualitativo para verificar quais são as situações que merecem maior atenção. O quadro abaixo apresenta uma análise da empresa utilizada neste estudo, através da análise SWOT.

**Quadro 01:** Análise SWOT da empresa

Ambiente Interno	Forças		Fraquezas
	Reconhecimento no Mercado	Abordagem insultuosa	
	Ginástica laboral	Gestor agressivo	
	Clientes de marcas reconhecidas	Falta de benefícios	
	Controle de estoque	Rotinas excessivas	
	Atrações em datas comemorativas	Falta de treinamento	
Ambiente Externo	Oportunidades		Ameaças
	Proposta inovadora	Crise Econômica	
	Benefício (pagar 50% da faculdade)	Nova concorrência	
	Aumento salarial	Não- conformidades no cliente	
	Promoções internas	Novas tecnologias	
	Aumento de benefícios	Quebra de contrato	

Fonte: Elaboração dos autores, 2021

De acordo com os dados apresentados na análise SWOT, apresenta-se um alto índice de queixas relacionadas ao tipo de comportamento do líder para com os subordinados, que se encontra dentro do ambiente interno mais precisamente nas fraquezas, na qual deve ser analisada e solucionada para que não haja um maior descontrole no comportamento do líder para com os subordinados, e evitando transtornos para organização.

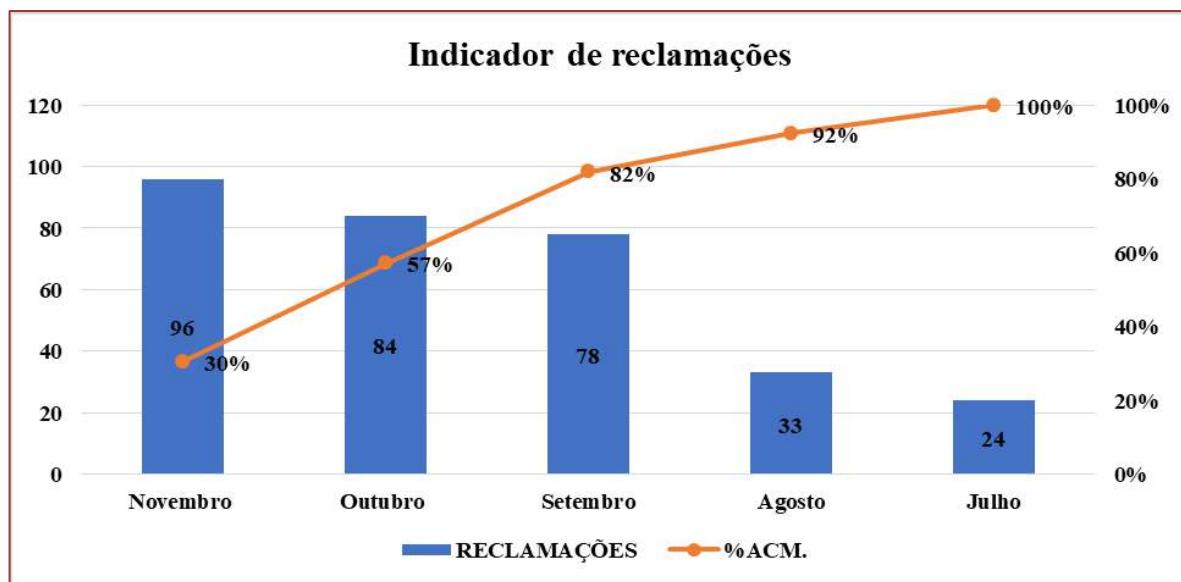
**Quadro 02: Matriz de G.U.T**

Lista de problemas	G	U	T	Pontuação	Prioridade
Abordagem Insultuosa	4	5	5	100	2º
Gestor Agressivo	3	4	4	48	4º
Falha na comunicação	5	5	5	125	1º
Falta de treinamento	3	4	3	36	5º
Abuso de poder	4	4	5	80	3º

Fonte: Elaboração dos autores, 2021

Com base no percentual do quadro 2, prioriza-se: a falha na comunicação, abordagem insultuosa e o abuso de poder, como as três primeiras prioridades a serem resolvidas e desenvolvidas nos quadros a seguir.

**Figura 01: Gráfico de Pareto**



Fonte: Elaboração dos autores, 2021

Observa-se no quadro 3, que o nível de reclamações dos colaboradores devido aos comportamentos e posicionamentos do líder têm aumentado muito, de forma que tenha deixado os colaboradores a se sentirem cada vez menos desrespeitados e desamparados pelas tomadas de decisões da empresa. Com a sua maior porcentagem no mês de novembro.

**Quadro 04: 5 Porquês**

OQUE?	1º POR QUÊ	2º POR QUÊ	3º POR QUÊ	4º POR QUÊ	5º POR QUÊ	CONTRAMEDIDA
Falha na comunicação	Houve uma falta de ética e profissionalismo da chefia para com os subordinados.	Não ouve um diálogo adequado, por esse motivo acontecem erros.	Falta de saber lidar com pessoas, não sabendo como se expressar para com o outro.			Realizar uma palestra, ou reunião para que haja uma melhoria na comunicação entre a liderança e os demais, para que melhore a comunicação e o ambiente de trabalho.
Abordagem insultuosa	A líder fez uma ação corretiva de forma constrangedora, com tons de voz alto, na qual deixou o colaborador envergonhado em público	A ação ocorreu por conta de conversas paralelas no meio da produção.	Na qual fez com que a líder tivesse atitudes e comportamentos insultuosos.			Com esse problema, pode se usar como solução, uma reunião com o superior, para com o subordinado, para que haja uma melhor relação entre ambos.
Abuso de poder	Comportamentos e repreensão com tomadas de autoridades abusivas, por se achar superior aos subordinados.	Deixando os seus liderados constrangidos e menosprezados com tais comportamentos.	Afetando na desmotivação emocional e na baixa expectativa de cargo.			Buscar aperfeiçoamento em liderar pessoas, para que esse possível chefe reveja sua forma de lidar com os demais, agindo de uma forma coerente.

Fonte: Elaboração dos autores, 2021

Considerando o quadro acima é possível identificar situações desvantajosas que se apresentam dentro da organização. E após a essas identificações é identificada à a problemática e é proposto um quadro de contramedida para cada situação.

## 6. PLANEJAMENTO DA PROPOSTA

É percebido que os processos e métodos no setor de Recursos Humanos estão desatualizados, perceber o assédio moral no ambiente de trabalho, é um trabalho de cunho mais íntimo, investigativo, onde o trato com o colaborador precisa ser mais direto, também não pode ser confundido com as imposições profissionais, isto é, com decisões legítimas que dizem respeito à organização do trabalho, como no caso de transferências e mudanças de função, quando de acordo com o contrato de trabalho; ou com críticas construtivas e avaliações sobre o trabalho executado, desde que explicitadas e não utilizadas com o propósito de repreender o empregado. Ou seja, investir em sistema, capacitação da equipe de Recursos Humanos, para que possa intervir de maneira eficiente nesses casos.

**Quadro 05: 5W2H**

OQUE?	PORQUE?	QUEM?	QUANDO?	ONDE?	COMO?	QUANTO?
Falha na comunicação	Pela falta de ética e profissionalismo, havendo assim uma má comunicação dos chefes para com os subordinados.	Encarregado do Setor	Início: 12/03/21 Fim: 12/04/21	Na empresa	Realizar um treinamento para que haja uma melhora na comunicação entre a liderança e os liderados.	R\$2.900,00
Abordagem insultuosa	Chamou à atenção do colaborador na frente de outros, não respeitando-o.	Encarregado do setor	Início: 12/01/21 Fim: 12/02/21	Na empresa	Como solução, podendo haver uma conversa do seu superior, para com o subordinado, para que ele venha fazer cursos de aperfeiçoamento na sua área.	R\$3.500
Abuso de poder	Pela falta de respeito, e falta de profissionalismo do gestor agressivo com os funcionários	Setor administrativo	Início: 12/03/21 Fim: 12/05/21	Na empresa	Se aperfeiçoar em liderar pessoas, para que esse possível chefe veja que não está agindo de forma coerente.	R\$3.000

Fonte: Elaboração dos autores, 2021

O quadro 5 apresenta a atualização das novas medidas a serem implementadas na organização, com o intuito de prevenir possíveis novas queixas relacionadas as situações destacadas.

## 7. RESULTADOS ESPERADOS

Contudo, espera-se que com uma possível aplicação do artigo aumente a sensibilização relativa no ambiente de trabalho, que as vítimas prejudicadas tenham de volta um melhor relacionamento com a liderança e sejam respeitadas. Medidas essas que foram organizadas com o único propósito de manter o respeito mútuo entre todos, e consequentemente um ambiente organizacional sadio próprio para se trabalhar de forma digna, respeitando a integridade física e psicológica do colaborador.

Com a pesquisa realizada, destaca-se que foi constatada as principais prioridades problemáticas a serem resolvidas, com base nos dados alcançados propomos um plano de melhorias a serem executados dentro da organização de forma que as medidas a serem aplicadas resulte em impactos positivos para ambos. Pois, é de fácil compreensão identificar que a problemática obteve vários impactos negativos que auxiliaram no grande índice de queixas dos colaboradores.

## 8. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Contudo foi identificado o interesse dos colaboradores em buscar melhorias no que se diz a respeito aos chefes, pois essas tal atitudes estavam sendo prejudiciais ao ambiente de trabalho. Ajustando essas coisas, podendo haver uma melhor produção e uma melhora na relação dos colaboradores com a chefia, e até mesmo entre eles mesmos. Mediante a toda situação as análises apresentadas que são situações reais e que causam impacto desagradáveis na rotina de trabalho. E isso acarreta péssimos resultados, como a desmotivação.

Com o desenvolvimento do estudo de caso mencionado mostrou resultados benéficos para um ambiente acadêmico, ainda mais se tratando de colocarmos em prática vários conhecimentos abordados em aula durante ao longo desses quatro semestres e nele destacando os principais desafios. Onde fica o Claro a falta de respeito dos gestores e chefes com subordinados, fazendo assim uma abordagem inadequada, como por exemplo, uma chamada de atenção na frente de muitas pessoas, por qualquer motivo que seja.

No entanto, é possível perceber que na prática as tomadas de decisões serão bem satisfatórias e os objetivos propostos no desenvolvimento individual e do trabalho, pois manter um bom ambiente de trabalho é muito importante, tanto para os colaboradores quanto para organização. Foram todos associados ao bom desempenho da organização para os colaboradores, mantendo um ambiente saudável e de bom convívio. Afinal, não é novidade para ninguém que colaboradores satisfeitos e valorizados são muito mais produtivos, eficientes e criativos no desempenho de suas funções.

## REFERÊNCIAS

- BRUM, A.L.O., SILVA, S.C., GUEDES, M.F.O. Assédio moral no ambiente de trabalho: As consequências e danos causados ao trabalhador. Revista científica semana acadêmica, v.1, 2020.
- FARSEN, T.C, BOEHS, S.T.M., RIBEIRO, A.D.S., BIAVATI, V.P., SILVA, N. Qualidade de vida, bem-estar e felicidade no trabalho: sinônimos ou conceitos que se diferenciam? Interação em psicologia, v. 22, n. 1, p. 31-41, 2018.
- FERNANDES, N. O. Aplicação do Masp para redução das reclamações dos clientes de uma empresa de distribuição e beneficiamento de açaí. 69 f. Monografia, graduação em engenharia de produção mecânica, universidade federal do Ceará, Fortaleza, 2018.
- GURNASKI, M.P., BORGES, C.L.P. Políticas de gestão de pessoas: um estudo de caso sobre a percepção motivacional dos colaboradores da cooperativa Cresol de Laranjeiras do Sul/PR. Revista ciênc. empres. Unipar, v. 21, n. 1, p. 75-99, 2020.
- MACHADO, M.C.M., SILVA, T.C.S., MATOS, N.S. Assédio moral no trabalho: as divergências de percepção. Revista formadores vivências e estudos, v. 10, n. 1, p. 20-32, 2017.
- Michels, E. Você no comando coletânea de tccs do curso de administração Fucap. 1 ed. Santo André/SC. Editora Fucap, 2020.
- NOVASKI, V., FREITAS, J.L., BILLIG, O. A aplicação de matriz G.U.T e gráfico de Pareto para priorização de perdas no processo produtivo de uma panificadora. International Journal of Development Research, v. 10, n. 11, p. 42203-42207, 2020.
- PAULA, V.V., NOGUEIRA, G.M. A importância da área de gestão de pessoas para o sucesso da organização. Congresso nacional de excelência em gestão Inovarse, v. 12, n. 3, 2016.
- PONTES, K.D.S. análise SWOT: uma contribuição para a gestão de uma microempresa familiar revendedora do ramo alimentício do agreste paraibano. 65 f. Monografia, Graduação em Ciências Contábeis, Universidade federal da Paraíba, João Pessoa, 2019.
- PREDIGER,L.T. O perfil dois profissionais de recursos humanos em tempos de crise. 57 f. Monografia, Graduação em Administração, Universidade do Vale do Taquari, Lajedo-PE, 2018.
- SILVA, S. B., ARAUJO, P. V. G., SANTOS, P. F. T., BARRETO, L. C. C., CARNEIRO N. J. A. A engenharia de produção como meio de transformação social. XI simpósio de engenharia de produção de Sergipe, v. 11, n. 4, p. 234-243, 2019.
- SIMÕES, R.C.S., RODRIGUES, P.C. Assédio moral no ambiente de trabalho e a responsabilidade civil do empregador. Revista jurídica do Nordeste Mineiro, v. 1, 2020.

# Capítulo 6

## *Desenvolvimento de um plano de treinamento e desenvolvimento na organização: Estudo de caso em uma empresa no ramo de eletrônicos*

*Ananda Caroline Santos de Souza*

*Kimberly Siqueira da Silva*

*Ygor Geann dos Santos Leite*

**Resumo:** Neste artigo será abordado a importância do desenvolvimento de plano de treinamento e desenvolvimento dos funcionários, na pretensão de motivar colaboradores novos e antigos no ambiente organizacional deixando-os mais eficientes para um bom desempenho. Acrescentando melhorias na organização, desta forma investido no profissional para capacita-lo e atualizá-lo para possíveis promoção de cargo. O estudo ocorre em uma empresa no polo de eletrônicos no Amazonas, usando as ferramentas estratégicas, com a finalidade de elaborar técnicas, alinhando os interesses da empresa e dos funcionários como vantagem para manter o equilíbrio entre as equipes para o crescimento de ambos. A capacitação trata de um método que se refere ao processo de crescimento do colaborador focando no futuro profissional, atualmente o funcionário que teve sua capacitação profissional é mais eficiente, seus conhecimentos e habilidades está mais aprimorado. Ao realizar a capacitação dos colaboradores, bem planejado e orientado, se tornou umas das soluções para muitos problemas ocorridos na empresa, tais como: atrasos e faltas no trabalho, conflitos internos, perda da motivação, diminuição da capacidade produtiva. Além de exercitar suas competências básicas, que trata de sua apresentação pessoal, aparência, autoestima, comunicação, relacionamento interpessoais, bem como do seu processo de desenvolvimento no trabalho.

**Palavras-chave:** Treinamento, Ferramentas, Capacitação.

## 1. INTRODUÇÃO

O treinamento tem o intuito de preparar profissionalmente o colaborador, a capacitação pode ser adquirida por meios de palestras, treinamentos, workshop, além disto o aprendizado desenvolve novas habilidades e competência, ter um funcionário totalmente treinado para exercer tal cargo, pois possibilita o cumprimento das metas estabelecidas no trabalho agregando valor tanto para a empresa quanto ao colaborador, sendo valorizados e reconhecido pelo o trabalho desenvolvido com qualidade.

Neste sentido a empresa pesquisada no segmento de eletrodomésticos, apresenta algumas desmotivações dos seus funcionários, a pouca capacitação e baixa oferta de oportunidades internas, são problemas que têm desmotivado os colaboradores com a gestão. Essa pesquisa tem como intuito facilitar mapeamento das competências de cada funcionário, identificando os pontos positivos e negativos e os que podem ser melhorados, alinhar a participação da liderança para auxiliar o colaborar a chegar onde almeja.

Dessa maneira, destaca-se a problemática: como o treinamento e desenvolvimento pode implementar o desempenho profissional? Portanto o trabalho terá como objetivo geral: Criar um plano de treinamento e desenvolvimento para os funcionários, eliminando a baixa produtividade e o alto índice de desmotivação. E o objetivo específico pretende: realizar uma pesquisa qualitativa e quantitativas sobre os aspectos da organização e fatores teóricos: levando em questão, a utilizando a ferramenta estratégica para criar um plano de ação, que representaria um programa de treinamento e capacitação, em vista de motivá-los e permitindo que os funcionários alcancem cargos maiores dentro da empresa em si.

A metodologia do artigo consiste de uma estrutura de pesquisa mista. A pesquisa ocorre seguindo estratégicas das pesquisas qualitativas e quantitativas, disponibilizando os recursos para desenvolver os resultados, oferecendo uma maior visão sobre a problemática, dessa forma, o caráter é considerado exploratório por conta do alto índice de desmotivação e falta de treinamentos dos colaboradores. Destacando a aplicação direta da ferramenta estratégica para o aumento de colaboradores treinados, motivados e capacitados.

A fundamentação teórica será estruturada por três capítulos, sendo eles; Subsistemas de Recursos Humanos, responsável pela a capacitação do time, identificando as competências que precisam ser desenvolvidas, em busca pela a melhor equipe capacitada; Plano de treinamento e desenvolvimento, apontando o alto índice de desmotivação e baixa produtividade; A ferramenta será estratégica onde será destacado o mais importante recurso para o desenvolvimento de colaboradores capacitados e motivados.

A justificativa do presente artigo é o fato de que a empresa avaliar o rendimento e desempenho de cada colaborador, a partir da elaboração de plano de treinamento e desenvolvimento para impedir que funcionários que estão desmotivados e insatisfeitos venham a ser desligados da empresa, para assim evitar a rotatividade e o absenteísmo, tendo isto, estratégias foram aplicadas para reter talentos e manter a produtividade eficaz e de grande excelência, para prosseguir o alinhamento de objetivos entre empregador e empregado. Não desenvolve um plano de capacitação para seus funcionários faz com que os colaboradores se encontrem na mesma função por cinco, dez anos, a organização está perdendo grandes profissionais. Assim, é de suma importância que os gestores de Recursos Humanos desenvolvam seus funcionários.

Portanto, pode-se confirmar sua relevância para a empresa pesquisada, pois se não tiver uma iniciativa de tomar uma medida para o problema que foi apresentado ao longo deste trabalho, a empresa tende a continuar a insatisfação do trabalhador, irá continuar a perder profissionais dedicados por falta de uma capacitação para desenvolver. E como consequências disto, isso afetará ainda mais a produtividade. Além disso, pretendo se ao fim desde artigo ter um trabalho estruturado de modo que sirva de modelo para a construção de outros trabalhos que sigam a mesma proposta.

## **2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

### **2.1. GESTÃO DE PESSOAS - RECRUTAMENTO E SELEÇÃO**

Os processos de recrutamento e seleção bem-sucedidos são os importantes na formação de colaboradores de alto rendimento, que levarão a empresa ao objetivo desejado. Em contrapartida, contratações equivocadas acarretam uma série de transtornos e prejuízos para a organização, a exemplo do aumento do índice de *turnover*. Muitas pessoas ainda confundem os papéis entre RH e Gestão de Pessoas, essa diferença está nas responsabilidades diante das rotinas da empresa. O RH é a ponte de relacionamento entre a empresa e o colaborador. Enquanto a gestão de pessoas tem como foco o desenvolvimento de competências.

O autor afirma que o ato de selecionar, existe desde os tempos remotos, onde os mais adaptados ao cargo ou ocupação são os selecionados. Esse processo é importante porque o colaborador precisa ter o perfil do cargo que irá desempenhar.

Segundo Chiavenato (2018). São usados técnicas e procedimentos nas empresas para atrair candidatos potencialmente qualificados para a organização. Para a captação e movimentação dos indivíduos, pode-se lançar mão dos seguintes procedimentos:

**Recrutamento Interno:** é um processo de seleção de funcionários de dentro da própria empresa para o preenchimento de novas vagas de emprego.

**Recrutamento externo:** quando se refere a candidatos potenciais disponíveis no mercado ou que estejam empregados em outras organizações.

**Recrutamento Misto:** é um conjunto de técnicas de recrutamento e seleção de candidatos que mescla outros dois tipos de recrutamento: o interno (com colaboradores da organização) e o externo (com candidatos disponíveis no mercado).

#### **2.1.1 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO**

É através da avaliação de desempenho que uma empresa pode medir o grau de contribuição e envolvimento dos colaboradores na determinação e execução de seus objetivos individuais e corporativos, por isso ela é uma importante ferramenta de Gestão de Pessoas. Além do mais, gerir recursos humanos é um processo de continuidade, ou seja, os processos são importantes na definição de estratégias de gestão a serem cumpridas no decorrer de um determinado prazo, conforme as estimativas da organização.

Conforme Marras (2016), A finalidade fundamental do processo de avaliação de desempenho é alargar a produtividade do funcionário, desta maneira, a avaliação de desempenho surge como uma fase que integra um objetivo principal, da gestão estratégica dos funcionários que operam na organização, visto que busca o fortalecimento contínuo avaliando e melhorando as competências e desempenho de uma

pessoa ou grupo para o alcance de metas podendo assim trazer vantagem para a empresa.

### **2.1.2 CARGOS E SALÁRIOS**

Os cargos e salários representam uma das mais eficientes formas de motivação organizacional, oferecendo ganhos relevantes a sua área no trabalho e que esteja de acordo com a remuneração do mercado atual para que o colaborador se sinta valorizado e motivado a entrar na empresa, pois evitar a rotatividade e os custos em contratar novos funcionários se torna vantajoso para a organização, porém se a empresa não atender as expectativas do colaborador gera a insatisfação e o aumento do absenteísmo.

Conforme descreve Moreira et Al, (2016) a organização que não está de acordo com o plano de cargos e salários tem serias consequências, principalmente em relação ao colaborador pois estar desanimado é seu desempenho no ambiente de trabalho não será eficaz, ou seja, estar sem expectativa de crescimento dentro da organização, gerando frustração com o salário escasso em relação a sua área exercida e com isso acontecendo irão em busca de melhores oportunidades de ganhos para o cargo.

### **2.1.3 SAÚDE E SEGURANÇA NO TRABALHO**

Na organização é de suma importância que os colaboradores estejam em um ambiente seguro. Essa segurança não é apenas no aspecto de evitar acidentes, mas também tem a ver com a sensação de segurança dentro da empresa. Visto que, o objetivo dos programas de segurança é evitar acidente e reduzir o índice de doenças ocupacionais, diante disso, a saúde e segurança do trabalhador depende também da conscientização e esforço de cada indivíduo exercendo a função no ambiente de trabalho.

De acordo com Alves (2017) apud Chiavenato (2015), saúde e segurança no trabalho é um conjunto que engloba melhorias no ambiente organizacional oferecendo comodidade aos colaboradores, proporcionando os funcionários um clima organizacional agradável, é necessário que a empresa priorize e mantenha a fiscalização a fim de preservar a saúde e o bem-estar do trabalhador, evitando acidente ou doenças ocupacionais, assim com o papel da empresa é manter o ambiente seguro, os funcionários devem utilizar o equipamento de proteção todas as vezes que estão realizando suas determinadas tarefas.

### **2.1.4 PLANO DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO**

Entende-se que uma empresa que desenvolve um plano de capacitação interna torna-se imensamente importante para o encontro de talentos dentro da organização, quando é desenvolvido um treinamento e desenvolvimento profissional, a empresa desperta nos colaboradores uma grande motivação com a criação de ideias para o crescimento. Isso fará que os colaboradores vejam uma possibilidade para crescer dentro da organização.

Conforme Marras (2017), define que treinamento é um processo de assimilação cultural a curto prazo, que objetiva repassar ou reciclar conhecimentos, habilidades ou atitudes relacionadas diretamente à execução de tarefas ou à sua otimização no trabalho, essas características são interdependentes, ou seja, precisam funcionar juntas como uma

engrenagem de uma máquina, para que o seu serviço seja percebido, destaque, é necessário que esse funcionário tenha um valor agregado na sua atividade, para que possa ser percebida pelos seus colegas e superiores.

A atualização e capacitação de pessoal deve ser contínua diante do cenário no mercado atual que está em constante mudanças, com novas tecnologias, novos métodos, é a organização precisa estar preparada junto com seus colaboradores para produzir a demanda de seus produtos no mercado se faz necessário que a empresa apoiem o desenvolvimento do funcionário pois é um processo de longo prazo que induzem positivamente na capacidade e habilidade assim facilitando o processo de retenção de talentos no ambiente organizacional.

Segundo Chiavenato (2016), refere-se a uma estratégia educacional de curto prazo, desta maneira, cabe os gestores da organização planejarem cada etapa para aplicar os treinamentos na empresa para que o indivíduo adquira conhecimentos para colocar em prática de forma eficiente e com qualidade de acordo com o que compreendeu no treinamento, tendo em vista que colaboradores não capacitados não geram resultados satisfatórios e a empresa não fica bem vista no mercado e seu rendimento prejudicado.

Uma organização que investe em treinamento e capacitação dos seus funcionários tem uma grande melhora na produtividade e no desempenho pessoal, sendo assim, é importante o acompanhamento dos gestores no processo para auxiliarem o colaborador em caso de dúvida, para garantir o processo e a evolução da equipe para um resultado final eficaz. Desta forma, os funcionários com oportunidades de crescimento profissional dentro da empresa têm muito a contribuir com a organização.

Para Nunes et Al. (2018), o treinamento e desenvolvimento, tem função de capacitar excelentes profissionais para o ambiente organizacional, ou seja, investir no capital intelectual, sem pensar nos custos, mas no retorno que os colaboradores qualificados irão oferecer a empresa, desta maneira, cabe ao Rh instruir novos colaboradores as suas diretrizes para que tenham um aprendizado adequado e execute de forma correta e com qualidade as atividades em seu novo cargo.

## 2.2. AS FERRAMENTAS GERENCIAIS

As ferramentas gerenciais são extremamente importantes para um melhor gerenciamento empresarial na busca por resolução de problemas, aumentos de receita, redução de despesas e inovação. O planejamento estratégico moderno utiliza essas ferramentas como um recurso muito estimado. E ainda, quando bem utilizadas elas podem trazer benefícios como apoio dentro de um sistema de gestão, pois elas têm importância na tomada de decisões. Dentre as diversas ferramentas gerenciais existentes, neste estudo serão tratadas: Análise SWOT, Matriz G.U.T, Gráfico de Pareto, 5 Porquês e 5W2H. o controle.

### 2.2.1. ANÁLISE SWOT

O mercado competitivo faz com que as organizações definirem com mais seletividade as estratégias para se manterem competitivas, por isso torna-se importante o uso de metodologias para organizar as informações importantes sobre mercado e traçar ações para as organizações e também para atuarem com diferentes variáveis que norteiam os processos decisórios. Levantar as ações estratégicas ainda é um desafio

para a maioria das organizações, pois é necessário estudo do mercado, conhecer bem o cliente, público-alvo de um produto, objetivo a médio e longo prazo.

De acordo com Ponte (2019), a análise SWOT é uma ferramenta, que a partir de uma análise do ambiente interno e externo possibilita o diagnóstico e a análise de cenários, que auxiliam como base para a construção de um planejamento estratégico de uma empresa. É recomendada para ser utilizada em caso de levantamento de problemas e riscos afetados pelos trabalhadores, esse levantamento pode ocorrer com o uso de questionários e entrevistas individuais. E o autor ressalta ainda que o futuro da organização depende dos recursos e competências no clima organizacional.

### **2.2.2. MATRIZ G.U.T.**

A ferramenta Matriz G.U.T é um suporte na priorização da resolução de problemas por meio de três critérios: Gravidade, Urgência e Tendência. A matriz G.U.T é uma ferramenta essencial para o planejamento estratégico, considerando que seus resultados fornecem suporte para a formulação de estratégias, inclusive é bem parecida com a ferramenta SWOT. Essa comparação acontece porque são ferramentas usadas na tomada de decisão estratégica pelo alto escalão das empresas. Geralmente, quem utilizada uma ferramenta, também utiliza a outra ou até outras mais.

De acordo com Pestana (2016) basicamente a construção da ferramenta G.U.T (gravidade, urgência e tendência) é uma técnica que é aplicada por muitas organizações como uma maneira de definir quais são os problemas as falhas ou atividades que devem ser priorizadas pela organização para a reparação ou realização da correção. O objetivo desta técnica é orientar decisões mais complexas, para tanto é empregada para definir as prioridades dadas às diversas alternativas de ações.

### **2.2.3. GRÁFICO DE PARETO**

O diagrama de Pareto são um recurso utilizado na ordenação das causas de perdas que devem ser sanadas. E ainda, tem o objetivo de compreender a relação entre ação e o benefício, ou seja, a melhor ação será escolhida. A técnica de Pareto, tem o objetivo de eliminar os motivos que afetam diretamente as falhas na produção e os poucos motivos que causam várias perdas, sanando as principais causas.

Segundo Gonçalves (2019) o Gráfico de Pareto é uma ferramenta da qualidade que possibilita uma organização para priorizar os problemas mais críticos, essa ferramenta da qualidade ajuda a empresa a visualizar com eficiência o problema, especificando e colocando os problemas existentes em ordem, tornando, mas fácil de saber quais problemas são realmente importantes. Essa técnica hierarquizada os problemas do mais vital ao mais trivial, auxiliando na tomada de decisão.

### **2.2.4. OS 5 PORQUÊS**

Os cinco porquês é uma ferramenta que relaciona a ação e o efeito causado. Pode ser usada como parte de uma análise das causas a fim de descobrir formas de evitar incidentes futuros indesejados, essa técnica tem analistas e gestores a determinar a causa do problema. E ainda, este método, de aparência fácil, pode ser difícil de ser praticado, porque requer disciplina lógica do gestor e da equipe para que as relações de causa e efeito sejam respeitadas na construção da análise.

Segundo Weiss (2018) esse modelo foi elaborado através de constantes revoluções tecnológicas e filosóficas fizeram da Toyota uma líder nesse segmento de mercado. E ainda descreve de forma simplificada os 5 passos que devem ser dados para aplicar o método: Inicie a análise com a afirmação da situação que se deseja entender – ou seja, deve-se iniciar com o problema. Pergunte por que a afirmação anterior é verdadeira. Para a razão descrita que explica por que a afirmação anterior é verdadeira, pergunte por quê novamente; continue perguntando por quê até que não se possa mais perguntar mais por quês. Ao cessar as respostas dos por quês significa que a causa raiz foi identificada

## 2.2.5. FERRAMENTA 5W2H

O método consiste em responder às sete perguntas de modo que todos os aspectos básicos e essenciais de um planejamento sejam analisados. O gerenciamento de processos e informações tornou-se cada vez mais complexo, essa ferramenta 5W2H utiliza sua metodologia, através de respostas simples e objetivas. Essa ferramenta utilizada uma técnica mais simples na coleta de dados e na apresentação destes, por meio de tabelas mais enxutas e objetivas.

De acordo com Silveira et al. (2016) a ferramenta 5W2W é a ferramenta onde os problemas são listados para ter um planejamento de uma ação para que o problema seja resolvido, tendo um prazo definido e com pessoas responsáveis para executá-la. O autor destaca as etapas do 5W2H. A denominação deve-se ao uso de sete palavras em inglês: *What* (O que, qual), *Where* (onde), *Who* (quem), *Why* (porque, para que), *When* (quando), *How* (como) e *How Much* (quanto, custo). Esta ferramenta é amplamente utilizada devido à sua compreensão e facilidade de utilização.

## 3. METODOLOGIA

### 3.1 TIPOS DE PESQUISA

Dessa forma, Pacatos (2017) explicam que a abordagem qualitativa se trata de uma pesquisa que tem como premissa, analisar e interpretar aspectos mais profundos, descrevendo a complexidade do comportamento humano e ainda fornecendo análises mais detalhadas sobre as investigações, atitudes e tendências de comportamento. A utilização de métodos qualitativos na pesquisa em Recursos Humanos está em pleno crescimento.

Foi utilizado o método de pesquisa mista (qualitativa e quantitativa) com a finalidade de analisar plano de treinamento e desenvolvimento na organização. Partindo de uma revisão bibliográfica composta pelos principais autores da área. A finalidade é traçar discutir ideias, métodos, técnicas, processos e resultados, a respeito de um plano de treinamento e desenvolvimento a empresa deste estudo, para a eficácia de ambos. Tendo em vista tal crescimento, o presente estudo se propõe a construir um enfoque diferenciado às abordagens qualitativas nos estudos em Treinamento e Desenvolvimento.

Feito a pesquisa, o atual artigo foi elaborado uma construção das ferramentas de gestão, da seguinte forma: De início será feito uma análise ambiental na empresa, isso será com análise SWOT. Analisando o ambiente interno e externo da empresa, no ambiente interno o SWOT avalia a empresa observando suas Forças e Fraquezas, no externo avalia as Ameaças e Oportunidades. Tendo isso, considerando os fatores internos e externo na organização para dar início ao planejamento estratégico.

Analizando as fraquezas vistas no SWOT, será fundamental uma análise do problema, será desenvolvido a ferramenta MATRIZ G.U.T, a Matriz G.U.T é utilizada para analisar problemas tanto no ambiente interno quanto no ambiente externo. A Matriz G.U.T classifica cada problema conforme com a Gravidade, Urgência e Tendência. Sendo avaliado com notas de 1 a 5, dessa forma, com a Matriz G.U.T é possível priorizar as ações para que suas metas sejam atingidas por ordem de prioridade.

Com o levantamento de informações que teve nas demais ferramentas, será organizada pela ferramenta Gráfico de Pareto. O Gráfico de Pareto é um gráfico de barras verticais ordenados de maior para menor que utiliza as informações fazendo uma visualização e identificação das causas de um problema para que possa ser focado nela. Com isso, utilizando o Gráfico de Pareto consegue observar os principais pontos em ordem de importância.

Em seguida, será analisado as ações para identificar a causa raiz dos principais problemas. A ferramenta desenvolvida para este fim será os 5 Porquês, uma ferramenta fácil de utilizar onde será questionado por cinco vezes até encontrar a verdadeira causa raiz, percorrendo neste processo até identificar uma contramedida para prevenir que o problema não venha ocorrer novamente. Assim a ferramenta 5 Porquês, tem como propósito a melhoria contínua nas empresas, com a importância para ajudar definir problemas internos.

Por último o plano de melhoria, será desenvolvida pela a ferramenta 5W2H, a ferramenta 5W2H é utilizada para criar um plano de ação de forma rápida e eficiente, onde é encontrado a solução. Seguindo as etapas “o que” o que será feito, “por que” precisa de uma justificativa para que a ideia seja levada a diante, “onde” definir o local que será desenvolvido o projeto, “quando” quando será feito, “quem” quem será o responsável para a execução, “como” como será o procedimento e etapas de conclusão e por fim “quanto” quanto será o custo estimado.

#### **4. PROPOSTA DE MELHORIA**

Muitos fatores contribuem para que a gestão de pessoas seja capaz de atrair e reter talentos, além do salário, benefícios e eventuais bônus. Autonomia, evolução pessoal e profissional e senso de integração e cumprimento de seu objetivo são muito importantes. As ferramentas SWOT, Matriz G.U.T, Gráfico de Pareto e os 5 Porquês são técnicas de extrema importância na definição de ações a serem realizadas na organização.

A análise SWOT é uma ferramenta de análise que também serve para identificar as forças (*strengths*), fraquezas (*weaknesses*), oportunidades (*opportunities*) e ameaças (*threats*). Ou seja, trata-se de um recurso qualitativo para verificar quais são as situações que merecem maior atenção. O quadro abaixo apresenta uma análise da empresa utilizada neste estudo, através da análise SWOT.

**Quadro 01.** Análise ambiental

Ambiente interno	FORÇAS		FRAQUEZAS
	Engajamento dos colaboradores	Rh ausente	
	Atendimento de qualidade	Não há plano de carreira	
	Agilidade na execução de tarefas	Falta de pesquisa organizacional	
	Linha de produção moderna	<i>Turnover</i>	
Ambiente externo	OPORTUNIDADES		AMEAÇAS
	Oferta de sistema de informação no mercado	A concorrência	
	Linha de comunicação acessível	Reclamações não serem resolvidas	
	O canal de atendimento é muito bom	Melhoria contínua pouco efetiva	
	Equipamentos da fábrica são modernos	Ofertas de trabalho em outras empresas podem atrair funcionários	
	Equipes e líderes gostam de desafios	Aumento constante nos custos dos insumos	

Fonte: Elaborado pelos autores, 2021

Com base no que foi apresentado, os dados da análise SWOT indicam que há melhorias a serem desenvolvidas, algumas falhas foram identificadas, e isso em algum momento pode afetar algum processo da organização. Essas falhas estão destacadas nas fraquezas. As oportunidades apontam para meios de melhorar as estratégias de melhoria do programa de treinamento e desenvolvimento.

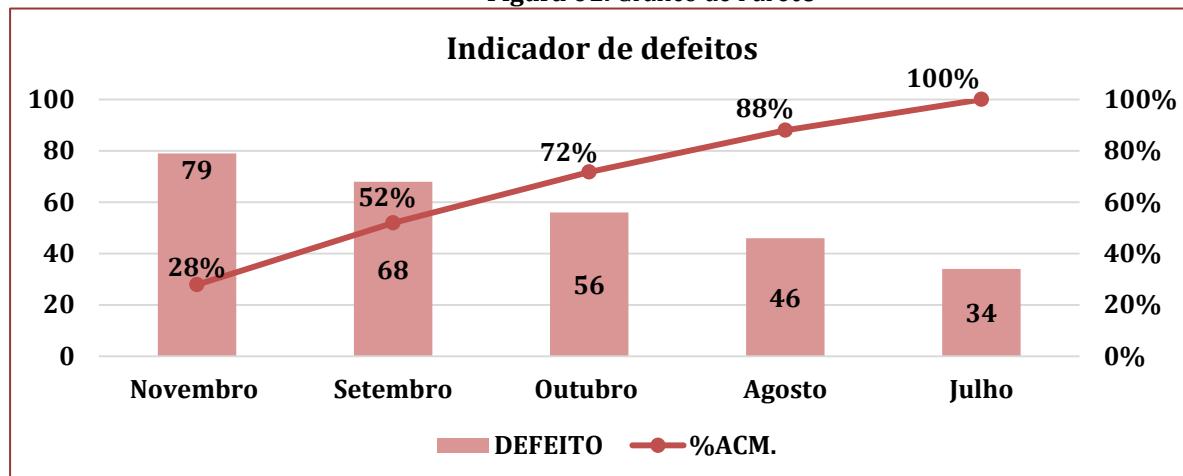
**Quadro 02.** Priorização de fraquezas

Lista de problemas	G	U	T	Pontuação	Prioridade
Rh ausente	4	4	2	32	3º
Não há plano de carreira	2	3	5	30	4º
Falta de pesquisa organizacional	3	5	3	45	2º
<i>Turnover</i>	1	2	2	4	5º
Sem plano de treinamento e capacitação	5	4	3	60	1º

Fonte: Elaborado pelos autores, 2021

Com base no que foi exposto acima no quadro 02, as principais prioridades foram: sem plano de treinamento e capacitação, falta de pesquisa organizacional, RH ausente, não há plano de carreira. A matriz G.U.T priorizou os principais problemas por meio dos 3 critérios: Gravidade, Urgência e Tendência. Essa tabela permitiu quantificar problemas da organização ou tarefas a serem executadas. A cada item, foi estabelecido uma pontuação que varia de acordo com o grau de prioridade de cada um.

**Figura 01.** Gráfico de Pareto



Fonte: Elaborado pelos autores, 2021

No gráfico de Pareto as colunas ordenam as frequências das ocorrências, da maior para a menor, permitindo a priorização dos problemas. No mês de setembro e novembro o índice de defeitos foi maior, no mês de julho os defeitos foram menores, no mês de agosto e outubro os defeitos foram grandes.

**Quadro 04.** 5 Porquês

O quê?	1º por quê?	2º por quê?	3º por quê?	4º por quê?	5º por quê?	Contramedida
Sem plano de treinamento e capacitação	A empresa não investe na capacitação dos funcionários	A organização não dá valor aos funcionários internos, preferido recrutar externos	Falta de oportunidade para o funcionário concorrer a tal cargo que está sendo divulgado na empresa			Desenvolver um plano de treinamento capacitação e desenvolvimento dos funcionários
Falta de pesquisa organizacional	Colaboradores desmotivados, impacto a produtividade e nos resultados da empresa	Ter em mãos o grau de insatisfação dos funcionários	A empresa deve ouvir seus funcionários para juntos buscar solução e ter funcionários satisfeitos			A criação de uma pesquisa organizacional e entender melhor como está a qualidade de trabalho e grau de satisfação
RH ausente	Falta de comunicação entre RH e funcionários	O RH da empresa precisa abrir espaço para feedback constante	Precisa estar trabalhando lado a lado com os funcionários	Falta de reconhecimento gera insatisfação		Desenvolver estratégia de reconhecimento organizacional, sempre que houver metas estipuladas atingidas

Fonte: Elaborado pelos autores, 2021

Considerando o quadro pode-se analisar pontos críticos que a organização carrega, assim, ao examinar e questionar, pode-se chegar ao problema e diagnosticá-lo, através da técnica dos 5 porquês. Esses são os 3 problemas mais críticos da empresa, falta plano de treinamento e capacitação, nunca houve uma pesquisa organizacional e o RH da empresa é ausente

## 5. PLANEJAMENTO DA PROPOSTA

A ferramenta 5W2H detalhada as etapas para o planejamento da proposta. É utilizada quando há a necessidade de elaboração de um plano de ação extremamente simples e eficaz que ajuda a aumentar a produtividade e o pensamento crítico através de perguntas chave como “o quê”, “quem”, “onde”, “quando”, “por quê”, “como” e “quanto”.

Planejamento da proposta 5W2H

O QUÊ?	PORQUÊ?	QUEM?	QUANDO?	ONDE?	COMO?	QUANTO?
Sem plano de treinamento e capacitação	A empresa não investe na capacitação dos funcionários	Gerente de RH	Início: 05/12/2021 Fim: 05/03/2022	Na sala de treinamento da empresa	Desenvolver um plano de treinamento, capacitação e desenvolvimento dos funcionários	R\$ 5.000,00
Falta de pesquisa organizacional	A empresa não faz uma pesquisa organizacional para saber a satisfação dos funcionários	O RH da empresa	Início: 18/11/2021 Fim: 22/11/2021	Na empresa	A criação de uma pesquisa organizacional e entender melhor como está a qualidade de trabalho e grau de satisfação	Sem valor financeiro relativo
RH ausente	Falta de comunicação do RH com os colaboradores	Gerente de RH	Início: 20/11/2021 Fim: 20/11/2021	Na sala de reuniões da empresa	Desenvolver estratégia de reconhecimento organizacional, sempre que houver metas atingidas	R\$ 2.000,00

Fonte: Elaborado pelos autores, 2021

É percebido que os processos e métodos no setor Recursos Humanos estão desatualizados. A principal missão é encontrar profissionais certos para a realização do serviço para obter o resultado esperado a fim de desenvolver e se tornar uma das melhores no mercado. Com pessoas capacitadas e desenvolvidas fará uma grande diferença principalmente em um mercado cada vez, mais competitivo, e ter funcionários capacitados, treinados faz com que a empresa cresça. Com uma pesquisa organizacional ajudará os colaboradores e os funcionários a terem comunicação, o RH mais comunicativo ajudará os funcionários e a eficácia de ambas.

## 6. RESULTADOS ESPERADO

A partir dessa pesquisa, espera-se sejam aplicados treinamentos para os colaboradores dessa organização, pois foi uma das principais fraquezas identificadas na ferramenta análise de SWOT, diante do problema foi montado um plano de ação na ferramenta gerencial 5W2H criando um cronograma para a realização dos treinamentos motivacionais, técnicos e comportamental se faz necessário que os gestores de Recursos Humanos venham a desenvolver na organização a fim de obter resultados positivos.

Desta, forma investindo na capacitação incentiva o crescimento dos funcionários alinhando-os com os interesses da organização é o que se espera futuramente e que seja levado a diante essa proposta de melhoria na empresa que todos os funcionários sem que estejam capacitados e engajados até mesmo melhorando o clima no ambiente e a comunicação entre os colaboradores e os gestores. O processo deve ser contínuo só assim será suficiente para o colaborador poder aplicar no seu cargo exercido para se atingir os resultados esperados.

## 7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Para que esse método de plano de treinamento venha a ser aplicado diante dos dados levantados no decorrer da pesquisa aponta que a falta de treinamento está impactando a produtividade e gerando gastos significativos devido à falta de capacitação operacional que ocorre na organização, por isso cabe a gestão tomar a iniciativa de treinar novos funcionários realizando um treinamento teste no processo para que tenha o conhecimento sobre o mesmo e prevenir que o processo venha a ser prejudicado.

Este estudo é possível identificar um objetivo específico, ou seja, motivar e investir no crescimento profissional dos colaboradores, considerando que as modificações venham acontecer a curto ou médio prazo que agregará valor e qualidade no meio organizacional, a satisfação dos funcionários gera mais produtividade, diante disto as metas alcançadas são satisfatórias para a organização gerando aperfeiçoamento de melhorias ligadas ao funcionário.

Podemos observar que foi encontrado fatores negativos que devem ser eliminados da organização através do planejamento estratégico, através de treinamento para o desenvolvimento de cada funcionário através de palestras e cursos de capacitação com isso a ferramenta 5W2H, organiza cada etapa para a realização, deve ser visto como um investimento para manter as pessoas na empresa satisfazendo as expectativas internas e externas na organização.

## REFERÊNCIAS

CHIAVENATO, I. Treinamento e desenvolvimento de recursos humanos: como incrementar talentos na empresa. 8. Ed. Barueri: Manole, 2016.

CHIAVENATO, Idalberto. Recursos Humanos: O capital das organizações. 9 ed. Revista 2018

GONÇALVES, Diagrama de Pareto: aprenda o que é e como fazer. 2019. Artigo científico Disponível em <<http://www.voitto.com.br/blog/artigo/diagrama-de-pareto>

SILVEIRA, A implantação da Ferramenta 5W2H como auxiliar no controle da gestão da empresa agropecuária São José. Revista de Administração do Sul do Pará 2016

LAKATOS., Metodologia do Trabalho Científico. Marca: Atlas – 8<sup>a</sup> Ed, 2017.

MARRAS, Jean Pierre. Administração de recursos humanos. Saraiva Educação 2017.

MARRAS, Jean Pierre. Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico 2016

MOREIRA, Modelo de Remuneração na Gestão de Pessoas: A Estruturação Tradicional de Cargos e Salários Ainda Pode Trazer Benefícios? p. 3-23, 2016

NUNES, E; OLIVEIRA. Práticas de Treinamento e Desenvolvimento de Pessoas em Prestadoras de Serviços e comércio. Ver. FSA, Teresina, v.15, n.3, art. 12, p. 234-252, mai./jun. 2018.

PESTANA, aplicação integrada da matriz G.U.T e da matriz da qualidade em uma empresa de consultoria ambiental. Um estudo de caso para elaboração de propostas de melhorias. In: ENEGEP: Encontro Nacional de Engenharia de Produção, XXXVI, Artigo. Paraíba, 2016.

PONTES, K.D.S. ANÁLISE SWOT: uma contribuição para a gestão de uma micro empresa MICROEMPRESA FAMILIAR REVENDEDORA DO RAMO LIMENTÍCIO DO AGreste PARAIBANO. 65 f. Monografia, Graduação em Ciência Contábeis, UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA, João Pessoa, 2019.

WEISS, soluções de negócios: ferramentas essenciais para a resolução de problemas e. Técnicas que todo gerente precisa saber, 2018.

# Capítulo 7

## *As dificuldades de reinserção de pessoas com mais de 40 anos para vagas operacionais no mercado de trabalho: Estudo de caso numa empresa de eletroeletrônicos em Manaus*

*Ana Marcella de Souza Araújo*

*Ygor Geann dos Santos Leite*

**Resumo:** Com o aumento cada vez mais crescente de desemprego no país, a busca por recolocação no mercado de trabalho está cada vez mais difícil, principalmente há quem têm como fator impeditivo a idade. O fator da idade avançada tem sido um dos principais motivos de não contratação em várias organizações. Neste sentido, o presente artigo tem como objetivo analisar os impeditivos e desafios de pessoas com mais de 40 anos que estão buscando recolocação profissional. Dessa maneira, a pesquisa será desenvolvida principalmente por meio de ferramentas gerenciais que precisamente oferecerão análise da problemática evidenciada, além de mensurar seus impactos para posterior construção de um plano de ação efetivo agindo na causa raiz. Com tudo, espera-se viabilizar as oportunidades de emprego para pessoas de 40 anos ou mais através de um R&S mais inclusivo, para que assim, o mercado de trabalho volte a enxergá-los como capital humano e não apenas uma mão de obra desgastada.

**Palavras-chave:** Mercado de trabalho, Idade, Emprego, Oportunidades.

## 1. INTRODUÇÃO

Recrutamento e seleção é o processo de atrair e escolher candidatos ideais. Seja para qual for a vaga determinada, um bom R&S faz total diferença nos resultados de uma organização. É a peça chave de todo o seu sucesso. A maneira e as técnicas adotadas pelo Recursos Humanos na hora de recrutar pode significar redução de gastos e bom uso de recursos disponíveis. Para o colaborador, simboliza novas chances de crescimento e desenvolvimento. Recrutamento, seja ela interna e externa, significa oportunidade de mudança e crescimento profissional.

Neste sentido, a pesquisa será desenvolvida baseada em uma empresa de eletroeletrônicos de grande relevância no cenário atual, que compete com as principais empresas neste ramo de atuação mercadológica. Entretanto, é nitidamente perceptível o preconceito em recrutar pessoas de 40 anos ou mais na hora de compor seu quadro de funcionários para vagas operacionais, o que pode causar desmotivação e sentimento de desvalorização à essas pessoas, que na luta pela busca de recolocação profissional, sentem-se frustradas com o sentimento de exclusão por parte da empresa.

Desta maneira, destaca-se a problemática: Quais medidas ou novas técnicas de recrutamento e seleção o setor de Recursos Humanos da empresa à ser estudado poderá aderir e aplicar no seu processo seletivo para incluir pessoas com mais de 40 anos em suas vagas operacionais?

O seguinte trabalho tem como objetivo geral: identificar fatores que dificultam e afetam essas pessoas a conseguirem recolocação profissional, levando a baixa gradativa de pessoas com idade mais avançada operando na organização. E como objetivos específicos, pretende: realizar pesquisas quantitativas e qualitativas sobre os aspectos de R&S de candidatos para vagas operacionais, levantar dados informativos sobre a problemática evidenciada; e elaborar plano de ação que possa propor solução na causa raiz do problema.

A metodologia do artigo consiste de uma estrutura de pesquisa mista, ou seja, determinada por meio de informações qualitativas e quantitativas, para oferecer recursos que possam generalizar os resultados, oferecendo uma maior visão sobre a problemática evidenciada. Onde neste sentido, o caráter é considerado exploratório devido a maiores percepções necessárias em relação ao ambiente organizacional. Além disso, destaca-se a aplicação das ferramentas estratégicas para uma melhor análise, mensuração e consequente construção de um plano de ação efetivo.

Como referencial teórico, o artigo será estruturado por três capítulos, sendo esses: Gestão de Recursos Humanos visando destacar os seus conceitos e a importância de saber administrar pessoas; Recrutamento e Seleção, focando nos conceitos e técnicas para uma boa e inclusiva contratação; e Ferramentas Gerenciais, onde será destacado os impeditivos que pessoas de 40 anos ou mais encontram na busca de recolocação profissional e as consequências por parte da empresa.

A construção da pesquisa se justifica quando se leva em consideração que a contratação de pessoas com 40 anos ou mais para vagas operacionais pode aumentar o nível de produtividade e desempenho da empresa, tendo em vista que essas pessoas (comparadas com os de faixa etária mais baixa), por serem mais maduras, terem mais conhecimento técnico e experiência no mercado, podem ter um maior equilíbrio emocional, mais comprometimento e terem maior fidelização à empresa.

Da mesma forma, pode-se confirmar sua relevância pela empresa pesquisada, pois, sem construção das medidas que serão apresentadas ao longo do trabalho, a empresa tende a continuar apresentando baixo percentual de pessoas de 40 anos ou mais no seu quadro de colaboradores operando no time operacional, e como consequência direta, a má imagem da empresa com relação à exclusão e preconceito dessas pessoas na hora de seleção de talentos. Além disso, pretende-se ao fim deste artigo ter um trabalhado estruturado de como que sirva de modelo para a construção de outros trabalhos que sigam propostas parecidas.

## **2. FUNDAMENTAÇÃO TEORICA**

### **2.1 GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS**

A relevância de uma boa gestão de recursos humanos em uma organização é um fator imprescindível para o seu desenvolvimento e bom desempenho. Muito mais do que só apenas cuidar de pessoas, o profissional em RH deve ser expert em treinamento e desenvolvimento, cargos e salários, treinamentos, clima organizacional e diversos outros fatores que compõem o RH em si. É a peça chave para tomadas de decisões estratégicas dentro de uma organização, responsável pelos bens mais valiosos da empresa.

De acordo com Louzada et al. (2019) apud Chiavenato (2010) o que faz com que a empresa tenha bons resultados não são apenas uso das tecnologias mais avançadas ou dos produtos e serviços de alta qualidade, mas o capital intelectual, o talento humano de uma organização, capaz de transformar tudo isso em ótimo resultado e bom desempenho. Afinal, fica o questionamento: do que vale uma empresa com altos recursos disponíveis sem pessoas capacitadas para realizar essas atividades?

Para entender os conceitos de recursos humanos, é necessário também conhecer os subsistemas que o compõem: Provisão de recursos humanos, aplicação, manutenção, desenvolvimento e monitoramento de pessoas. Essa subdivisão de RH foi criada para permitir que os responsáveis pelo departamento consigam ter maior controle no desempenho de suas tarefas, é voltada para ações estratégicas de gestão de pessoas, o que é crucial para um RH de sucesso em uma organização, o que também auxilia na organização e eficiência.

Como descreve Alves (2017) apud Chiavenato (2015) os subsistemas acima formam um processo contínuo e dinâmico, por onde pessoas são atraídas para vagas, aplicadas nas suas atividades, mantidas, controladas e desenvolvidas na organização. Apesar de outros autores apresentar visões diferentes sobre os subsistemas, elas continuam mantendo a mesma linha de entendimento que a apresentada inicialmente por Chiavenato, e conforme cada organização e sua gestão de RH, pode variar sua concepção.

Outro fator de suma importância no RH é o seu papel estratégico dentro de uma organização. A motivação do colaborador, como exemplo, sendo bem desenvolvida pelo profissional de RH, pode representar alto índice de bom desempenho nas organizações, tendo em vista que a motivação está diretamente ligada ao aperfeiçoamento e melhoria contínua na performance de cada pessoa, que no contrário, também pode significar perca negativa de resultados na organização, pois a desmotivação do colaborador no trabalho, automaticamente gera baixo resultado no trabalho.

Como descreve Gonçalves (2017), a estabilidade do colaborador seja física, emocional, financeira ou organizacional, é a peça chave para manter a motivação de um colaborador em uma organização, sendo a financeira (e também seus benefícios), a mais importante na motivação do RH, o fator que assegura as suas necessidades básicas e a sua permanência na empresa. Com um posto de trabalho fixo e assegurado, o colaborador sente confiança e estabilidade, assumindo a estabilidade organizacional como papel de motivação do colaborador.

## **2.2 RECRUTAMENTO E SELEÇÃO**

Recrutamento e seleção consistem no ato de atrair e selecionar pessoas qualificadas para ocupar cargos e exercer funções. Muito mais que isso, é escolher o candidato ideal a exercer esse papel. O principal papel do R&S numa organização é atender as necessidades de matéria prima, no caso candidatos, para o seu funcionamento. Trata-se de uma tarefa complexa e de responsabilidade, pois a má escolha de um talento pode ocasionar problemas de desempenho e rotatividade na organização.

Para Machado (2017), reconhecer a pessoa certa para o cargo a exercer é um dos princípios. O desenvolvimento de RH, incluso processo de recrutamento e seleção deve ser um processo contínuo, que requer sempre um acompanhamento, que deve ser melhorado a cada dia. O recrutamento e a seleção são capazes de munir e dotar organização de talentos e as competências que se faz necessário possuir para à continuidade do sucesso da organização, num ambiente de alta competição.

Entretanto, apesar de uma vaga de emprego ser atrativo para pessoas que estão fora do mercado, também são levados em conta outros fatores importantes na hora de um processo de recrutamento e seleção, como por exemplo: Salário, benefícios, plano de carreira, condições de trabalho, possibilidades de crescimento profissional, localização da empresa e etc. É necessário fornecer benefícios que atendam às necessidades pessoais de cada colaborador, para melhor produtividade, satisfação e comprometimento.

Para Cruz e Silva (2019) apud Zanuto (2010) as principais competências para o recrutamento e seleção é a comunicação, espírito de liderança, bom relacionamento interpessoal, capacidade de mudança, cooperação, capacidade de resolução de problemas e conflitos, e também, ter pensamento crítico, sistemático, empreendedor e criativo. Essas competências são diferenciais para os candidatos, que são observados através de técnicas de R&S utilizadas pelo profissional de recursos humanos.

Vale ressaltar também os variados tipos de testes utilizados no processo seletivo de recrutamento e seleção, que são peças fundamentais para avaliar e mensurar aptidões e a adequação de um profissional para vaga determinada em uma organização. Mensurar capacidade técnica, tipo de personalidade e aspectos comportamentais se faz necessário para contratação de profissionais qualificados e para um bom clima organizacional. Os testes, no geral, atribuem valor a vaga, tornando-a mais interessante e competitiva, sendo o teste psicológico, um dos mais utilizados no processo de R&S.

Para Custódio (2019) apud Dalbosco e Consul (2011), nas empresas, os testes psicológicos tem alta relevância, e é uma das principais ferramentas no processo de selecionar pessoas para vagas determinadas. Utiliza-se por meio de testes que avaliam todas as características de um candidato, sendo sua atenção, personalidade,

desempenho, rapidez entre outros. É o fator que verifica e determina se o candidato possui o perfil e a capacidade de exercer a função, agregando valor humano à organização.

### 2.3 FERRAMENTAS GERENCIAIS

As ferramentas gerenciais Análise SWOT, Matriz G.U.T, Gráfico de Pareto, 5 Porquês e 5W2H são de grande importância para análise aprofundada de pesquisas e estudos. Tem como principal objetivo: Analisar problemas; Priorização de problemas; estabelecer sistemáticas de gerenciamento e controle; Elaboração e implementação de plano de ação efetivo e verificação dos resultados. Dependendo do resultado que se deseja colher, há uma ferramenta gerencial específica para isso, que auxilia no processo de controle e a tomada de decisão.

Para Drumont e Oliveira (2019) apud Kotler (2009) o conceito da Análise SWOT tem como princípio básico duas listas que devem ser elaboradas pelo gestor. Uma lista com as principais forças e fraquezas da empresa, e outra que descreve as oportunidades e ameaças. As forças e fraquezas são os fatores internos da empresa, e as oportunidades e ameaças são relacionadas ao seu ambiente externo. A análise SWOT é considerada a melhor ferramenta gerencial para pesquisas de forma integrada do processo de análise estratégica.

Conforme descreve Alves et al (2017) apud Dayehoum (2011), a matriz G.U.T é uma ferramenta que serve para fazer priorização dos problemas para resolvê-los. Contudo, considera-se três fatores: Gravidade, Urgência e Tendência, e para cada fator, existe uma escala de 1 a 5, onde a Gravidade relaciona-se com a não resolução do problema e o processo que pode surgir à longo prazo, a Urgência tem relação com o tempo disponível necessário para a resolução do problema e a Tendência faz análise o padrão evolutivo, de redução e eliminação do problema.

Para Ishida e Oliveira (2019) apud Trivelatto (2010), o Gráfico de Pareto possui barras verticais que tem sua ordenação estabelecida de acordo com a quantidade, frequência da ocorrência, em ordem decrescente, para dar priorização aos problemas. A base do Princípio de Pareto estabelece que um problema é causado por um número reduzido de causas. Sendo assim, com a identificação das causas são tomadas ações para erradicar ou diminuir os problemas, o que significa redução de 80% das perdas da organização.

Segundo Costa e Mendes (2018) apud Ohno (1997) o método dos 5 Porquês é uma abordagem científica, que foi utilizada na administração de produção Toyota, para se conseguir chegar a causa raiz do problema, que por vezes esconde-se atrás de sintomas claros. É uma ferramenta facilitada para resolver problemas, desenvolvida por Taiichi Ono, pai do Sistema de Produção Toyota, que consiste basicamente em perguntar 5 vezes (ou no mínimo 3) o porquê do problema, para melhor entendimento e a fim de se chegar à causa raiz do problema.

Conforme descreve Monteiro et al (2019) apud Silva (2019) o método 5W2H é uma ferramenta gerencial bastante utilizada para a realização de um plano de ação eficaz, que possa ser possível colocar em prática as ações descobertas através do 5W2H, como também, como a caracterização da padronização dos procedimentos. O nome 5W2H vem do inglês: *what, why, who, where, when, how e how much* que significa: o que, por que, quem, onde, quando, como e quanto custa.

### 3. METODOLOGIA

De acordo com Rodrigues (2020) apud Demo (1998), os métodos qualitativos e quantitativos (pesquisa mista) por vezes complementam-se para melhor compreensão e entendimento da realidade social que interagem dinamicamente. As pesquisas qualitativas e quantitativas integram-se, permitindo que o pesquisador faça um cruzamento dos dados quantitativos obtidos e complemente com aspectos qualitativos, possibilitando maior confiança e clareza nos resultados, além de tornar complexo os processos sociais analisados.

Em relação as aplicações das ferramentas administrativas, iniciará sendo aplicado a análise ambiental na empresa em questão por meio da análise SWOT (também conhecida como análise FOFA) determinando as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças no ambiente interno e externo. Feito isso, será priorizado a lista de fraquezas, o ponto a ser melhorado no estudo de caso em questão, para assim, poder achar a resolução do problema e definir estratégias mais assertivas.

Integrado junto à lista de fraquezas evidenciado pelo SWOT, se fará necessário priorizar o mais crítico dos problemas. Neste sentido, será utilizada a matriz G.U.T, que tem como fator: Gravidade, Urgência e Tendência, e para cada fator, será atribuída notas de 1 a 5, que no final serão multiplicados, que mostrará o resultado das pontuações. Depois, será feita a priorização dos problemas colocando as pontuações em ordem decrescente, fazendo com que assim, possa-se descobrir quais problemas merecem mais atenção.

Depois da priorização dos problemas, será apresentado um indicador de desempenho para conversão de dados (Gráfico de Pareto) em relação as fraquezas de destaque, que será representado por um gráfico de barras, que ordenará de forma decrescente a ocorrência dos problemas dentro da organização em questão. A ferramenta serve para estabelecer relação entre causa e efeito, e dá uma visão com mais precisão de onde devem ser aplicadas as ações de melhorias.

Depois que definido os principais problemas a serem solucionados, será aplicado o método dos 5 Porquês, sendo possível questionar o porquê dos problemas por cinco vezes (ou no mínimo 3 vezes), para que o problema fique cada vez mais claro para melhor assimilação, até que se encontre a verdadeira causa raiz do problema. Neste sentido, quando se fizer possível a aparência da contramedida e suas soluções, será possível impedir que a causa raiz dos problemas evidenciados venham novamente se repetir.

Por último, será utilizado o método 5W2H, o *checklist* administrativo considerada versátil e bastante útil, para que os problemas evidenciados possam ser solucionados com prazo, responsabilidade e desenvolvidos com clareza e eficiência por todos os envolvidos no projeto de solução dos problemas, sendo questionado com 5 perguntas: O que fazer? Porque? Onde? Quem irá fazer? Quando será feito? E quanto custará? Possibilitando assim, a tomada de ação efetiva através do resultado obtido.

### 4. PROPOSTA DE MELHORIA

Destaca-se que a empresa industrial necessita de melhorias administrativas no seu departamento de Recursos Humanos, que por vez, deixa a desejar situações desconfortáveis tanto para seus colaboradores quanto para candidatos de 40 anos ou mais. Dessa maneira, a proposta de melhoria iniciou pela análise SWOT representada

pelo Quadro 01 que pode ser observado logo abaixo, quem tem como principal destaque as fraquezas da empresa, que em um curto ou longo prazo, pode se tornar agravante.

**Quadro 01: Análise SWOT da organização**

	FORÇAS	FRAQUEZAS
Ambiente Interno	Uma das melhores empresas de seu segmento	Exclusão de pessoas de 40 anos ou mais no recrutamento de vagas operacionais
	Alta qualidade dos produtos oferecidos	RH sem técnicas modernas de R&S
	Colaboradores na área estratégicos altamente qualificados	Sem programas de inclusão de pessoas 40+
	Recursos tecnológicos mais modernos	Sem plano de carreira para colaboradores
	Produtos entregues no prazo determinado	Poucos recrutamentos internos realizados
	OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
Ambiente Externo	Estudo de expansão de segmento	Pandemia Covid-19
	Contratação de talentos de 40 anos para cima	Falta de matéria-prima para produção
	Entrada de novas empresas no mercado	Empresas do mesmo segmento vindo para o Polo Industrial
	Atrair seus clientes para melhorar a participação de seus gatos	Rotatividade na empresa
	Melhoria do setor de T&D	Dólar alto

Fonte: Elaborado pelos autores, 2021

Conforme notado pela análise SWOT, as fraquezas que deixam a organização à mercê de eventuais futuros problemas são: Exclusão de candidatos de 40 anos ou mais dos seus processos seletivos de vagas operacionais; RH sem técnicas modernas de R&S; sem programas de inclusão de pessoas com 40 anos ou mais; sem plano de carreira para colaboradores e pouco recrutamento interno. À longo ou médio prazo, essas fraquezas podem resultar prejuízo à empresa quanto seu desempenho e responsabilidade social com seus colaboradores, que são afetados diretamente na sua motivação e desenvolvimento.

**Quadro 02: Matriz G.U.T**

LISTA DE PROBLEMAS	G	U	T	Pontuação	Prioridade
Exclusão de pessoas de 40 anos ou mais no recrutamento de vagas operacionais	5	5	5	125	1º
RH sem técnicas modernas de R&S	4	3	5	60	4º
Organização sem programas de inclusão de pessoas 40+	5	5	4	100	2º
Sem plano de carreira para colaboradores	4	4	5	80	3º
Poucos recrutamentos internos realizados	3	3	5	45	5º

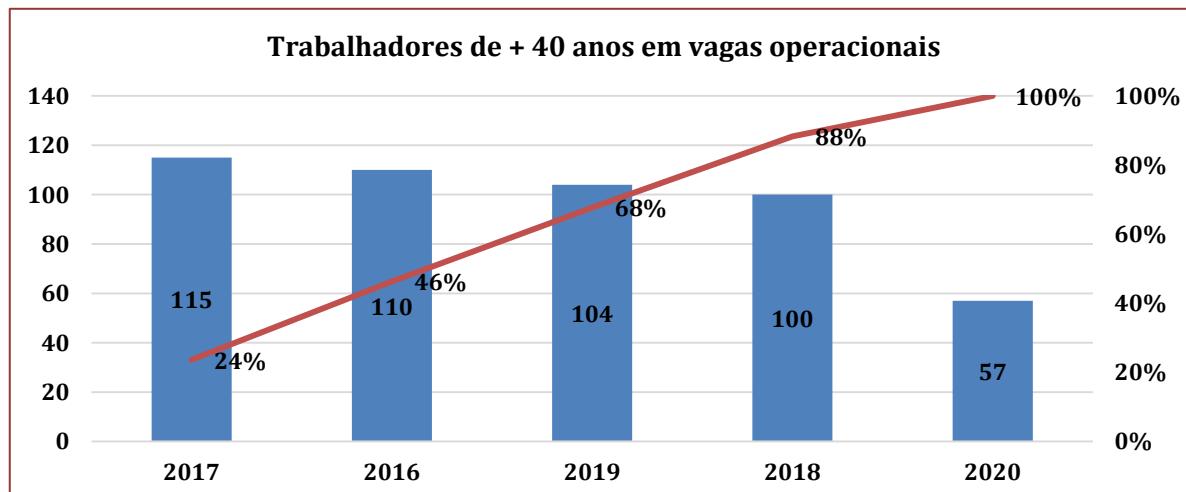
Fonte: Elaborado pelos autores, 2021

Após ser feita a análise ambiental da organização do estudo de caso através da análise SWOT, as fraquezas foram identificadas e organizadas em uma tabela sendo feita a priorização das fraquezas sendo lançadas notas de 1 até 5 para seus três fatores: Gravidade, Urgência e Tendência. Com base nessa lista, foi possível classificar as prioridades que se tornam mais graves para a empresa e precisam ser solucionadas para que não haja comprometimento para a organização.

De acordo com a análise feita de priorização, a exclusão de pessoas de 40 anos ou mais no recrutamento & seleção de vagas operacionais está diretamente ligada à falta de política de inclusão das mesmas na organização, pois sem uma política bem desenvolvida e posta em prática, as dificuldades dessas pessoas para se inserirem no quadro de funcionários de vagas operacionais da organização se torna ainda maior.

A falta de plano de carreira para os colaboradores também pode ser associada à falta de recrutamento interno da organização. Pois sem o recrutamento interno, pode haver desperdícios de talentos que já existem na organização, que por vez possui capital intelectual, conhecimentos técnicos, formação e capacidade para exercer funções de níveis hierárquicos mais elevados, mas que por falta de plano de carreira, não possuem oportunidades por parte da empresa para mostrar suas capacidades, levando o colaborador a buscar novas oportunidades no mercado, causando rotatividade na organização.

**Figura 01:** Gráfico de Pareto



Fonte: Elaborado pelos autores, 2021

Em concordância do gráfico de indicador de desempenho, foram apresentados a quantidades de colaboradores de 40 anos ou mais exercendo função operacional na organização nos anos de 2017 a 2020, sendo os anos de 2016 e 2017 o que possuía mais colaboradores. Em 2020, o índice teve uma queda significativa na organização. Com o auge da pandemia de Covid-19 no país (sendo o Amazonas o estado mais afetado) e fortes crises afetando o setor econômico da empresa, muitos colaboradores de 40 anos ou mais foram demitidos ou afastados, por serem mais propícios ao vírus e se encontrarem no grupo de risco da Covid-19.

A prática de contratar pessoas de 40 anos ou mais nos anos anteriores na organização era baixa, com a pandemia da Covid-19, se tornou ainda mais difícil para essas pessoas conseguirem uma oportunidade de emprego na área operacional, que são vistos pela empresa como pessoas de forças físicas limitadas para exercer as atribuições

do cargo, tendo preferência por pessoas mais novas para trabalharem em vagas operacionais. Salvo as vagas estratégicas, que a empresa opta por contratar alguém acima de 40 anos por conta da experiência no mercado.

Quadro 03: 5 PORQUÊS

O QUE?	POR QUÊ	POR QUÊ	POR QUÊ	POR QUÊ	POR QUÊ	CONTRAMEDIDA
Exclusão de pessoas de 40 anos ou mais no recrutamento de vagas operacionais	A empresa pode ficar com imagem de preconceituosa	Potenciais candidatos com 40 anos se sentiram desvalorizados	A empresa terá imagem de "seletivista" por faixa etária menor	Por consequência haverá desperdício de talentos		Implantar no projeto de R&S percentual específico para pessoas acima de 40 anos para vagas operacionais
Organização sem programas de inclusão de pessoas 40+	A empresa não terá comprometimento com responsabilidade social	Pontos de vista do capital humano da organização será limitado	Perca de pessoas com capazes de construir soluções inovadoras			Agregar na política de inclusão existente as pessoas de 40 anos ou mais.
Sem plano de carreira para colaboradores	Falta de plano de carreira pode alavancar índice de desmotivação dos colaboradores	Colaboradores desmotivados geram baixa produtividade	Baixa produtividade e ocasiona baixo desempenho e alto índice da organização	Empresa sofre percas na produtividade e nos lucros		Investimentos e treinamentos de capacitação profissional para o colaborador

Fonte: Elaborado pelos autores, 2021

Ao ser feita a análise e priorização, foi possível identificar a causa raiz dos três principais problemas que tende a encontrar a principal causa que originou essas situações. Acima, ainda é possível observar que para cada um dos três problemas foi proporcionado uma contramedida que buscar solucionar efetivamente os problemas em questão, de forma que todos os recursos disponíveis estão sendo implementados na causa raiz de cada um. Com base nessa tabela, será possível detalhar as contramedidas através do 5W2H.

## 5. PLANEJAMENTO DA PROPOSTA

O planejamento da proposta será feito pela ferramenta gerencial 5W2H, que tem como principal objetivo deixar mais claro a visualidade, tornar ágil e simples, e definir a melhor forma de executar as contramedidas. A ferramenta irá organizar o plano de ação do estudo de caso, possibilitando a tomada de decisão mais rápida e eficiente, sem perca de tempo de utilizando recursos disponíveis (Tendo consciência da precisão do planejamento). É possível notar abaixo no quadro 04 como cada contramedida será realizada.

**Quadro 04: 5W2H**

O que?	Por que?	Quem?	Quando?	Onde?	Como?	Quanto?
Exclusão de pessoas de 40 anos ou mais no recrutamento de vagas operacionais	A falta de inclusão nos processos seletivos por vez pode causar perca de talentos e capital humano.	Gerente de RH	Início: 02/01/2022 Fim: Contínuo	Setor de RH	Implantar no projeto de R&S percentual específico para pessoas acima de 40 anos para vagas operacionais	Sem valor financeiro relativo
Organização sem programas de inclusão de pessoas 40+	Empresa sem comprometimento com responsabilidade social	Presidente da empresa	Início: 02/01/2022 Fim: 03/02/2022	Setor de RH	Agregar na política de inclusão existente as pessoas de 40 anos ou mais.	Sem valor financeiro relativo
Sem plano de carreira para colaboradores	Aumento de desmotivação e rotatividade no trabalho	Gerente de RH	Início: 04/02/2022 Fim: Contínuo	Sala de treinamento	Investimentos e treinamentos de capacitação para o colaborador	Treinamento R\$ 1.200,00

Fonte: Elaborado pelos autores, 2021

Através dos dados obtidos através do 5W2H é perceptível que dentro da empresa analisada o preconceito com pessoas acima de 40 anos é predominante, a possibilidade para ingresso na organização é dificultada. Pessoas de 40 anos ou mais encontram-se no estágio na vida onde as oportunidades são limitadas, muitos acabam optando por abrir um negócio próprio por conta da rejeição que sofrem do mercado de trabalho. Por outro lado, há quem não possui formação e nem capital financeiro para viver por conta própria, colocando-se à disposição no mercado para exercer funções operacionais e esperando anos por oportunidades que dificilmente são ofertadas para pessoas acima de 40 anos.

Para a resolução deste problema, a contramedida propôs implantar no projeto de R&S percentual específico para pessoas acima de 40 anos para vagas operacionais, com testes práticos e de aptidão para avaliação do candidato, sendo possível verificar se o mesmo está apto a exercer a função. Essa contramedida juntamente com a agregação na política de inclusão existente as pessoas de 40 anos ou mais, abre oportunidades há quem precisa e gera mais capital humano, experiência e fidelização para a empresa e também aumenta a responsabilidade social da organização para com a sociedade e colaboradores.

A contramedida para a falta de plano de carreira na empresa baseia-se em investimentos e treinamentos de capacitação, com foco direto no colaborador, que o possibilita a abranger seus conhecimentos técnicos para exercer outras atividades e desenvolver-se profissionalmente para futuras oportunidades em outras áreas na empresa, tendo-se assim, melhorias na motivação do funcionário e melhor desempenho de suas atividades, e por consequência, menor rotatividade na organização.

## 6. RESULTADOS ESPERADOS

Através das análises e estudos da empresa do estudo de caso exposta em questão, é perceptível que pessoas com 40 anos ou mais não são favorecidas em seus processos de recrutamento e seleção, portanto, espera-se que com a contramedida proposta o índice de pessoas com essa faixa etária trabalhando na empresa cresça gradativamente, que a porcentagem destinada seja o início de um Recursos Humanos mais inclusivo, e que a viabilização de emprego e renda se torne cada vez mais acessível à essas pessoas.

No que diz respeito à plano de carreira, espera-se também que com a contramedida proposta os colaboradores da organização possam se olhar como o bem mais precioso da empresa, o capital humano que faz a empresa movimentar. Com os investimentos na capacitação do colaborador, será possível fazer com que as chances de crescimento profissional dentro da organização aumentem, consequentemente aumentando o nível de produtividade e criatividade e melhorando o clima organizacional do ambiente de trabalho.

## 7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Na gestão de Recursos Humanos, o ato de recrutar e selecionar pessoas é uma das atividades que mais exige atenção especial, pois é dela que se destina o futuro da organização. Recrutar pessoas com 40 anos ou mais é contratar pessoas com mais colaborativas, prestativas, empáticas, organizadas e resilientes, excluir essas pessoas do mercado de trabalho é perca de capital humano experiente e fiel, tendo em vista que a geração dessas pessoas se caracteriza pelo foco intenso no trabalho sempre em busca de melhoria contínua e prosperidade.

Através de uma dupla de profissionais de RH foi possível alcançar o objetivo geral do estudo de caso em questão, baseando-se em identificar os fatores que dificultam a reinserção de pessoas acima de 40 anos no mercado de trabalho em vagas operacionais, os principais motivos do preconceito e exclusão dessas pessoas, com o principal objetivo de esclarecer e facilitar o entendimento do estudo de caso exposto.

Baseado em pesquisas na empresa exposta e outras duas, informações de RH e em ferramentas gerenciais, foi possível atingir os objetivos específicos do estudo de caso. A proposta de ação teve como principal objetivo viabilizar contramedidas eficientes para resolução dos problemas apresentados aqui para que da melhor maneira, seja possível coloca-las em práticas logo de imediato, a fim de solucionar a problemática desta pesquisa e também das outras duas evidenciadas pela matriz G.U.T como prioridade.

## **REFERÊNCIAS:**

ALVES, R.; KINCHESCKI, G.F.; SILVA, V.R.; VECCHIO, H.P.; OLIVEIRA, C.L.; CANCELIER, M.V.L. Aplicabilidade da matriz G.U.T para identificação dos processos Críticos: o estudo de caso do departamento de direito da Universidade Federal de Santa Catarina. 16 f. Artigo, Graduação em Direito, XVII Colóquio Internacional de Gestão Universitária, Mar del Plata – Argentina, 2017.

ALVES, V.A.M.; BARBOSA, L.S.; RODRIGUEZ, A.M. A utilização da metodologia 5W2H para desenvolvimento de um plano de manutenção. 5 f. Artigo, Universidade Federal de Pelotas, Pelotas – RS, 2019.

BERTOLDO, G.D.G.; SILVA, J.O. Planejamento estratégico: Análise SWOT de um posto de combustível. 30 f. TCC, Graduação em Ciências Contábeis, Faculdade Doctum de Caratinga, Caratinga – MG, 2019.

COSTA, T.B.S.; MENDES, M.A. Análise da causa raiz: Utilização do diagrama de Ishikawa e Método dos 5 Porquês para identificação das causas da baixa produtividade em uma cacauicultora. 11 f. Artigo, Graduação em Ciências Naturais, Universidade do Estado do Pará, São Cristovão – SE, 2018.

CRUZ, U.R.X. Os caminhos metodológicos da pesquisa mista aplicados à rede de produção de reciclagem brasileira. Revista Tocantinense de Tecnologia, v.09, n. 17, p. 139, 2020.

CUSTÓDIO, B.G. Instrumentos de avaliação psicológica utilizados nos processos seletivos. 28 f. TCC, Graduação em psicologia, Universidade do Extremo Sul Catarinense, Criciúma – SC, 2019.

F, V.H.M. Recrutamento e seleção: As práticas de recrutamento e seleção nas Startups. 84 f. Dissertação, Mestrado em Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos, Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto, Porto – Portugal, 2017.

GOMES, T.D.G. A influência da gestão de recursos humanos na motivação dos colaboradores. 79 f. Dissertação, Mestrado em Auditoria, Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto, Porto – Portugal, 2017.

ISHIDA, J.P.; OLIVEIRA, D. A. Um estudo sobre a Gestão da Qualidade: conceitos, ferramentas, custos e implantação. 19 f. Artigo, Graduação em Engenharia de Produção, Toledo Prudente Centro Universitário, Presidente Prudente – SP, 2019.

LOUZADA, F.; LEAO, G.S.; OLIVEIRA, S.M. Gestão de Recursos Humanos: Um olhar para o futuro. Revista Desenvolvimento Social, N°20/01, 2017.

ROSA, P.A. Teoria e prática na administração de Recursos Humanos. 59 f. TCC, Graduação em Ciências Contábeis, Universidade do Extremo Sul Catarinense, Criciúma – SC, 2017.

SILVA, A.C.P; ALBURQUERQUE, J.S. As redes sociais como ferramenta de recrutamento e seleção. Business Journal, v.1, n.1, p.18-35, 2019.

# Capítulo 8

## *Fatores de influência no absenteísmo: Estudo de caso em um supermercado*

*Hendrea Renata Amaral da Silva*

*Ygor Geann dos Santos Leite*

**Resumo:** Analisando o ambiente organizacional e pensando na qualidade de vida dos colaboradores e o motivo pelo qual a taxa de absenteísmo nesta organização é altíssima, onde nem sempre a culpa é dos colaboradores, a gestão possui sua parcela de culpa por ser uma liderança autocrática, que busca somente seus interesses. Diante disso, esse estilo de liderança autocrática pode resultar em frequentes desligamentos e ausência desses colaboradores. Portanto o assunto proposto tem por objetivo analisar elevados índices de absenteísmo e os fatores de influência, bem como estratégias que possam reduzir esses indicadores, será executada através de uma pesquisa mista de caráter exploratório, propondo melhorias com um plano de ação abrangentes para as partes interessadas, com foco nas influencias e no fator psicológico, pois sabemos que são diversos os fatores que influenciam este termo nas organizações, além de buscar qualidade na saúde e segurança ocupacional entendendo que o ser humano possui suas limitações, além de trazer soluções para o bem estar de um todo.

**Palavras-chave:** Gestão de pessoas. Influencias. Absenteísmo.

## 1. INTRODUÇÃO

O absenteísmo de modo geral, significa ausentar-se da empresa, ou seja, faltar. Dentro das organizações é utilizado na área de recursos humanos, possui grande influência na motivação dos trabalhadores, além de ser um grande aliado para o bom relacionamento operacional, alto nível de absenteísmo pode ser prejudicial para a empresa, pois afetam diretamente na produtividade, além de atrapalhar no trabalho em equipe e por consequência pode afetar também na rentabilidade do negócio.

Esta análise foi executada em um supermercado onde o aumento do absenteísmo tem crescido gradativamente de 2017 até o presente momento. É notória a insatisfação dos colaboradores em relação a gestão e tudo leva a crer que a taxa elevada tenha haver com a maneira em como os líderes, lideram a equipe, o que pode acarretar futuros problemas para esta organização.

Sendo assim, surgiu a problemática: qual é a influência da liderança nos índices de absenteísmo?

Desta forma, o objetivo proposto neste artigo é analisar os fatores de influência do absentismo; fator psicológico, até onde o fator psicológico pode desmotivar-los a ponto de levar o colaborador a se ausentar do seu ambiente de trabalho. E como específico: 1ºreduzir estresses entre os colaboradores, 2ºdesenvolver estratégias que reduzem o grau de absenteísmo, 3ºanalisar o problema raiz e apresentar um plano de ação que visa o bem-estar de todos.

A metodologia utilizada neste artigo é uma pesquisa mista, ou seja, quantitativa e qualitativa de caráter exploratório, que tem por finalidade familiarizar-se com o objeto de pesquisa, quantitativa o foco é quantificação dos dados para solucionar problemas por meio das análises executadas e qualitativa que vem com uma abordagem mais profunda que explora informações por meio de dados, imagens, fazendo com que o entrevistador tenha um olhar mais subjetivo do contexto.

O trabalho será estruturado com a seguinte fundamentação teórica; a administração de recursos humanos e seus princípios, através dela é possível chegar a resultados e objetivos planejados; o absenteísmo precisa estar equilibrado, pois através dessas taxas, pode concluir se o clima está ou não favorável a todos; ferramentas administrativas, que são usadas para identificar, observar e analisar problemas nas organizações, além de propor soluções na hora das tomadas de decisões.

Por justificativa, absenteísmo no ambiente organizacional, demonstra que há algo de errado e que precisa ser melhorado naquela empresa. A não resolução pode levar a vários fatores como: doenças psicológicas, favorecendo seu afastamento e acentuando o grau de absenteísmo; estresse no âmbito organizacional; aumento dos custos de operações; menor produtividade; aumento de horas extras; excesso de rotatividade; colaboradores insatisfeitos, entre outros. Sendo solucionadas e reduzidas, a empresa ganha colaboradores motivados, satisfeitos, responsáveis e produtivos.

O desenvolvimento do ensino superior é de extrema importância para a sociedade, pois o conhecimento no Brasil é livre, sabendo-se que nem todos os países possuem tal liberdade de estudo e levando em consideração que o conhecimento é algo que não se pode tirar, mesmo que você repasse a alguém ele não é tirado de você, e que o capital humano é o fator mais importante para que as organizações cheguem aos seus objetivos e ainda que conhecimento nunca é demais, este artigo busca maximizar o conhecimento de outros acadêmicos.

## 2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 2.1 ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS

A administração se desenvolve desde os primórdios da civilização até os dias de hoje, ela tem por objetivo a realização dos processos organizacionais de forma eficiente e eficaz, utilizando recursos disponíveis e obedecendo os seus principais fundamentos que são: planejamento, organização, direção e controle. Sem essas estratégias é impossível obter sucesso organizacional e se firmar no mercado, essas técnicas vieram através do movimento conhecido como Taylorismo, que se desenvolveu em uma época de expansão da indústria, ou seja, época que surgiu as linhas de montagens de Henry Ford, desde então esses princípios vêm sendo usado e aprovados dentro das organizações.

Para Moraes et al (2019) apud. Marras(2011) a área da administração se modifica dentro das organizações, passando a nomear-se então a área de RH “gerente de relações humanas” ou “gerente de recursos humanos” que vem com o objetivo de levar em consideração o lado mais humanizado das pessoas, com a finalidade de reforçar o comprometimento das organizações, a produção e qualidade do colaboradores, além de controlar recursos disponíveis na organização em busca de alcançar os objetivos determinados pela mesma, ainda é um processo pelo qual as organizações tomam as devidas decisões que devem resultar em melhorias no ambiente interno.

A administração se faz presente não só nas organizações, mas na vida pessoal do ser humano que buscam objetivos a serem alcançados. As técnicas citadas acima buscam promover o desempenho eficiente e eficaz do pessoal e elas vem se modificando de uns tempos para cá, atualmente a gestão por competência tem se destacado por tornar os recursos humanos mais produtivos através da atração, manutenção e o aperfeiçoamento constante dos profissionais, algumas empresas adotaram técnicas, métodos que visam a valorização do pessoal, dando-lhes oportunidades de crescimento, plano de carreiras, entre outros processos que influenciam diretamente na qualificação e valorização desses colaboradores, enxergando-os não só como meros funcionários, mas como recursos extremamente necessário para o sucesso e desenvolvimento das organizações.

Para Milanez (2018) gestão por competência é um conjunto de atitudes, habilidades e conhecimentos que as pessoas possuem ou estudam para obter tais conhecimentos que ajudam a colocar em prática nas organizações que atuam, tendo em vista que além de oferecer satisfação aos colaboradores, a gestão por competência faz com que os mesmos se sintam valorizados e com isso motivados a trabalhar mais, ou seja, produzem mais, e por consequência a empresa se tornam mais competitiva para o mercado na qual está inserida.

Gestão por competência é um mapeamento por meio dos conhecimentos obtidos pelo colaborador que se torna primordial para a alta produtividade corporativa, além de ser um aproveitamento do capital humano por meio do CHA (conhecimento, habilidades e atitude) que cada ser humano possui, o conhecimento é o recurso mais importante que está à disposição do trabalhador, que hoje em dia não é visto mais como um recurso econômico e passou a ser um fator de produção, que passou a ser visto como mais importante que o próprio dinheiro e outros ativos.

De acordo com Monteiro e Santos (2019) apud. Chiavenato (2008), o conhecimento é a transformação das informações obtidas pelo indivíduo no decorrer da sua trajetória de vida acadêmica, é usada nas organizações como o capital intelectual, a habilidade é o saber fazer, é a transformação do conhecimento em práticas, é necessário

que o indivíduo saiba lhe dar com a resolução de conflitos e a atitude é o fazer acontecer, encorajamento para que algo seja de fato executado de maneira positiva dentro da organização.

## 2.2 INFLUÊNCIA DA LIDERANÇA NO ABSENTISMO

A liderança tem um papel importante quando se trata de chegar aos resultados organizacionais, é através dos líderes que a equipe recebe as coordenadas que devem seguir no ambiente corporativo, o mercado tem buscado cada vez mais pessoas que saibam liderar, mas liderar não é só delegar tarefas, é buscar enxergar o lado humanizados das pessoas e além de tudo que saibam lidar de maneira positiva com elas.

Conforme Nobre (2019) apud. Hampton (1990), existem várias abordagens buscando compreender o fenômeno da liderança, dentre elas que a liderança implica em trocas de informações e comunicações sociais que é baseada no poder de influência que o líder exerce sobre seus liderados, muitos outros fatores podem influenciar para que haja um ambiente que produza bem-estar pessoal e/ou grupal, a saúde e segurança continua sendo um dos principais paradigmas que as empresas precisam focar. Um ambiente que produz relações interpessoais positivas, provavelmente será mais parazero de se estar, certamente suas tarefas serão executadas de maneira voluntária e feliz, logo terão mais facilidade em encarar os novos desafios que viram pela frente.

De acordo com Fernandes et al (2018) apud. (20), o ambiente de trabalho vem sendo apontado como um grande aliado para as promoções de saúde, por passarmos uma quantidade de tempo considerada alta dentro de nosso ambiente de trabalho e com isso podem nos proporcionar bem-estar ou não, o bem estar nas organizações é um conjunto de estratégias voltadas para proporcionar um ambiente de trabalho harmônico para todos onde os mesmos possam se sentir motivados ao realizar suas tarefas diárias, além de garantir saúde e segurança ocupacional no ambiente laboral.

Uma liderança que não se preocupa com bem-estar dos seus colaboradores e só busca por resultados, estará trazendo para si mesma uma equipe “doente”. Empresas que cobram além capacidade de cada indivíduo, tenderá a cansar física e psicologicamente seus funcionários, levando a adoecimentos e por consequência o absenteísmo, propor estratégias que possam reduzir esses índices não é uma tarefa fácil, embora também não seja impossível. O fato é que as empresas se preocupam em “o quanto isso irá me custar”, visto que algumas não estão dispostas a pagar por isso, embora seja uma questão apenas de comunicação (conversar) sendo algo mais simples do que o esperado.

Muitos colaboradores necessitam apenas ser entendidos, e uma boa conversa não gera custos para as empresas e podem fazer uma grande diferença no pessoal e profissional de cada um. O que tem acontecido é que o fator psicológico juntamente com o lado humanizados, visto que os seres humanos possuem suas limitações, está sendo esquecido e não tem sido “tão importante assim”. A qualidade de vida dos mesmos tem sido uma “carga de vida”, os conjuntos de ações que visam promover melhorias e inovações no ambiente de trabalho, não tem sido posta em prática em algumas empresas.

Para Oliveira e Rabelo (2017) apud. Chiavenato (2012) a liderança é uma função, papel e responsabilidade que uma pessoa exerce em favor de um grupo, visando seus objetivos que deverão ser atingidos de modo que sejam executados de maneira a trazer

lucratividade, outrora, acreditava-se bem antes de Fayol que os líderes já nasciam prontos, eram natos e que não poderiam ser moldados, hoje em dia a realidade é diferente, tendo em vista que qualquer pessoa possa ser capaz de ser um bom líder.

## 2.3 FERRAMENTAS ADMINISTRATIVAS

Em um contexto mais simples elas servem para analisar, mensurar e propor melhorias de forma organizada, desde o problema raiz até as tomadas de decisões, elas facilitam a administração das empresas, o mundo corporativo está passando por grandes mudanças e inovações, e a evolução e revolução do ambiente de trabalho é uma delas. O ato de gerir pessoas de maneira saudável e adequada gera valor para as empresas e com isso observou-se a necessidade de utilizar ferramentas de gestão de pessoas nas corporações.

Para Costa (2018) apud. Chiavenato (2003) o planejamento de estratégias é necessário nas organizações, pois é através dele que mostrará o rumo que se deve tomar, por qual caminho seguir e ainda maneiras de solucionar problemas dentro das organizações e assim através das resoluções trazer melhorias para que assim cheguem aos objetivos desejados, toda empresa possui metas, visão e valores e é através desses pontos que serão estipulados os possíveis objetivos organizacionais.

Portanto esse planejamento é a base que fará com que a instituição faça um levantamento atual capaz de prevenir problemas de momento e futuros, esse planejamento será a definição do futuro da organização, é nele que se encontra a visão futura de onde se deseja chegar, indicando os caminhos que a organização e as pessoas devem seguir, no contexto da empresa em análise, tendo em vista que o ambiente socioeconômico se consiste em mudanças frequentes e a empresa que não se adaptar ou se incluir nelas ficará para traz e tenderá a ter índices de rotatividade, absenteísmos, insatisfação, baixa produtividade, entre outros fatores que influenciam quando a empresa não possui um planejamento estratégico.

Conforme Rodrigues e Maracujá (2019) apud Oliveira (2018), o planejamento estratégico se faz através da aprovação, tomadas de decisões e avaliação, além de procurar responder as seguintes questões como: "por que a organização existe?" "O que ela faz?" E "como faz?" Esse processo precisa apresentar um plano que guie a empresa em um prazo de 3 a 5 anos, esse planejamento faz com que a empresa fique inserida no mercado fortemente de modo que ela se mantenha instável no mercado a longo prazo e com colaboradores em um ambiente saudável e forte para os possíveis problemas.

Sem essa análise estatística é impossível ter um controle efetivo do que procede no interior das organizações, pois o intuito delas é justamente facilitar o entendimento dos problemas para lhe propor adequadas e esperadas soluções, no âmbito da empresa em análise essas ferramentas mostram com a visão ampla, simplificando todo o processo burocrático, além de otimizar tempo dos colaboradores e prever incertezas e imprevistos nos processos que podem ser desconhecidos pelos gestores, auxiliando os mesmos na melhoria e tomadas de decisões que intermedium a organização.

Conforme Santos et al apud. Machado (2012) a qualidade dos serviços e produtos prestados gera satisfação dos clientes e colaboradores, de modo que a empresa esteja em melhoria continua, e para isso é necessário aderir ferramentas que auxiliam as tomadas de decisões dos gestores, que são técnicas capazes de mensurar, analisar e propor melhores soluções que a empresa deverá tomar, e isso interfere no bom

desempenho organizacional dos processos trabalhistas e interfere muito na qualidade, pois é isto que os usuários buscam, se sentir satisfeito.

### 3. METODOLOGIA

Segundo Diniz e Carrazon (2018). Apud. Meireles (2001) as ferramentas administrativas para a gestão da qualidade são de suma importância, elas proporcionam para as empresas a ocorrência da melhoria continua e também é vista como um fator positivo que apoia na tomada de decisões dos gestores, facilitando o entendimento dos problemas captados, sendo solucionados de maneira clara e objetiva os processos de satisfação dos consumidores.

Nos próximos parágrafos estará sendo mostrado como essas ferramentas podem auxiliar os gestores, tendo em vista os resultados organizacionais e pessoais como prioridades necessárias para o sucesso das empresas, nesse contexto, o foco é agir na própria gestão, apresentando á eles essas ferramentas para auxilia-los ,otimizando tempo, e agregando valores organizacionais, tendo em vista a valorização do capital humano que neste termo tem sido desvalorizada, o intuito aqui é apresentar inovação e fazer com que os representantes desta instituição se adaptem as mudanças.

Tais ferramentas vêm passando por processo de aprimoramento e o objetivo é promover de forma eficiente e eficaz a aplicação delas dentro das organizações, além de facilitar a tomada de decisões de maneira clara e simplificada de fácil entendimento para todos. Para iniciar a análise utilizamos uma ferramenta que auxilia na busca dos pontos fortes, fracos, oportunidades e ameaças que a organização possuem, essa ferramenta é a ANÁLISE SWOT, que ajuda na identificação desses fatores com foco nas fraquezas, atrelada a ela outra ferramenta de que auxilia essa é a MATRIZ G.U.T, utilizada como ferramenta de priorização das fraquezas, onde o foco é identificar essas fraquezas e propor o planejamento estratégico verificando a ordem corretiva em que cada uma deverá ser executada.

Tendo em vista que a empresa em análise possui o um grau elevado de absenteísmo e rotatividade, neste termo utilizou-se o DIAGRAMA DE PARETO para analisar a taxa de rotatividade que essa empresa sofreu de janeiro até maio de 2017, nesse contexto o Pareto possibilita a distribuição das perdas geradas pelos problemas organizacionais que ocasionaram em rotatividade que como mostra o gráfico.

Logo após os problemas identificados os 5 PORQUÊS surgem para questionamento em 5 etapas, ele nos ajuda a encontrar a verdadeira causa desses problemas, ou melhor a causa raiz, sem a exigência de análises estatísticas apuradas ou consultorias técnicas especializadas, sendo assim podendo ser aplicado pela própria equipe que estará responsável pelo processo, que pode resultar em resultados surpreendentes e após essas detectar causa raiz propor medidas para sanar definitivamente o problema.

E então surge a última ferramenta utilizada, a 5W2H, que se compõe pelo planejamento estratégico que será feito mediante problemas identificados nas ferramentas anteriores, com intuito de compor plano de ação que age de maneira rápida e eficiente com o propósito de tarefas eficazes e acompanhamento visual, ágil e simplificado respondendo cada pergunta de modo assertivo conforme a seguir:

**What:** o que deve ser feito?; **Why:** por que precisa ser realizado?; **Who:** quem deve fazer?; **Where:** onde será implementado?; **When:** quando deverá ser feito?; **How:** como será conduzido?; **How much:** quanto custará esse projeto? Respondendo a essas sete questões é possível enxergar com bastante clareza a necessidade de mudança ao formular um plano de ação que alcance os objetivos esperados.

#### 4. PROPOSTA DE MELHORIA

Tendo em vista tais problemas organizacionais encontrados, elaborou-se uma proposta de melhoria com um plano de ação utilizando as ferramentas a administrativas, embora não seja executado na empresa esta abordagem busca promover clareza dos fatos visando a liderança como influência dos problemas encontrados que assim gerou-se absenteísmo e pôr fim a rotatividade. Nesse contexto essa análise é a de busca das fraquezas utilizamos a análise *SWOT* para verificar forças, fraquezas. Oportunidades e ameaças que a organização pode sofrer no decorrer dos tempos de mercado. Segue abaixo principais detectados, com foco nas fraquezas.

**Quadro 01.** Análise *SWOT*

	FORÇAS	FRAQUEZAS
Interno	Vende varejo e atacado Ótimo atendimento das operadoras Faz entregas a domicílio Variedades em produtos Ponto específico que vai de encontro as necessidades do consumidor.	Sem abertura á inovações Liderança sem treinamento Liderança autocrática Reuniões sem resolução; Colaboradores insatisfeitos; Alto grau de absenteísmo <i>turnover</i> .
Externo	OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
	Novas tecnologias (inovações); Crescimento da economia; Fim da pandemia.	Aumento da inflação; Novos e maiores concorrentes; Retração da economia.

Fonte: Elaborado pelos autores, 2021

Nesta análise com foco nas fraquezas encontradas, podemos notar a sequência dos problemas, a empresa não possui abertura para inovações, e também não procura investir nas novas tecnologias, como maneira talvez de reduzir gastos organizacionais, logo após vem a liderança sem treinamentos, o fato de que os líderes sejam natos, muitas das vezes não é o caso em algumas organizações, assim como nessa, a liderança não possui um treinamento necessário para ocupar a vaga e por isso reflete o diretor, que exige que os mesmos ajam de maneira autoritária com seus liderados, esse tipo de liderança pode ser em alguns casos prejudicial para o ambiente de trabalho por conter centralizado todas as decisões no líder, sem chances para ouvir os liderados.

Em seguida as reuniões sem resoluções, que é a conversa direta entre os líderes e os colaboradores, este é de fato um elo que pode ou não ser fortificado dependendo do momento, certas reuniões desgastam os colaboradores que participam, por não constar a resolução dos problemas abordados nela, esse problema pode de fato gerar mais problemas de diversos sentidos, pois é lá que os colaboradores desejam ser ouvidos e assim ser solucionados os problemas internos, por meio das reuniões é possível melhorar a comunicação e o relacionamento interpessoal das equipes, se não solucionados como é este caso gera-se então colaboradores insatisfeitos e gerando essa insatisfação a empresa tenderá a crescer o índices primeiramente de absenteísmo e

rotatividades, como é o caso do último problema encontrado nesta empresa, percebe-se que todos os problemas são devido à má gestão dos líderes que estão acima.

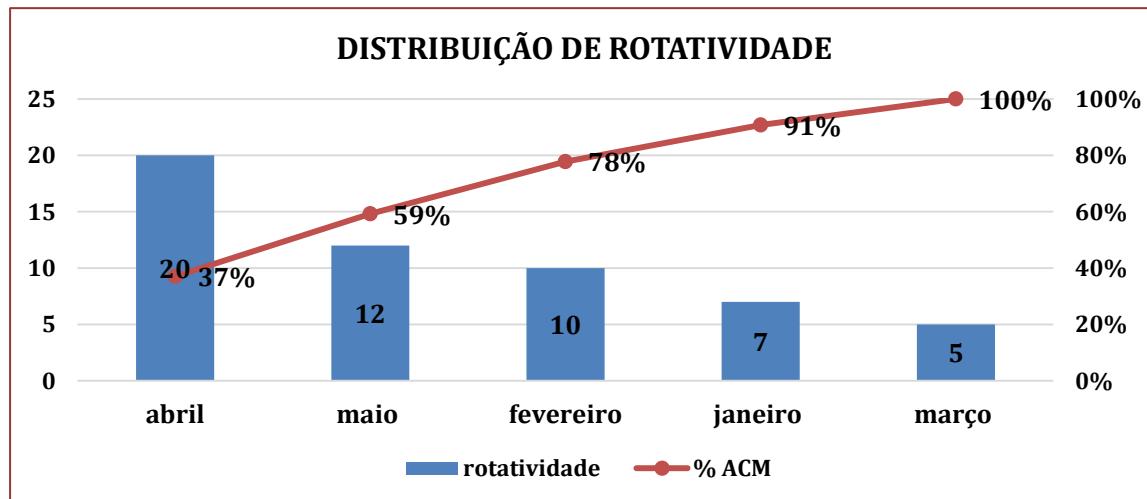
**Quadro 02.** Matriz G.U.T.

Problema	G	U	T	Pontuação	Prioridade
Sem abertura á inovações	5	5	5	125	1º
Colaboradores insatisfeitos	4	4	4	64	5º
Liderança sem treinamento	5	4	5	100	2º
Liderança autocrática	4	4	5	80	3º
Reuniões sem resolução	4	3	5	60	4º
Alto grau de absenteísmo e rotatividade.	4	4	3	48	6º

Fonte: Elaborado pelos autores, 2021

Após verificação de análise SWOT é necessário que obtenha o grau de priorização dos problemas definidos, utilizou-se a MATRIZ G.U.T para esse efeito, nota-se que o maior problema está concentrado na gestão do diretor o qual não permite que haja espaço para a inovação tanto em tecnologias quanto em planejamento de gestão estratégica, a gestão dessa organização se torna fechada o que acarreta para si o fardo de todos esses outros problemas acima citados e por consequência altos índices de absenteísmo e rotatividade como veremos no gráfico abaixo a distribuição de rotatividade que a empresa obteve.

**Quadro 3.** Gráfico de Pareto



Fonte: Produzido pelos autores.2021

Em decorrência disso o gráfico de indicador de desempenho apresenta do mês de janeiro a março de 2018 um crescimento de *turnover* elevado quanto a quantidade de funcionários que essa empresa possui, em uma faixa de 100 colaboradores essas sequências de entradas e saídas de colaboradores pode ser sem dúvidas, prejudicial para o desempenho desta organização, como identificado no gráfico, o índice de rotatividade cresceu gradativamente no ano de 2018, onde ficou claro que nos mês de abril esse índice foi o mais elevado e março como sendo o de menos demissão, isso mostra que colaboradores não concordam com as políticas de desenvolvimento da organização o que ocasiona tal evento.

**Quadro 4.5 POR QUÊS**

CAUSA	PORQUÊ?	PORQUÊ?	PORQUÊ?	PORQUÊ?	PORQUÊ?	CONTRA-MEDIDA
Sem abertura para inovações	Diretor tem pensamento fechado	Empresa não quer ter gastos	Não possui melhoria continua	Sem recursos disponíveis		Planejar uma reunião com diretor indicando os problemas que estão sendo causados na organização.
Liderança sem treinamento	Empresa não oferece oportunidades	Próprios líderes não se qualificam	Não possuem tempo por trabalhar de mais	Empresa não libera os mesmos para se qualificarem.	Não têm substitutos.	Disponibilizar treinamentos, cursos e palestras para os mesmos.
Liderança autocrática	Personalidade própria	Diretoria exige que sejam autoritários				Desenvolver estratégias que visem redução da autocracia, passando a atuarem de forma democrática.
Reuniões sem resolução	Empresa não aceita opiniões	Não possuem uma ata ou um sistema que possa anotar os problemas.	Sem <i>feedback</i>			Melhorar e adaptar um sistema de planejamento e organização das informações recebidas nas reuniões (software).
Colaboradores insatisfeitos	Não tem direito a reclamações	Sem expectativa de crescimento	Liderança não motiva a equipe	Sem QVT	Não possuem benefícios	Desenvolver dentro desta organização a (CIPA) para fazer esses acompanhamentos, em relação a saúde, higiene e segurança operacional, bem como planos de carreira e vale alimentação.
Alto grau de absenteísmo e rotatividade ( <i>turnover</i> )	Insatisfação dos colaboradores em relação a gestão	Não suportam a pressão	Empresa não se preocupa com o bem-estar dos colaboradores	Colaboradores estão desmotivados	Sem oportunidade de crescimento.	Converter os citados acima em resultados, manter sempre um ambiente leve e compreensível para todos.

Fonte: produzida pelos autores.2021

Conforme visto os 5 PORQUES, vem com intuito de observar o problema e encontrar causa raiz dos mesmos se questionando 5 vezes o porquê de eles existirem de maneira que haja uma contramedida onde busca solucionar os problemas do seu início.

## 5. PLANEJAMENTO DA PROPOSTA

A proposta do planejamento de trazer possíveis soluções para os problemas encontrados e para pôr em prática estratégias voltadas para a satisfação operacional assim como gerencial, será elaborada pela 5W2H, onde visa de maneira simples e clara propor melhorias organizacionais.

**Quadro 5. 5W2H**

O Que?	Por que?	Quem?	Quando?	Onde?	Como?	Quanto?
Sem abertura a Inovações	Sem recursos disponíveis, diretor fechado.	Gerência administrativa	01/11/2021 As 7:00 horas Final: no mesmo dia.	Na sala de reuniões.	Planejar uma reunião com diretor indicando os problemas que estão sendo causados na organização.	Sem valor agregado.
Liderança sem Treinamento	Não são ofertadas oportunidades para os mesmos se qualificarem.	Diretor de Recursos humanos.	Inicio: 01/01/2022 Fim: 01/02/2022	Senac Manaus	Disponibilizar treinamentos, cursos e palestras para os mesmos.	Em análise.
Liderança autocrática	O diretor ordena que sejam autoritários com seus subordinados	Diretor de Recursos humanos	Inicio: 25/10/2021 as 6:00 horas. Fim: 25/10/2021	Na sala de reuniões	Desenvolver estratégias que visem redução da autocracia, passando a atuarem de forma democrática.	Sem valor agregado.
Reuniões sem resoluções	Os colaboradores não possuem voz, por conta da liderança autocrática.	Gerência administrativa	Inicio: 25/10/2021 as 6:00 horas. Fim: 25/10/2021	Setor de nível tático (supervisores, subgerentes e líderes)	Melhorar e adaptar um sistema de planejamento e organização das informações recebidas nas reuniões (software).	Sem valor agregado.
Colaboradores insatisfeitos	Não concordam com a gestão, política organizacional, benefícios e além de tudo não possuem QVT.	Auxiliar de Recursos humanos	Inicio: 01/03/2022 Fim: 01/04/2022	Nível operacional (produção)	Desenvolver dentro desta organização a (CIPA) para fazer esses acompanhamentos, em relação a saúde, higiene e segurança operacional, bem como planos de carreira e vale alimentação.	Sem valor agregado.
Alto grau de absenteísmo E rotatividade.	Não enxergam qualidade de vida, não possuem plano de carreira, insatisfação de clima organizacional.	Gestor de Departamento pessoal.	Inicio: 01/01/2022 Fim: 01/01/2022	Em todos os setores	Converter os citados acima em resultados, manter sempre um ambiente leve e compreensível para todos.	Sem valor agregado

Fonte: elaborado pelos autores.2021

É perceptível que um problema gera os outros e que solucionando um, os outros já estariam no andamento de solução também. De início já notamos que o problema maior está relacionado com o diretor da empresa, o diretor precisa deixar seus colaboradores trabalharem à vontade e para mostrar suas capacidades técnicas e pessoais, confiando sem questionar, assim produzirá um ambiente que está aberto as comunicações, qualificações e conhecimentos humanos que cada colaborador possui, e assim aberto a inovações.

Em relação a liderança o mesmo acredita que para serem respeitados, os líderes precisam ser autocráticos, embora esse tipo de liderança traga insatisfação dos colaboradores não somente com a gestão, mas com o clima organizacional, atrapalhando as relações interpessoais informais, tendo em vista que a mesma é necessária para o bem-estar social de todos e produz ambiente propício a produtividade. Com diretor, gestão e ambiente que visa a qualidade de vida dos profissionais, as reclamações

certamente diminuiriam. Propor que os líderes sejam mais democratizados pode fazer com que o ambiente fique mais leve e que produza igualdade para todos, dando vozes as reclamações feitas.

Em contrapartida nas reuniões o ideal é que uma equipe qualificada em forma de auditoria para mostrar ao diretor os benefícios de trazer para dentro da sua organização uma liderança democrática quer vai buscar solucionar os problemas apontados nas reuniões, e assim eles se sentiriam mais valorizados, reduzindo a insatisfação, e por consequência o alto grau de absenteísmo e rotatividade reduziria dentro desta organização, afinal colaboradores que se sentem valorizados não tem motivos para se ausentarem ou até mesmo saírem da empresa.

## 6. RESULTADOS ESPERADOS

Com planejamento estratégico estipulado, os gestores podem oferecer qualidade de vida para os colaboradores; satisfação em todos os termos e conceitos que a organização precisa seguir; produzir relacionamento interpessoal sadio e tranquilo; igualdade entre gestores e subordinados. Para isso é necessário adequar os gestores a valorizar mais o capital humano, a valorização desse recurso é tão importante para o sucesso organizacional, pois sem as pessoas não haveria a produtividade, e nenhum tipo de conhecimento. As máquinas não se movem sozinha, elas necessitam das pessoas para o seu bom funcionamento, democratizando a liderança o ambiente se torna mais tranquilo, sem pressões trabalhistas e que busque ouvir opiniões da equipe.

Em relação a liderança que não possui a qualificação necessária para o cargo, espera-se que os gestores de recursos humanos juntamente com a instituição de ensino SENAC, disponibilize qualificações tanto para os líderes, quanto para os subordinados buscando melhorar o desempenho da equipe como um todo a curto prazo. As reuniões certamente serão bem mais produtivas após essas mudanças acima citadas, de certo modo todo o problema especificado terá a melhoria que se espera, além de proporcionar para a empresa satisfação dos colaboradores-. Assim como, redução dos índices de atrasos, faltas e também de demissões, diante do exposto, a organização desenvolverá a longo prazo suas atividades de maneira produtiva, consciente e segura, com finalidade de desenvolver um ambiente totalmente restaurado e novo para todos.

## 7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

No decorrer deste artigo observou-se que dependendo de cada organização surge a problemática, neste caso devido à má gestão desta organização procedeu-se altos índices de absenteísmo e *turnover*, visto que através das ferramentas utilizadas observou-se, que nem sempre a culpa procede dos colaboradores, e a melhoria contínua que não procede dentro desta empresa, tem a ver com a alta cúpula da empresa, o fato de que insatisfação gera nos colaboradores o desejo de não prosseguirem trabalhando na organização faz com que eles queriam se ausentar das mesmas, e o papel dos recursos humanos é minimizar essas problemas e resolver o quanto antes.

Este estudo procurou apenas fazer uma discussão prévia, de como solucionar problemas através do uso das ferramentas administrativas como objeto tomador de decisões, de maneira clara e simples e de fácil entendimento para todos, de modo a refletirmos como essas ferramentas podem nos auxiliares na gestão de empresas e principalmente nas tomadas de decisões. Sugere-se que estudos posteriores,

especialmente aqueles aplicados possam se interessar por esta temática, introduzindo o conhecimento como ferramenta emancipadora.

## REFERÊNCIAS

COSTA, C.H.M, a importância do planejamento estratégico para as organizações, revista urcamp, v.15, n.15,2018.

DINIZ, M.A.M, CARRAZON, R.S.D.N. Análise do uso das ferramentas de gestão da qualidade nas escolas municipais de bananeiras Pernambuco, p,13, 2018.

JÚNIOR, A.O.; NEVES, A.D.S.F, O planejamento estratégico como ferramenta de gestão em um escritório de contabilidade: um estudo de caso de uma microempresa situada na cidade de barreiras. Graduação em ciências contábeis, faculdade de são Francisco de barreiras, são Francisco de barreiras, 2017.

JUNIOR, N.S.G, Liderança e absenteísmo entre colaboradores de nível operacional, p.112, Pós-graduação, universidade metodista de são Paulo, São Bernardo do campo,2018.

LACOMBE, F.J.M. Recursos humanos princípios e tendências .1 ed. São Paulo: Editora saraiva,2005.

MILANEZ, R.L.S, A implantação da gestão por competência no âmbito do IFB. Ed.1, Brasília/DF,2018.

MORAES, D.O, FREITAS.E. S.R, CARVALHO, R.M. A importância da gestão de RH nas pequenas e medias empresas, p.26, tecnólogo em Goiano, instituto federal de educação, ciências e tecnologia goiano campus avançado Ipameri.

NOBRE, A.P, Liderança organizacional: os tipos de liderança na gestão das organizações., revista especial, v.1, n.17,2019

OLIVEIRA, A.C.D.; RABELO, M.H.S, Como a liderança influencia no desempenho dos colaboradores, p.19, graduação em administração, Minas Gerais,2017.

ROSA, R.H.R, A importância da liderança e motivação das organizações, congresso nacional de excelência em gestão: gestão estratégica e organizacional ,2016.

SANTOS, A.P.; POZZETTI, J.V.T.; MORAES, P.A.V.D.M.; AVELINO, C.H. Utilização da ferramenta diagrama de Pareto para auxiliar na identificação dos principais problemas nas empresas, p.12, graduação em administração, Centro Universitário Católico Salesiano Auxiliam, Campos Araçatuba, 2019.

SILVA. A.L.D, Ferramentas do planejamento estratégico: aplicabilidade nas micro e pequenas empresas, revista de indicação científica da universidade de vale do rio verde, v.8, n.1, p.159-173, 2018.

# Capítulo 9

## *Desafio da inclusão social de pessoas com aspectos autista no mercado de trabalho: Estudo de caso em uma empresa do polo de duas rodas*

*Ana Jéssica Lopes da Silva*

*Jackson Nogueira dos Santos*

*Ygor Geann dos Santos Leite*

**Resumo:** O mercado de trabalho tem seus desafios em compreender a inclusão de pessoas deficientes no processo desses indivíduos que são impedidos de ter os seus serviços na qual possibilita os seus direitos. Mesmo obtendo uma requisição do reconhecimento dos mesmos. Os autistas relatam que a dificuldade em conseguir emprego é grande, principalmente em obter uma colocação compatível a situação com a sua formação e sua capacidade para trabalhar. Neste sentido será abordado o estudo de caso com objetivo de fazer novas oportunidades apresentando um processo com inclusão dos autistas no mercado de trabalho, e trazer a estes profissionais o melhor para sua carreira, por tanto, mesmo havendo o desrespeito a sua representatividade na sociedade e os problemas com a socialização e com a falta de comunicação que é maior conflito. Assim destaca-se que serão utilizadas ferramentas administrativas como uma delas é visão caminho para iniciar as ações, considerando as vantagens de construir condições favoráveis à problemática evidenciada. Oferecendo um caminho na qual as empresas reconheçam a necessidade de alinhar o problema ao resultado otimizando as ideias. Sendo assim, foco em reconhecer que a positividade em suas funções com a capacidade de produção e competência como profissionais.

**Palavras-chave:** Gestão. Pessoas. Inclusão. Resultados.

## 1. INTRODUÇÃO

Muito se discute a importância do desenvolvimento de pessoas com autismo, que abrange a necessidade na interação social, o fato é que o autismo é considerado um transtorno de neurodesenvolvimento que apresenta sinais de gravidade que variam (leve, moderado e severo), o leve a pessoa consegue ser independente e ter uma vida normal, mas ainda há uma dificuldade em se relacionar com a sociedade em geral, já no moderado a pessoa apresenta dificuldades maiores, por muitas vezes, ser não verbais, e a não interação com outras pessoas dificulta ainda mais a se socializar.

Por que o grau severo não pode entrar no mercado? O severo precisa muito de apoio substancial e sua habilidade de comunicação quase não há, sua fala a de poucas palavras e mínimas respostas sociais sua dificuldade maior é com as mudanças falando no geral quando a necessidade de troca de atividades na qual a pessoa já está acostumada

Essa condição reflete em abordar inclusão do autista no mercado de trabalho apresentar as possibilidades a projetos dentro do caso tendo em vista que, o estudo de caso acontece no Polo de duas rodas na qual a referência em oportunidades, na qual tem avançado bastante na qualificação no autismo a empresa busca soluções para criar um mercado de trabalho especificado a essas pessoas.

Com o objetivo de atrair a atenção ao tema abordado, neste artigo poderá ser mostrado as falhas da sociedade de como se lidam com indivíduos com a deficiência do autismo no ramo do mercado de trabalho. E o atual modelo de comportamento ao mesmo tempo em que sugerem as mudanças legais que podem ser aplicadas, que tem por foco mudar as dificuldades que eles enfrentam e mostrar um caminho que para a sociedade aceite esses indivíduos no ramo do mercado de trabalho.

Esse estudo de caso se baseia em dados de literaturas acadêmicas de acordo com o tema proposto que procuram acabar com a desigualdade social e participação de estudos da política com suas leis e a sociedade como se comporta com esses indivíduos. A abordagem de coleta de dados também se trata de como as empresas reagem a esses indivíduos e suas limitações, quanto aos fins desse estudo abordado de que modo seja feita uma mudança positiva procurando concentrar nessa pessoas.

O principal motivo para sustentar o presente tema, está na importância dele dentro da sociedade atual, sendo assim um tema bastante discutido de como a inclusão desses indivíduos pode somar com a empresa. A inclusão dessas pessoas é de importâncias as empresas por conta de ela ser fundamental tanto pela responsabilidade social, e de como aprendizagem entre equipes se faz o respeito entre contando com essas medidas todos saem a ganhar nessa organização

Por outro lado, para as demais comunidades acadêmicas sirva de base que sigam essa ideia semelhante, motivando a eles de como a importância da inclusão se faz necessário pois combate a separação de direitos em relação ao mercado de trabalho, direito de estudar com os demais e exercer sua função na sociedade. Respeito social é reconhecer que os indivíduos possuam os mesmos direitos com os demais bens a sociedade, reconhecendo as diferenças entre eles e nós e buscando uma sociedade mais aberta nessas questões de inclusão.

Esses obstáculos podem sim ser amenizados com a exploração das potencialidades das pessoas com Transtorno Espectro Autista (TEA). Na medicina o autismo não é considerado uma doença, no Campo da Lei sim, pois eles são incluídos

como pessoas com deficiências garantido assim seus direitos. Tal como a facilidade em executar funções repetitivas como também memorizar detalhes, relações e sensibilidades sociais tais como a produção das próprias políticas públicas assim acontece.

O objetivo do departamento recursos humanos com sua capacidade em recrutar pessoas com deficiências especiais na qual, essa decisão está além do desejo de contribuir na inclusão de pessoas com autismos, visto que qualquer deficiência cujo a pessoa tem a capacidade de mostrar a qualidade de executar sem afetar em nada pelos profissionais. Essas pessoas tem o seu direito respeitado pelo Rh de trabalho da sua livre escolha, então vale ressaltar que investir no indivíduo é igualdade uma oportunidade para mais pessoas que buscam ser vista pela sociedade

De maneira que se destaca-se a problemática: de que maneira a inclusão dos autistas abrange no desenvolvimento de produtividade na empresa?

Dessa maneira o objetivo geral do trabalho: o objetivo a inclusão destes indivíduos a uma melhor qualidade a vida permitindo ainda a potencialidades dos autistas em concretizar o desenvolvimento e prover recursos de trabalho com metas e satisfação pessoal do indivíduo como significado em que foi realizado no seu espaço. E como específicos, pretende: baseado no desenvolvimento do estudo identificando que a inclusão no mercado de trabalho, pode-se munido das leis trabalhistas e amparadas na Constituição da República Federativa do Brasil garantindo assim a atribuição para estas pessoas possam levar uma vida normal e sua inclusão social assegurada.

## **2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

### **2.1 O AUTISTA NO MERCADO DE TRABALHO**

Nunca se falou tanto quanto aos autistas no mercado de trabalho e de como sua inclusão ainda é difícil na sociedade, alguns anos atrás poderia ser entendido que o autista não teria a capacidade de realizar tais tarefas como por exemplo sobre pressão, ou seja, um relacionamento impossível com a corporação. Mas como tal modernização e evolução da sociedade as formas de organização dentro da corporação fez com surgisse novas oportunidades a esses indivíduos

Para Aydos (2017), A literatura sobre novas formas a gestão social e diversidade cultural nas organizações direcionando uma análise de como as empresas estão lidando com a inclusão desses indivíduos com a deficiência. Uma perspectiva crítica sobre as desigualdades sociais e uma resistência no empresarial direcionando-se, no campo de administração em adotar uma postura social responsável, culturalmente inclusiva e respeito as diferenças

No mercado de trabalho os autistas têm a garantia pela lei na qual ela determina que portadores de qualquer deficiência tenha uma mínima participação na empresa, essa lei abriu portas a novas oportunidades a essas pessoas que eram vistas como indivíduos que não poderiam socializar totalmente com a sociedade e sair da sua zona. Visando o melhor a empresa e satisfação para a pessoa em sua nova jornada a empresa, um bom líder é aquele que tem a visão de preparar sua equipe para a chegada desse novo profissional na empresa.

Para Talarico et al. (2019) explicam que a gravidade do Transtorno do Espectro Autista (TEA) e sua crescente incidência na população tem gerado preocupações em famílias e profissionais das áreas da saúde e da educação. Os estudos a respeito do TEA

são bastante recentes no Brasil, havendo uma discrepância entre profissionais sobre o que é o autismo, suas causas e alternativas de intervenção

Porém, a razão de justificativa a inclusão dos neurodiversos em uma organização, além se for de âmbito tecnológico são a diversidade de habilidades e perspectivas e com necessidade de inovação. De maneira, destaca-se que as pessoas com deficiência dever ser respeitadas e a sociedade incluir elas e conscientização as novas gerações.

Segundo Leopoldino e Coelho (2017) O autismo em termos operacionais a inclusão de autistas no mercado de trabalho pode ser vista como processo composto por ações coordenadas de múltiplos atores que transcorre de acordo com as políticas públicas concernentes ao tema. A interação entre as atividades permite que autistas sejam inseridos e recolocados no mercado, de acordo com a necessidade.

De que maneira não sejam olhadas como apenas pessoas deficientes, mais sim pessoas que pode surpreender com suas habilidades, nunca subestimando um autista que pode desenvolver ponto brilhantes, criatividades e dedicação ao seu profissionalismo como alguém que buscar o melhor a sua vida saindo da sua zona e acolhido pela sociedade.

## 2.2 FERRAMENTAS GERENCIAS

Atualmente, na sociedade em que vivemos pessoas com deficiências especiais são escassas de uma forma em que as organizações se sentem receosas de contratar ou ter um contato com elas. Por outro lado, há empresas em que olham que é capaz dessas pessoas ter seus objetivos e metas alcançadas sem que prejudique a organização, por meio das ferramentas gerencias que auxiliam no trabalho das organizações com o intuito de gerenciar para o sucesso que na qual é um elemento essencial para a valorização da empresa.

Neste trabalho serão utilizadas as seguintes ferramentas gerencias: SWOT, Matriz G.U.T, Gráfico de Pareto, 5 Porquê e 5w2h que significam

Conforme descreve Leite e Gasparotto (2018), o processo de Análise SWOT descobri os pontos fortes e fracos e os compara com as oportunidades a empresa durante seu desenvolvimento. Por ser uma ferramenta de importante leva a gestão a ter um controle maior no sistema produtivo da empresa, pois consegue destacar aonde a empresa é mais destacada e aonde ela precisa evoluir mais visando uma estrutura melhor a empresa e mantendo a empresa sempre a alerta de possíveis dificuldades que podem surgir no mercado.

De acordo com Silva et al. (2017), a matriz G.U.T se caracteriza como um estudo exploratório-descritivo que tem como base uma metodologia triangulação como estratégia de integração a matriz qualifica problemas e define prioridades. Essa ferramenta é possível analisar os problemas prioritários, com base na gravidade, urgência e tendência, assim considera que esses problemas de prioridades, tenha como base o que possam representar para o ambiente organizacional.

Segundo Cavalcante (2016), essa ferramenta Gráfico de Pareto permite mapear como também priorizar problemas e perdas, na qual ele fica auxiliando nas tomadas de decisões gerenciais que juntamente por ser uma ferramenta que facilita também a priorização das ações. Nesse gráfico ordena a gravidade das ocorrências frequentes e nela ordena os problemas que também permite a localização deles visando possíveis problemas futuros que a empresa possa passar.

Conforme descreve Ribeiro e Guedes (2020), usar a ferramenta 5 Porquês tem como objetivo ela encontrar o verdadeiro causador do problema raiz na qual a organização pode se encontrar na situação apud Weiss (2011), para a utilização dessa ferramenta de uma forma em que os 5 porquês sejam mais simplificados é necessário que a organização siga os 5 passos para aplicar o método que ela apresenta buscando a qualidade dos processos para o fim descobrir a causa e reorganizar o que foi ocasionado

Segundo Silva et al. (2019) apud Mello (2016), esse método de ferramenta 5w2h possibilita um plano de ação de objetivo de um *checklist* que para ele se torna preciso no resultado esperado que apresente alcançar, com as perguntas e respostas apresentadas obtenha um planejamento geral que torna a tomada de decisão como também as ações que devem ser realizadas Marshall (2010), mapeando e padronização é muito utilizado por essa ferramenta que estabelece o procedimento associados aos indicadores

### 3. METODOLOGIA

De acordo com Galvão et al. (2017), o uso de métodos mistos, comumente, transcende o conhecimento disciplinar e se pauta no trabalho coletivo de dois ou mais pesquisadores. Assim, em linhas gerais, se a competência do pesquisador A reside em pesquisa de caráter qualitativo, para desenvolver um estudo misto, ele deve considerar a possibilidade de se associar a um pesquisador B que, por sua vez, tenha competência em pesquisa de caráter quantitativo.

Nas aplicações das ferramentas administrativas, iniciaremos com uma análise na empresa na qual está sendo pesquisada que será por meio da análise SWOT assim destacara os internos e externos que são os ambientes que serão realizados os seguintes fatores: Força, Fraqueza, Oportunidades e as Ameaças. Porém, o que se destaca são as fraquezas e ameaças que são os maiores fatores para a empresa de impacto grande, pois assim, considera que este artigo tem como base a resolução da problemática, que é o melhor que enquadra na solução de critério da empresa.

Alguns argumentos que o SWOT, ele é necessário nessa pesquisa pois com ele irá priorizar o que realmente se faz crítico atualmente na empresa, em outra palavra o que apresenta uma ameaça. Em consequência disso, leva-se em conta que a ferramenta mais a ser indicada para a priorização desse fim seria a Matriz G.U.T. Neste sentido, serão analisadas as fraquezas considerando a Gravidade a Urgência e Tendência dos produtos, com isso será organizada a lista.

A Matriz G.U.T se faz necessário porque essa ferramenta irá classificar como foi explicado o que cada problema pode apresentar, uma das vantagens de aplicar essa ferramenta na empresa que ela é simples no seu processo e eficaz nos seus resultados para a tomada de decisão. Nela irá permitir que os problemas da organização sejam estabelecidos por pontuação estabelecendo assim a gravidade de grau que cada um priorizar no momento sendo assim ordem decrescente da situação.

O Gráfico de Pareto é um indicador de desempenho indicado para a relação das fraquezas que se destacam para que sejam evidenciados mostrando os impactos que apresentam a condição de adversas na qual está ocasionada dentro da empresa. Sendo obtido cálculos por meio dos estatísticos, isso as ocorrências onde ficam organizadas que percebam o progresso em que as condições estão a serem analisadas para a organização.

Após definido o problema os 5 porquês consistem em um método de até cinco vezes de perguntar até que se encontre a verdadeira causa que se encontra dentro da empresa, onde se espera que seja resolvido o problema apresentado pelo artigo. Assim se apresente a causa raiz para que possa apresentar a intenção de neutralizar o problema e fazendo uma análise futura para a técnica dos 5 porquês pode evitar problemas e mostrando o foco do objetivo da empresa.

Então por fim, estraremos no desenvolvimento para estruturar a empresa por meio da ferramenta 5W2H, o propósito dessa ferramenta irá fazer a ação dela nos planos na qual ela se faz rápida e com eficiência. Nessa etapa irá aborda "Porque" desse planejamento dever ser realizado. Na etapa "O que dever ser feito" para esse plano entre em ação para que os problemas que devem ser resolvidos sejam amenizados, no campo de custos "Quanto" para cada ação os custos relativos podem ser inseridos nos planos e utilizando os custos corretamente reduzindo assim, tentativas de falhas de excesso.

#### 4. PROPOSTA DE MELHORIA

Exposto o caso, a melhoria dentro do estudo de inclusão das pessoas com TEA tem como a apresentação das ferramentas incluídas que mostram uma solução ou para adequação dentro da empresa. Demostra que a capacidade daqueles que possuem o transtorno tem habilidade de obter produtividade dentro do ambiente de trabalho. Com essas ferramentas (SWOT, Matriz G.U.T, Gráfico de Pareto, 5 Porquê e 5w2h) irá evidenciar que a gravidade do problema raiz pode ser mudado através de mudanças feitas pelo RH com a intenção de otimizar a melhoria desses indivíduos para serem recrutados e uma nova visão de fora para a empresa.

A seguir uma análise realizada na empresa estudada, sendo estruturado através da análise de SWOT.

**Quadro 01. Análise SWOT**

Ambiente interno	Forças		Fraquezas
	Ambiente que pode sim trabalhar com pessoas TEA		Empresa sem programa de inclusão
	Maior empresa de oportunidades		Desconhecimento da neurodiversidade
	Suas agilidades com entregas dos produtos		Programa de recrutamento e seleção obsoleta
	Grandes parcerias internacionais		Empresa sem perspectiva positiva na inclusão dos autistas
Ambiente externo	Oportunidades		Ameaças
	Desenvolvimento de novos produtos		Perdas de faturamento por conta da pandemia
	Estratégias de marketing		Na política de inclusão de TEA poucas práticas em ação
	Inovação na segurança desses colaboradores		Plano de carreira com deficiências sem ações elaboradas
	Visão a ser melhor empresas para recrutar pessoas com deficiências		Pouca melhoria em treinamentos com pessoas deficientes

Fonte: Elaborado pelos autores, 2021

De acordo com o que se apresenta, os resultados da análise de SWOT evidenciam altos índices de oportunidade e tendência de a empresa crescer, porém algumas situações que foram identificadas podem comprometer a empresa. Estão destacadas no quadrante que denomina as fraquezas, que no qual deve ser analisada e tratada para que não possa comprometer e prejudicar o desenvolvimento de crescer da organização.

- Priorização Das Fraquezas
- Gravidade
- Urgência
- Tendência

**Quadro 2.** Matriz G.U.T

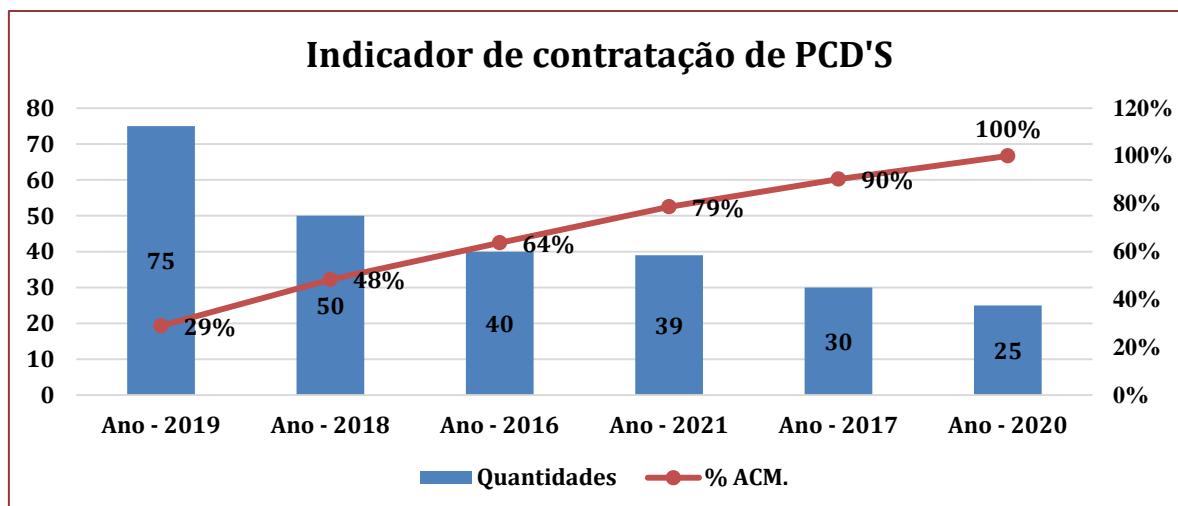
Lista de problemas	G	U	T	Pontuação	Prioridade
Programa de recrutamento e seleção obsoleta	5	5	3	75	2º
Desconhecimento na neurodiversidade	5	5	4	100	4º
Na política de inclusão de TEA poucas práticas em ação	5	5	2	50	3º
Empresa sem programa de inclusão	5	5	5	125	1º
Perdas de faturamento por conta da pandemia	2	1	3	6	5º

Fonte: Elaborado pelos autores, 2021

De acordo com o que foi descrito na análise SWOT, e apresentado na matriz G.U.T, a prioridade na fraqueza são: Empresa sem programa de inclusão e Programa de recrutamento e seleção obsoleta, pois, existe uma relação entre esses dois fatores, na qual a inclusão de pessoas depende de procedimentos de a empresa compreender essas pessoas se induzir ao interesse de como recrutar-las para que o procedimento gere mais oportunidades e menos desperdício de talentos

De maneira para relacionar o problema, foi utilizado Gráfico de Pareto pois para realizar um comparativo referente a quantidade de funcionários com TEA que ingressaram na empresa de 2016 até o ano atual, O gráfico apresenta uma certa regularidade em relação a quantidade de colaboradores de cada ano na qual foi contratado pela empresa, os números são baixos em relação as suas funções que tendem a exercer. Como mostra a figura abaixo.

**Figura 01: Gráfico de Pareto**



Fonte: Elaborado pelos autores, 2021

Com base no que se apresenta o gráfico, para procurar uma forma de achar a causa raiz. Iniciou-se uma elaboração como base nos 5porquês que inicia identificando os 4 problemas com maior prioridade para análise.

**Quadro 3: 5porquês**

O Que?	1ºPor Quê?	2ºPor Quê?	3ºPor Quê?	4ºPor Quê?	5º Por Quê?	Contramedida
Empresa sem programa de inclusão	A empresa seja efetiva no ambiente.	Oportunidades baixas a esses indivíduos	Exclusão no mercado de trabalho	Mudanças novas, gerem custos a organização	Dificuldades de como falar com essas pessoas	Análise de inclusão com adaptação dessas pessoas no ambiente de trabalho
Programa de recrutamento e seleção obsoleta	Se mantém fechados a essas programações novas	Sem programação perspectiva em relação a inclusão	Valorização poucas em oportunidades a esses indivíduos	Baixos recrutamentos a pessoas PCD	Limitações de encontrar pessoas que realmente podem trabalhar	No processo de recrutamento e seleção atualizar esses processos, atendendo o que se pede a lei
Na política de inclusão de TEA poucas práticas em ação	Não se há adaptação necessária que bote prática essa ação	Sua visão a essa ação é de gerar gastos grandes e resultados demorados	Poucas participações com sua visão de empresa em ações sociais	Pouco desenvolvimento no individual	Preconceito entre os colegas	Capacitar a empresa em aceitar novas práticas para se trabalhar com esses indivíduos
Desconhecimento da Neurodiversidade	Não a conhecimento total nessa área	Pouca visão positiva de inclusão de PCDS	Sem estrutura para recrutar essas pessoas	Formação de capacitação a novas funções baixas	Exclusão por falta de qualificação	Desenvolver uma capacitação através de pesquisas acatando melhorias e ideias de inclusão e oportunidades

Fonte: Elaborado pelos autores, 2021

Com que mostra o quadro acima, pode-se analisar pontos críticos que a organização procede, assim, ao examinar e questionar -se, pode chegar a problemática a fim de que diagnosticá-las para chegar a soluções de que é necessário e aplicá-las de acordo com cada situação apresentada.

## 5. PROPOSTA DE MELHORIA

O quadro abaixo apresentará uma proposta de como solucionar as causas raiz que a empresa apresenta, que descreve a ferramenta 5w2h como etapa que irá destacar as etapas de melhoria do planejamento.

**Quadro 4: 5W2H**

O Quê?	Porque?	Quem?	Quando?	Onde?	Como?	Quanto?
Empresa sem programa de inclusão	Oportunidades poucas para essa inclusão	Gestor de RH	Inicio:05/11/21 Fim: 05/03/2022	Setor dos recursos humanos	Análise de inclusão com adaptação dessas pessoas no ambiente de trabalho	Sem valor financeiro diretamente agregado
Programa de recrutamento e seleção obsoleta	Sem programação adequada para PCDS	Gestor de RH	Inicio:22/11/21 Fim:05/02/22	Setor dos recursos humanos	No processo de recrutamento e seleção atualizar esses processos, atendendo o que se pede a lei	Sem valor financeiro diretamente agregado
Na política de inclusão de TEA poucas práticas em ação	Política antiga para adequação para essas pessoas	Gestor de RH	Inicio:01/12/2021 Fim:03/01/2022	Setor dos recursos humanos	Capacitar a empresa em aceitar novas práticas para se trabalhar com esses indivíduos	Mão de obra: R\$ 1.300,00
Desconhecimento da neurodiversidade	Sem visão para novos conhecimentos nessa área	Gestor de RH	Inicio:10/12/2021 Fim:01/01/2022	Setor dos recursos humanos	Desenvolver uma capacitação através de pesquisas acatando melhorias e ideias de inclusão e oportunidades	Considerando contratação de uma empresa terceirizada R\$2.250,0

Fonte: Elaborado pelos autores, 2021

Considerando o que se apresenta o quadro 4, teve uma análise de que, nota-se a necessidade de atualizar os processos da organização afim de que a inclusão de pessoas com deficiência entre a na ação de plano de carreira. Vale ressaltar a importância da insatisfação dos colaboradores gerada pela falta de ações para pessoas com dificuldades em se envolver com outras pessoas da organização e de plano de carreira para pessoas com TEA que por muito ainda lutam pelos seus direitos dentro das empresas. A empresa ademais será apresentada de acordo com o seu planejamento novas funções a esses indivíduos e aumento de recrutamento com boas oportunidades para se crescer dentro da organização.

## 6. RESULTADOS ESPERADOS

Diante disso, o caso em questão na qual foi estudado, tem em destaque as mudanças que serão obtidas na administração da empresa e como a política que inclui as pessoas com aspecto autista reagem de uma forma mais consciente para aceitar a inclusão desses indivíduos no seu quadro de funcionários. Consequentemente, ainda é importante um olhar mais humano para esse lado, mesmo as Leis ainda não sendo reconhecidas pelos mesmos, a gestão de recursos humanos da empresa procurou colocar em prática a lei que ampara os portadores do TEA.

E tendo melhorias com as oportunidades para os autistas de aceitar novas práticas para se trabalhar com esses indivíduos, mostrando uma nova visão da empresa para os demais, com as atitudes de preconceitos ainda com os autistas dentro da empresa é de suma importância a realização de palestras dentro das organizações que na base da Lei e com os procedimentos que o RH oferece desde integrar esse programa na empresa, para que as relações interpessoais ocorram de maneira ética e humanizada para que não haja desconforto entre eles.

Acredita-se que nessa questão, os métodos a serem utilizados tem como diversas condições de equilíbrio para ambas partes nesse trabalho dependendo do cargo será disponibilizado a esses indivíduos, a empresa buscando o melhor a eles com mudanças feitas pode adaptar o procedimento de acordo com a condição que o autismo apresenta pois são, de certa forma uma parte da empresa que precisar se adaptar com as mudanças que serão feitas precisara estudar e mostrar novos conhecimentos com esse assunto.

Em resumo todos devem se adequar a essas mudanças, buscando o melhor a organização com a participação desse indivíduos que serão ingressados em buscar o melhor a sua carreira com o desempenho do Rh mostrando soluções para que a empresa possa investir nesses indivíduos, com base de como reagem a se agrupar com outros funcionários da mesma equipe com o intuito de mostrar que sua contratação é de importância e valorização do seu empenho, mostrar que a como trabalhar em equipe com esses indivíduos que por anos ou, até mesmo nos dias de hoje ainda são exclusos de suas funções, para sejam inclusos no mercado de trabalho como a lei decreta.

Com o objetivo de fazer acontecer o que apresentado foi com o intuito de melhorar o espaço de pessoas com o Aspecto autista dentro do mercado de trabalho para que se espaço seja visto, e respeitado com sua valorização em mostrar a sociedade que suas capacidades podem sim ser compreendidas e trabalhar em comunhão com os demais, para que todo autista que tem formação em alguma área seja reconhecido pela sociedade e que tome um lugar nesse meio da sociedade

Por fim, vale ressaltar que as empresas que tomam essa atitude de conhecer, de informar mais sobre o assunto ganha sempre um destaque, de empresa com oportunidades que valoriza todos sem exceção, e investe nessas pessoas dentro da organização para que cresçam no seu profissional obtendo resultados esperados com pessoas PCDS, que a cada ano os números ainda são baixos para recrutamento delas nas empresas que não valorizam seu talento e a inda se tem um pensamento pequeno sobre esses indivíduos.

Com a participação dos métodos apresentados os resultados serão na qual diferentes como se tem esperado a mudança e o reconhecimento como dito a essa conclusão.

## 7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Pela observação dos aspectos analisados que aborda uma questão bem importante que, quando aprofundada percebe-se o qual impacto é causado pela falta de prática no interesse de procurar estudar mais esse assunto que mostra desinteresse da sociedade e desconhecimento das empresas nesse caso.

As mudanças que podem causar um diferencial no modelo de inclusão desses indivíduos, traz um valor grande nas organizações que prezam o seu nome como um referencial na sociedade que as empresas que que adotam essa visão vem se tornando extremamente fundamental na tomada de decisões suas inovações dentro da corporação com base na mudança.

Para uma organização que preza a inclusão e não a exclusão social se tornou essencial na sua administração que tenha conhecimento para uma alteração no padrão da empresa, mudando sua visão totalmente no mercado de trabalho que amplia um gerenciamento com mais qualidade se destacando na frente de suas concorrentes, sendo que torna-se uma estratégia que outras empresas sigam essa inclusão em suas corporações .Com a Lei n.º8.213/91 que ampara pessoas com deficiência no quadro de funcionários das empresas privadas , isso já basta para a inclusão das pessoas com TEA no mercado de trabalho com a finalidade de estudar os direitos humanos e de como essas pessoas se encaixam nessa sociedade.

A empresa no ramo de duas rodas aonde acontece o caso observando-se que acatam a ideia de dar a oportunidade, e buscando explorar mais o assunto compreender esses indivíduos que ousam com o seu talento mostrar o seu melhor, que tão pouco são aproveitados no mercado de trabalho. Na empresa demostram aptidão em lidar com pessoas diferentes os TEA, conseguindo ter um equilíbrio de como resolver ambas partes controladas aonde se havia um pensamento diferente de como se lidariam com esses indivíduos no meio de sua corporação.

Tendo em vista o que foi mencionado a inclusão das pessoas com o Transtorno Do Aspecto Autista vem se tornando um assunto que os poucos se destacando como uma inovação no mercado de trabalho e um novo modelo as empresas para o equilíbrio em decisões futuras nas corporações, com o principal objetivo no gerenciamento de mais oportunidades dentro da empresa. Destaque-se que apesar dos avanços com a lei que ampara esses indivíduos alguns resultados mostram que as indústrias ainda não estão aplicando essas totalmente aos autistas, não ocorrendo a inclusão como tal as empresas, percorrendo um longo caminho ainda e verificando as necessidades de abrir mais oportunidades para um amplo de suas carreiras que a gestão de recursos humanos visem o crescimento pessoal com o seu profissional dentro da organização.

## REFERÊNCIA

ALVES, R. Kinchescki, G.F.SILVA, V.R.D. Vecchio, H.P APLICABILIDADE DA MATRIZ G.U.T PARA IDENTIFICAÇÃO DOS PROCESSOS CRÍTICOS,16F, Dissertação, Departamento de Direito, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis,2017.

AYDOS, VÁLERIA. Uma etnografia sobre cidadania, políticas públicas e autismo no mercado de trabalho.248 f. TESE, Pós-Graduação em Antropologia Social, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre,2017.

CAVALCANTE, Ronaldo Câmara. MELHORIA CONTÍNUA DOS PROCESSOS ORGANIZACIONAIS: UM ESTUDO DE CASO NO SETOR PÚBLICO. Revista de Administração e Contabilidade - RAC, [S.l.], v. 3, n. 5, jun. 2016.

GALVÃO, M.C.B.PLUYE, P.RICARTE, I.L.M. Métodos de pesquisa mistos e revisões de literaturamistas: conceitos, construção e critérios de avaliação. R. Ci. Inf. e Doc., Ribeirão Preto, v. 8, n. 2, p. 4-24, set. 2017/fev. 2018

LEITE, M. S. R.; GASPAROTTO, A. M. S. ANÁLISE SWOT E SUAS FUNCIONALIDADES: o autoconhecimento da empresa e sua importância. Revista Interface Tecnológica, [S. l.], v. 15, n. 2, p. 184-195, 2018

LEOPOLDINO, C.B, COELHO, P.F.C. O PROCESSO DE INCLUSÃO DE AUTISTAS NO MERCADO DE TRABALHO.156 f. Monografia, Economia e Gestão, Universidade Federal do Ceará, Fortaleza 2017. (Trabalho acadêmicos)

MARRAS, J.P. Administração de recursos humanos do operacional ao estratégico 15 ed. São Paulo: Editora Saraiva 2017

Ribeiro, R.P.P.; Guedes, E.E.V.UTILIZAÇÃO DA METODOLOGIA DMAIC PARA REDUÇÃO DE REFUGO DE UMA EMPRESA DO RAMO ALIMENTÍCIO.18f, Graduando do Curso de Engenharia de Produção do Centro Universitário do Sul de Minas,2020

RUA, O.L; CARVALHO.A, Gestão de Recursos Humanos: Abordagem das Boas Práticas 1 ed Porto Editora Vida económica 2017

SILVA, B.C.C.TROBINE, J.D.C.CORREA, R.S. APLICAÇÃO DAS FERRAMENTAS DIAGRAMA DE ISHIKAWA E 5W2H: um estudo de caso em uma microempresa de móveis no sul de minas.13f, Graduanda do curso de Engenharia de Produção do Centro Universitário do Sul de Minas.

Silva, J.T.L, SOUZA, M.H.S, ALCALDE, E.A, BRASIL, A.S, SOUZA, M.L.L. A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS NAS ORGANIZAÇÕES-ESTUDO DE CASO REVISTA CONEXÃO ELETRÔNICA-EP, V.14, N.1, P.890,2017

TALARICO, M.T.V.S, PEREIRA, A.C.D.S, GOYOS, A.C.D.N. A inclusão no mercado de trabalho de adultos com Transtorno do Espectro do Autismo: uma revisão bibliográfica, Revista Educacional Especial- EP, V.32, P 1-19,2019

# Capítulo 10

## *Efeitos da liderança autocrática na produtividade e clima organizacional: Estudo de caso em uma empresa do polo de eletrônicos*

*Diogo Rebello Pereira*

*Jennifer Souza da Silva*

*Ygor Geann dos Santos Leite*

**Resumo:** É de suma importância que o clima organizacional de uma empresa seja benéfico para o desenvolvimento colaborativo da organização, o assunto a ser mostrado tem como objetivo relatar sobre esse conceito. Sendo assim, o objetivo primordial é desenvolver métodos através da organização de como liderar, monitorar e qualificar pessoas. Foram desenvolvidas ferramentas gerenciais para o estudo de caso, com o intuito de gerenciar um plano de ação focando frisar a parte comportamental das pessoas, mostrando as desvantagens de como uma liderança autocrática pode afetar no clima organizacional, afetando a produtividade da empresa como um todo. Embora seja difícil tratar-se de pessoas em si, atitudes e métodos podem evidenciar um problema chave e solucionar para obter bons resultados e obviamente ter clareza na adaptação de novos métodos e destacando a melhor forma de liderar pessoas para ter êxito na formação e qualificação do mesmo. Contudo, o ambiente organizacional precisa que haja interação de forma eficaz, focando na demanda, metas e objetivos da empresa, pois um ambiente mal liderado consequentemente será levado à ruína.

**Palavras-Chave:** Liderança. Clima Organizacional. Treinamento. Ferramentas gerenciais.

## 1. INTRODUÇÃO

Entende-se que a liderança de uma organização tem influência determinante na criação de um bom clima organizacional, consequentemente nos resultados, portanto é de suma importância que sejam pessoas qualificadas e capacitadas a exercer tais cargos, tendo em vista que são as maiores referências aos demais, principalmente no sistema produtivo (operacional). Nota-se ainda que são colocadas como líderes pessoas despreparadas, que não sabem o real significado e importância que o cargo possui, podendo interferir de maneira negativa os resultados esperados.

Neste modo, a pesquisa se desenvolve em uma fábrica de eletrônicos situada no polo industrial de Manaus, possuindo muita relevância no cenário nacional. Percebeu-se que a liderança autocrática vem tendo um impacto negativo no setor de montagem, gerando sobrecargas de trabalho, insegurança e medo dos liderados, resultando em muitos erros nos processos, devido ao clima organizacional que revela nada favorável.

Dessa maneira, destaca-se a problemática: quais são as consequências diretas de um líder autocrático no clima organizacional e na produtividade na empresa pesquisada?

Dessa maneira o trabalho terá como objetivo geral: Identificar os efeitos da liderança autocrática na produtividade e no clima organizacional da empresa, e as consequências que este tipo de liderança tem causado na organização. E como objetivos específicos, pretende: analisar as interatividades entre líder e liderados; identificar as consequências causadas na produtividade; elaborar um plano de ação na causa raiz da problemática.

A metodologia aplicada nesta pesquisa, consiste de uma estrutura mista, ou seja, realizada por meio de informações qualitativas e quantitativas, o qual proporciona recursos que possam generalizar os resultados, expondo uma ampla visão sobre a problemática. Deste modo, o caráter é considerado exploratório, pois proporciona percepções mais amplas necessárias em relação ao relacionamento da liderança com os seus liderados. Destaca-se ainda, a aplicação das ferramentas estratégicas para uma melhor análise, auxiliando na criação de um plano de ação efetivo.

Como referencial teórico, a pesquisa será estruturada em três capítulos, sendo estes: Clima organizacional com o intuito de entender a importância para os resultados da organização; A Liderança como fator preponderante no clima da organização; e Ferramentas gerenciais onde será destacado os principais recursos de análise estrutural e organizacional.

A pesquisa justifica-se por se tratar de fatores que influenciam diretamente nos processos operacionais da organização, uma vez que uma liderança despreparada acaba por mitigar os resultados esperados, o que pode até comprometer o futuro da empresa, e a busca por melhorias neste tema ajudam até na competitividade mercadológica, pois sabe-se que no mercado cada vez mais disputado é necessário se adaptar e se atualizar as exigências atuais, dando maior atenção ao fator humano.

A relevância deste artigo ocorre devido mostrar, para a empresa pesquisada, fatores que influenciam nos erros ocorridos na produtividade do setor, bem como apresentar as medidas corretivas, e colaborar para os próximos artigos científicos que seguem a mesma linha de pesquisa, servindo de modelo para a construção de outros trabalhos.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 A IMPORTÂNCIA DO CLIMA ORGANIZACIONAL

Uma organização é totalmente composta por colaboradores que nela atuam e consequentemente um bom clima organizacional se faz de influências do ambiente e as variadas maneiras de reagir emocionalmente a essas influências, sobretudo, manter um bom clima organizacional é benéfico para a empresa pois ela impacta diretamente na produtividade da equipe, um clima ruim e pesado reduz muito o rendimento do mesmo, dessa forma é de suma importância manter um ambiente satisfatório, afinal um clima ruim é altamente estressante para o funcionário.

Gonçalves (2021) apud Chiavenato (1999), as relações interpessoais refletem na forma como as pessoas se comunicam uns com os outros, clientes e fornecedores tanto interno quanto externo, favorecendo a satisfação do ambiente em que estão inseridos. As características do clima organizacional vão desde um ambiente agradável, acolhedor e envolvente até o oposto: desagradável, hostil e alienante. Estas características podem determinar e influenciar nos resultados da empresa, uma vez que afetam os indivíduos que ali estão.

Cacife (2018) aponta que o clima organizacional está intimamente ligado aos comportamentos, sentimentos e atitudes, as quais diferem a vida organizacional. Corroborando com isto, Nacife (2018) apud Ekvall (1983) expõe que cada indivíduo de uma organização possui uma visão muito pessoal do clima organizacional, ou seja, a percepção que possuem acerca do ambiente se dá a partir de cada experiência individual e visão de mundo.

Destacando ainda que os integrantes da organização sofrem influência do clima organizacional em vários aspectos, como na comunicação, na solução de problemas, tomada de decisões, conflitos interpessoais, aprendizado e motivação, por consequência influenciam na qualidade e produtividade da empresa. Daí o papel do líder, como administrador dessas condições, procurando manter a equipe em harmonia, tanto nos aspectos de relacionamento interpessoal como na motivação e bem-estar no exercício das funções.

Conforme Gonçalves (2021) apud Rezende (2010), tendo em vista que o perfil de líder tem impactos na empresa, observando ainda que os comportamentos dos liderados espelham e se baseiam na atuação da liderança, destaca-se que um dos grandes desafios que as lideranças enfrentam é a dificuldade em se auto avaliar, pois nem sempre reconhecem seus pontos fortes e fracos, por consequência o líder pode acabar estagnado sem desenvolver-se, refletindo negativamente na equipe.

### 2.2 A LIDERANÇA E A INFLUÊNCIA NO CLIMA ORGANIZACIONAL

A liderança tem um papel muito importante no alcance dos objetivos da organização, visto que são os principais influenciadores no meio operacional, podendo causar tanto impactos positivos (cumprir metas, manter um bom clima organizacional etc.) como negativos (má gestão de recursos humanos, tempo e clima organizacional). Infelizmente nem sempre quem exerce a liderança está preparado para tal função, é comum ver pessoas assumindo esse papel devido seu carisma, experiência e afinidades, sem preparo algum para lidar com situações adversas e gerir indivíduos com características diversas.

Para Souza; Souza (2021) apud Chiavenato (2021) a liderança se dá pela interação das pessoas provenientes do convívio em sociedade, contudo necessitam dessa organização nos mais variados aspectos sociais, sendo estudado na administração pela sua importância no desenvolvimento e sucesso de toda organização, o que torna a liderança um fator indispensável para se atingir isso.

É muito comum uma pessoa que tenha talento para a liderança portar-se com ou sem intenção de praticar influência em outros indivíduos com o propósito de alcançar os objetivos determinados de forma satisfatória. É muito importante saber que algumas pessoas conseguem influenciar outras, contudo não é regra que essas pessoas conseguirão exercer a liderança e autoridade, exigidos pelo cargo que irão ocupar dentro da empresa.

Venâncio (2017) destaca que na atividade de liderança fica implícito um agente influenciador (líder) e agentes passivos a serem influenciados (liderados), ou seja, esta pessoa irá servir de referência para os demais, podendo impactar tanto positivamente ou negativamente, a liderança apresenta ainda variáveis como: o perfil do líder, atitudes, necessidades e as características pessoais dos indivíduos do grupo, aspectos da empresa e, por último, o ambiente externo, figurados pelo fator econômico, social e político, mais conhecidos com *stakeholders*.

O clima organizacional pode ser facilmente afetado pelo fator liderança, pois está ligado diretamente com o trabalho, relações interpessoais e ambiente organizacional. Uma vez que a liderança age de forma autoritária, narcisista e até mesmo desrespeitosa, acaba por gerar um clima nada favorável ao clima organizacional, essas características estão presentes de forma acentuada no líder autocrático, sendo um tipo de liderança muito prejudicial ao ambiente em que estão inseridos.

Diante do exposto, podemos citar o líder autocrático como um dos mais prejudiciais ao clima organizacional. É até normal que neste tipo de liderança os colaboradores se sintam emocionalmente sobre carregados, pressionados e acuados, todavia geram insatisfação no ambiente de trabalho, conflitos interpessoais entre outros fatores que podem, ao extremo, levar os colaboradores a pedirem desligamento da empresa.

Souza; Souza (2021) apud Ferreira (2008) descreve que a liderança autocrática é o estilo de liderança mais rígida que existe, tendo como principais características ser crítico e exigente nos resultados, costuma impor regras e distribui atividades de acordo com o que julga melhor para se atingir as metas, na maioria das vezes não é bem visto pela maneira que age, sendo firme em suas ordens e não abrindo espaço para opiniões de seus liderados, o que acaba por ocasionar um clima pesado e muito dependente de um líder que esteja o tempo todo dizendo-lhes o que fazer.

## 2.3 FERRAMENTAS GERENCIAIS

A ISO 9001:2015 (2015) destaca que a qualidade pode ser definida pela capacidade dos produtos ou serviços de uma empresa em satisfazer os clientes, seja pelo impacto pretendido ou não pretendido, diante do exposto, as ferramentas gerenciais têm parte fundamental na elaboração de ações de melhoria nas mais diversas áreas do meio corporativo, também visando a qualidade, diante de inúmeras situações desafiadoras na gestão que aparecem cotidianamente, as ferramentas surgem como mecanismos para auxiliar na solução desses problemas/oportunidades de melhoria identificados.

De acordo com Dutra (2020) apud Afonso et al (2013), SWOT é uma ferramenta importante ligada à gestão, mais precisamente aos pontos fortes, fracos e ameaças. Sendo utilizado em planejamentos que consiste em detalhar dados importantes para ampliar Avaliação de Desempenho dando ênfase no Ambiente interno e externo caracterizando pontos fortes e fracos da organização, sendo assim é de fundamental importância que ela seja aplicada nas empresas.

A matriz G.U.T serve para identificar os fatores que mais necessitam de atenção ou que estão gerando incidências negativas. DAYCHOUM (2018) destaca a importância de se criar a matriz em planilha eletrônica, fazendo com que à medida que os problemas apareçam, seja lançado na tabela valores para G, U, e T, deste modo, automatiza-se o cálculo e coloca as atividades por ordem de prioridade, a matriz G.U.T tem prioridade diante de dados qualitativos elencados pela Gravidade, Urgência e Tendência de cada situação avaliada.

Corrêa (2017) expõe que o gráfico de Pareto permite estabelecer prioridade quantitativa dos itens, ordenando por importância. A grande parte dos itens são banais, ou seja, ocupam a maior parte, mas que não são tão impactantes ao final, enquanto pouco são os que realmente causam impacto significativo e que são vitais, daí a importância de categorizar as prioridades por importância. Portanto a análise de Pareto busca fragmentar um grande problema em problemas menores, desse modo possibilita que sejam priorizados por importância, como projetos e acaba por propiciar o estabelecimento de metas para esses itens.

Segundo Franco (2021) apud Weiss (2011), a ferramenta dos 5 Porquês analisa que a primeira pergunta, o primeiro dos por quês foi construída utilizando inicialmente a problemática, sendo assim respondendo o motivo pelo qual o problema está ocorrendo. Já o segundo por quê será a resposta utilizada pela construção do primeiro por quê e assim seguindo essa sequência até chegar a causa raiz do problema, não é exatamente necessário que os 5 por quês sejam utilizados, podendo ocorrer possivelmente mais de 5 por quês.

O modelo de ferramenta utilizada para a elaboração e propostas de planos de ações será o 5W2H. Segundo Andrade; Domingos (2020) apud Oliveira (2004) todo plano necessita de uma estrutura que permita identificar os elementos que serão melhorados. O 5W2H será a ferramenta que comporta estes elementos, conforme se apresenta a seguir:

*WHAT*- O que será feito/ etapas; *WHEN*- Quando cada uma das tarefas será executada/ tempo; *WHERE*- Onde cada etapa será executada/ local; *WHO*- Quem realizará as tarefas/ responsabilidade; *WHY*- Por que deve ser executada/ justificativa; *HOW*- Como deverá ser realizada a tarefa/ método; *HOW MUCH*- Quanto vai custar a execução da tarefa/ custo.

### **3. METODOLOGIA**

A pesquisa trata-se de um estudo de caso, utilizando a pesquisa mista com abordagem exploratória. Conforme destaca Creswell (2021) o método misto envolve aspectos qualitativos e quantitativos na coleta de dados, integrando-os para uma compreensão mais aprofundada dos problemas e questões que envolvem a pesquisa. Os estudos de métodos mistos estabelecem o entendimento sobre o caso de não se obter somente uma abordagem.

Através de ferramentas de análise tais como Análise SWOT, da qual a aplicação no estudo de caso será da seguinte maneira: na demonstração de suas Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças, contudo, a empresa terá como foco principal da ferramenta priorizar as fraquezas, para obtenção de coletas dos pontos a serem resolvidos, com as fraquezas identificadas serão analisadas de que forma a priorização da mesma será aplicada na empresa, pois seu objetivo principal é monitorar os fatores fracos existentes.

No Gráfico de Pareto, irá analisar a frequência com que ocorre a situação do problema, para a fim de aplicar a estratégia de ações e melhorias no setor afetado, sendo assim será observado quais são as ocorrências de defeitos que geram grandes problemas. Através do Pareto o setor conseguirá identificar o que está causando a insatisfação do colaborador e as porcentagens para mensurar o percentual da problemática, com a identificação ponto de melhoria é possível priorizar as ações que trarão maiores resultados.

Com a Matriz G.U.T a priorização tem como base três critérios: Gravidade, Urgência e Tendência, sendo assim será atribuída uma nota de 1-5 e, em seguida, será multiplicada a atribuição das notas resultando na escala de pontuação G.U.T. Com essa ferramenta foi classificado a ordem prioritária com que a organização consiga identificar os problemas e processos. Com base na escala foi observado que os pontos mais criteriosos são: Despreparo de liderança, Clima Organizacional comprometido e Sobrecarga de trabalho.

Utilizando o 5 Porquês, é viável ter uma resposta mais precisa e consistente da causa raiz do problema, pois através dessas perguntas persistentes percebe-se que ocorre mais de um fator problemático. Diante desse cenário foi possível observar que o acusador mais notório do estudo de caso é o despreparo da liderança e falta de comunicação entre líderes e liderados, direcionar e analisar a causa raiz do que está acontecendo e consequentemente propor a solução efetiva.

Por fim, utiliza-se para o planejamento da proposta do plano de ação a ferramenta 5W2H, sendo realizada a estrutura e descrição de cada item, denominando qual a oportunidade de melhoria, o porquê, responsáveis, locais e valores que serão empreendidos para a execução do plano de ação. Após a elaboração da estrutura, a ação proposta se torna mais clara e objetiva, o que ajuda tanto na execução quanto na finalização do plano, sendo trabalhados os temas principais dos problemas encontrados: Falta de treinamento adequado à liderança, ausência de pesquisa de clima organizacional e cumprimento de metas fora da realidade.

## **4. PROPOSTA DE MELHORIA**

### **4.1 ANÁLISE SWOT**

A busca pela efetiva melhora no ambiente organizacional, deu início com os padrões da empresa que são relativos à análise ambiental. Onde os resultados dessa ação podem ser observados por meio do Quadro 01 a seguir.

**Quadro 1 - Análise SWOT**

Ambiente interno	Forças	Fraquezas
	Marca consolidada	Sobrecarga de Trabalho
	Atendimento e assistência técnica	Despreparo da liderança
	Produtos de alta qualidade	Alto custo com retrabalhos (produção)
		Poucos colaboradores
		Clima organizacional comprometido
Ambiente Externo	Oportunidades	Ameaças
	Fidelização de clientes	Pandemia
	Redução de	Inadimplência
	Investimento em E-commerce	Crise econômica
	Capacitação de colaboradores	Concorrência de outras multinacionais na região
		Aumento da inflação

Fonte: Elaborado pelos autores, 2021

Na análise SWOT elencou-se as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças que envolvem a abordagem realizada na empresa, destacando as fraquezas observadas: **Sobrecarga de trabalho, Despreparo da liderança, alto custo com retrabalhos (produção), poucos colaboradores e o Clima organizacional comprometido**, pois são o que afetam ou podem vir a afetar de maneira drástica os resultados esperados.

#### **4.2 INDICADOR DE DESEMPENHO – GRÁFICO DE PARETO**

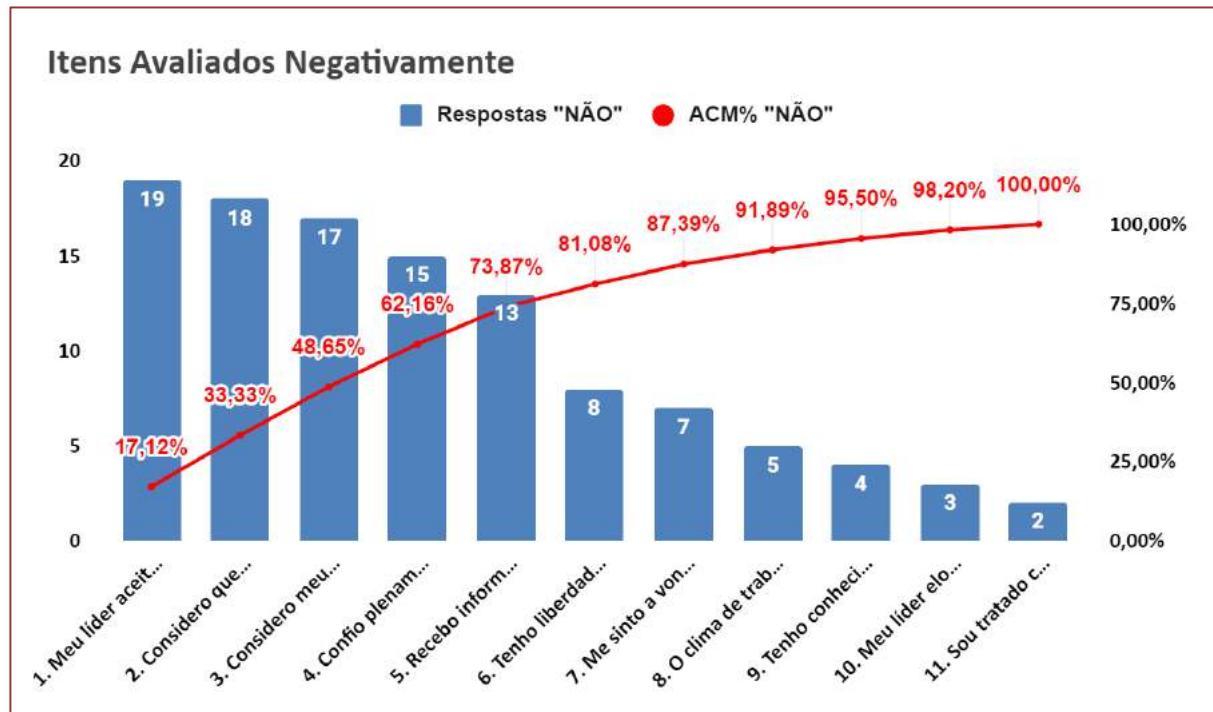
Para elaboração do gráfico de Pareto, foi aplicada uma pesquisa estruturada com 20 colaboradores, com intuito de identificar os principais itens que afetam o clima organizacional da empresa.

**Quadro 2 - Questionário aplicado**

Item	Não	Às vezes	Sim
1- Meu líder aceita com facilidade as sugestões apresentadas por mim?	19	1	0
2 - Considero que minha capacidade de trabalho é bem aproveitada pelo setor?	18	0	2
3 - Considero meu superior um bom líder?	17	1	2
4 - Confio plenamente nas decisões tomadas pelo meu líder?	15	3	2
5 - Recebo informações sobre as mudanças que ocorrem no meu setor e interferem no meu trabalho?	13	1	6
6 - Tenho liberdade para dizer o que penso sobre o trabalho e setor para meu superior?	8	6	6
7 - Me sinto à vontade para tirar dúvidas com meu líder sobre minhas atividades?	7	5	8
8 - O clima de trabalho da minha equipe é bom?	5	6	9
9 - Tenho conhecimento das expectativas da empresa em relação ao meu trabalho?	4	4	12
10 - Meu líder elogia o trabalho que realizo no setor?	3	11	6
11 - Sou tratado com respeito pela minha equipe de trabalho?	2	6	12
<b>TOTAL DE RESPOSTAS</b>	<b>111</b>	<b>44</b>	<b>65</b>

Fonte: Elaborado pelos autores, 2021

No quadro 2, pode-se observar que os maiores índices de respostas negativas se dão por fatores relacionados com a comunicação (itens 1, 5 e 6), reconhecimento (item 2) e confiança (itens 3 e 4). A seguir, é possível fazer este paralelo com as maiores frequências de itens avaliados negativamente, evidenciado pelo gráfico de Pareto

**Figura 1 - Gráfico de Pareto.**

Fonte: Elaborado pelos autores, 2021

No gráfico de Pareto (figura 1) pode-se notar 5 itens que se sobressaem em relação aos demais, é possível ainda associar a avaliação negativa que estes itens obtiveram com o tipo de liderança (autocrática) presente neste ambiente. As respostas estão diretamente ligadas aos problemas com comunicação, reconhecimento e confiança dos liderados em relação à liderança.

#### 4.3 PRIORIZAÇÃO DAS FRAQUEZAS – MATRIZ G.U.T.

A seguir utilizou-se a Matriz G.U.T. para organizar por prioridade os elementos relacionados com as fraquezas (ambiente interno) da empresa, listados anteriormente pela análise SWOT.

**Quadro 3 - Matriz G.U.T**

Lista de problemas	G	U	T	Pontuação	Prioridade
Sobrecarga de Trabalho	4	4	4	64	3º
Despreparo da liderança	5	5	5	125	1º
Alto custo com retrabalhos (produção)	4	3	4	48	4º
Poucos colaboradores	3	3	4	36	5º
Clima organizacional comprometido	5	4	5	80	2º

Fonte: Elaborado pelos autores, 2021

Com a utilização da Matriz G.U.T. é possível destacar e priorizar os principais problemas encontrados na empresa pesquisada. Obtendo a seguinte priorização após a aplicação da ferramenta: 1º “Despreparo da Liderança”, 2º “Clima organizacional comprometido”, 3º “Sobrecarga de trabalho”, 4º “Alto custo com retrabalhos” e 5º “Poucos colaboradores”.

#### 4.4 IDENTIFICAÇÃO DA CAUSA RAIZ – 5 PORQUÊS

Para se encontrar a causa raiz do problema utilizou-se os 5 porquês, por meio de respostas sequenciais a cada porquê até chegar na causa raiz, criando-se uma contramedida para se trabalhar essa causa, conforme apresentado no quadro 4.

**Quadro 4 - 5 Porquês**

O QUÊ?	1º POR QUÊ	2º POR QUÊ	3º POR QUÊ	4º POR QUÊ	5º POR QUÊ	CONTRAMEDIDA
Despreparo da liderança	Afeta a produtividade	Ocasiona a falta de gestão eficaz de recursos e liderança autoritária	A liderança possui pouco conhecimento na gestão de pessoas	Não são bem preparados pela empresa para exercer o cargo	Falta de treinamento adequado as lideranças	Desenvolver e capacitar as lideranças por meio de treinamentos contínuos.
Clima organizacional comprometido	Aumento de absenteísmo e rotatividade	Insatisfação dos colaboradores	Cobrança excessiva de metas e não se sentem valorizados, possuindo pouca expectativa de crescimento na empresa	Ausência de pesquisas de clima organizacional.	-	Realizar pesquisas de clima organizacional semestrais, visando conhecer e trabalhar os itens que mais afetam o clima, divulgando as ações de forma mais transparente aos colaboradores.
Sobrecarga de Trabalho	Causa fadiga/des gastes físicos e psicológicos aos colaboradores	Eleva os riscos de falhas e operacionais	Cobranças para cumprir metas, muitas das vezes fora da realidade	Falta de recursos humanos (poucos colaboradores) e distribuição das atividades para o cumprimento de metas.	-	Avaliar as necessidades de contratação de novos colaboradores e também criar metas realistas de acordo com os recursos disponíveis.

Fonte: Elaborado pelos autores, 2021

Na análise dos 5 porquês é possível observar a interligação entre as fraquezas citadas, observando-se as contramedidas indicadas a cada situação, que são: treinamento adequado às lideranças; pesquisas de clima organizacional e; criação de metas de acordo com a realidade de recursos disponíveis.

#### 5. PLANEJAMENTO DA PROPOSTA

##### 5.1 PLANO DE AÇÃO – 5W2H

Na criação do planejamento da proposta de melhoria utilizou-se o 5W2H, estruturando as etapas do plano de ação para cada item, bem como os responsáveis, prazos, local, como será realizado e valores envolvidos para o cumprimento das propostas de melhoria.

**Quadro 5 - Plano de ação - 5W2H**

O QUÊ?	PORQUE?	QUEM?	QUANDO?	ONDE?	COMO?	QUANTO?
Despreparo da liderança	O despreparo da liderança afeta diretamente a produtividade da empresa, pois acabam por não saber planejar e organizar de modo eficaz seus liderados.	Gerente de Recursos Humanos	Início: 05/01/22 Fim: 15/03/22	Na empresa	Promover cursos de capacitação sobre temas que envolvem a liderança e a gestão de pessoas.	Sem valor monetário definido
Clima organizacional comprometido	O clima organizacional pode levar a alta rotatividade (turnover) de colaboradores, baixa produtividade e absenteísmo, afetando de forma gradual todos os colaboradores.	Analista de Recursos Humanos	Início: 16/03/22 Fim: 15/04/22	Na empresa	Aplicar pesquisa de clima organizacional, a fim de avaliar as questões que mais afetam o clima no ambiente de trabalho e reestruturar o plano de cargos e salários.	Sem valor monetário definido
Sobrecarga de Trabalho	Um colaborador sobrecarregado acaba por ficar menos produtivo, podendo desenvolver doenças ocupacionais	Coordenador de Operações	Início: 20/03/22 Fim: 10/05/22	Na empresa	Reavaliar as metas, criando metas mais realistas de acordo com as equipes e recursos disponíveis.	Sem valor monetário definido

Fonte: Elaborado pelos autores, 2021

Após a criação de todas as etapas do planejamento, obtém-se um cronograma para a aplicação dos planos de ação, é importante salientar que apesar de não serem dependentes um do outro, portanto podem ser executados simultaneamente, todavia idealizou-se que o treinamento e a capacitação da liderança seriam iniciados e finalizados por primeiro, pois isto auxiliaria na execução dos demais planos de ação.

## 6. RESULTADO ESPERADO

Com a pesquisa realizada, destaca-se as propostas de melhorias evidenciadas neste estudo de caso, para alcançar o objetivo teremos a liderança como peça fundamental para a execução das demais propostas, pois, nota-se que as demais fraquezas (clima organizacional e a sobrecarga de trabalho) são influenciados pela liderança autocrática, sendo assim, a aplicação do plano de ação passará principalmente pelo preparo e treinamento dos líderes, para que logo após sejam realizados o desenvolvimento e aplicação das demais propostas de melhoria.

Salienta-se que são apresentadas propostas de ações futuras, que ao serem colocadas em prática suceda-se um envolvimento mais consistente e harmônico da liderança com os liderados, tendo foco principal nos resultados pré-estabelecidos pela alta gerência. A liderança melhor preparada acarretará em uma série de benefícios, tanto para a organização quanto para os colaboradores, como a retenção de talentos e a

satisfação com o ambiente de trabalho, o que proporcionará um engajamento maior com os resultados da empresa.

## 7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Por meio do desenvolvimento do estudo de caso, foi possível observar como uma Liderança Autocrática afeta diretamente na organização, e de como ela influencia no clima organizacional impactando na motivação e bem-estar do colaborador. As contribuições do presente artigo proporcionam uma visão mais aprofundada do tema abordado, auxiliando tanto na parte acadêmica quanto no desenvolvimento profissional, podendo observar as consequências que a liderança má preparada causa no ambiente e resultados organizacionais.

Todavia, é facilmente possível fazer uma interligação entre as 3 principais fraquezas listadas na análise SWOT (despreparo da líder, clima organizacional comprometido e sobrecarga de trabalho) e elencadas também nas demais ferramentas, pois uma liderança despreparada (no caso, a autocrática) dificilmente tem a equipe sob controle e para tentar fazer com que seus liderados o "respeitem", faz uso do autoritarismo, impõe suas regras e muitas das vezes coagindo os demais colaboradores, comprometendo o clima organizacional.

Portanto, a liderança se faz desses subterfúgios (autoritarismo) por não ter uma preparação adequada para exercer aquele cargo e função, daí a importância de treinar e capacitar-los, pois eles serão os principais responsáveis em guiar os demais colaboradores aos objetivos da organização. Por fim, uma empresa que não investe na capacitação das lideranças, tende a criar um ambiente desfavorável ao desenvolvimento das atividades e o alcance das metas propostas, ocasionando na sobrecarga física e psicológica dos seus colaboradores.

## REFERÊNCIAS

- ANDRADE, Darusa; DOMINGOS, Juan. **CLIMA ORGANIZACIONAL: um estudo no Supermercado Beta**. Florianópolis, 2020. 124 p. Disponível em:<<https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/218174/TCC.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>. Acesso em: 08 out. 2021.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR ISO 9001:2015**. Sistemas de Gestão da Qualidade – Requisitos. Rio de Janeiro: ABNT, 2005. 32p.
- CORRÊA, Priscila. **Aplicação das Ferramentas da Qualidade na Solução de Problemas de Contaminação em uma Fábrica de Chocolate**. Revista de Engenharia e Pesquisa Aplicada, Recife, Vol.2, No.2, 2017. Disponível em:<<http://revistas.poli.br/~anais/index.php/repa/article/view/557/182>>. Acesso em: 18 set. 2021.
- CRESWELL John W., CRESWELL, J. David. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 5. ed. Porto Alegre: Penso, 2021.
- DAYCHOUM, Merhi. **40+20 ferramentas e técnicas de gerenciamento**. 7. ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2018.
- DUTRA, Priscila. **Proposição de um modelo de avaliação de desempenho adaptado à matriz SWOT**. Porto Alegre, 2020. Disponível em:<[http://www.repositorio.jesuita.org.br/bitstream/handle/UNISINOS/9942/Priscila%20Alessandra%20Janke%20Dutra\\_.pdf?sequence=1](http://www.repositorio.jesuita.org.br/bitstream/handle/UNISINOS/9942/Priscila%20Alessandra%20Janke%20Dutra_.pdf?sequence=1)>. Acesso em: 27 set. 2021.
- FRANCO, Matheus. **Aplicação de ferramentas da qualidade na identificação de problemas relacionados à segurança dos alimentos em usina de beneficiamento de leite**. Rio Verde, 2021. Disponível em:<<https://repositorio.ifgoiano.edu.br/bitstream/prefix/2044/1/TCC%20-20Matheus%20Silva%20Franco.pdf>>. Acesso em: 01 out. 2021.
- GONÇALVES, Alexsandra. **Estilos de Liderança: os impactos que os diferentes perfis podem exercer no ambiente organizacional**. Revista Conectus, Caxias do Sul, RS, v.1 n.1, mar./abr. 2021. Disponível em:<<https://revista.ftec.com.br/index.php/01/article/view/4/35>>. Acesso em: 15 set. 2021.
- NACIFE, Jean. **A pesquisa de clima organizacional na prática: o passo a passo para sua elaboração, aplicação e análise**. Porto Alegre: Simplíssimo, 2019.
- SOUZA, Jayne; SOUZA, Pabline. **Análise dos estilos de liderança no ambiente organizacional**. V Colóquio Estadual de Pesquisa Multidisciplinar III Congresso Nacional de Pesquisa Multidisciplinar e II Feira de Empreendedorismo, 17, 18 e 19 de Maio de 2021. Disponível em:<<https://publicacoes.unifimes.edu.br/index.php/coloquio/article/view/1123>>. Acesso em: 12 set. 2021.
- VENÂNCIO, Pedro. **Liderança e Motivação nas Organizações: O Papel do Líder na Construção da Imagem Institucional**. Lisboa, 2017. Disponível em:<[https://run.unl.pt/bitstream/10362/30061/1/DISSERTA%c3%87%c3%83O\\_DE\\_TESE\\_DOCUMENTO\\_OFICIAL\\_FINAL.pdf](https://run.unl.pt/bitstream/10362/30061/1/DISSERTA%c3%87%c3%83O_DE_TESE_DOCUMENTO_OFICIAL_FINAL.pdf)>. Acesso em: 29 set. 2021.

# Capítulo 11

## *Formas e métodos eficientes para realização de recrutamento remoto: Estudo de caso de uma empresa de consultoria*

*Joelen Nascimento Lopes*

*Gabrielli De Lima Aparecido*

*Ygor Geann Dos Santos Leite*

**Resumo:** O processo de recrutamento e seleção remota vem ganhando cada vez mais forças nos últimos anos, com o avanço da tecnologia e das comunicações via internet. A consultoria tem como foco principal recrutar novos talentos de forma rápida, objetiva e eficaz, com baixo custo para a empresa e seus candidatos. Foram usadas ferramentas gerenciais, tendo em vista o aspecto organizacional da referida empresa, pois é um modo simples, mas muito eficaz no auxílio do planejamento estratégico da organização. Com o resultado extraído das ferramentas gerenciais, a empresa começou a tomar as melhores decisões, definiu algumas prioridades de perfis desejáveis e indesejáveis a mesma e identificou recursos necessários para o aprimoramento da sua equipe de seleção. Ao final do caso conclui-se que o departamento de recursos humanos, vem passando por grandes transformações, agregando a sua rotina novas tecnologias e metodologias de trabalho, ganhando vantagens e a economia de muitos recursos financeiros.

**Palavras-chave:** Recrutamento remoto; 5W2H; ferramentas de gestão.

## 1. INTRODUÇÃO

O recrutamento e seleção é uma atividade muito importante para qualquer empresa, cuja meta é aumentar o número de funcionários, pois se trata da ferramenta que permite identificar novos talentos. Dessa forma podemos avaliar suas competências e qualificações para o preenchimento das vagas em aberto dentro da organização.

De acordo com a pesquisa realizada em uma das melhores empresas de Consultoria de Manaus, cujo seu objetivo principal sempre foi o desenvolvimento pessoal de seus novos colaboradores, e surpreender os seus clientes com novas formas de recrutar talentos. A empresa tem sofrido uma queda na qualidade de seus serviços em relação a recrutamento e seleção remoto, a falta de um processo seletivo mais humano como eles constava fazer, e de um bom planejamento para esse tipo de serviço, faz com que entregue para seus clientes alguns colaboradores inadequados para função, gerando assim uma certa dúvida na execução dessa atividade remota.

Desse modo destaca-se a problemática: quais são as vantagens e desvantagens que um recrutamento remoto pode trazer para uma empresa?

Pode-se afirmar que objetivo geral deste trabalho é: identificar as falhas que acontecem na seleção, o aprimoramento da equipe para melhorar o processo, e possíveis melhorias tecnológicas, gerando assim um aumento nos resultados. E como objetivo específico pretende-se: realizar treinamento da equipe, para melhoria interna de recrutamento e torná-la mais eficiente em busca de novos talentos, e fazendo a implementação de software, para realizar algumas atividades automatizadas, gerando um ganho de tempo, alcançando metas e melhorando os resultados.

A metodologia abordada neste artigo, consiste em uma estrutura de pesquisa mista que é determinada por informações, qualitativas e quantitativas, de caráter exploratório, para compreender a função da tecnologia dentro desse ambiente de recrutamento e seleção de novos colaboradores, e utilizando ferramentas administrativas para medir os resultados, afim de apresentar melhorias para o processo.

Como referencial teórico, o artigo será estruturado por três capítulos, sendo esses: Manutenção e Desenvolvimento de pessoas, relacionado a retenção e motivação de funcionários , a empresa se concentra em reter talentos dentro da empresa, e o desenvolvimento de seus colaboradores requer um investimento na qualificação de seus talentos internos; Recrutamento e seleção de forma remota , visando trazer para a empresa novos colaboradores através da divulgação de novas vagas; e as ferramentas administrativas onde será destacado os principais recursos de análise estrutural e organizacional.

O artigo se justifica quando leva em consideração que o processo de recrutamento e seleção, são de extrema importância para o desenvolvimento de todo uma organização. Sem sucesso, a competitividade do negócio pode ser ameaçada e a coexistência harmoniosa das equipes pode ser abalada. Além disso, espera-se que, ao final deste artigo, todas as operações aqui descritas sirvam como subsídio para o aprimoramento de padrões e outros estudos semelhantes.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE FORMA REMOTA

Com o avanço da tecnologia o Recrutamento e Seleção de forma remota vêm adquirindo espaço no mercado, pois a mesma traz muitos benefícios para as empresas como a economia de recursos tanto para a empresa quanto para o candidato, os candidatos acabam tendo mais praticidade evitando estresse no trânsito para ir à empresa, com o surgimento da pandemia essa prática de recrutamento de forma remota virou realidade, por conta do distanciamento social.

A realização dos processos de recrutamento e seleção ficou mais flexível e menos burocrático, graças ao avanço da tecnologia de comunicação e informação. O recrutador pode-se identificar o perfil do colaborador através de aplicativos como *facebook*, ou por outras redes sociais.

As instituições estão utilizando esses meios para alcançar melhores resultados. Para RIBEIRO (2020) apud Chiavenato (2010), o mundo está em processo de mudança e essa mudança está muito rápido e muitos motivos podem estar contribuindo para essa evolução, sejam motivos sociais ou econômicos. Com esse avanço, os processos de Recursos Humanos não poderiam ficar para trás.

O *Linkedin* é uma rede que é destinado para profissionais que buscam vagas de empregos e conhecer mais sobre determinadas empresas de seu interesse e para as empresas que buscam currículos de profissionais de todo o Mundo. As empresas buscam pessoas para fazerem parte de seus colaboradores e as pessoas estão escolhendo as organizações para aplicar suas habilidades e que os mesmos tenham desenvolvimento profissional. Para que isso venha ocorrer, é essencial que as empresas façam a divulgação das vagas disponível na empresa. Para Ribeiro (2020) apud Chiavenato (2010, p. 104), a função do recrutamento é divulgar as oportunidades que a empresa almeja disponibilizar para o público que possuem determinadas características exigidas pela mesma.

O processo de recrutamento é um processo para trazer os candidatos para que os mesmos sejam selecionados para o preenchimento do processo seletivo proposto. É necessária que o processo deixe os candidatos interessados para que os mesmos sejam selecionados. As tarefas têm que ser muito bem apresentadas para que transmita clareza ao candidato, para que o mesmo possa estar ciente de qual a melhor oferta de emprego melhor para ele. Para Ribeiro (2020) apud Chiavenato (2009, p. 154), determina que recrutamento é uma atividade que seu objetivo é atrair candidatos, entre cujos serão escolhidos os futuros colaboradores da instituição.

### 2.2 FERRAMENTAS GERENCIAIS

As ferramentas gerenciais são essenciais para organizar e ter uma visão macro de cada situação, cada ferramenta tem sua funcionalidade com objetivos positivos, sendo eles: Simplificar os processos, encontrar estratégias, verificar gaps adquiridos, solucionar problemas. A ferramenta Matriz de G.U.T. pode ser utilizada para priorização, os conceitos determinam quais problemas devem ser resolvidos por primeiro. A ferramenta 5W2H funciona como um *checklist*, garantindo prazos estabelecidos, objetivos, recursos utilizados. O diagrama de Pareto pode servir como um indicador que identifica itens que causam falhas. A análise SWOT estuda competitividade, forças e

fraquezas de uma organização, ameaças e oportunidades para que seja aplicada a melhoria em algum processo. A ferramenta chamada 5 Porquês focam em saber a raiz do problema, porque determinado problema acontece, até chegar na causa correta.

Segundo Lima (2016) apud Rodrigues et al (2005) A Análise *SWOT* estuda a competitividade de uma organização ou equipe, são conhecidas como: Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças. Saber quando todos estão alinhados com os pontos fortes e o que pode ser uma ameaça.

Para Sousa e Santos (2020) apud Marshall et al (2012) afirma que a matriz G.U.T pode ser utilizada para apresentação de problema e riscos, gera um quantitativo formulando um ranking para priorização e redução de impactos. Além disso, o uso correto acelera a tomada de decisão ao definir, com critérios, o nível de importância de cada item. Pode ser utilizado em qualquer tipo de organização e em diversas situações que requeiram priorização ou organização, porém deve ser feita em conjunto com toda a equipe, para que diversos pontos de vista sejam analisados e possam ser integrados para o sucesso.

Segundo Corrêa (2017) apud Benjamin et al (2009) os 5 porquês se consistem em uma técnica para sanar problemas encontrados, identificando a causa raiz de cada problema, questionando cada resposta dada a cada pergunta. Sendo assim, O principal os benefícios dos dessa ferramenta de gestão é que ele é um dos métodos de avaliação mais poderosos de todas as análises não estatísticas. Ele pode descobrir e rastrear problemas que não eram muito claros ou óbvios. Em relação ao 5W2H Santos (2018) apud Peinado e Graeml (2007); Marshall Junior et al (2008); Scartezini (2009) descrevem que é uma ferramenta que usa método de lista que garante as tarefas que irão ser realizadas, o tempo que cada uma vai levar e o método que será utilizado para realizar.

Segundo Santos (2018) apud Carpinetti (2019); Scartezini (2009) o diagrama de Pareto é uma ferramenta utilizável para citar itens que mais causam falhas, uma pequena quantidade de itens que causam inúmeras falhas, o princípio dessa ferramenta é o método 80/20. É compreendido que um gráfico de Pareto é um exemplo especial de gráfico de barras. Para um gráfico de Pareto, as barras são ordenadas por contagens de frequência, da mais alta para a mais baixa. Esses gráficos são frequentemente usados para identificar as áreas nas quais se concentrar primeiro na melhoria do processo.

### 3. METODOLOGIA

O presente artigo traz consigo o aprofundamento na utilização de formas e métodos para realização do recrutamento remoto, que teve por análise uma empresa de consultoria. Segundo dos Santos et al (2017) as pesquisas mistas e a junção entre os métodos qualitativos e quantitativos, que juntos tem o objetivo de complementar na apresentação de resultados. Por meio disto, e levando em conta o aspecto organizacional da empresa, foram levantadas estratégias através das ferramentas gerenciais que facilitou o processo de seleção da empresa em questão.

Além disso, foi levado em considerações as problemáticas e necessidades da consultoria para se obter uma melhor seleção. Com uma pesquisa mais detalhada da empresa de consultoria, observando o ambiente empresarial da mesma, foi empregada a ferramenta *SWOT*. Dessa forma, foi possível identificar suas fraquezas, força e oportunidades. Desse modo, pode-se observar que a empresa a qual foi pesquisada tem

pontos positivos no que diz respeito a seleção e possui uma boa estrutura organizacional, entretanto ainda está se desenvolvendo em relação as tecnologias e se adequando ao recrutamento remoto.

A partir disto, foi utilizada uma segunda ferramenta a Matriz G.U.T(Gravidade, Urgência e Tendência), onde foi possível identificar os problemas em maior evidência da empresa que dificultam a seleção remota. Dessa maneira, foi identificado problemas como a dificuldade de filtrar perfis baseados em critérios, carência de detalhes de análise corporal, possíveis interferência imprevisíveis de queda de internet, entre outras. Ou seja, partindo dessas informações será possível criar intervenções visando a melhoria do ambiente empresarial.

Partindo das problemáticas analisadas através da Matriz G.U.T, foi utilizada a terceira ferramenta os 5 Porquês. Essa ferramenta traz consigo a possibilidade de levantar cinco questionamentos sobre os problemas mais agravantes da Consultoria. Logo, através desses questionamentos, é possível localizar a raiz dos empecilhos que dificultam a seleção remota de forma mais completa e eficaz. Sendo assim, torna-se um dos principais meios para sanar as dificuldades organizacionais.

Por fim, será utilizado um plano de ação por meio da ferramenta 5W2H, que identifica quem será responsável por desenvolver cada etapa do processo de desenvolvimento dos métodos utilizados para o recrutamento remoto, como esse processo será feito e também os custos que a empresa terá em relação a essas ações. Com isso temos uma rede completa para a melhoria, crescimento e desenvolvimento através das ferramentas gerenciais para a seleção remota de novos colaboradores, tendo em vista táticas eficazes e otimizadas.

## **4. PROPOSTA DE SOLUÇÃO**

Assim como todo trabalho científico de pesquisa, pautado nas regulamentações que o tornam decentemente válido de análise, apresentaremos a metodologia da pesquisa, como caminho que contém diretrizes usadas para a realização do mesmo. Em outras palavras, as cinco ferramentas administrativas que procuram efetivar melhorias de comportamento ou linhas de pensamento em ambientes que não apresentam as necessidades necessárias.

### **4.1 SWOT**

É apresentado de forma didática e organizacional o panorama feito nos baseando na ferramenta SWOT, que nos direciona para as seguintes características da empresa de consultoria se tratando de recrutamento remoto, como mostrado no quadro 1.

**Quadro 01.** Apresentação da utilização da proposta quanto a ferramenta SWOT

Ambiente Interno	Forças		Fraquezas	
	Expansão de divulgação em grande escala		Carência de detalhes de análise corporal	
	Triagem de currículos mais rápida		Possíveis interferências imprevisíveis de queda de internet	
	Envolvimento de uso de tecnologias		Possíveis dificuldades de entendimento se tratando de compreender as verbalizações	
	Otimização de tempo para ambas partes		Desconhecimento sobre os detalhes de personalidade	
	Melhoria do Banco de dados de candidatos		Dificuldade de filtrar os perfis baseados em critérios	
Atendimento Externo	Oportunidades		Ameaças	
	Não é muito explorado por outras empresas		Falhas de seleção, devendo selecionar criteriosamente os filtros de perfil baseando em especificidades	
	Atende melhor em contexto de Pandemia		Sobrecarga ao RH em relação a demanda	
	Conhecer e aprender uso de outras tecnologias		Deixar o processo de seleção se tornar impessoal	
	Ser pioneira nesse contexto de recrutamento remoto		Perda da relação humana e carisma aos candidatos.	
	Mostra ser progressista		Risco de não gerenciar os recursos tecnológicos	

Fonte: Elaborado pelos autores, 2021.

Analizando a ferramenta, podemos identificar e analisar as fraquezas da empresa, nesse cenário identificamos pontos fortes e pontos fracos da empresa. Após o conhecimento das dificuldades, é necessário dar prioridade para as fraquezas, fazer um planejamento organizacional e entrar com providências para a melhoria continua da empresa.

#### 4.2 G.U.T

A partir disso é possível colocar em uso a ferramenta Matriz G.U.T (Gravidade, Urgência e Urgência), como apresentado no quadro 2.

**Quadro 02.** Apresentação da utilização da ferramenta G.U.T.

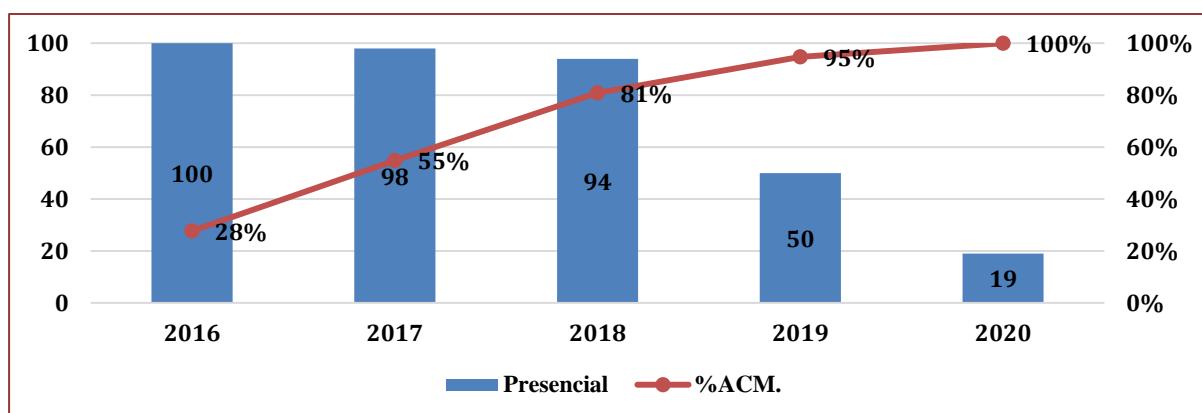
Lista de Problemas	G	U	T	Pontuação	Prioridade
Dificuldade de filtrar os perfis baseado em critérios	2	2	2	8	4
Carência de detalhes de análise corporal	5	4	3	60	2
Possíveis interferências imprevisíveis de queda de internet	2	1	1	2	5
Possíveis dificuldades de entendimento se tratando de compreender as verbalizações	2	3	2	12	3
Desconhecimento sobre os detalhes de personalidade	5	5	4	100	1

Fonte: Elaborado pelos autores, 2021.

A partir desse escalamento numérico analítico em relação as fraquezas da consultoria em relação ao recrutamento remoto, pode-se ter uma visão didática e organizacional para agir, interferindo com ações voltadas às prioridades que merecem atendimento: 1º Desconhecimento sobre os detalhes de personalidade 2º Carência de detalhes de análise corporal 3º Possíveis dificuldades de entendimento se tratando de compreender as verbalizações. Os quais se destacam por causar impactos de alta relevância nas operações da empresa.

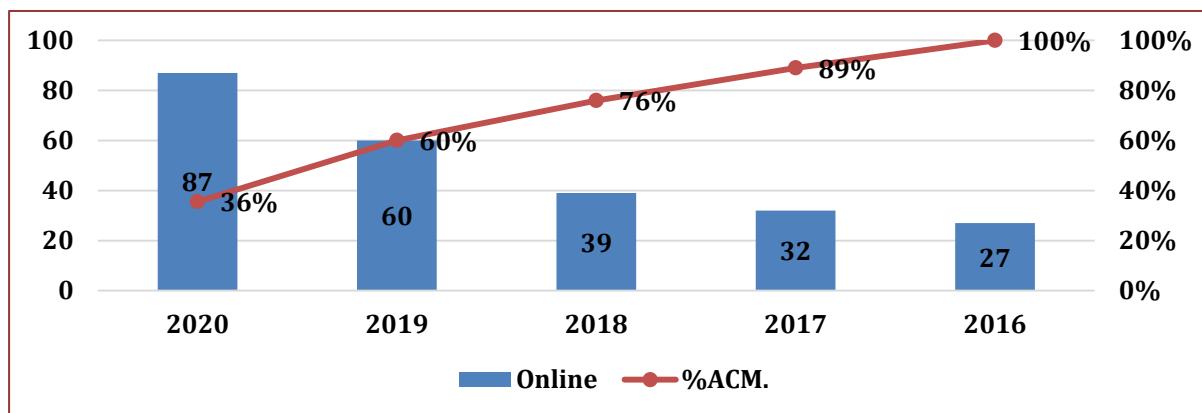
### 4.3 DIAGRAMA DE PARETO

**Figura 01.** Gráfico de Pareto 01 - Queda nas contratações presenciais.



Fonte: Elaborado pelos autores, 2021.

**Figura 02.** Gráfico de Pareto 02 - Crescimento nas contratações online.



Fonte: Elaborado pelos autores, 2021.

Através do diagrama de Pareto passamos a ter uma melhor visualização dos dados quantitativos da empresa de consultoria, podemos observar que no período de 2016 a 2018 as contratações eram quase 100% presenciais, entretanto com a chegada da pandemia no período de 2019 a 2020 a empresa passou a usar a tecnologia a seu favor, com o recrutamento e seleção online, como uma forma de continuar com seus trabalhos, e seguindo todas as normas de segurança de seus colaboradores e futuros contratados, dessa forma podemos analisar e assim seguir para um plano de ação para melhorar, organizar e planejar as futuras ações. Como apresentado no Gráfico 1 e gráfico 2.

## 4.4 OS 5 PORQUÊS

Dando prosseguimento ao trajeto metodológico utilizado, é utilizado como ferramenta analítica administrativa chamada de “5 Porquês”, nomenclatura essa que se apresenta de forma estrutural da seguinte forma apresentada no quadro 3.

**Quadro 03.** Aplicação da ferramenta de 5 porquês.

O QUE?	1º POR QUÊ	2º POR QUÊ	3º POR QUÊ	4º POR QUÊ	5º POR QUÊ	CONTRAMEDIDA
Dificuldade de filtrar os perfis baseados em critérios	Porque ainda há diversos fatores tecnológicos que precisam ser alinhados quanto ao uso desse método.	Porque a automatização utilizada na segmentação pode não ser tão eficaz.	Porque deve haver deficiências quanto ao planejamento adequado do processo remoto	Porque os recrutadores não possuem treinamento adequado	Porque o sistema utilizado pela empresa não possui qualidade elevada	Trocar a plataforma utilizada para o recrutamento remoto, como um sistema mais moderno
Carência de detalhes de análise corporal	Porque o recrutamento remoto utilizado pela empresa não possui visualização virtual	Porque o planejamento da avaliação não exige filmagem em webcam	Porque falta conhecimento do responsável pelo desenvolvimento do recrutamento remoto	Porque o sistema de recrutamento utilizado é ultrapassado	Porque a empresa não tem esse fator como prioridade	Atualizar plataforma de recrutamento remoto para uma que possua webcam
Possíveis interferências imprevisíveis de queda de internet	Porque a queda de internet na região é comum	Porque o tipo de internet utilizado é de baixa qualidade	Porque o sinal da internet é fraco	Porque o <i>mega bits</i> contratado é baixo	Porque a rede de <i>wi-fi</i> está sobrecarregada	Atualização do tipo de internet contratada
Possíveis dificuldades de entendimento se tratando de compreender as verbalizações	Porque o recrutamento remoto da empresa não possui sistema de áudio	Porque o responsável por essa análise possui dificuldades	Porque os candidatos podem ter dificuldades para escritas adequadas	Porque os filtros do recrutamento podem estar complexos	Porque a utilização de comunicação escrita ainda pode estar sendo adaptada pela equipe	Realizar treinamento com a equipe responsável pela análise desse tipo de comunicação
Desconhecimento sobre os detalhes de personalidade	Porque deve haver deficiências quanto ao planejamento adequado do processo remoto	Porque não há filtros suficientes para que essa etapa seja eficaz	Porque as opções sobre o detalhadamento desse fator não estão sendo desenvolvidas	Porque o responsável pela avaliação não está analisando de forma interpretativa	Porque o recrutar não possui análise crítica amadurecida	Planejar de forma mais específica a etapa de detalhes para obter maiores informações quanto a esse contexto

Fonte: Elaborado pelos autores, 2021.

Com a implantação da ferramenta dos 5 porquês a empresa de consultoria tem a possibilidade de aplicar o questionamento de “por quê?”, para conseguir compreender o que inicia o problema em questão e através das possíveis respostas obtidas podem ser capazes de desenvolver um plano de ações interventivas.

## 5. PLANEJAMENTO DA PROPOSTA

Com a definição das causas e origem de fatores que levam a empresa de consultoria a apresentar dificuldades quanto a utilização do recrutamento remoto, é possível desenvolver uma proposta de intervenção, onde seja agrupado medida que possam prevenir os problemas avaliados quanto ao contexto estabelecido nesse estudo. Nesse sentido, foi escolhido a ferramenta 5W2H para a estruturação da proposta, como apresentado no quadro 4.

**Quadro 04.** Proposta de intervenção para implantação na empresa de consultoria.

O QUE?	PORQUE?	QUEM?	QUANDO?	ONDE?	COMO?	QUANTO?
Realizar a implantação do RH 4.0	Porque o RH 4.0 bem implantado dentro da empresa gera diversos benefícios tecnológicos e mecanismos digitais, onde todos os processos da empresa sofrem aprimoramento e otimização.	Gestor de RH	Início: 05/01/22 Fim: 15/02/22	Empresa pesquisada	Através da troca de processos operacionais para otimização das atividades, com a utilização de softwares e sistemas de recrutamento avançados.	R\$ 1.000,00
Dificuldades de filtrar os perfis baseados em critérios.	Pois o uso de critérios de avaliação são essências para a construção de um perfil, sem os quais não se torna viável a identificação do perfil compatível com o requerido pela empresa.	Analista de RH	Início: 05/01/22 Fim: 15/02/22	Empresa pesquisada	Pelo o uso de um software, onde este realize um questionário no qual seja capaz de traçar um perfil, pela análise das respostas do candidato.	R\$ 1.250,00
Carência de detalhes de análise corporal.	Dentro de uma entrevista é possível avaliar tudo, logo a postura do entrevistado é de inigualável importância para obter as informações completas.	Analista de RH	Início: 05/01/22 Fim: 15/02/22	Empresa pesquisada	Necessário capacitar os analistas de RH, para que obtenham a capacidade de identificar pequenas ações do entrevistado, através do curso: Micro expressões faciais.	R\$ 450,00
Possíveis interferências imprevisíveis de queda de internet.	Nesse modo de entrevista o uso de internet é indispensável, por isso passar por dificuldades de conexão ou que dela não viabiliza o funcionamento do processo.	Gestor TI	Início: 05/01/22 Fim: 15/02/22	Empresa pesquisada	Avaliar qual o melhor provedor de internet disponível no mercado e acompanhar o desenvolvimento do serviço realizado.	R\$ 950,00

Fonte: Elaborado pelos autores, 2021.

Com a implantação do RH 4.0 a empresa de consultoria pode adquirir diversos mecanismos digitais e tecnológicos, como inteligência artificial (IA) e programação euro-lingüística (PNL) irão ajudar a filtrar montanhas de currículos. Da mesma forma, a empresa terá a capacidade de obter informações sobre o desempenho histórico de ocupantes anteriores para refinar seus parâmetros de recrutamento.

## 6. RESULTADOS

Através da análise realizada na empresa de consultoria foi possível avaliar que apesar da empresa estar evoluindo quanto a utilização do recrutamento remoto, ainda há diversos problemas enfrentados, quanto a essa nova ferramenta de trabalho digital. Os resultados mostraram que a empresa possui interferências quanto a utilização eficaz do processo de recrutamento digital, principalmente no que diz respeito a melhor definição quanto aos detalhes sobre a personalidade dos candidatos, porém, esse mesmo problema é visto como fator de pequena prioridade para a atenção da empresa.

Além disso, os resultados também apresentaram que a ausência de melhor análise corporal no recrutamento remoto, dificulta a melhor análise do candidato. Também sendo classificado com o segundo fator que possui menor índice de preocupação para possíveis meios de intervenção para empresa. Seguidos das dificuldades nas compreensões verbais, filtro dos critérios de perfis e problemas com a internet. Por isso, a implantação do RH 4.0 é um método de intervenção mais adequado para solucionar esse conjunto de problemas avaliados quanto ao recrutamento remoto na empresa de consultoria.

## 7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com o desenvolvimento desse estudo foi possível compreender que a empresa de consultoria estudada, possui problemas relacionados a utilização do recrutamento remoto. O que de acordo com as pesquisas realizadas nos estudos científicos que apresentaram informações sobre a mesma temática é compreensível que a implantação desse mecanismo de trabalho digital é associada a inúmeros desafios para as empresas. Por isso, é importante que haja um planejamento de avaliação, como foi realizada para empresa estuda e assim foi possível avaliar o melhor método de intervenção.

Sendo assim, a estratégia utilizada na proposta de intervenção estabelecida para empresa de consultoria foi a ferramenta 5W2H, onde foi possível propor um planejamento de implantação do RH 4.0, que corresponde a automatização das atividades realizadas durante o processo de recrutamento. O que possibilita que a empresa reduza os custos de recrutamento, pois o RH 4.0 oferece a oportunidade de criar vantagens competitivas sustentáveis para a empresa. Portanto, para continuar combinando os meios tecnológicos com o processo de recrutamento, é importante que a empresa seja adepta a um sistema digital eficaz, para que sejam evitados problemas e intervenções no processo.

## REFERÊNCIAS

CORRÊA, Felipe de Oliveira; PFITSCHER, Luciano Lopes Aplicação do Ciclo PDCA como ferramenta de gestão de energia elétrica em uma cervejaria. 2017. Trabalho de conclusão de curso. TCC (graduação) - Universidade Federal de Santa Catarina - Campus Araranguá - Engenharia de Energia.

ESPÍNDOLA, G. S.; LIZOTE, S. A.; SCHROEDER, K.; MONTIBELLER, Á, M.; SILVA, P. H. P. Home Office em Tempos de Pandemia: um Estudo em Empresas Prestadoras de Serviços Contábeis. Trabalho de conclusão de curso. TCC apresentado ao Departamento do Curso de Ciências Contábeis, da Univali – Universidade do Vale do Itajaí.

GASALLA, José Maria. A nova gestão de pessoas. Saraiva Educação SA, 2017.

HAUBRICH, Deise Bitencourt; FROEHLICH, Cristiane. Benefícios e desafios do home office em empresas de tecnologia da informação. Revista Gestão & Conexões, v. 9, n. 1, p. 167-184, 2020.

KÖCHE, José Carlos. Fundamentos de metodologia científica. Editora Vozes, 2016

LIMA, Rafael Correia de. ANÁLISE SWOT FERRAMENTA PARA TOMADA DE DECISÕES: Um Estudo de Caso na Cerâmica Soledade Ltda, Campina Grande, 2016. Trabalho de Conclusão de Curso –TCC apresentado ao Departamento do Curso de Ciências Contábeis, da Universidade Estadual da Paraíba.

LOBO, Renato Nogueiro. Gestão da qualidade. Saraiva Educação SA, 2019.

LOSEKANN, Gonçalves Caldeira Brant R., & Cardoso Mourão, H. (2020). DESAFIOS DO TELETRABALHO NA PANDEMIA COVID-19: QUANDO O HOME VIRA OFFICE. Caderno De Administração, 28, 71-75. <https://doi.org/10.4025/cadadm.v28i0.53637>

RIBEIRO, Antonio de Lima. Gestão de pessoas. Saraiva Educação SA, 2017.

RIBEIRO, Camila de Deus. O USO DA TECNOLOGIA E REDES SOCIAIS NO PROCESSO RECRUTAMENTO E SELEÇÃO NO BANCO ITAÚ. 2020. Trabalho de conclusão de curso apresentado à Faculdade Evangélica para o título de Bacharel em Administração.

SANTOS, Nathália Caetano dos. Utilização de ferramentas da qualidade no setor de fornos de uma empresa fabricante de produtos oftálmicos. 2018. Trabalho de conclusão de curso TCC - Engenharia de Produção Mecânica para Universidade Federal da Paraíba – UFBP.

SOUZA, Lucas Rafael Castro de; SANTOS, Thaynara Lopes dos. Aplicação das ferramentas da qualidade para investigação e análise das possíveis causas das altas divergências nos desvios de estoque de minério. 2020. Trabalho de conclusão de curso. Trabalho de conclusão de curso (Graduação em Engenharia da Produção) – Universidade Federal Rural da Amazônia, Campus de Parauapebas, PA.

# Capítulo 12

*Estudo de caso em uma empresa do ramo de eletroeletrônico: Identificação de fatores que causam conflitos na organização e estratégias para resolução*

*Ariane Verçosa Amaral*

*Suelen Braga Silva*

*Ygor Geann dos Santos Leite*

**Resumo:** Este artigo tem a finalidade de identificar os motivos que geram conflitos entre colaboradores e os métodos adotados pelo RH para resolução, evidenciando em como eles interferem nos relacionamentos interpessoais e na equipe de trabalho, criando ocasiões de ansiedade e estresse, influenciando nos desentendimentos e conflitos, tornando o ambiente de trabalho desagradável, o que impossibilita a harmonia entre os membros da equipe. Posto isto, os gestores devem ficar atentos a sua equipe para identificar e intervir da melhor maneira às possíveis desavenças. Assim sendo, a metodologia usada será as ferramentas gerenciais com o propósito de apresentar soluções para o problema apontado. Os resultados mostram que há inúmeras formas de resolver os conflitos existentes no ambiente organizacional e que a pessoa responsável deve ter inteligência emocional para resolvê-los. Com isso, numa situação de conflito ambas as partes devem ficar cientes que nessa situação toda sairão prejudicados ou nem sempre as duas ficarão satisfeitas, e o gestor deve ser preparado para lidar em diversas situações, principalmente em conflituosas.

**Palavras-chave:** Conflitos; Colaboradores; Gestor.

## 1. INTRODUÇÃO

As organizações são compostas por pessoas e com personalidades diferentes, por causa disso há divergências de ideias, opiniões, atitudes, e consequentemente há os conflitos. Nesse cenário, os gestores intervêm para tentar solucioná-los. A resolução de conflitos são meios usados para mediar situações de agressividade entre os colaboradores.

Neste sentido, a pesquisa se desenvolve em uma empresa do polo industrial de Manaus que atua no ramo eletroeletrônico e que apresenta conflitos constantes entre os colaboradores e acaba resultando em produtividade baixa e péssimo clima organizacional.

Dessa maneira, destaca-se a problemática: Quais os fatores que levam os colaboradores a entrarem em constantes conflitos?

Dessa forma, o trabalho terá como objetivo geral: Identificar os fatores que motivam os conflitos organizacionais. E como objetivos específicos, pretende: Analisar o comportamento humano; mostrar os métodos de resolução de conflitos e elaborar plano de ação para propor solução dessa problemática.

A metodologia do artigo consiste numa abordagem de pesquisa mista de caráter exploratório onde se coleta dados quantitativos e qualitativos com o intuito de levantar informações sobre a problemática para assim ter uma visão sistêmica e fazer-se a aplicação direta das ferramentas gerenciais para analisar e mensurar os resultados, e assim propor uma solução efetiva para a organização.

A fundamentação teórica abordará três capítulos, sendo esses: Avaliação de desempenho, visando mostrar as maneiras existentes de se avaliar os colaboradores, seja individualmente ou em grupo. Resolução de conflitos, mostrando as estratégias e consequências dessa questão; e as ferramentas gerenciais, para analisar os problemas encontrados e apresentar soluções.

A construção do artigo se justifica a partir do momento que a resolução de conflitos é vista como de suma importância dentro da organização contribuindo diretamente no clima organizacional favorável para que se atinjam os objetivos e metas estabelecidas.

Assim sendo, confirma-se sua relevância para a empresa pesquisada, pois, utilizando as medidas estratégicas e treinando os gestores para lidarem com todo tipo de situação que venha acontecer, no mínimo os índices de conflitos diminuirão e como resultado o clima organizacional e a produtividade ficaram estáveis. Para mais, espera-se que este artigo sirva de paradigma para a criação de outros trabalhos que sigam propostas semelhantes.

## 2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 2.1 RESOLUÇÃO DE CONFLITOS

Para saber como resolver os conflitos organizacionais, é preciso primeiramente entender o que de fato é um conflito, como eles surgem, e qual os métodos de gerenciar os, para que estes não prejudiquem os objetivos da empresa. Nesse sentido, o conflito é definido quando existem opiniões divergentes entre os envolvidos em um problema, podendo ocasionar em um confronto, que ocorre quando o conflito não é solucionado. O confronto é o último estágio do conflito, porém, nem todo conflito termina no confronto,

alguns conflitos resultam no afastamento das relações interpessoais por não haver concordância entre os indivíduos.

Para Vasconcelos (2020) o conflito pode ser positivo quando bem solucionado, gerando benefício mútuo, é natural do ser humano ter conflitos e ocorrerá sempre nas relações interpessoais, visto que eles acontecem quando os valores e interesses são opostos em alguma situação do cotidiano, onde cada uma das partes envolvidas defendem suas ideias e se posicionam para se sobressair contra os argumentos da outra parte e, ao perceber que não estão sendo entendidas, as partes se exaltam, dificultando ainda mais o consenso entre ambas.

Os conflitos podem surgir na empresa por problemas pessoais, profissionais, ou de processo afetando indiretamente ou diretamente o ambiente de trabalho, criando um clima organizacional tenso entre os colaboradores envolvidos e até a percepção do clima daqueles que não estão envolvidos. Os conflitos de ideias podem chegar a um resultado positivo para o crescimento e desenvolvimento dos colaboradores, desde que as opiniões sejam respeitadas. Mas quando não bem administrados os conflitos afetam o clima organizacional causando déficit na comunicação interna, no engajamento das equipes e na produtividade.

De acordo com Assis e Straub (2016) apud Chiavenato (2010) os conflitos no ambiente de trabalho podem ter efeitos nocivos para a organização. Quando não tratados de forma correta, os conflitos geram frustração, ambiente hostil e de difícil cooperação entre as equipes, prejudicando não só o desempenho nas atividades, mas também, o bem-estar das pessoas inseridas naquele ambiente. Cabendo ao gestor solucioná-los de forma eficiente para criar um espaço de diálogo e confiança, evitando assim falhas na comunicação e no relacionamento da equipe.

Dessa forma o gestor busca solucionar os conflitos através da mediação deles, sendo totalmente imparcial nos interesses dos envolvidos, e não em suas suposições pessoais e posições profissionais. O gestor também deve buscar aproximar as partes que estão em conflitos, para que cada uma exponha o seu lado e ele possa ouvir cada ponto de vista, também é importante que o gestor demonstre clareza e objetividade no momento em que estiver analisando a situação, isso irá garantir mais assertividade nas conclusões acerca da origem do conflito. Partindo disso, a melhor forma de solucionar os conflitos são: Apuração, negociação, resolução e acompanhamento, que seguidos em etapas mostram como o gestor pode gerenciar os conflitos que surgirem no dia a dia do trabalho.

**Apuração:** O conflito não deve ser tratado como gravidade alta e baixa, tratando apenas os casos que podem desencadear confrontos iminentes. O gestor também deve estar atento com os problemas de relacionamentos na equipe, mudança repentina no humor dos colaboradores, ou aquele colaborador insatisfeito com a empresa, esses conflitos também são situações problemáticas que podem evoluir para problemas futuros, nessas situações o gestor deve agir de maneira preventiva para que não se propaguem. Mas antes de tomar qualquer decisão é preciso saber de onde os conflitos surgiram, há quanto tempo está afetando o clima organizacional quem são as pessoas envolvidas diretamente, isso contribui para a definição da melhor estratégia a ser feita para a dissolução dos conflitos.

**Negociação:** Depois de saber quem são os envolvidos e como surgiram os atritos, o gestor irá dar abertura para o diálogo, assim todos podem expressar suas opiniões acerca do problema, com a oportunidade de cada um entender o ponto de vista do outro. Provável que tenha um ou dois que não aceitem e sejam resistentes, porém o gestor nesse momento deve agir para que a situação não se intensifique mais.

**Resolução:** As soluções devem ser objetivas e imparciais, envolvendo todos na solução dos conflitos, sem beneficiar ou punir qualquer uma das partes. O objetivo é não deixar dúvida na solução que propiciem abertura para novos conflitos, ou seja, o gestor deve propor uma solução de forma colaborativa, considerando que todos os lados estejam satisfeitos.

**Acompanhamento:** Após as partes entrarem em acordo, o gestor precisa acompanhar como estão os envolvidos no conflito para saber se está tudo alinhado o que foi acordado e se eles estão cooperando para um clima organizacional positivo.

Nesse sentido, Santos e Abella (2017) apud Spagnolet (2009), o gestor precisa ter de uma boa comunicação e transparência com seus colaboradores para resolver os conflitos e poder aplicar a solução adequada, pois a comunicação e transparência trazem o respeito e a confiança dos liderados, tornando mais fácil a negociação entre os envolvidos.

Sendo assim o gestor deve seguir a seguinte abordagem quando estiver lidando com conflitos: analisar o conflito de forma imparcial, reunir todos os envolvidos a fim de haver uma concordância entre as partes, propor uma solução em que todos estejam de acordo, e por fim o gestor certifica que todos os envolvidos estão cooperando para uma meta comum, e não em seus desejos individuais envolvidos.

## 2.2 FERRAMENTAS GERENCIAIS

As ferramentas gerenciais são diferentes técnicas que tem a finalidade de definir, mensurar, analisar e propor soluções para os problemas que são encontrados na organização e interferem nos objetivos da empresa. Os gestores utilizam várias ferramentas para auxiliar nas tomadas de decisões e definir estratégias de ação. Dessa forma, todas as organizações necessitam das ferramentas para facilitar o controle dos processos, visando atingir os resultados planejados pela gestão.

De acordo com Leite e Gasparotto et al (2018) a Análise SWOT é uma ferramenta utilizada para avaliar o cenário da organização, possibilitando aos gestores a identificação dos pontos fortes e fracos da empresa, através dessa ferramenta é possível identificar também as oportunidades e ameaças, podendo trazer um diagnóstico completo da situação da empresa, tanto no ambiente interno quanto no externo. No ambiente interno encontra-se fatores que em sua maioria podem ser modificados pelos gestores diferentemente do ambiente externo, que é analisado nas oportunidades e ameaças, que envolve análise externa como, concorrentes, fornecedores, econômico etc. Com esse diagnóstico o gestor pode desenvolver uma estratégia para aproveitar as oportunidades que o ambiente externo possa trazer a organização.

Para Alves et al (2018) a Mariz G.U.T é uma ferramenta que ajuda na tomada de decisão dos problemas por grau de prioridades, classificados em: gravidade, urgência e tendência, muito usada na solução de problemas organizacionais; essa ferramenta permite uma análise dos riscos na organização. Após a classificação dos problemas se atribui uma pontuação a cada um deles que correspondem de 1 a 5, os gestores que

aplicarem essa ferramenta podem identificar quais problemas precisam de um plano de ação imediato e quais podem ser deixados para outro momento.

De acordo com Coelho et al (2016) o Diagrama de Pareto é um gráfico de barras que ordena as frequências das ocorrências da maior para a menor, indicando que a maioria dos problemas ocorre por um número de causas. O diagrama é construído da seguinte forma: descrição dos problemas, o número de ocorrências e o percentual das causas no gráfico. O objetivo da aplicação do diagrama não é, necessariamente, determinar quais são as causas dos erros identificados, e sim ser utilizado quando as causas já foram descobertas, permitindo classificá-las de acordo com a frequência com a qual ocorrem, para depois ser prioridade no planejamento, eliminando erros e o desperdício de recursos e energia.

Segundo Souza (2017) apud Pereira (2017) os 5 Porquês é uma técnica que busca encontrar o motivo do problema e não os efeitos do problema, essa ferramenta é utilizada na identificação da raiz dos problemas, no qual é perguntado cinco vezes, ou menos, até chegar a origem do problema. Sendo uma ferramenta fácil e prática de aplicar e tem um resultado satisfatório para auxiliar na resolução de problemas e que se bem aplicada, é eficiente para eliminar as falhas menos complexas, porém constantes, que atrapalham o desenvolvimento dos processos.

Para Martins (2017) apud Bragança e Costa (2015) a aplicabilidade da ferramenta e sua funcionalidade é muito útil na fase de planejamento das estratégias, que se utiliza sete perguntas chaves como: o que vai ser feito, por quem, onde, quando e porque, quanto vai custar e como vai ser feito para a resolução do problema. Essa ferramenta apesar de ser tão simples, garante que a que as informações sejam definidas de forma clara, mas para isso é necessário que as informações estejam no campo correto das perguntas, criando um panorama de fácil compreensão das ações que precisam ser feitas.

### 3. METODOLOGIA

De acordo com Creswell e Creswell (2018), a pesquisa mista é muito interessante porque apresenta dados quantitativos e qualitativos que são bastante relevantes para fazer a combinação de dados e ter uma visão mais abrangente e aprofundada do problema pesquisado. A escolha desse método baseia-se na ideia de que a utilização desses dois métodos juntos minimiza os erros deles sendo usados individualmente. Para isso, é imprescindível que o pesquisador disponha de tempo para obter o máximo de informações necessárias e analisar tranquilamente tais dados.

Ademais, para elaboração deste artigo utilizaremos as ferramentas gerenciais, primeiramente aplicaremos a ferramenta SWOT que consiste em fazer uma análise ambiental da organização, observando os fatores internos e externos, através dos elementos: forças, fraquezas, oportunidades e ameaças. Esta ferramenta ajuda a empresa no planejamento e na tomada de decisão. A partir da análise feita destacaremos as fraquezas onde será priorizada para propor ações corretivas.

Após concluir a Análise SWOT, usaremos a Matriz G.U.T uma ferramenta de priorização, neste caso as fraquezas, ela é constituída pelos critérios: gravidade, urgência e tendência; esses critérios devem receber pontuação de 1 a 5, depois fazer a multiplicação dos três itens ( $G \times U \times T$ ). Logo, o produto da multiplicação determinará qual problema terá prioridade na sua resolução. Em relação aos critérios da Matriz G.U.T, iremos entender que a gravidade mensura o efeito que o problema pode causar caso não

seja resolvido imediatamente; a urgência mede o tempo para o problema ser sanado e a tendência define a possibilidade de crescimento do problema.

Para fazer o levantamento de dados quantitativos será aplicado o Gráfico de Pareto como um indicador de desempenho relacionado as fraquezas, será exibido o problema e suas ocorrências, como normalmente é utilizado e será demonstrado em ordem decrescente. Esta ferramenta irá evidenciar a fraqueza que se sobressaiu para assim priorizá-la e elaborar um plano com ações de melhoria. O gráfico apresenta a frequência do principal motivo do problema pesquisado.

Para encontrar a causa raiz dos problemas identificados usaremos a ferramenta 5 Porquês, realizando 5 perguntas simples e padrão, é importante salientar que pode haver casos em que não há a necessidade de fazer os 5 questionamentos podendo ser feito três ou quatro para que se descubra a causa raiz. Após encontrar a causa raiz de cada problema apresentado é necessário a elaboração de um plano de ação para sanar ou evitar que o problema ocorra constantemente.

Por último, será utilizada a ferramenta 5W2H com a finalidade de arquitetar um plano de ação, ela é desenvolvida através de sete perguntas, que são: o que será realizado; por que será realizado; quem realizará; quanto custará; como será realizado; quando será realizado e onde será realizado. Respondendo esses questionamentos teremos as devidas respostas para compreender os problemas e estruturar um plano de ação de melhoria efetiva.

#### 4. PROPOSTA DE MELHORIA

Para a criação do plano de ação as cinco ferramentas administrativas serão aplicadas para a obtenção de informações relevantes acerca do problema em questão, para garantir resultados mais assertivos, as ferramentas estarão inter-relacionadas possibilitando uma visão integrada de todas as situações que causam conflitos na organização, dessa maneira será possível desenvolver e propor soluções mais estratégicas.

##### 4.1 ANÁLISE SWOT

A análise SWOT irá ser aplicada para a análise do ambiente interno e externo da empresa estudada, para o conhecimento das forças e fraquezas, também as oportunidades e ameaças, conforme mostrado no Quadro 1.

**Quadro1** - Aplicação Análise SWOT

FORÇAS		FRAQUEZAS	
Líderes capacitados		Materiais com defeito	
Salário compatível com mercado		Colaboradores intolerantes	
Ótimos benefícios		Produção excessiva	
Qualidade dos produtos		Ambiente desagradável	
Oportunidade de crescimento profissional		Falta de cooperação	
OPORTUNIDADES		AMEAÇAS	
Ampliação de mercado		Concorrentes	
Inovação tecnológica		Fornecedor ruim	
Captação de novos clientes		Perda de mercado	
Incentivos fiscais		Crise econômica	
		Retirada da zona franca	

Fonte: Elaborado pelos autores, 2021.

Entre as fraquezas expostas pela ferramenta está os materiais com defeitos, que depois de investigado, notou-se que a máquina de corte cortava os componentes de forma irregular causando um transtorno constante na linha de produção, gerando estresse e pressão psicológica nos operadores da linha, pois muitas vezes era exigido o cumprimento das metas com os materiais em não conformidade.

Também pôde ser analisado que o ambiente não era harmonioso, sendo possível identificar que alguns colaboradores cooperavam para um ambiente desagradável, instigando fofocas, e discussões. Outra fraqueza identificada é a produção excessiva que demandava mais agilidade, esforço e atenção dos operadores da produção, essa fraqueza também estimulava os operadores a se sentirem pressionados e consequentemente fadigados fisicamente e psicologicamente e ainda mais estressados.

## 4.2 MATRIZ G.U.T

Depois de fazer a análise ambiental da organização, identificou-se a existência de algumas fraquezas; é em relação a esses pontos fracos que faremos a priorização para solução em ordem de importância. Assim, essa priorização será feita através da Matriz G.U.T.

**Quadro2 - Aplicação Matriz G.U.T**

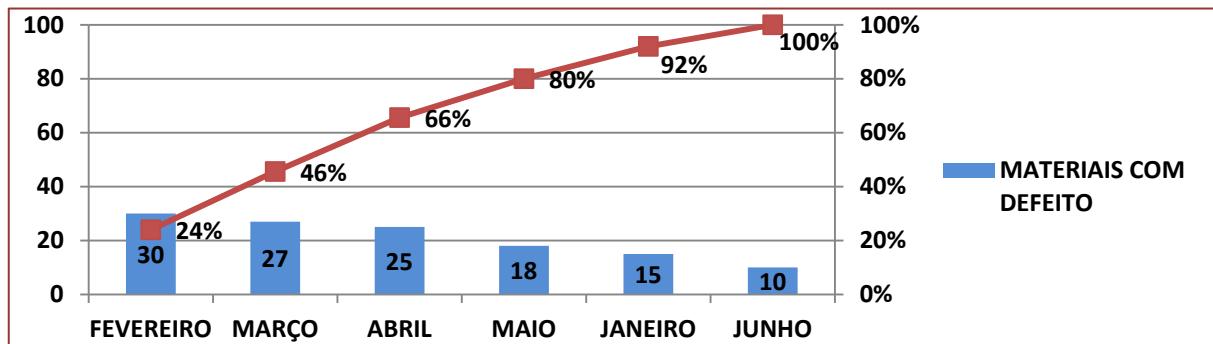
PROBLEMA	G	U	T	RESULTADO	PRIORIDADE
Materiais com defeito	5	5	5	125	1º
Colaboradores intolerantes	4	3	4	48	3º
Produção excessiva	3	3	4	36	4º
Ambiente desagradável	5	4	5	100	2º
Falta de cooperação	3	3	3	27	5º

Fonte: Elaborado pelos autores, 2021.

Ao analisar a Matriz G.U.T, nota-se que as prioridades que necessitam de solução imediata são: materiais com defeitos, ambiente desagradável e colaboradores intolerantes. Esses três fatores devem ser sanados rapidamente na ordem que aparecem, pois dificulta no alcance das metas de produção e consequentemente o surgimento de conflitos entre eles.

## 4.3 GRÁFICO DE PARETO

Para evidenciar o problema mais crítico encontrado no Quadro acima, utilizaremos o Gráfico de Pareto, para realizar uma comparação entre os meses de janeiro a junho de 2019, mostrando o mês que mais houve ocorrência de materiais com defeitos e por consequência o maior índice de conflitos entre os colaboradores.

**Figura 01.** Gráfico de Pareto - Frequência na falha da máquina

Fonte: Elaborado pelos autores, 2021.

Como observado nos dados levantados acima, a máquina de corte apresentava defeito no corte dos componentes, sendo que sua maior ocorrência foi no mês de fevereiro. Quando essa falha ocorria o resultado era frustrante, visto que os resultados dos cortes não era padrão, sendo mais curto que o habitual, assim exigia mais atenção dos operadores de produção para a montagem dos componentes.

#### 4.4.5 PORQUÊS

A ferramenta 5 porquês será aplicada para identificar quais as causas dos problemas apontados, através da abordagem de perguntar porque cinco vezes em sequência o motivo de o problema ter iniciado, até obter uma resposta que chegue a raiz do problema, como se observa no Quadro 3.

**Quadro 3** - Aplicação ferramenta 5 Porquês

PROBLEMA	POR QUÊ?	POR QUÊ?	POR QUÊ?	POR QUÊ?	POR QUÊ?	CONTRAMEDIDA
Materiais com defeitos	Máquina de corte está desamolada	A máquina não passou por manutenção	A quantidade de profissionais da manutenção é insuficiente	Falta contratar profissionais que preencha o quadro		Contratar mais profissionais de manutenção
Colaboradores intolerantes	Eles não gostam de treinar os colaboradores novatos	Ficam sobrecarregados	Fazem o trabalho de duas pessoas	Os colaboradores novos ainda estão se adaptando		Treinamentos para estimular o trabalho em equipe
Produção excessiva	As metas eram altas	Era necessário atender as demandas dos clientes	É importante manter os contratos com os clientes	A empresa precisa gerar lucros		Contratar mais operadores de produção
Ambiente desagradável	Os conflitos internos eram constantes	Havia problemas de relacionamentos interpessoais	Havia muitos conflitos de ideias e percepção pessoal da conduta dos outros colaboradores			Promover a comunicação saudável e respeito entre os membros da equipe
Falta de cooperação	A equipe é desunida	São individualistas	Falta o espírito de equipe	Falta a integração entre os membros	Falta a criação de eventos que envolvam a equipe	Criação e aplicação de dinâmicas

Fonte: Elaborado pelos autores, 2021.

De acordo com as respostas obtidas, foi possível notar que a causa de a máquina cortar os componentes irregulares se dava por falta de manutenção, que apresentava insuficiência no quadro de colaboradores da manutenção. Outro problema com causa raiz investigado foi o ambiente desagradável, que por falta de alinhamento com os objetivos organizacionais a equipe entrava em constantes conflitos.

## 5. PLANEJAMENTO DA PROPOSTA

O planejamento da proposta será desenvolvido através da ferramenta 5W2H, onde será analisado cada problema identificado nas ferramentas anteriores e definir um plano de ação específico para solucioná-los.

**Quadro 4 - Proposta de Intervenção 5W2H**

Problema	O que?	Por que?	Como?	Quem?	Quando	Onde	Quanto
Materiais com defeitos	Contratar mais profissionais de manutenção	Para suprir a demanda da manutenção	Contratando profissionais capacitados	Analista de Recursos Humanos	Início: 15/01/22 Fim: 15/02/22	Empresa Estudada	R\$3.000,00, para a contratação de 3 profissionais de manutenção
Colaboradores intolerantes	Conscientização da equipe sobre o comportamento profissional	Para eliminar a resistência nos treinamentos	Através da integração e apresentação do novo colaborador	Gestor de Produção e Recursos Humanos	Início: 15/01/22 Fim: 15/03/2021	Empresa Estudada	Sem valor agregado
Produção excessiva	Contratar mais operadores de produção	Para atingir as metas de produção.	Contratando profissionais experientes	Analista de Recursos Humanos.	Início: 15/01/22 Fim: 15/02/22	Empresa Estudada	R\$20.000 Para a contratação de 20 operadores de produção
Ambiente desagradável	Estimular o respeito coletivo e trabalho em equipe	Para melhorar a comunicação interna e o relacionamento da equipe	Realizando palestras, treinamentos e dinâmicas	Especialista em treinamento e desenvolvimento de pessoas.	Início: 04/01/21 Fim: 04/06/2021	Auditório da empresa	R\$5.000, referente ao treinamento que será realizado para os colaboradores
Falta de cooperação	Promover reuniões semanais com a equipe para a interação entre os membros da produção	Para estimular o trabalho em equipe e mostrar a importância da cooperação mútua	Reunir os operadores 10 minutos antes do expediente	Gestor da produção	Início: 03/01/21 Fim: 03/06/2021	Linha de produção	Sem valor agregado

Fonte: Elaborado pelos autores, 2021.

Observando o Quadro acima, nota-se que é necessário que a empresa desenvolva ações que aproxime ou une os colaboradores. Além disso, é importante dar atenção aos materiais danificados, pois eles se tornam um fator propulsor para os conflitos interpessoais.

## 6. RESULTADOS ESPERADOS

Através da utilização das ferramentas e análise das informações coletadas, foi possível identificar que os conflitos ocorrem por falhas pontuais nos processos e nos relacionamentos interpessoais, que se origina por insuficiência no quadro de colaboradores da linha de produção e manutenção, ocasionando atrasos na produção e retrabalho. Também a ausência de cooperação e trabalho em equipe são fatores que colaboram para um ambiente estressante e mais propenso a desentendimentos.

Dessa maneira, a ferramenta utilizada para a intervenção dos conflitos foi a 5W2H, na qual identificou que no setor de manutenção e produção é necessária a contratação de mais pessoas, visto que o setor de manutenção está com o quadro de colaboradores insuficiente para realizar manutenção preventiva em todos os equipamentos da empresa, e na linha de produção os colaboradores se sentem pressionados e estressados a atingirem as metas altas da produção, também foi identificado que os colaboradores precisam de treinamentos, palestras e acompanhamento do gestor de produção para estimular o trabalho em equipe, fortalecer a comunicação e engajar a equipe para a cooperação e colaboração de um ambiente mais receptivo e agradável de trabalhar. Após os resultados, espera-se que todos os envolvidos sejam influenciados pelo novo posicionamento e direcionamento das ações. Pois dessa forma, é possível prever melhorias a curto, médio e longo prazo, de acordo as soluções propostas.

## 7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Perante o problema de conflitos na organização, a Gestão de Recursos Humanos tem um papel fundamental para resolvê-los, pois é neste momento que o RH deve adotar estratégias para solucionar e evitar novos atritos entre os membros. Na maioria das vezes o RH passa essa responsabilidade para os gestores porque são eles que estão todos os dias presentes com os funcionários, porém eles devem disponibilizar recursos e ferramentas para os líderes atuarem de forma assertiva nessas situações desconfortáveis para todos.

Mediante as informações obtidas durante a pesquisa verificou-se que há inúmeras causas para suscitar um conflito e o principal deles é o fator humano. Analisando o comportamento dos funcionários de temperamento difícil percebe-se que eles não têm interesse algum em mudar suas atitudes por acreditarem que não tenham influência nos conflitos ocorridos. Assim, permanecendo com esses comportamentos o clima organizacional continua hostil e com possibilidade da produção se manter em queda.

Dessa forma, pode-se afirmar que os objetivos apresentados pelo artigo foram esclarecidos onde demonstra com clareza as circunstâncias dos conflitos causando os maus relacionamentos interpessoais e que o ser humano muitas vezes é incompreensível em algumas situações. Logo, cabe ao RH juntamente com os líderes intervirem nos momentos oportunos para cessar determinados conflitos.

## REFERÊNCIAS

- ALVES, J.C.M.; MENDOÇA, F.M.; VELOSO, L.H.M.; MAGALHÃES, G.H. Planejamento estratégico organizacional: Reflexões a partir da utilização das matrizes SWOT e G.U.T em uma associação e catadores de materiais recicláveis, *Sistemas e Gestão*, v.13, n.2, p. 219-231, 2018.
- ASSIS, A.F.; STRAUB, A. Gestão de conflitos: A oportunidade de aprendizagem através da exploração de divergências. v.19, n.2, p. 2016.
- COELHO, F.P.S.; SILVA, A.M.; MANIÇOB, R.F. Aplicação das ferramentas da qualidade: Estudo de caso em pequena empresa de pintura. *Fatec*, v.3, n.1, p., 2016.
- CRESWELL, J. W.; CRESWELL, J. D. *Projeto de Pesquisa: Métodos qualitativo, quantitativo e misto*, 5 eds., Porto Alegre, editora Penso, 2018.
- LEITE, M.S.R.; GASPAROTTO, A.M.S. Análise SWOT e suas funcionalidades: O autoconhecimento da empresa e sua importância. *Fatec*, v.15, n.1, p. 184-195, 2018.
- MARTINS, M.O. Aplicação do método 5W2H em uma microempresa de artefatos têxteis. 39 f. Dissertação, Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal do Amazonas, Manaus, 2017.
- PALUDO, R.C.; DEMARCO, T. T., Avaliação de Desempenho: Uma ferramenta privilegiada para análise de resultados e tomada de decisão nas organizações, *Anuário Pesquisa e Extensão Unoesc Videira*, v.2, 2017.
- SALTOLETO, S.R.S.; CARVALHO, E.A. Avaliação de Desempenho: Questões Contemporâneas, *Revista Uningá*, v.33, n.1, p. 41-54, 2018.
- SANTOS, L.C.; ABELLA, N.T.T. Gestão de conflitos organizacionais. *Multidebates*, v.1, n.2, p. 220-231, 2017.
- SILVA, J. C. D, Avaliação de Desempenho de Competências em microempresa do setor de serviços de locação de equipamentos, Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização em Gestão Empresarial) – Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Curitiba, 2018.
- SOUZA, M.R. Proposta de melhoria em uma facção industrial por meio das ferramentas da aplicação de controles da qualidade. *Unigá Review*, v. 32, n.1, p., 2017.
- VASCONCELOS, C.E. *Mediação de conflitos e práticas restaurativas*, 7. ed. Rio de Janeiro: Forense; São Paulo: Editora MÉTODO, 2020.

# Capítulo 13

## *Saúde mental dos profissionais nas organizações: Estudo de caso em uma empresa no polo industrial de Manaus*

*Andréa da Silva Bulcão*

*Raquel Marques Nunes*

*Ygor Geann dos Santos Leite*

**Resumo:** O presente artigo tem como objetivo mostrar a importância do apoio do profissional do setor RH no auxílio aos colaboradores acometido de problemas de saúde mental. E que a falta do apoio deste setor, bem como a falta do conhecimento de uma relevância traz um prejuízo enorme, tanto para as organizações como para os profissionais. O estudo de caso foi realizado em uma empresa do polo industrial de Manaus no seguimento de plásticos. Tendo como metodologia uma pesquisa mista e ferramentas administrativas para compreender os resultados em questão. A partir desse diagnóstico, espera-se que a organização compreenda que os colaboradores fazem parte do processo de crescimento organizacional. Logo, eles precisam estar envolvidos com a empresa e possuir os mesmos objetivos, sendo o crescimento organizacional e como resultado, o seu crescimento pessoal. Visto que, ao dispor de um pensamento baseado nos indivíduos que compõem a estruturação humana da empresa, a organização passa a ter uma maior produção, um melhor feedback de clientes e aumenta seu grau de satisfação colaborativa. Ainda nesse contexto, quando as pessoas estão motivadas e comprometidas com o alcance dos objetivos organizacionais, elas desejam fazer o melhor pela organização. Portanto, uma empresa que cuida de seus colaboradores e se mantém atenta ao ambiente de trabalho, necessita precisar estar adequada ergonomicamente, psicologicamente e ainda, livre de riscos de acidentes. Tais medidas fazem parte da responsabilidade da organização. Logo, investir na saúde dos colaboradores e em um ambiente salubre, traz consequências positivas, tais como retenção, desenvolvimento e motivação de funcionários.

**Palavras-Chave:** Ergonomia. Motivação. Saúde mental.

## 1. INTRODUÇÃO

O mercado de trabalho possui cada vez mais competição, tanto nos negócios quanto profissionalmente. Para isso é necessário fazer um equilíbrio para se ter uma carreira estável e uma vida social de qualidade. Com isso as pessoas estão, mas estressadas, ansiosas e com outros tipos de sofrimentos mentais. Logo, equilibrar uma carreira estável e uma vida social de qualidade é algo extremamente difícil, ainda mais diante de um cenário em que o mercado de trabalho exige muito do indivíduo, tornando o básico, não suficiente.

O presente trabalho irá fazer uma pesquisa de campo em uma empresa do Brasil, com o escritório principal em Manaus. Na qual opera no setor Fabricação de outros produtos plásticos. Será feito uma análise de quais as causas e motivos que os profissionais desta empresa estão sofrendo de problemas de saúde, principalmente a de saúde mental. Onde será verificado qual o apoio do setor RH está oferecendo aos profissionais que estão sofrendo destes problemas de saúde, e não somente do setor RH, mas também da empresa como um todo, quais recursos estão oferecendo, quais as condições de trabalho a empresa oferecem. Se já foi oferecido férias, ou apoio psicológico.

Dessa maneira evidencia-se a problemática: quais são os fatores que interferem e agravam a saúde mental dos colaboradores a empresa pesquisada?

Deste modo, o estudo tem como objetivo mostrar a importância do apoio do profissional do setor RH no auxílio aos colaboradores acometidos de problemas de saúde mental dentro do contexto organizacional. E especificamente, identificar os colaboradores acometidos por problemas de saúde mental e apresentar planos estratégicos para solucionar as causas de adoecendo os colaboradores.

A metodologia deste artigo consiste em uma estrutura de pesquisa mista, ou seja, determinada por meio de informações qualitativas e quantitativas, para oferecer recursos que possam generalizar os resultados oferecendo uma maior visão sobre a problemática evidenciada. Onde neste sentido, o caráter é considerado exploratório devido a maiores percepções necessário em relação ao ambiente organizacional. Além disso, destaca-se a aplicação das ferramentas estratégicas para uma melhor análise para a construção de um plano de ação efetivo.

Para fundamentar este trabalho trataremos de três temáticas na fundamentação teórica, sendo elas: a gestão de pessoas e a importância dos Recursos Humanos no acompanhamento do colaborador, sugerindo como o setor pode colaborar para uma boa efetividade dos indivíduos agregados no meio organizacional; as relativas dos problemas mentais versus o trabalho, que enfatiza a relação do trabalho com os surgimentos de doenças mentais decorrentes das atividades laborais; e as ferramentas gerenciais, que visam identificar as causas de problemas no âmbito organizacional, bem como estruturar planos de ação de solução para as problemáticas nas empresas, serão enfatizadas as ferramentas de Análise SWOT, Matriz G.U.T, Gráfico de Pareto, Porquês e 5W2H.

A escolha da temática justifica-se pela necessidade social de se compreender os problemas de saúde pública mental dos indivíduos que exercem funções laborais, em meio a sociedade e mercado de trabalho cada dia mais rígidos e meticolosos.

Da necessidade acadêmica e profissional de se compreender a importância do setor de Recursos Humanos para prover saúde e bem-estar para os colaboradores, e qual a sua função diante das adversidades encontradas em um ambiente organizacional.

Além disso, este trabalho será pertinente e servirá como base para a futuros acadêmicos que tratem da temática em trabalhos futuros.

## **2.FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

### **2.1 A GESTÃO DE PESSOAS E IMPORTÂNCIA DOS RECURSOS HUMANOS NO ACOMPANHAMENTO DO COLABORADOR**

A gestão de pessoas trata-se da gestão baseada na administração do capital humano. Uma vez que, as organizações, dotadas de indivíduos distintos, devem oferecer o suporte necessário para que seus funcionários desenvolvam novas aptidões e aperfeiçoem características que já possuem e ainda garantam a saúde e bem-estar aos colaboradores.

Conforme Santos e Cruz (2019), o novo modelo de gestão de pessoas tem o intuito de conciliar as necessidades das organizações e empregados a partir de uma maior compreensão do contexto organizacional, a partir da construção de um novo modelo de gestão com o propósito de delinear políticas, processos e metodologias sob uma perspectiva estratégica, com modelos de trabalho que tem provocado o estreitamento de laços entre organização e empregador.

De acordo com Chiavenato (2020), a gestão de pessoas é uma das áreas que mais tem sofrido mudanças e transformações nestes últimos anos, não apenas nos seus aspectos tangíveis e concretos, mas principalmente nos aspectos conceituais e intangíveis. Atualmente, a gestão de pessoas é estratégica, uma vez que, é responsável por aumentar o envolvimento dos colaboradores com a organização e integrar o sistema de suporte.

Segundo Rossés et al. (2019) a gestão estratégica de pessoas nas organizações é orientada para as pessoas, o que gera um diferencial muito importante para o seu sucesso. Esta nova forma de gerenciar pessoal é baseada em fazer com que os funcionários se identifiquem com a missão, visão, valores, objetivos e estratégia da organização.

Assim, Souza e Vasconcelos (2021) consideram não somente o grau de envolvimento dos colaboradores, mas também a consistência de necessário, o nível de motivação e a promoção de incentivos baseados no desempenho para permitir que os objetivos organizacionais sejam atendidos.

### **2.2 OS PROBLEMAS DE SAÚDE MENTAL E TRABALHO**

O trabalho é uma conduta indispensável ao ser humano, não só para o sustento financeiro, mas também para a dignidade da vida. O ato de trabalhar é um fator responsável por moldar o indivíduo e ainda, propõe sua subsistência. No contexto da sociedade atual, o trabalho contribui para a transformação e evolução do indivíduo, ou seja, o trabalho é formador social do pensamento do ser humano e capaz de transformar a sua vida, proporcionando sua evolução social, psicológica e econômica.

Nesse sentido, Andrade (2016) aponta que as atividades profissionais desempenham um papel importante e promovem a formação do autoconceito, da identidade pessoal, dos aspectos psicológicos e da legitimação das estruturas pessoais e sociais. Contudo, as rotinas impostas nas atividades laborais provocam aos indivíduos problemas de saúde, causados pelos sentimentos de pressão, medo, ansiedade e falta de motivação.

Deste modo, sabe-se que prazos apertados, alta competitividade, metas a serem batidas, cobranças excessivas fazem parte da realidade diária de vários profissionais. Todavia, precisa-se mensurar até que ponto isso pode afetar ou não a vida dos funcionários e posteriormente, a produtividade da empresa.

Segundo Paula et al. (2018), é notado que, as cobranças no trabalho têm gerado às pessoas os sentimentos de insatisfação, desgaste, estresse, ansiedade, depressão e até mesmo a Síndrome de Burnout. Esses efeitos geram perigosos danos à saúde mental e são sentidos pelos próprios funcionários, muitas vezes, eles também são determinantes no andamento de demandas. Isso porque em muitos casos as tarefas são distribuídas em equipes que dependem entre si. Os problemas de saúde mental então, ocorrem devido à sobrecarga, isto é, a pressão gerada ao indivíduo no seu ambiente de trabalho.

Conforme Silva, Bernardo e Souza (2016) a saúde mental decorrente do trabalho pode ser percebida através da perda da capacidade potencial e/ou parcial corpórea e psíquica do trabalhador, ou então, como o surto dado diante de situações rotineira que o leva a tomar atitudes indiferentes a sua realidade.

Portanto, faz-se necessário que se tenha um setor exclusivo para notar os comportamentos dos trabalhadores, visto que, maior parte das doenças mentais são notadas apenas quando chegam ao seu extremo ou levam ao déficit total do doente. Logo, o setor de Recursos Humanos e/ou Gestão de Pessoas deve ser efetivo quanto as percepções do capital humano da organização.

### 2.3 FERRAMENTAS GERENCIAIS

Para que uma empresa alcance os resultados desejados, a atenção ao capital humano é fundamental. Portanto, a área de recursos humanos é responsável por utilizar diversas ferramentas importantes de gestão de pessoas para formar equipes eficientes. As ferramentas gerenciais são responsáveis por analisar o ambiente, determinar a causa raiz do problema e definir soluções para melhorias de gestão organizacional. Deste modo, serão aplicadas as seguintes ferramentas: Análise SWOT, Matriz G.U.T, Diagrama de Pareto, Porquês e 5W2H.

Segundo Leite e Gasparotto (2018), a Análise SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*) é uma ferramenta estratégica responsável por identificar as Forças e Fraquezas (analisando o ambiente interno), Oportunidades e Ameaças (analisando os fatores externos) da organização. Além disso, visa à lucratividade, integrando identificação e satisfação do mercado, atendendo os clientes com mais satisfação que as concorrentes.

A Matriz G.U.T, de acordo com Alves et al. (2017) é uma ferramenta que responde racionalmente às questões: o que devemos fazer primeiro? e por onde devemos começar? Assim, no primeiro passo é necessário qualificar os problemas, e na sequência atribuir uma pontuação correspondente as variáveis estabelecidas na matriz, cujo objetivo é priorizar as ações de forma racional, levando em consideração a Gravidade, Urgência e Tendência de um determinado problema.

O Diagrama de Pareto, conforme Alonço (2018), trata-se de um recurso gráfico que auxilia na visualização mais eficiente de um problema, gerada da estratificação seguida da coleta de dados e a visualização gráfica apresentada no Diagrama de Pareto permitem priorizar quantitativamente os itens mais importantes. Em que o chamado “Princípio de Pareto”, descreve no recurso gráfico os itens que são triviais e poucos comuns.

A técnica dos “5 Porquês”, de acordo com Fernandes, Ribeiro e Almeida (2016) trata-se de uma ferramenta que auxilia na compreensão das razões da ocorrência do problema começando com o estabelecimento do problema e a pergunta “porquê o problema aconteceu? Em outros termos, consiste em formular a pergunta “Por quê” cinco vezes para compreender o que aconteceu e assim possa encontrar a causa raiz do problema.

A ferramenta 5W2H, segundo Silva et al. (2017) é um instrumento que auxilia no planejamento das ações que for desenvolver, ele é constituído de um relatório por colunas, cada uma delas acompanhadas por um título: *Why* (Por que?), *What* (O que?), *Who* (Quem?), *When* (Quando?), *Where* (Onde?), *How* (Como?) e *How Much* (Quanto?). Esta técnica utilizada consiste em descrever o problema, definindo como ele afeta o processo, as pessoas e as consequências posteriores a estas situações.

### 3. METODOLOGIA

Segundo Leite et al. (2020), a pesquisa mista é relevante a estudos de caso, devido suas características de envolver mais de uma técnica prática, sendo essas: qualitativa e quantitativa. Cujo objetivo é qualificar o conteúdo levantado a partir dos dados quantificados. Contudo, por meio dessas investigações, será elaborado um plano de ação consistente, desenvolvido para agir sobre a causa raiz do problema evidenciado, evitando focar em medidas menos enfáticas. Por esse motivo, é vital que os responsáveis pela pesquisa tenham liberdade para explorar outras evidências da empresa.

Além disso, este artigo também apresentará o desenvolvimento de ferramentas de gestão, da seguinte forma: inicialmente, será realizada uma análise nos ambientes internos e externos da empresa em estudo, e através da análise SWOT será determinada onde a ação ocorre, dividindo-se em dois ambientes específicos, a saber: ambiente interno, destacando as Forças e Fraquezas, e o externo - pontuando as Ameaças e Oportunidades. Neste ensejo, a ferramenta se concentrará em analisar as fraquezas, para assim reduzir as potenciais fragilidades motivacionais do problema.

Em consoante, com os apontamentos das fraquezas, é preciso evidenciar a possível propriedade, e para isso, será aplicada a ferramenta Matriz G.U.T, em que cada parâmetro será avaliado utilizando os critérios de Gravidade, Urgência e Tendência. Em que, são avaliados em uma escala de 1 a 5, e os produtos GxUxT que indicarão a maior e a menor prioridade com base nos resultados. É importante notar que, neste sentido, o nível mais alto será considerado como o de maior prioridade.

Em contrapartida, as informações quantificáveis serão organizadas utilizando a ferramenta de Gráfico de Pareto. Neste estudo, sua função será associada como um indicador de desempenho. Algumas evidências podem ser mais bem apresentadas em dados específicos, e auxiliarão na compreensão do trabalho apresentado como alvo principal. A organização será definida pelo formato padrão de ensino da ferramenta, ou seja, organizada em ordem decrescente.

Partindo dos dados acima, das representações, a operação se concentrará em determinar a causa raiz do principal problema a ser analisado. Como essa pesquisa envolve condicionantes administrativos, as ferramentas desenvolvidas para esse fim serão de 5 Porquês. No local esperado, por meio dos cinco problemas principais, além de contramedidas eficazes que podem resolver o problema, também pode ser apresentada a verdadeira causa raiz. Neste momento, a intenção original é neutralizar o problema principal do artigo.

Por fim, a ferramenta 5W2H será utilizada para desenvolver a estrutura do plano de melhoria para destacar algumas particularidades: na etapa "Quem", um colaborador de nível tático será indicado como responsável pela ação a ser proposta; na etapa "Como", será replicado por 5 Por quês, sem alterar o texto; e no campo "Quanto", será inserido o custo real de cada operação relacionada, e ainda indicará que a medida será executada sem custos diretos.

#### 4. PROPOSTA DE MELHORIA

A proposta de melhoria iniciou pela análise SWOT representada pelo quadro 01, que tem como foco a resolução baseada nas fraquezas quanto ao ambiente interno da empresa.

**Quadro 01 – Análise SWOT da empresa.**

Ambiente Interno	Forças		Fraquezas
	Preço diferenciado e de alta qualidade	Pouco envolvimento do setor de RH	
	Alta demanda de produção	Funcionários sobrecarregados	
	Atuante no mercado local	Falta de motivação da liderança	
	Atendimento a pronta entrega para empresas da Zona Franca	Altos índices de desligamento de funcionários	
	Tecnologia de ponta	Ambiente de produção impróprio para atividade	
Ambiente Externo	Oportunidades		Ameaças
	Investimento em capital humano	Inflação	
	Disposição de benefícios ergonômicos aos funcionários	Aumento da taxa do dólar	
	Criação de um ambiente de trabalho ergonômico	Aumento dos valores de compara de matéria prima	
	Estratégias de marketing para expansão de clientes	Crise econômica	
	Criação de e-commerce	Panorama político	

Fonte: Elaborado pelos Autores, 2021.

Após a análise ambiental da empresa, as fraquezas são identificadas e organizadas em tabelas, sendo priorizadas e atribuindo uma pontuação de 1 a 5 em termos de gravidade, urgência e tendência. Com base nessa pontuação, é possível classificar as prioridades na qual a empresa se tornou mais séria e precisa de atenção para que não haja mais comprometimentos na organização.

**Quadro 02 – Matriz de G.U.T.**

Problema	G	U	T	Pontuação	Classificação
Pouco envolvimento do setor de RH	3	3	5	45	4º
Funcionários sobrecarregados	5	5	4	100	2º
Falta de motivação da liderança	3	3	3	27	5º
Altos índices de desligamento de funcionários	4	3	4	48	3º
Ambiente de produção impróprio	5	5	5	125	1º

Fonte: Elaborado pelos Autores, 2021.

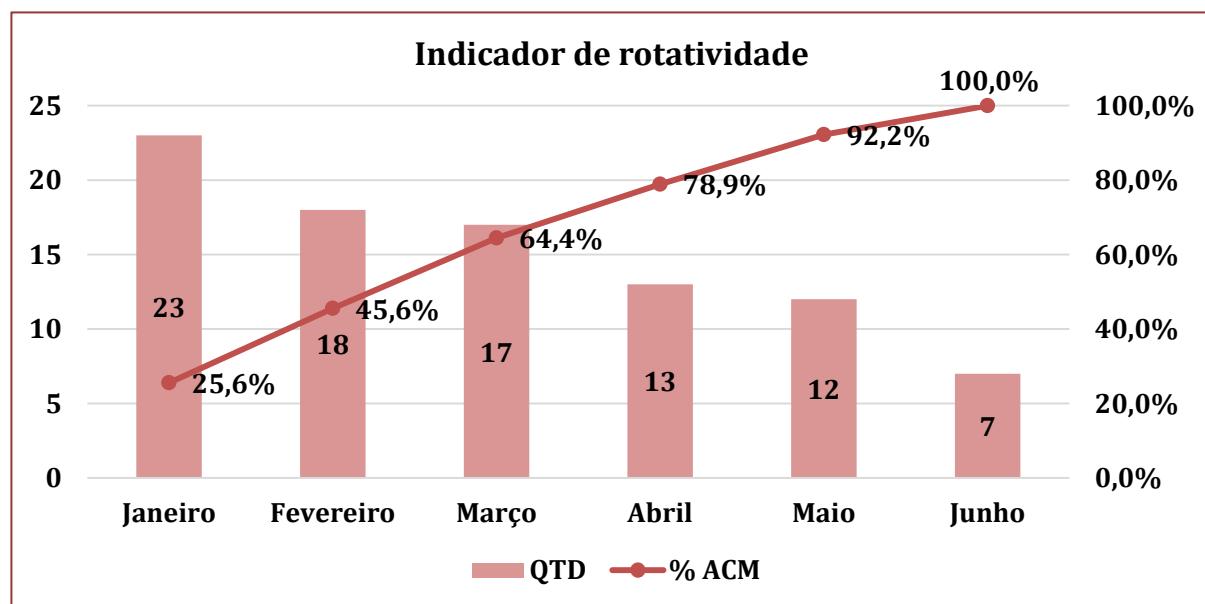
Conforme pode-se observar acima, quanto ao grau de prioridade e criticidade para resolução da problemática são: o primeiro trata-se do ambiente de produção insalubre; em segundo lugar, a sobrecarga dos funcionários; em terceiro, os altos índices de desligamento de funcionários; seguidos pelo quarto e quinto lugar, respectivamente, a falta de envolvimento do setor e RH e a falta de motivação da liderança dos setores. Deste modo, por meio das classificações das prioridades, os problemas podem ser resolvidos quando a sua ordenação e criticidade.

Analizando o contexto de priorização, o ambiente de produção impróprio está ligado a falta de condições de trabalho às características psicofisiológicas dos trabalhadores, ou seja, o ambiente de produção da organização em estudo não proporciona conforto e segurança suficientes para que os trabalhadores tenham um desempenho eficiente. Fazendo então, com que esses tenham desgastes físicos e psicológicos decorrentes do ambiente de trabalho irregular e impróprio a atividade e/ou função exercida.

Quanto aos funcionários sobrecarregados, é sabido que a sobrecarga é um dos problemas que afetam bastante os funcionários, principalmente durante uma crise, que é quando as companhias precisam trabalhar com um número reduzido de colaboradores e entregar o mesmo tanto que entregava antes. Tal problema ainda é recorrente do panorama de Covid-19 demandadas do ano de 2020, onde o surto limitou o setor industrial que teve parada parcial nas atividades, resultando em uma reorganização do capital humano da empresa.

Quanto aos altos índices de desligamento, se dá pelas questões pontuadas anteriormente, isto é, tanto pelo ambiente de produção ser impróprio, afetando as condições psicológicas e fisiológicas dos funcionários, quanto da sobrecarga dos funcionários que passam a produzir mais do que sua capacidade. Nesse contexto, esses problemas acarretam a desmotivação dos colaboradores a continuarem na organização e então, resultam na busca de crescimento profissional em outras empresas, como demonstrado no gráfico 1.

**Figura 01** – Diagrama de Pareto.



Fonte: Elaborado pelos Autores, 2021.

Em concordância com o gráfico de indicador de desempenho de janeiro a junho de 2021 sobre os colaboradores que solicitaram demissão da empresa, é notado que o mês que houve mais pedido de demissão foi o mês de janeiro, em contraditório o mês de junho foi registrado menor pedido de desligamento. Portanto, considerando apenas os três primeiros graus dispostos na matriz G.U.T, fundamenta-se os Cinco Porquês dos problemas expostos, conforme quadro 3.

**Quadro 03 – 5 Por quês**

O QUÊ?	1º POR QUÊ?	2º POR QUÊ?	3º POR QUÊ?	4º POR QUÊ?	5º POR QUÊ?	CONTRAMEDIDA
<b>Ambiente de produção improprio</b>	Falta de condições de trabalho às características psicofisiológicas dos trabalhadores	Ambiente não proporciona conforto e segurança suficientes para que os trabalhadores	Falta de estrutura ergonômica	Gestão não prioriza o funcionário	Falta de investimento em equipamentos	Alterar o ambiente físico do setor de produção e investir em mudanças que visem a ergonomia no trabalho, que promovam a manutenção da saúde psicofisiológica dos colaboradores
<b>Funcionários sobrecarregados</b>	Falta de investimento em capital humano	Atividades duplicadas	Falta de gestão operacional e liderança	Falta de envolvimento do setor de Recursos Humanos		Reestruturação das operações e investimento em capital humano que sejam suficientes para atender a demanda de mercado da organização
<b>Altos índices de desligamento de funcionários</b>	Desmotivação dos colaboradores	Falta de condições ergonômicas de trabalho	Ambiente de trabalho sem conforto e segurança	Empresa não oferece benefícios		Investir em campanhas motivacionais e promover o setor de RH para proposta de carreiras e criação de benefícios aos colaboradores

Fonte: Elaborado pelos Autores, 2021.

Ao ser realizada a análise, foi possível encontrar as causas raízes dos três problemas supracitados que originaram as não conformidades dispostas nesse estudo. Acima ainda é possível observar que foi elaborado uma contramedida que visa solucionar de modo efetivo os problemas.

## 5. LANEJAMENTO DE PROPOSTA

O planejamento da proposta será realizado pela ferramenta 5W2H, que visa esclarecer e definir a melhor forma de realização das atividades. Essa ferramenta irá organizar um plano de ação para tomar melhores decisões, sem perda de tempo e recursos e, considerando que o plano é preciso, pode ser observado e analisado no quadro 4.

**Quadro 05 – 5W2H**

O QUÊ?	POR QUÊ?	QUEM?	QUANDO?	ONDE?	COMO?	QUANTO?
<b>Ambiente de produção impróprio</b>	Falta de condições de trabalho às características psicofisiológicas dos trabalhadores	Diretoria	Início: 01/12/21 Fim: 30/01/2022	Na própria organização	Alterar o ambiente físico do setor de produção e investir em mudanças que visem a ergonomia no trabalho, que promovam a manutenção da saúde psicofisiológica dos colaboradores	Custos em análise
<b>Funcionários sobrecarregados</b>	O panorama de Covid-19 demandadas do ano de 2020, limitou o setor industrial resultando em uma reorganização do capital humano da empresa	Gestão Operacional e Recursos Humanos	Início: 01/12/21 Fim: 30/01/22	Na própria organização	Reestruturar as operações e investir em capital humano que sejam suficientes para atender a demanda de mercado da organização	Custos em análise
<b>Altos índices de desligamento de funcionários</b>	Desmotivação dos colaboradores gerada pela falta de condições ergonômicas de trabalho, ambiente de trabalho sem conforto e segurança e a empresa não oferece benefícios	Diretoria e RH	Início: 01/12/21 Fim: 30/01/22	Na própria organização	Investir em campanhas motivacionais e promover propostas de carreiras e criação de benefícios aos colaboradores	Sem valor financeiro relativo

Fonte: Elaborado pelos Autores, 2021.

Através dos dados obtidos pelo 5W2H é perceptível que dentro da organização analisada o ambiente de produção é impróprio devido à falta de preocupação da gestão com a saúde, segurança e conforto do trabalhador presente no setor de produção. Logo, para que isso seja solucionado é preciso que se altere o ambiente físico do setor, promovendo a saúde psíquica e fisiológica do funcionário, que muitas vezes desenvolve doenças ocupacionais geradas pela disposição de um ambiente desproporcional a execução de sua atividade.

Em consoante, a situação de sobrecarga dos funcionários, mesmo que demandadas pelo panorama de Covid-19 dadas ao ano de 2020, carecem de ser reorganizadas. Uma vez que, é perceptível que devido aos funcionários exercerem as atividades e suprir a demanda interna de produção, tal fator acabou acomodando a empresa, que ainda continua a sobrecarregar os colaboradores de atividades. Assim, reestruturar as operações e investir em capital humano de modo que todos os colaboradores consigam atender a demanda sem comprometer sua saúde é fundamental para esta organização.

Para resolução dos altos índices de desligamento dadas pela desmotivação, falta de condição ergonômica e falta de benefícios, pontua-se o investimento em campanhas motivacionais, promoção de propostas de carreiras e criação de benefícios, que façam com que o trabalhador volte a exercer suas atividades de modo satisfatório, compreendendo que ele faz parte do processo de crescimento da empresa.

É válido citar que, a resolução dos problemas acima influencia diretamente nas demais não conformidades supracitadas, tais como, a falta de envolvimento do setor e RH e a falta de motivação da liderança dos setores. Uma vez que, o plano de ação

influencia diretamente no envolvimento ativo do setor de RH e ainda, induz a motivação dos líderes de setores, já que eles são responsáveis pela equipe e fazem parte do grupo de funcionários da organização.

Portanto, 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.

Portanto, a implementação de cada ação estratégica pode ser realizada pelo corpo administrativo da empresa, e os erros administrativos problemáticos podem ser resolvidos em 60 (sessenta) dias, e apurados com novas mudanças na organização.

## 6. RESULTADOS ESPERADOS/OBTIDOS

Por meio das análises dispostas nesse estudo espera-se que a organização comprehenda que os colaboradores fazem parte do processo de crescimento organizacional. Logo, eles precisam estar envolvidos com a empresa e possuir os mesmos objetivos, sendo o crescimento organizacional e como resultado, o seu crescimento pessoal.

Com base em pesquisas realizadas sobre a proporção de qualidade de vida e saúde no trabalho é notável que uma organização que dispõe de um ambiente equilibrado, preocupado com o colaborador, que promove os requisitos básicos para o bem-estar dos indivíduos gera não somente lucros, mas promove o bem-estar das pessoas que fazem parte do conjunto organizacional. Pensar no colaborador como responsável do sucesso organizacional é fundamental para esta empresa alcançar seu grau maior de perceptibilidade no mercado, como provedor de uma empresa social.

Deste modo, com as propostas apresentadas de alteração de ambiente físico e mudanças relacionadas a ergonomia no trabalho serão vistas pelos colaboradores atuantes e/ou futuros como um ponto positivo para a permanência e/ou aceite de trabalho. Considerando que, a promoção de um ambiente confortável e adaptado ao cenário de produção é fundamental aos indivíduos, que em sua maioria, passam maior parte do dia exercendo suas atividades laborais.

A curto prazo os resultados esperados serão de uma mudança cultural e motivadora a todo corpo corporativo, visto que, o ambiente interno da empresa terá funcionários mais motivados, alegres e principalmente, com a saúde mental sadia, sem sobrecargas do exercício da função ou a presença de um ambiente insalubre ou desproporcional a sua função. Além disso, a reestruturação operacional permitirá que os funcionários exerçam sua função de acordo com o seu tempo e com o auxílio de outros indivíduos.

A longo prazo, os índices de desligamento de funcionários serão notados quanto a sua disseminação, justamente pelo novo contexto organizacional da empresa, que passará a se preocupar com o colaborador fazendo parte do processo de crescimento da organização. Contudo, é necessário que esse processo seja realizado constantemente, se baseando nos planos de carreiras e benefícios a serem propostos aos funcionários. Isto é, a organização deve compreender que o plano de ação proposto deve ser gradativo e disposto habitualmente a seu capital humano.

## 7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

As mudanças propostas nesse estudo podem trazer um valor diferencial nas organizações, seja ela de pequeno, médio ou grande porte. Alinhar os objetivos da organização ao processo de crescimento profissional do colaborador gera um diferencial competitivo para a empresa. Visto que, ao dispor de um pensamento baseado nos indivíduos que compõem a estruturação humana da empresa, a organização passa a ter uma maior produção, um melhor feedback de clientes e aumenta seu grau de satisfação colaborativa.

Como todos sabemos, os funcionários são vitais em um ambiente corporativo. Qualquer empresa que queira ter sucesso precisa aumentar cada vez mais sua visibilidade quanto a preocupação com seu colaborador. Assim, é preciso perceber a importância da valorização dos colaboradores na empresa. Além disso, considerando que muitos trabalhadores passam a maior parte do dia na jornada de trabalho, é necessário compreender a ligação entre o comportamento no trabalho e o adoecimento. Portanto, é necessário um ambiente que promova a saúde física e mental dos colaboradores.

Ainda nesse contexto, vale ressaltar que quando as pessoas estão motivadas e comprometidas com o alcance dos objetivos organizacionais, elas desejam fazer o melhor pela organização. Para fazer isso, as organizações precisam entender a importância dos funcionários na empresa. Portanto, para avaliar a adaptabilidade das condições de trabalho às características psicofisiológicas dos trabalhadores, os empregadores devem realizar análises ergonômicas do trabalho, que devem pelo menos solucionar o problema das condições de trabalho. A ergonomia está relacionada às condições do ambiente de trabalho e aos fatores que podem causar problemas à saúde física e mental dos trabalhadores, bem como aos métodos para minimizar seus efeitos.

Uma empresa que cuida de seus colaboradores e se mantém atenta ao ambiente de trabalho, necessita estar adequada ergonomicamente, psicologicamente e ainda, livre de riscos de acidentes. Tais medidas fazem parte da responsabilidade da organização. No entanto, se a empresa focar apenas nos resultados e se opor totalmente à postura de avaliação, o sucesso será difícil de ser completo e duradouro. A pressão, a falta de motivação, a falta de visão e a busca constante por oportunidades de trabalho em outro lugar são óbvias.

Assim sendo, ao direcionar esforços para o bem-estar dos colaboradores, os benefícios vão desde o aumento da produtividade até a satisfação no desempenho das tarefas. Dado que, como os indivíduos compõem uma organização, para contar com bons profissionais e um bom desempenho, é fundamental que eles estejam, principalmente, saudáveis. Logo, investir na saúde dos colaboradores e na proposta de um ambiente salubre, traz consequências positivas, tais como retenção, desenvolvimento e motivação de funcionários.

## REFERÊNCIAS

- ANDRADE, Claudia. Trabalhar e estudar no ensino superior: Estudo exploratório de preditores do conflito trabalho-estudo. *Revista Psicologia, Educação e Cultura*, vol. XX (1), p. 240-254, 2016.
- ALONÇO, Guilherme. As ferramentas da qualidade. *Qualidade e Inovação. Certificação ISO*, 2018. Disponível em: <<https://certificacaoiso.com.br/as-sete-ferramentas-da-qualidade/>>. Acesso em: 27 set 2021.
- ALVES, R.; KINCHESKI, G. F.; SILVA, V. R.; VECCHIO, H. P.; OLIVEIRA, C. L.; CANCELIER, M. L. Aplicabilidade da matriz G.U.T para identificação dos processos críticos: o estudo de caso do departamento de direito da universidade federal de Santa Catarina. In: XVII colóquio internacional de gestão universitária, 22,23,24 de novembro de 2017.
- CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de Pessoas: o novo papel da Gestão do talento humano. 5<sup>a</sup>Ed. Atlas, 2020.
- FERNANDES, A.; RIBEIRO, J.; ALMEIDA, L. Ferramentas da qualidade: Aplicação em uma indústria de embalagens plásticas para redução de quebras nas máquinas detrusoras. XXXVI Encontro Nacional de Engenharia de Produção - Contribuições da Engenharia para Melhores práticas de gestão e modernização do Brasil. Brasil, 2016.
- LEITE, Maykon Stanley Ribeiro; GASPAROTTO, Angelita Moutin Segoria. ANÁLISE SWOT E SUAS FUNCIONALIDADES: o autoconhecimento da empresa e sua importância. *Interface Tecnológica*, n.03, v. 02, p. 184-195, 2018.
- PAULA, Jessyca Brennand de et al. Incidência de transtornos mentais em servidores públicos: implicações na qualidade de vida do trabalhador. *R. bras. Qual. Vida, Ponta Grossa*, v. 10, n. 1, e7121, jan. /mar. 2018.
- ROSSÉS, G., BOROCHEDES, I., STECCA, J., STECCA, F., DA SILVA, A. Um estudo sobre os processos de gestão de pessoas em uma cooperativa de crédito. *Revista de Gestão e Organizações Cooperativas*, n. 6, v. 11, p. 103-126, 2019 Disponível em: <[doi:https://doi.org/10.5902/2359043231632](https://doi.org/10.5902/2359043231632)>. Acesso em: 27 set 2021.
- SANTOS, Elisabete Adami Pereira dos; CRUZ, Myrt Thânia de Souza. Gestão de pessoas no Século XXI: desafios e tendências para além de modismos. São Paulo: Tiki Books: PUC-SP/ PIPEq, 2019.
- SILVA, Elizeu Bruno da; MOUZINHO, Jefferson de Medeiros; BACELAR, Ghislaine Raposo. Modernização dos procedimentos operacionais de uma transportadora em Manaus. Centro Universitário Uninorte. Semana Acadêmica, n. 12, v. 02, Manaus, 2017.
- SILVA, Mariana Pereira da; BERNARDO, Márcia Hespanhol; SOUZA, Heloísa. Relação entre saúde mental e trabalho: a concepção de sindicalistas e possíveis formas de enfrentamento. *Revista Brasileira de Saúde Ocupacional*, n. 41, v.23, 2016,
- SOUZA, Almir Rogério Da Silva; VASCONCELOS, Isabella Francisca Freitas Gouveia De. Meritocracia e gestão de pessoas por competências: tema utópico ou realidade organizacional? *Cadernos EBAPE*. BR, v. 19, p. 190-202, 2021.

# Capítulo 14

*Redefinir o sistema de liderança liberal em um sistema democrático: Estudo de caso em uma empresa do ramo de eletrônico*

*Vitoria Emily Soares dos Santos*

*Claudiane Nunes Carvalho*

*Ygor Geann dos Santos Leite*

**Resumo:** Este artigo tem como objetivo redefinir um sistema de liderança liberal para um sistema de liderança democrático dando engajamento para os funcionários trabalharem melhor e aumentar sua produtividade e desenvolvimento pessoal dentro da organização. Inserindo assim um sistema democrático fazendo a organização ter uma nova visão e seguir à risca um programa de treinamento de capacitação para aplicação desse sistema. O estudo de caso se passa em uma empresa do ramo eletrônico no polo industrial da Amazônia e usando o método de pesquisa de clima organizacional, avaliação de desempenho, feedbacks contínuos e treinamento com o intuito de melhorar a qualidade de vida no trabalho dos colaboradores e satisfação. Após a aplicação deste método mudanças serão feitas e em longo prazo o resultado será obtido adquirindo mais conhecimento, treinamentos e incentivos trazendo esses benefícios para os funcionários e entendendo que eles estão aperfeiçoando habilidades, éticas e motivação profissional para o sucesso dos colaboradores e da empresa.

**Palavras-chave:** Clima organizacional, Liderança, Satisfação no trabalho.

## 1. INTRODUÇÃO

O sistema de liderança é um dos fatores que mais influência o clima organizacional, a motivação e desempenho humano de uma empresa. Pois além do líder ocupar uma função que tem grandes responsabilidades, e tomar decisões importantes, direcionar conflitos. Ele também é responsável por sua equipe no qual buscam alcançar missão, visão e, os objetivos da empresa para ter metas e resultados que a empresa almeja. E o método organizacional que compõem ferramentas que auxiliam a comunicação interna, transparência em seus objetivos e entre outros, é umas das principais formas que um líder tem para saber o grau de satisfação e insatisfação dos colaboradores, principalmente, as que afetam a qualidade do ambiente de trabalho.

Sendo assim, um sistema de liderança adequado para uma indústria, aplicado corretamente por um líder capacitado, reflete medidas que trazem resultados positivos como a produtividade, motivação e a satisfação nas áreas organizacionais de uma indústria.

Nesse sentido o perfil da empresa a ser analisado é do ramo de eletrônico que se localiza na zona franca de Manaus. Com uma equipe de 1. 350 colaboradores, sendo necessário o comprometimento do clima organizacional na empresa, este motivo havendo um grau de ligação com a motivação e produtividade, onde um sistema de liderança deve ser aplicado adequadamente em uma indústria. Desta forma, apresenta-se a problemática: Como um sistema de liderança inadequado para uma industrial pode influenciar o clima organizacional, afetando diretamente a produtividade, satisfação e motivação dos colaboradores?

Diante desse fator, o objetivo geral deste trabalho é redefinir um sistema de liderança liberal para um sistema de liderança democrático, a fim de demonstrar que uma liderança pode influenciar muito de forma positiva e negativa em uma indústria. E entender a percepção dos colaboradores em relação as mudanças que podem ser feitas na gestão e o que pode estar afetando seu clima organizacional e produtividade e o relacionamento entre líder e colaborador. E como objetivo específicos, pretende: realizar uma pesquisa quantitativa e qualitativa sobre os problemas da organização e fatores teóricos; levantar dados informativos referentes a problemática evidenciada; e elaborar plano de ação que possa propor resolução na causa raiz da problemática

O método de abordagem será de uma pesquisa mista de caráter exploratório visando oferecer entendimento e uma solução sobre a problemática evidenciada. Já que existe maiores percepções sobre o ambiente organizacional. Além disso, destaca-se a aplicação de ferramentas estratégicas como pesquisa de clima organizacional, questionários para saber o grau de satisfação. E ferramentas administrativas: SWOT, Matriz G.U.T., Gráfico de Pareto, 5 Porquês e 5W2H que serão utilizadas para construção de um plano de ação a longo prazo para o efetivo do problema.

Como referencial teórico, o artigo será estruturado por três capítulos, sendo esses: Clima organizacional, Sistema de liderança e ferramentas gerenciais onde será destacado os conceitos e principais recursos de análise estrutural e organizacional a fim de proporcionar uma gestão de qualidade com uma liderança adequada e permitirá uma melhor produtividade dentro da organização.

A construção da pesquisa se justifica quando leva- se em consideração que o sistema de liderança tem grande influência sob um clima organizacional pelo fato de que sejam compreendidos todos os fatores que pertence à empresa. Uma organização sem

uma gestão qualificada e adequada para seu ramo pode trazer maiores prejuízos com custos não programados.

Da mesma forma, pode-se confirmar sua relevância para empresa pesquisada, pois, sem a construção de medidas que serão apresentadas não será possível mostrar uma perspectiva diferente para ajudar e trazer benefícios aos interessados pelo assunto proposto. Além disso, pretende-se ao fim deste artigo ter um trabalho estruturado de modo que sirva de modelo para a construção de outros trabalhos que sigam proposta parecida.

## **2. FUNDAMENTAÇÃO TEORICA**

### **2.1 CLIMA ORGANIZACIONAL**

O clima organizacional é a compreensão das necessidades que caracterizam o estado de satisfação dos colaboradores na empresa, relação com o funcionamento harmônico das equipes e ambiente interno assim, também com relação com a qualidade de vida deles que tem muita influência na motivação e produtividade e entre outras questões importantes para um bom convívio dando importância para todo o empreendimento.

De acordo com Barros e Melo (2016) apud Chiavenato 2005), no ambiente interno o clima organizacional tem um conjunto infinito de características que indica o grau de satisfação e insatisfação como as atitudes e comportamentos dos colaboradores que compõem a equipe sendo assim o espírito do animo que demonstram ter no ambiente e na atmosfera da empresa.

O clima é um meio fundamental na compreensão do comportamento e como a organização é capaz de atingir seus objetivos. Sabendo que o comprometimento dos colaboradores é muito importante para a empresa, reconhecer as expectativas, as necessidades e a satisfação dos colaboradores faz com que a empresa comece a ter a atitude de investir nas pesquisas de clima e na melhoria do relacionamento. A organização consequentemente encontra fatores que trazem a eficácia organizacional.

Segundo Silva (2019) apud Chiavenato (2003) O clima organizacional atua na motivação e desempenho dos colaboradores e se o clima, o ambiente de trabalho anda desagradável ele pode trazer consequências como diminuir as expectativas e rendimentos dos colaboradores trazendo resultados negativos, reclamações e frustração entre eles.

Portanto, uma organização que sabe gerir pessoas e que tenha a qualidade como sua prioridade administrar o clima organizacional se torna uma estratégia fundamental que se aplica facilmente no dia a dia. Se tornando um instrumento de gestão que ajuda nas tomadas de decisões, como o desenvolvimento de estratégias.

Segundo Rossi (2017) apud Martins (2008), um conceito importante para compreender como o clima organizacional é capaz de deixar um ambiente desagradável de trabalho que afeta o comportamento e nas atitudes dos colaboradores, é entender que o clima reflete nas atitudes das pessoas em como elas interagem com os outros e como as ideias e informações que os funcionários tem com a empresa como o tipo de liderança, cultura, além das atitudes sociais.

## 2.2 LIDERANÇA

A liderança é uma das partes mais importantes para uma empresa chegar no seu objetivo, e ter grande desenvoltura em seus projetos. A ISO 9001 tem um parágrafo que é muito relevante sobre o papel dos líderes que diz:

*"Líderes em todos os níveis estabelecem uma unidade de propósito e direcionamento e criam condições para que as pessoas estejam engajadas para alcançar os objetivos da qualidade da organização"*

Então a liderança é fundamental para que o Sistema de Gestão alcance os objetivos e que acima de tudo tenha uma visão sobre o funcionamento eficiente de todo o sistema de uma organização, aumentando a satisfação dos clientes, e consequentemente melhorando a lucratividade e visibilidade no mercado. O sistema e liderança nada mais é do que uma maneira que coordenam as tomadas de decisões e motivam os colaboradores para atingirem os objetivos da organização, assim, o líder tem total capacidade de influência com o estilo de liderança em seus resultados positivos ou negativos com os laços emocionais de sua equipe.

De acordo com Silva e Antônio (2020) apud Macedo (2006) os colaboradores que fazem parte da organização são o que a empresa tem de mais valioso, e sob essa visão de investir em uma liderança de qualidade para que as pessoas se sintam inseridas e motivadas dentro do processo empresarial. Se a liderança não existisse nas organizações, a missão, valores e os objetivos que uma empresa estipula não seriam alcançados e os conflitos não seriam resolvidos.

Pois o papel da liderança na empresa é essencial para a motivação, qualidade e um ambiente de trabalho harmonioso. O líder observa e interage com sua equipe para mostrar um caminho que possa favorecer um ambiente de trabalho agradável e rentável, proporcionando a equipe o apoio necessário.

De acordo com a definição de Moreira et al. (2019) Maximiano (2000), Compreende - se que a liderança deve orientar pessoas que possam cumprir os objetivos que representa a empresa com seus valores e metas alcançando as expectativas tanto dos líderes quanto dos colaboradores. Além disso, gestores e líderes devem agregar as regras e a cultura da empresa a fim de observar e conhecer seus colaboradores para que possam desenvolver um grau de satisfação. E o impacto dessas regras influenciem na rotina, no estilo de liderança, no convívio e nas relações entre os funcionários dando um limite no que deve e o que não deve ser feito.

Liderar é ser capaz de influenciar pessoas, incentivar, inspirar e com isso vem estilos de lideranças que se adequam a vários ramos empresariais

De acordo com Moreira et al. (2019) apud Maximiano (2010) explica que cada estilo de liderança compreende diferentes comportamentos que podem ser eficazes ou ineficazes, dependendo da situação. Com este entendimento pode-se analisar as diferentes situações com que nos deparamos no dia a dia e consequentemente, os estilos mais adequados para lidar com elas. Em destaque os estilos de liderança liberal e democrático.

Um líder que aplica a liderança liberal não tem a participação frequente das atividades, não faz comentários sobre o desenvolvimento dos colaboradores ele apenas oferece recursos e deixa claro que só irá se impor quando lhe for solicitado. E nesse estilo de liderança o individualismo, agressivo e a falta de respeito se estabelece. Estilo

de liderança é adequado apenas para organizações que tenha um nível alto de maturidade.

A liderança democrática é um dos melhores métodos para uma organização por ser um grande aliado na qualidade do ambiente de trabalho a promover um bom clima e comprometimento. Tanto líder quanto os colaboradores podem levantar questões a serem resolvidas, buscando sempre estímulos e as atividades serem divididas, o estilo democrático no meio empresarial se leva pelo método orientado, que influencia os liderados nos processos de decisões, a liderança em si já entra com o poder de influência no ambiente de trabalho muito grande. A pessoa que comanda com sucesso seus colaboradores para alcançar finalidades específicas é um líder. E um grande líder é aquele que tem essa capacidade dia após dia, ano após ano, numa grande variedade de situações.

## 2.3 FERRAMENTAS GERÊNCIAS

As ferramentas de análise SWOT, Matriz G.U.T, gráfico de Pareto, 5 Porquês e 5W2H são recursos que auxiliam para definir, aplicar e avaliar mudanças no processo de produção por meio de análises, com o objetivo de possibilitar a melhoria contínua dos processos. De acordo com Sales (2017) sempre irá ter mudanças, então faz-se necessário essas adaptações e as ferramentas têm a função de facilitar na hora do planejamento, promovendo melhores resultados utilizando os meios mais adequados.

Para almeida (2020) apud Keller (2007), a análise SWOT ou análise FOFA trata-se de uma técnica de planejamento estratégico utilizada para auxiliar pessoas ou organizações a identificar forças, fraquezas, oportunidades e ameaças relacionadas à competição em negócios ou planejamento de projetos.

De acordo com Alves et al (2017) apud Hékis et al (2013), p.23) A Matriz G.U.T é uma ferramenta que responde racionalmente às questões “o que devemos fazer primeiro?”, e “por onde devemos começar?”. Assim, a matriz G.U.T age dessa forma. Essa ferramenta nos mostra como qualificar os problemas, cujo objetivo é priorizar as ações de forma racional, levando em consideração a Gravidade, Urgência e Tendência e na sequência atribuir uma pontuação correspondentes as variáveis estabelecidas na matriz.

Criado pelo economista Vilfredo Pareto o gráfico de Pareto é um gráfico de barras, construído a partir de um processo de coleta de dados que pode ser utilizado quando se deseja priorizar problemas ou causas relativas a um determinado assunto é uma forma de ordenar os fatores de um experimento de acordo com as suas frequências de ocorrência. De acordo com Ferreira (2018) apud LAS CASAS (2008) a importância deste gráfico reside na possibilidade de identificar as causas mais frequentes e tipos de problema mais importantes.

A ferramenta 5 Porquês foi criada pelo Sakichi Toyoda, fundador das Indústrias *Toyota Motors Company* e tem como objetivo ajudar a encontrar a causa raiz do problema usando as cinco indagações seguidas de sobre o porquê acontece determinado problema. Segundo Vieira et al (2019) apud JOHNSTON, R., (2002), este método inicia-se com a definição do problema e a pergunta do porquê ele ocorre. Após descobrir os maiores motivos do problema é feito novamente a pergunta, porém se for necessário, deve-se repetir até descobrir a origem do problema.

Para almeida (2020) apud Rocha (2019) a 5W2H é uma ferramenta de gestão empregada no planejamento estratégico de empresas. Ela parte de uma meta para organizar as ações e determinar o que será feito para alcançar, por qual razão, por quem, como, quando e onde será feito, além de estimar quanto isso custará.

### 3. METODOLOGIA

De acordo com cruz (2020) apud (GOLDENBERG, 2004, p. 11) A metodologia mostra uma rota, com seus atalhos e contornos de uma pesquisa que nasce e quer chegar ao seu destino. Entende- se que a “Metodologia Científica é muito mais do que algumas regras de como fazer a pesquisa. Ela auxilia a refletir e assegura um ‘novo’ olhar sobre o mundo: um olhar científico, curioso e criativo”. Assim, podemos compreender que a metodologia não é apenas como uma ferramenta que é utilizada em observações dos acontecimentos que envolvem a sociedade, e que também afetam os indivíduos em sua posição como sujeito, mas também como um instrumento de entendimento da realidade que vai medir o processo de absorver o conhecimento, a fim de alcançar novos olhares sobre o objeto escolhido para a pesquisa, que pode ser qualitativa ou quantitativa.

O método de pesquisa mista traz a possibilidade de ter resultados mais extensos e de conhecimentos de vários elementos que podem ter uma relevância maior, e interferir uma condição de interesse, de forma que os pesquisadores pretendem sanar. Assim, reúne-se uma abordagem quantitativa, pois busca a obtenção de conhecimentos objetivos palpáveis e uma qualitativa que busca explicações para a compreensão nas crenças, valores e relações humanas, sendo de modo potencialmente atrelado ao caráter exploratório.

A gestão traz formas ou meios de gerir uma organização e para isso ser feito de forma correta e promissora deve-se ser necessário dados para que os gestores consigam ter informações para tomada de decisões, as ferramentas gerencias são basicamente metodologias que auxiliam no controle e nas informações dos processos.

Em relação a execução dessas ferramentas, em primeiro lugar será realizado uma análise ambiental na empresa por meio da análise SWOT mostrando e levantando os seguintes fatores sobre os ambientes internos e externos como: *Strengths* (Forças), *Weaknesses* (Fraquezas), *Opportunities* (Oportunidade) e *Threats* (Ameaças).

- Forças – fatores internos que abrange suas vantagens
- Oportunidades – fator que eleva a vantagem competitiva
- Fraqueza - ponto fraco que envolve os concorrentes
- Ameaças - fator **externo que tem o potencial de trazer prejuízos para a organização de certo modo**

Desta forma, as fraquezas terão um destaque maior como fator de impacto, pois, tendo em conta que a condição básica deste artigo no que se refere a resolução de problemáticas, esse critério é o que melhor se adequa sobre a análise deste estudo caso.

Tendo como base a lista de fraquezas evidenciadas pelo SWOT, se faz necessário priorizar quais dos itens realmente é o que tem mais urgência para ser resolvido, ou seja, qual fraqueza que mais tem perigo as operações da empresa. E levando em consideração que tem- se dados qualitativos, a ferramenta mais indicada para o fim de priorização é a Matriz G.U.T. Onde neste sentido, as fraquezas serão analisadas considerando o produto da Gravidade contra Urgência contra Tendência, e com isso, sendo organizadas em ordem decrescente.

Da mesma forma que irá ser apresentado dados qualitativos através da matriz G. U. T, será também apresentado um indicador quantitativo de desempenho em relação a umas das fraquezas de destaque para que assim sejam evidenciados os impactos que a

condição adversa está ocasionando na empresa. O indicador será apresentado por meio do Gráfico de Pareto, sendo obtido por meio de cálculos estatísticos, onde as ocorrências ficam organizadas de modo que percebe-se o progresso das condições a serem analisadas.

#### **4. PROPOSTA DE MELHORIA**

A empresa a ser analisada é do ramo de eletrônicos sendo hoje em dia uma das maiores do ramo de fabricação em tecnologias de montagem de componentes digitais do Brasil. Com as mais avançadas tecnologias de inserção automáticas em placas-mãe, vídeo, permitindo sempre a disponibilidade dos mais atualizados produtos do mercado. Mas apesar de todo seu triunfo dos seus produtos. A gestão da empresa vem ocasionando muitos problemas que estão trazendo prejuízos. O sistema de liderança teve uma notável mudança que ocasionou conflitos no clima organizacional e alta rotatividade.

A proposta de melhoria tem como objetivo redefinir um sistema de liderança liberal em um sistema de liderança democrático com o intuito de ter uma organização mais produtiva e um clima estável e para isso acontecer. Sugere-se a utilização de ferramentas gerenciais para facilitar a integração desde novo método de liderança. Entende-se que a forma mais adequada para essa mudança será por meio de uma análise ambiental destacando seus fatores de força, fraquezas, oportunidades e ameaças que podem interferir ou obter resultados colaborativos. Segue-se os alguns pontos para a análise SWOT.

- Localizado na Zona Franca de Manaus com vias de ligação direta que facilita a entrega e recebimento de mercadorias.
- Produtos com preços atrativos.
- Matéria prima com alta qualidade para a Produção de seus produtos.
- Em seu quadro de funcionários, apresenta o quantitativo de 1. 350 colaboradores sendo necessário o comprometimento do clima organizacional na empresa e uma liderança adequada para uma indústria.
- Apesar do grande quadro de funcionários, existe equipes mal treinadas e desmotivadas.
- Falta de organização nas equipes dos setores
- Falta de comunicação dos gestores para com os colaboradores
- Liderança que não orienta e nem fornece treinamento para aplicação de um serviço adequado
- Sistema de gestão não atende as necessidades da indústria
- A organização tem incentivos governamentais tanto para a organização e seus setores, quanto para os clientes.
- Tem redução de barreiras comerciais internacionais e mudanças de leis
- Alta rotatividade, assim perdendo colaboradores de qualidade

**Quadro 01: Análise SWOT**

Ambiente Interno	Forças		Fraquezas	
	Líder absoluto no mercado- alvo		Liderança inadequada	
	Matéria prima com alta qualidade		Falta de treinamento qualificado	
	Fácil localização		Falta de organização entre as equipes	
	Qualidade no processo de fabricação		Alta rotatividade	
	Líder absoluto no eu mercado- alvo		Falta de comunicação entre líder e liderados	
Ambiente externo	Oportunidades		Ameaças	
	Incentivos governamentais		Risco de perca e atrasos da matéria prima	
	Redução de barreiras comerciais		Surgimento de concorrentes fortes	
			Mudanças de leis e tributos	
			Perca dos incentivos governamentais	
			Perca de funcionários de qualidade	

Fonte: Elaborado pelo autor, 2021.

De acordo com a análise SWOT é possível entender como essas fraquezas interferem no processo do clima dentro da organização, tendo em vista os resultados obtidos através da desta análise. Se faz necessário entrar com a priorização das fraquezas para poder identificar quais tem mais gravidade, e urgência, assim entrando em uma procura para solucionar essas fraquezas tendo assim a mudança de sistema de liderança, dessa forma foi elaborada utilizando a Matriz G.U.T como base, de acordo com o Quadro 02 a seguir.

- Priorização das fraquezas - matriz g.u.t
- Gravidade
- Urgência
- Tendência notas: 1 a 5.

**Quadro 02: Matriz G.U.T**

Lista de problemas	G	U	T	Pontuação	Prioridade
Liderança inadequada	5	5	5	125	1º
Falta de treinamento	5	4	4	80	3º
Alta rotatividade	5	4	5	100	2º
Falta de comunicação	3	4	5	60	4º
Falta de organização	4	3	3	36	5º

Fonte: Elaborado pelo autor, 2021.

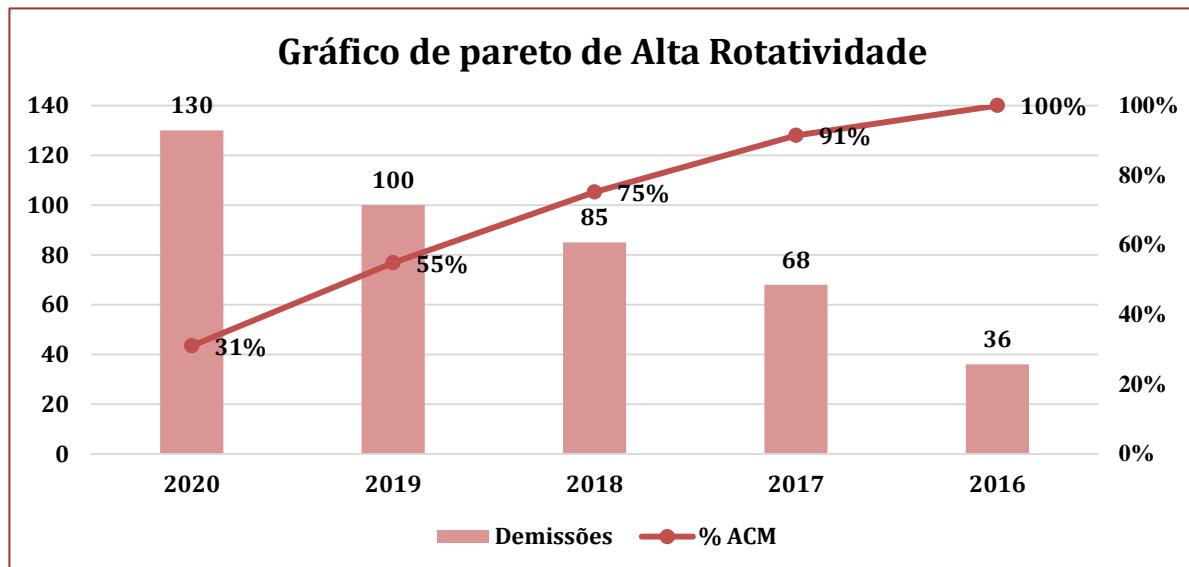
Após a análise da matriz G.U.T identificou-se que as prioridades dos questionamentos estão relacionadas com uma liderança sem treinamento qualificado que tem como consequência a alta rotatividade, assim perdendo colaboradores que tem competência para a área determinada, falta de comunicação ocasionando contratemplos e a falta de organização trazendo conflitos administrativos.

Nos últimos anos a alta taxa de rotatividade vem crescendo na organização por causa da mudança de gestão e de seu sistema de liderança que neste então é instável. A rotatividade de pessoal afeta muito na perda de produtividade, lucratividade e saúde

organizacional, tendo assim um impacto na motivação e no comprometimento das pessoas, afeta também a imagem da organização no mercado pois são essas pessoas que entram e sair que indiretamente ou diretamente vendem também a imagem da organização. Além dessas perdas, a rotatividade de pessoal representa às organizações uma consequência nos custos financeiros.

Apresentação do Gráfico de Pareto de rotatividade dos últimos cinco anos

**Figura 01:** Gráfico de Pareto



Fonte: Elaborado pelo autor, 2021

Podemos observar no gráfico que nos últimos 5 anos a taxa de rotatividade vem crescendo ocasionando custos para empresa em buscas de novos colaboradores, no gráfico mostra como uma má gestão pode afetar em vários setores de uma empresa.

## 5. IDENTIFICAÇÃO DA CAUSA RAIZ - OS CINCO PORQUÊS

Os cinco por quês traz a análise e a identificação da causa raiz de 3 principais problemas que estão interferindo na gestão da empresa e no clima organizacional, a fim de levantar questões do por que esses problemas surgiram e estão trazendo prejuízo para empresa.

**Quadro 03: Cinco Porquês**

O que?	1º por quê	2º por quê	3º por quê	4º por quê	5º por quê	Contramedida
Sistema de liderança inadequada	Atual modelo de liderança prejudicando o clima organizacional	Colaboradores não se sentem confortáveis em atender as suas demandas	Produtividade passa a ser comprometida sempre que exigida	Liderança tende a agir de maneira liberal já que não sabem mais qual decisão tomar		Realizar um treinamento de gestão de mudanças com o objetivo de transmitir ao profissional, um método para colocar em prática as mudanças, com controle, para que ela seja bem-sucedida.
Alta rotatividade	A falta de motivação para o crescimento profissional	Liderança liberal	O fato do líder não estar presente no ambiente de trabalho, passa uma sensação de abandono para equipe	A ausência traz desinteresse, ocasionando resultados negativos para produção	Falta de treinamento e orientação. Equipe despreparada e abandonada resulta em erros graves	Desenvolver e fixar uma maneira para que a cultura de diálogo entre toda a comunidade interna seja uma forma de que todos estejam a par dos objetivos e das conquistas do negócio. Assim sentido que são importantes para organização.
Falta de treinamento	Orçamento não favorável	Falta de um projeto de educação corporativa e inovadora	Um treinamento não realizado corretamente, pode ser negativo. De forma que o treinamento intimide o empregado ou o faça parecer ameaçador.			Realizar treinamento teórico e prático aos colaboradores.

Fonte: Elaborado pelo autor, 2021.

## 6. PLANEJAMENTO DA PROPOSTA – 5W2H

Com base nos resultados obtidos através da ferramenta cinco porquês, os três principais problemas foram destacados no 5W2H, Quadro 04 como método para proposta de melhoria.

**Quadro 04: 5W2H**

O que?	Porque?	Quem?	Quando?	Onde?	Como?	Quantos?
Sistema de liderança	Atual modelo de liderança prejudica o clima organizacional e consequentemente a Produtividade passa a ser comprometida trazendo prejuízos	Gestor do sistema de gestão integrado	Inicio: 15/02/22 Fim: 30/06/22	Organização	Realizar um treinamento de gestão de mudanças com o objetivo de transmitir ao profissional, um método para colocar em prática as mudanças, com controle, para que ela seja bem-sucedida.	30.000
Alta rotatividade	Equipe despreparada, desinteresse, sem motivação e esperança para o crescimento profissional	Gestor do sistema de gestão integrado	Inicio: 10/11/21 Fim: 25/03/22	Auditório	Desenvolver e fixar uma maneira para que a cultura de diálogo entre toda a comunidade interna seja uma forma de que todos estejam a par dos objetivos e das conquistas do negócio. Assim sentido que são importantes para organização.	Sem valor financeiro diretamente agregado.
Operadores sem habilidades e instruções necessárias	Necessário realizar com urgência treinamento aos colaboradores considerando o processo que será aplicado	Gestor do processo produtivo	Inicio: 10/11/21 Fim: 15/03/22	Setor de produção	Realizar treinamento teórico e prático aos colaboradores	

Fonte: Elaborado pelo autor, 2021.

## 7. RESULTADOS ESPERADOS

Através das análises que foram feitas sobre a empresa do estudo de caso e levantamento de dados do clima organizacional, liderança. Encontramos em destaque nesse estudo uma liderança sem treinamento e inadequada para lidar com os colaboradores, assim afetando o clima organizacional com equipes despreparadas e abandonadas resultando nos diversos erros que tem prejudicado a organização. No decorrer deste estudo o objetivo principal proposto permitiu verificar que o impacto de uma liderança sem preparo é evidente. Foi possível verificar que um dos causadores para a insatisfação dos colaboradores é o sistema de liderança liberal, esse sistema que não é ideal para indústria.

Um plano de ação foi criado com ajuda das ferramentas gerências, tendo em vista as forças e fraquezas que a organização tem e utilizamos a ferramenta 5W2H a fim de facilitar o planejamento através de melhoria continua assim entrando com uma contramedida colocando em prática as propostas de melhoria em etapas para que não haja contratemplos, espera-se que a partir do momento em que o plano for colocado em prática possamos obter resultados a curto e médio prazo.

## 8. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Quando inicio- se esse artigo de pesquisa contatou- se que o sistema organizacional no que se der respeito ao clima organizacional percebeu-se uma grande necessidade de ser redefinida para que haja uma liderança mais liberal fazendo com que fazendo com que haja o aumento da produtividade de um modo geral dentro da organização gerando lucros e economia, podendo assim, investir muito mais na empresa através deste lucro para oferecer melhor qualidade de vida para os colaboradores.

Com tudo podemos perceber uma grande resistência em enfrentar esses desafios que uma nova modelagem de sistema oferece, pois é um grande desafio para empresa e para os colaboradores se darem com o novo. Porém os benefícios esperados serão de grande importância, pois não somente na qualidade de vida, mas também na valorização da mão de obra de cada um, fazendo com que eles se sintam importantes e literalmente parte da empresa, não somente por seus serviços, mas por ser a empresa.

Podemos assim afirmar que foram atendidas as propostas aqui mencionadas, onde se o clima organizacional ficará muito mais leve, porém com a mesma finalidade, e assim trouxe melhoria para organização, junto com grandes oportunidades de crescimento profissional como era esperado, através de investimento humano, cujos padrões não foram feridos, mas mantido para que houvesse um equilíbrio dentro dos parâmetros exigidos, mas com um novo direcionamento que trará grandes transformações.

## REFERÊNCIAS

ALMEIDA, B.S. Uso das ferramentas administrativas como forma de alcance da efetividade organizacional, 83 f. Monografia de especialização, Universidade tecnológica federal do paraná, Curitiba – PR, 2020.

ALVES, R; KINCHESCKI, G. F; SILVA, V.R; VECCHIO, H. P; OLIVEIRA, C. L; CANCELIER, M. V. L Aplicabilidade da matriz G.U.T para identificação dos processos críticos: o estudo de caso do departamento de direito. 16 f. Artigo científico, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2017.

AUTOR. BASSO, C - Categoria: Blog, Liderança, principais estilos de liderança e suas consequências na organização, CR BASSO EDUCAÇÃO CORPORATIV. Disponível em:< <https://crbasso.com.br/blog/principais-estilos-de-lideranca/>>. Acesso em: 21 de Set de 2021.

BARROS, P.L; MELO, J.A.M. Motivação e clima organizacional: um estudo de caso em uma Instituição Pública Federal de Ensino Superior do DF. 15f. Monografia, Universidade de Gestão e TI, Brasília, Brasília – DF, 2016.

CLARITY SOLUTIONS. Os Principais Efeitos da Falta de Treinamento Adequado. Clarity Solutions. Disponível em: < <https://claritybr.wordpress.com/2016/02/04/os-principais-efeitos-da-falta-de-treinamento-adequado/>>. Acesso em: 22 de Set de 2021.

FERREIRA, K. S. Análise das deficiências de uma mercearia através das ferramentas de qualidade. 27 f. Monografia, para obtenção do título de bacharel, Universidade Federal do Maranhão – (UFMA), São Luís – MA, 2018.

MOREIRA, S.M; CANINI, C.V; SECCO, W. Estilo de Liderança: Um estudo de caso em uma indústria de grande porte no Sudoeste do Paraná. ConBRepro. 12 f. Artigo científico, Associação paranaense de engenharia de produção (APREPRO), Ponta Grossa – PR, 2019.

PEDROZA, D. Entenda o papel da liderança no sistema de gestão. Verde Ghaia. Disponível em: <<https://www.consultoriaiso.org/entenda-o-papel-da-lideranca-no-sistema-de-gestao/>>. Acesso em: 21 de Set de 2021.

ROSSI, C.G. O impacto da liderança no clima organizacional: um estudo comparativo de duas agências bancárias. 85 f. Trabalho de conclusão de curso, Bacharel em administração, Universidade federal do rio grande do sul, escola de administração, Porto alegre – RS, 2017.

SILVA, L.T; ANTONIO, F.D. Liderança humanizada e seus impactos positivos na Produtividade. 13f. Artigo científico, Faculdade de Tecnologia de Taquaritinga (Fatec) - Taquaritinga – São Paulo, 2020.

SIMÕES, M.S. A identificação numa cultura organizacional no cenário moderno da era global estudo de caso: empresa de serviços partilhados. 119 f. Dissertação apresentada ao Instituto Politécnico do Porto para obtenção do Grau de Mestre em Gestão das Organizações, Ramo de Gestão de Empresas, Porto Alegre – RS, 2020.

SILVA, M. A influência do clima organizacional do desempenho dos colaboradores. 33 f. Artigo científico, Universidade Cândido Mendes, Niterói – RJ, 2019.

VIEIRA, A. L; MILARÉ, E. A. A; SOARES, M. H. C; AMORIM, N.S. Estudo analítico sobre a aplicação das ferramentas 5s e 5 porquês: uma revisão literária. 11 f. II Simpósio Nacional de Engenharia de Produção, Universidade Federal da Grande Dourados, Dourados – MS, 2019.

# Capítulo 15

## *Estudo de caso: Implementação no processo de recrutamento e seleção para trabalho em home-office*

*Adriely Carneiro Antunes*

*Ygor Geann dos Santos Leite*

**Resumo:** O presente artigo relata as dificuldades do processo de recrutamento e seleção para trabalho em home-office, bem como os critérios oferecidos e melhorias para o processo, em um escritório de Contabilidade, na cidade de Manaus/AM. O objetivo do estudo foi identificar ações de melhorias, de forma que o processo seja eficiente na seleção do candidato. Para tanto, foram usadas ações para aperfeiçoar o processo, como a comunicação ativa para identificar se o perfil do candidato se encaixa ao requisito do cliente. Apontando dificuldades e ocorrências constantes presentes na empresa. Após a análise feita no ambiente interno da empresa, perceberam-se uma equipe com dificuldades na execução do processo seletivo para o trabalho home Office, devido uma série de fatores que contribuíram para tais dificuldades, como a rotatividade, que gera uma serie de danos a empresa, problemas de desmotivação dos colaboradores e até desequilíbrio financeiro da empresa. Foram definidas ocorrências internas e externas, e seu grau de urgência. Constatou-se que, devido à implementação das ações para aperfeiçoar os processos ligados ao recrutamento e seleção para trabalho home office, pôde-se evitar que tais ocorrências se agravassem, e resultassem na perda de clientes, portanto, criado um plano de ação imediato para solucioná-los.

**Palavras-chave:** Home Office. Recrutamento e Seleção. Ocorrências. Plano de ação.

## 1. INTRODUÇÃO

O recrutamento e seleção é o nome dado ao processo de contratação de novos profissionais. Ele envolve diversas etapas, dentre elas a de entrevista. Esse processo é sem dúvida um dos mais importantes dentro de uma organização, afinal, é a partir desse processo que as empresas conseguem identificar os melhores talentos para a sua organização. Na condição de trabalho home office, esse processo de Recrutamento e Seleção, tem um papel fundamental para reter os melhores talentos, melhorando a produtividade e a motivação dos colaboradores, podendo ajudar também na rotatividade da organização.

Nesta perspectiva, a pesquisa se desenvolve em um escritório de contabilidade de grande relevância na contabilidade de empresas de pequeno porte. A empresa foi fundada em 2015 em Manaus, a organização em si é responsável em administrar e executar a contabilidade de diversos comércios em Manaus, no entanto, o escritório tem uma estrutura flexível para executar tais atividades, dando ênfase ao trabalho remoto para a grande maioria da equipe deste escritório. A empresa caracteriza-se como pequeno porte, contendo uma equipe de 10 colaboradores.

A prestação dos serviços contábeis em Manaus é única, onde o foco é gerenciar as finanças das organizações e manter o controle de documentos fiscais. Contudo, internamente é nítido a necessidade de melhoria no processo de Recrutamento e Seleção para os trabalhos remotos, visto que, análises apontam um aumento de 25% no índice de rotatividade, indicando um déficit de retenção de talentos.

Destaca-se a problemática: Ineficiência no processo de Recrutamento e Seleção para trabalho home office, causando rotatividade na organização?

Desta forma, a fim de orientar a realização deste estudo, definiu-se os seguintes objetivos gerais e específicos: Identificar os fatores que influenciam no resultado negativo do processo, levando a implementação de melhorias para o processo de Recrutamento e Seleção para trabalho home office, reduzindo o índice de rotatividade na organização; E como objetivos específicos, a pesquisa será feita na estrutura mista, determinada por informações qualitativas e quantitativas, que possibilita levantar dados informativos referente a problemática evidenciada para elaborar plano de ação efetivo.

A metodologia da presente pesquisa consiste em uma estrutura de pesquisa mista, determinada por meio de informações qualitativas e quantitativas para obter resultados em caráter exploratório aplicando ferramentas estratégicas para melhores possibilidades analíticas, consequentemente, obtendo uma melhor percepção para a construção de um plano de ação em relação a eficiência no recrutamento e seleção para atividades remotas.

O artigo será estruturado por três capítulos, sendo esses: Estratégias de Recursos Humanos, visando o estudo da relação entre a organização e as pessoas que convivem em seu ambiente de trabalho; O recrutamento e Seleção focando principalmente sobre as estratégias que devem ser adotadas para trabalho home office; e Ferramentas gerenciais onde serão os principais recursos para implementação e melhoria do processo de recrutamento e seleção.

A construção da pesquisa tem a justificativa de que, o processo de recrutamento e seleção é um dos mais importantes para reter talentos, sendo mais complexo para trabalhos home office. Tal processo tem relevância direta na produção e desenvolvimento da organização.

Desta maneira, este trabalho tem relevância direta para a empresa, pois sem a análise e construção de medidas que serão apresentadas para melhorias, a empresa tende a continuar apresentando condições de rotatividade relacionadas ao processo de recrutamento e seleção. Além, pretende-se ao fim desse artigo, ter um trabalho estruturado de modo que sirva de modelo para a construção de outros trabalhos no curso Gestão de RH.

## 2 . FUNDAMENTAÇÃO TEORICA

### 2.1 O PAPEL DO RH ESTRATÉGICO NAS ORGANIZAÇÕES

A Gestão de estratégica de Recursos Humanos, é o estudo que visa os objetivos e relações entre os colaboradores com a organização, a fim, de compreender e obter recursos para o avanço dessas relações. O RH estratégico tem a função de otimizar os processos através de dados, indicadores e tecnologias para organizar e alavancar os interesses da empresa junto ao colaborador, auxiliando no crescimento financeiro e rentabilidade do negócio.

De acordo com Queiroz et al. (2020), a Gestão de RH no passado não fazia o uso das ferramentas estratégicas, pois o setor de RH era visto mais como uma função operacional, sendo ligada diretamente ao financeiro da organização e produção dos colaboradores. Já nos tempos atuais, essa concepção mudou, adotando métodos estratégicos e visão sistêmica de valorização de pessoas, retenção de talento e motivação. Agora a visão principal está no capital humano, que passa a ser o centro das atenções dentro da organização, com o intuito de atrair cada vez mais os melhores talentos.

Com o avanço global e a modernização dos processos, o RH passa a ter um novo conceito de estratégias, novas ferramentas criadas para a otimização, desta forma, o setor de RH passa a ser o principal responsável em desenvolver talentos, conscientizar e buscar o avanço nos interesses da organização, de forma a olhar em primeiro lugar para as “pessoas”, atribuindo a adaptação à cultura organizacional, analisando as problemáticas a fim de aprimorar e desenvolve-los.

Segundo Soares et al. (2019), com as transformações ocorridas no ambiente organizacional, as empresas perceberam que as pessoas fazem parte do sistema estratégico para o desenvolvimento da organização, que gerir pessoas representa nos dias atuais um fator estratégico, pois elas fazem parte do seu sistema que introduz a inteligência na tomada de decisão. Desta forma, o objetivo é fazer com que cada processo e atividades desenvolvidas pelo RH estejam ligadas diretamente aos objetivos e interesses da organização.

Visto as constantes mudanças no RH, as empresas passam a ter uma nova visão, usando o termo RH estratégico, onde a visão agora é não mais somente os resultados, mas o desenvolvimento de talento do colaborador, enfatizando o reconhecimento e valorização deles, uma vez que, os talentos e habilidades de cada colaborador, influenciam muito nos resultados esperados pela empresa, portanto, essas mudanças contribuíram para que as organizações mudassem a visão estratégica de crescimento do negócio.

Para Raposo et al. (2019), as empresas necessitam de sistemas, ferramentas que auxiliem na tomada de decisão e na visão estratégica, de forma que gerem informações com clareza e objetivas, principalmente que proporcionem hábitos mais seguros.

Comenta ainda que é necessário alinhar as práticas de trabalho, habilidades e a mentalidade do grupo para se encaixar a essas mudanças de forma positiva.

## **2.2 RECRUTAMENTO E SELEÇÃO PARA TRABALHO HOME OFFICE**

Uma das tarefas mais difíceis para os gestores, principalmente em momentos de crise, é selecionar profissionais comprometidos com as diretrizes da organização, isso se torna mais difícil ainda para o trabalho remoto, em que os cuidados e atenção devem ser dobrados, afinal, novos critérios para a seleção deverão ser utilizados, de forma que identifique a gestão de tempo do candidato, a postura do candidato no modelo que o trabalho exige.

Para Santos et al. (2020), o recrutamento e seleção para trabalho home office, exige mais cuidado, pois o recrutamento e seleção não é apenas anunciar vagas e contratar pessoas, para eles é um processo que exige planejamento. Com o planejamento e a antecipação do processo, pode garantir o sucesso e tranquilidade na obtenção de ótimos talentos, sem ter que cumprir com a solicitação de forma desorganizada, urgente e inadequada.

Um dos pontos cruciais na seleção de candidatos para essa modalidade de trabalho, é identificar se o candidato possui a capacidade de autogerenciamento e do policiamento com certos costumes, identificar a forma cultural do candidato, se de fato se adequa ao que a empresa busca. Esses pontos cruciais, que, em uma seleção para trabalho presencial, não são prioritários, passam a ser essenciais para a eficiência do processo para trabalho home office.

Conforme descreve Sales (2020), para realizar o processo de recrutamento e seleção para home office, é necessário levar em consideração alguns fatores importantes, um deles, é identificar através do perfil do candidato se de fato ele vai apresentar um trabalho de qualidade para o cargo selecionado, outro fator, é identificar se aquele perfil, indica ter disciplina para trabalhar em casa, longe dos “olhos” da organização, visto que, isso exige muito esforço e disciplina, já que a ausência de um monitoramento pode apresentar muitas distrações .

Por isso, é essencial que o recrutador tenha preparo e competência para realizar o processo de recrutamento e seleção, especificamente para o trabalho home office, que vai exigir cuidado e atenção dobrada, visto que a importância da eficiência desse processo tem impacto direto na produtividade e objetivos da organização.

O profissional de RH não mais ver o candidato como mão de obra, mas como pessoas que possuem talentos e características importantes para o alcance de objetivos da empresa. Assim, preservando-se a essência legal dos serviços, as organizações passam a investir em pessoal com a intenção de formar e desenvolver competências. Neste sentido o pessoal de Recursos Humanos teve que evoluir e se adaptar aos novos conceitos formados na área. Associados a essa questão surgem as modalidades de trabalho, as novas exigências e técnicas de aplicação para o processo seletivo, sendo identificado como RH estratégico.

Para Bitencourt et al. (2020), diante das mudanças e avanços tecnológicos, as empresas precisam buscar novas formas de adaptação, ajustando suas políticas, práticas e procedimentos de trabalho. Desta forma, o uso da modalidade de trabalho home office, se torna necessário para as novas condições de trabalhos que tem surgidos, essa nova prática é um resultado direto nesses avanços, a flexibilidade no trabalho por sua vez, também é um ajuste as mudanças ocorridas.

## 2.3 FERRAMENTAS GERENCIAIS

As ferramentas estratégicas são recursos voltados para organizar e planejar os objetivos e metas do RH, visando a eficiência e praticidade na execução e controle das atividades, tornando os processos mais simples, ágeis e confiáveis. Além de tornar mais ágil, também reduz a possibilidade de erros, gerando a automatização nas rotinas burocráticas, facilitando o manejo de documentos e reduzindo acúmulos de papéis, resultando na eficiência e segurança dos processos.

De acordo com Presser (2020), o termo surgiu em 1970, forças (*strengths*), fraquezas (*weaknesses*), oportunidades (*opportunities*), ameaças (*threats*), traduzido para FOFA, contempla as condições internas e externas das empresas, sendo nas externas as oportunidades e ameaças e nas internas as forças e fraquezas. Destaca que Chiavenato (2010) parte do conceito de que a análise SWOT é uma metodologia capaz de abordar as relações internas e externas.

Conforme Santos (2021) apud Meireles (2001), o método G.U.T foi desenvolvido por Kepner e Tregoe na década de 1980, quando surgiu a necessidade de resolver problemas complexos nas indústrias americanas e japonesas. Essa ferramenta é usada para auxiliar na tomada de decisão, dando ênfase a gravidade, a urgência e a tendência do evento relacionado, com base nessa análise, o gestor toma a decisão para solução do problema a identificar qual dano deve ser resolvido primeiro.

De acordo com Paixão et al. (2020), apud Falconi (2009), o Gráfico de Pareto é uma ferramenta para a identificação de conflitos nas empresas, através da elaboração de gráficos que permitem uma melhor visualização dos dados. Diagrama de Pareto tem como finalidade mostrar a relevância em todas as condições internas, afim de identificar o ponto inicial para resolução do problema, identificar a causa do conflito para correção e manter as ações bem-sucedidas, ajustes esses que são identificados de forma decrescente.

Segundo Costa et al. (2018), o método 5 Porquês caracterizam-se em fazer 5 vezes o porquê de um problema ou defeito, a fim de descobrir a causa raiz do problema. Para que qualquer ação tomada na organização seja eficiente, é necessário investigar o problema para de fato eliminá-lo. Segundo os princípios de Toyoda, na década 30 a máquina “para quando ocorre um problema” perguntar “por que” 5 vezes permitia descobrir a origem do problema.

Para Antunes et al. (2016) apud Silva et al. (2013), a ferramenta 5W2H é um *checklist* administrativo de atividades, prazos e responsabilidades, ela pode ser usada de várias formas de aplicação, pode ser usada sozinha para pôr em prática uma ação ou em conjunto com outras ferramentas administrativas. A simplicidade desta ferramenta se destaca, visto que possui uma boa avaliação na sua eficiência, ajudando as organizações a terem um maior controle sobre as atividades que desempenham.

## 3. METODOLOGIA

De acordo com Guedes et al. (2017), o modelo de pesquisa mista evoluiu muito nos últimos anos, por apresentar dados mixados com a integração dos dados qualitativos e quantitativos, que surgiu a partir da ideia antropólogos e sociólogos de misturar diferentes métodos nos anos 1960, sendo hoje uma das metodologias mais usadas na literatura. A metodologia mista tem como importância apresentar o estudo de forma clara e objetiva, com figuras e citações de pesquisas científica, de forma dinâmica.

Diante dos conceitos pré-estabelecidos sobre ferramentas gerenciais, definiu-se para aplicação a primeira ferramenta, a análise ambiental SWOT, que é a é a abreviação das em inglês: *Strengths* (Forças), *Weaknesses* (Fraquezas), *Opportunities* (Oportunidades) e *Threats* (Ameaças). A SWOT (FOFA), conhecida também pelo nome Análise FOFA ou FFOA no Brasil, é uma ferramenta que permite realizar análises de cenário ou de ambiente, seja ele interno ou externo. Portanto, esta ferramenta estará analisando no ambiente externo os fatores de oportunidades e ameaças e no ambiente interno as forças e fraquezas da organização, a fim de identificar pontos a serem desenvolvidos ou solucionados.

Atrelado as fraquezas identificadas, faz-se necessário definir e priorizar quais dos itens tem mais urgência para resolução. Desta forma será aplicado a matriz G.U.T, que tem como objetivo principal orientar a solução de problemas por meio da priorização de cada fator, para identificar os itens de gravidade, urgência e tendência, de forma ordenada. Desta forma, facilitará a visualização dos de cada ocorrência, em forma decrescente permitirá a visualização do item mais grave.

Por outro lado, será aplicado o indicador de desempenho gráfico de Pareto, que é um gráfico onde várias classificações de dados são organizadas pela ordem decrescente, da esquerda para a direita através de barras simples depois usa-se os dados coletados para priorização dos problemas apontando através do gráfico, desta forma pode-se atribuir uma ordem de prioridade para solução das ocorrências, estas estabelecidos por cálculos estatísticos e observações objetivas dos itens.

A causa raiz será identificada através da investigação administrativa, que tem como objetivo ajudar a encontrar a origem do problema por meio de cinco indagações seguidas de sobre o porquê acontece determinadas ocorrências que consiste em aplicar os 5 porquês, de forma a destacar perguntas a fim de identificar o problema e a solução, resultando assim na descoberta da causa raiz. Vale ressaltar que essa análise funcionará de forma a investigar a fundo cada ocorrência, baseado na presente ferramenta.

Para finalizar, já com o resultado do diagnóstico das ocorrências e soluções, será feito o *checklist* administrativo das atividades e os prazos serão estabelecidos através da ferramenta 5W2H, que consiste em realizar uma verificação das atividades que precisam ser desenvolvidas com o máximo de clareza possível, mapeando-as, através da realização de perguntas básicas que justificam a sua aplicação a fim de executar uma ação de solução das ocorrências identificadas, resultando na organização a otimização dos processos estabelecidos.

#### 4. PROPOSTA DE MELHORIA

A análise SWOT, será aplicada na empresa para identificar pelo menos 5 ocorrências da tabela SWOT, sendo ocorrências do ambiente interno e externo. Através da análise identificaremos as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças a fim de identificar as causas do problema e corrigi-los, de forma a trazer melhorias e desenvolvimento da empresa.

**Quadro 01.** Análise SWOT

Ambiente Interno	Forças	Fraquezas
	Excelentes sistemas operacionais	Falta de treinamento no processo de Recrutamento e Seleção
	Clima Organizacional positivo	Rotatividade
	Qualidade e eficiência na realização das atividades	Falta de planejamento e procedimentos administrativos
	Atendimento de excelência	Atrasos nas contratações
Ambiente Externo	Infraestrutura adequada às necessidades	Baixa divulgação dos serviços
	Oportunidades	Ameaças
	Recrutamentos online	Novos concorrentes surgindo no mercado
	Evolução das ferramentas e software	Concorrências com planos de benefícios mais atraentes
	Aumento nas demandas de consultoria contábil	Instabilidade econômica
	Grande número de profissionais da área contábil disponíveis no mercado	Pandemia
	Novas regulamentações trabalhistas e medidas protetivas	Alto custo do negocio

Fonte: Elaborado pelos autores, 2021

Portanto, observando a figura 01 acima, foram destacadas algumas ocorrências, sendo as fraquezas o principal item a ser avaliado, visto que a empresa apresenta falhas constantes no seu processo de recrutamento e seleção para trabalho home office, entende-se que estas fraquezas são possíveis causas destas falhas. É importante ressaltar, que as fraquezas apresentadas na ferramenta causam danos críticos a organização, resultam em descontrole administrativos, desmotivação dos colaboradores e até possível crise financeira na empresa. Portanto, é necessário aplicar o plano de ação para evitar que esses danos se agravem.

#### 4.1 MATRIZ DE G.U.T

Será aplicado a Ferramenta G.U.T, para ajudar na priorização da resolução dos problemas por meio de 3 critérios: Gravidade, Urgência e Tendência. Será aplicado em pelo menos 3 ocorrências demonstradas na ferramenta anterior.

**Quadro 02.** Matriz de G.U.T

Lista de problemas	G	U	T	Pontuação	Prioridade
Falta de treinamento no processo de Recrutamento e Seleção	3	3	3	27	3
Rotatividade	5	5	5	125	1
Falta de Procedimentos e planejamento administrativos	4	3	4	48	3
Atrasos nas contratações	5	4	5	100	2

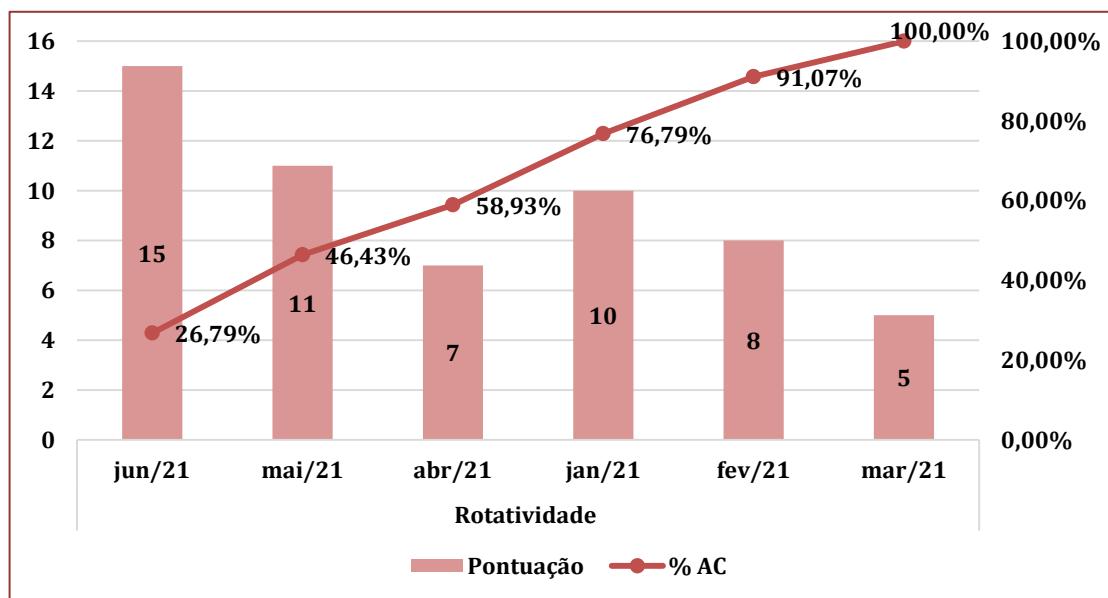
Fonte: Elaborado pelos autores, 2021

Foram identificadas 4 ocorrências de fraquezas dentro da organização, sendo elas: Falta de treinamento no processo de Recrutamento e Seleção, Rotatividade e falta de procedimentos e planejamentos administrativos, e atrasos nas contratações. Sendo a rotatividade considerada a primeira ocorrência, desta forma, observando a gravidade deste item, é importante frisar o risco de perda de talentos, desestruturação do clima organizacional e até queda na produtividade da empresa, portanto, é necessário sanar com urgência esse fator problemático. Em segundo lugar ficou a ocorrência de atrasos nas contratações, visto como dano, a perda de credibilidade com os clientes e atrasos nas demandas, podendo resultar na insatisfação dos clientes. E em terceiro lugar, destacou-se a falta de procedimentos e planejamentos administrativos, um dos principais fatores de desorganização, perda de controle que pode afetar diretamente nos resultados.

## 4.2 GRÁFICO DE PARETO

Será aplicado o gráfico de Pareto, para analisar de forma objetiva e em ordem decrescente o grau das 4 ocorrências mais críticas, destacadas na matriz de G.U.T, a fim de identificar qual o fator que gera mais ocorrência e qual o nível ela se encontra.

**Figura 01.** Gráfico de Pareto



Fonte: Elaborado pelos autores, 2021

Foi identificado no gráfico de Pareto que o fator que mais gera ocorrência na empresa, em ordem decrescente foi identificado na primeira coluna que o fator que ocorre com frequência na empresa é a rotatividade, na segunda coluna do gráfico foi identificado os atrasos nas contratações, na terceira coluna a falta de procedimentos e planejamento administrativos, e por último a falta de treinamento no processo de recrutamento e seleção, com um percentual menor comparado aos outros. Desta forma identificamos o grau de prioridade de cada fator, sendo a primeira prioridade solucionar o problema interno de rotatividade através do plano de ação.

### 4.3 OS 5 PORQUÊS

Após definido exatamente o problema, faremos a aplicação dos 5 porquês, de forma a questionar o porquê por cinco vezes, até encontrar a causa raiz de cada problema relacionado na tabela.

**Quadro 03.** Os 5 porquês

O QUE?	1º POR QUÊ?	2º POR QUÊ?	3º POR QUÊ?	4º POR QUÊ?	5º POR QUÊ?	CONTRAMEDIDA
Rotatividade	Acarreta na desmotivação dos colaboradores	Pode gerar um clima organizacional negativo	Baixa produtividade dos colaboradores	Falhas e metas não cumpridas	Desequilibrio financeiro da empresa	Investir mais em recursos para o bem-estar dos colaboradores, aplicar ações estratégicas para melhorar o clima organizacional.
Atrasos nas contratações	Gera atraso nas demandas do setor	Ineficiência das atividades	Insatisfação do cliente	Relacionamento positivo e confiabilidade perdida		Aplicar Cronogramas e procedimentos de prazos a serem seguidos rigorosamente
Falta de Procedimentos e planejamento administrativos	Desordem e descumprimento de prazos com os clientes	Dificuldade em obter a fidelização de clientes	Custo mais elevado que o necessário	Dificuldade de crescimento		Criar um planejamento estratégico e fazer a estruturação do negócio com pro
Falta de treinamento no processo de Recrutamento e Seleção	Funcionários da área desatualizados as novas ferramentas e estratégias para usar no processo	Falhas e atrasos nas contratações	Contratações negativas que não atendem o perfil	Atrasos na demanda do setor	Conflito interno gerando insatisfação dos clientes	Criar plano de treinamentos para o pessoal do Recrutamento e Seleção

Fonte: Elaborado pelos autores, 2021

Através da aplicação da ferramenta 5 porquês, identificamos algumas respostas de resultado as causas dos problemas existentes na empresa, criamos 4 contramedidas das ocorrências para aplicarmos no plano de ação e assim solucionar o problema.

### 5. PLANO DE AÇÃO

Será aplicada a ferramenta 5W2H a fim de identificar um conjunto de questões que serão utilizados para compor planos de ação de maneira rápida e eficiente. Seu principal propósito será a definição de tarefas eficazes e seu acompanhamento, de maneira visual, ágil e simples.

**Quadro 03. 5W2H**

O QUÊ?	PORQUE?	QUEM?	QUANDO?	ONDE?	COMO?	QUANTO?
Rotatividade	Clima organizacional negativo, causando desmotivação nos colaboradores.	Gestor de RH	Inicio: 11/11/2021 Fim: 03/01/2022	Setor de RH	Investir mais em recursos para o bem-estar dos colaboradores, aplicar ações estratégicas para melhorar o clima organizacional.	Sem custo relativo
Atrasos nas contratações	Falta de planejamento, cronogramas e prazos pré-estabelecidos	Gestor de RH	Inicio: 08/11/2021 Fim: 07/01/2022	Setor de RH	Aplicar Cronogramas e procedimentos de prazos a serem seguidos rigorosamente	Sem custo relativo
Falta de Procedimentos e planejamento administrativos	Ausência de supervisão administrativa, organização e controle	Gerente administrativo	Inicio: 10/11/2021 Fim: 25/02/2021	Setor administrativo	Criar um planejamento estratégico e fazer a estruturação do negócio com pro	Consultoria de processos Mao de obra: R\$ 2.500,00
Falta de treinamento no processo de Recrutamento e Seleção	Ausência de planejamento voltado para desenvolver pessoas e qualificar a equipe	Gerente administrativo	Inicio: 15/11/2021 Fim: 10/03/2022	Setor de RH	Criar plano de treinamentos para o pessoal do Recrutamento e Seleção	Empresa de treinamento Mao de obra: R\$ 1.000,00

Fonte: Elaborado pelos autores, 2021

Foi identificado um conjunto de questões para compor o plano de ação, para cada ocorrência foi definido o responsável, o prazo de resolução, o setor em que deve ser aplicado o plano, como será e o custo do projeto. São fatores definidos de extrema importância para solucionar os problemas apontados na pesquisa, desta forma, espera-se a solução do problema e eficácia na aplicação deste plano de ação.

## 6. RESULTADOS OBTIDOS

A globalização e o avanço da tecnologia trouxeram muitas possibilidades de trabalho, no entanto, vimos que durante a pandemia do ano de 2020, surgiram várias formas de readaptação no âmbito empresarial, foram diversas mudanças que possibilitaram que as empresas se reinventassem, a fim de não prejudicar o negócio. Desta forma, com a dificuldade apresentada no escritório de contabilidade, foi feito um estudo a fim de identificar as falhas e desenvolver técnicas para solucionar as ocorrências negativas identificadas.

Espera-se que o escritório ao qual foi realizada a presente pesquisa, tenha como resultados, uma equipe qualificada para realizar o processo de recrutamento e seleção de forma eficiente. Uma nova estrutura profissional, baseada em procedimento e cumprimento de prazos, para realizar uma melhor seleção, de forma que não ocorram falhas eminentes, promovendo também um clima organizacional positivo, sem conflitos, devido os atrasos de contratações, desta forma, a empresa conseguirá reter os melhores talentos, de forma objetiva e eficaz.

## 7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Durante a pesquisa realizada, foram identificadas algumas dificuldades relacionadas ao setor de RH, visto que, não havia procedimentos e o hábito de formalização dos processos realizados, em alguns momentos não haviam documentos de recrutamento e seleção para a apuração dos dados. Visto a importância de formalização e registro dos processos, foi observado que a equipe tinha muita dificuldade em seguir os procedimentos ao qual eram necessários para a execução de tal processo.

Com a aplicação das ferramentas administrativas, foi possível identificar as ocorrências que geravam danos à empresa, através destas ferramentas foi possível ordená-las em ordem decrescente, identificar o grau de urgência de cada ocorrência, e planejar o plano de ação, para assim aplicar e obter os resultados esperados. Também foi apontada internamente a atualização dos procedimentos, a formalização dos processos, para que todos tenham conhecimentos técnicos para executar cada processo, de forma segura e eficaz.

## REFERÊNCIAS

ANGONESE, Rosangela Maria. Como fazer a gestão do trabalho remoto (home office): Saiba como gerir sua equipe à distância, organizar rotinas, manter o engajamento e ajuda-los a atravessar esse momento de forma saudável e produtiva. SEBRAE/PR, 2020. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/como-fazer-a-gestao-do-trabalho-remoto-home-office,2703b9c6eff21710VgnVCM1000004c00210aRCRD> Acesso em: 25 out. 2021.

Costa et al. Análise da causa raiz: Utilização do diagrama de Ishikawa e Método dos 5 Porquês para identificação das causas da baixa produtividade em uma cacaicultura 2018, Sistema de Bibliotecas da Universidade Federal de Sergipe – SIBIUFs

Dayanna Jesus et al. O papel do RH estratégico nas organizações 2020, <https://www.repositorio.idaam.edu.br>

Evanisse Presser, A análise SWOT e BSC como ferramentas de melhorias no processo de orçamentação em uma instituição de ensino superior 2020, <https://www.bibliodigital.unijui.edu.br>

MIOZZO, J. 7 empresas que investem no bem-estar dos funcionários no Brasil Disponível em: <http://www.infomoney.com.br/carreira/noticia/5634133/empresas-que-investem-bem-estardos-funcionarios-brasil> publicado em: 11 out. 2016. Acesso em: 26 out. 2021.

Paixão et al. Utilização da ferramenta Diagrama de Pareto para auxiliar na identificação dos principais problemas nas empresas 2020, <https://www.unisalesiano.com.br>. Acesso em 25.out.2021

Ygor Geann et al. Processo de Recrutamento para trabalho em home office 2020, <https://www.aprepro.org.br>, acesso em 25.out.2021.

Bitencourt et al. Benefícios e Desafios do Home Office em Empresas de Tecnologia da Informação 2020, <https://periodicos.ufes.br/ppgadm/article/view/27901>

Gerenciamento de resíduos sólidos e análise SWOT: como manter o controle de receitas e despesas por área geradora 2020, <https://www.vgresiduos.com.br/blog/gerenciamento-de-residuos-solidos-e-analise-SWOT-como-manter-o-controle-de-receitas-e-despesas-por-area-geradora/>. Acesso em 02 nov.2021.

Mineto, Matriz G.U.T (Matriz de Priorização) 2019, <https://ferramentasdaqualidade.org/matriz-G.U.T-matriz-de-priorizacao/>. Acesso em 02 nov.2021.

Francisco, O uso da metodologia MASP e ferramentas da qualidade na análise de refugos e auxilio na gestão da qualidade total 2017, [http://www.dep.uem.br/gdct/index.php/dep\\_tcc/article/view/398/1510](http://www.dep.uem.br/gdct/index.php/dep_tcc/article/view/398/1510). Acesso em 02.nov.2021.

Fernandes, Estudo Analítico sobre a aplicação das ferramentas 5S e 5 porquês: Uma revisão literária 2019, <https://ocs.ufgd.edu.br/index.php?conference=sinep&schedConf=IISINEP&page=paper&op=viewFile&path%5B%5D=1200&path%5B%5D=1187>. Acesso em 02.nov.2021.

# Capítulo 16

## *Desenvolvimento do plano de motivação e investimentos nos colaboradores no ramo de comércio de roupas femininas*

*Virna Dias Batista*

*Ygor Geann dos Santos Leite*

**Resumo:** Este tema proposto tem como objetivo apontar a relevância de um plano motivacional para com os funcionários e mostrar suas vantagens no contexto organizacional. Inserindo uma ação empresarial, capaz de incentivar os colaboradores não só por meio de interpretações sobre ativa econômica e sim bem-estar e necessidades da empresa. O estudo de caso caracteriza-se Dentro do meio organizacional do comércio, usando o método “coleta de dados”, para permitir que a empresa desenvolva meios de motivar e investir no ambiente de trabalho, por meio de pesquisa mistas e observação dos colaboradores. Fazendo com que os colaboradores tenham novas experiências no meio organizacional, sentindo-se encorajados para enfrentar as metas e os próximos passos de suas vidas profissional. Afim de sanar a situação a sobrecarga do operário melhorando o índice de stress e desmotivação. O conceito do homem *econômicus* ficou ultrapassado nos dias atuais, todo funcionário busca reconhecimento, motivação, crescimento em sua vida profissional, a empresa pode desenvolver métodos para melhorar a forma de exercer suas funções dentro do ambiente organizacional, com intuito de conquistar melhores resultados através da ergonomia e valorização do colaborador.

**Palavras-chave:** Colaboradores. Motivação. Ergonomia. Resultados.

## 1. INTRODUÇÃO

Uma das bases principais de uma empresa é a motivação de seus colaboradores para isso é preciso manter o equilíbrio da sua cultura organizacional, o clima organizacional favorável aos funcionários buscando o crescimento tanto de empresa quanto de profissionais. Neste sentido, pesquisa se desenvolve em uma loja de médio porte do ramo de moda feminina, buscando alcançar seus ápices para bater de frente com os maiores de sua cidade. Porém, a falta de investimentos nos termos de melhorias para a loja tem sido um grande descompromisso para o negócio é com os colaboradores, que por sua vez entendem que o ambiente precisa ser melhorado e o investimento no ambiente seja árduo.

A vista disso vem a problemática: como criar um plano de motivação para a equipe, investimento no ambiente organizacional?

Este artigo fundamenta-se em uma estrutura de pesquisa mista, empregando e aplicando o conhecimento qualitativo e quantitativo para obter melhores abrangências nos resultados ofertados. O mercado está em constante evolução, cada empresa precisa do seu referencial no meio dele, isso começa com a equipe amparada e motivada pela instituição, a sua cultura organizacional precisa ser de valores dignos para uma boa produtividade, o colaborar precisa gostar do ambiente para maior eficácia.

Este estudo tem como objetivo geral detectar os fatores que causam desmotivação entre os colaboradores e como sequela ou não alcance de metas, dentre os objetivos específicos desfrutar das quantitativas e qualitativas acerca dos fatos em relação a organização e os motivos abstratos, informando dados indicadores sobre a problemática indiciada e desenvolver um pano de ação de modo que proponha a solução da causa geradora da problemática.

O referencial teórico desta pesquisa é composto por 3 capítulos, sendo eles: Como melhorar a estrutura organizacional usufruindo da ergonomia física, organizacional e cognitiva? Visto que a empresa precisa se preocupar com a saúde e bem-estar do colaborador para que o mesmo faça as tarefas propostas com mais agilidade e eficácia. Como motivar os colaboradores no ambiente de trabalho para melhores resultado: partindo do pressuposto que funcionários sem motivação não geram bons resultados para o crescimento empresarial, e Ferramentas Gerenciais para analisarmos a problemática em questão e criar um plano de ação para solucioná-la.

A elaboração dessa pesquisa apresenta razões elevadas em consideração ao clima organizacional e a economia empresarial para com os colaboradores visando o bem-estar, saúde e motivação do mesmo para obtenção de maiores resultados no crescimento e faturamento da empresa. Consequentemente, a relevância deste artigo é confirmada de suma importância para a empresa analisada, pois através das pesquisas apresentadas a empresa opta por buscar melhorias em seu ambiente, clima e ergonomia, passando a apresentar melhor aspecto para seus colaboradores, clientes e seu ramo de mercado.

## 2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 2.1 COMO MELHORAR A ESTRUTURA EMPRESARIAL USUFRUINDO DA ERGONOMIA FÍSICA E COGNITIVA

A ergonomia o estudo da adaptação do trabalho ao ser humano é utilizado pelas empresas para melhoria do ambiente organizacional, promovendo a saúde e bem-estar dos colaboradores e como resultado a ampliação da produtividade, podendo ser física e cognitiva. Alguns exemplos são implementação de máquinas e equipamentos como cadeiras, computadores (no caso de sistemas) e a maneira certa de manusear cada um deles, se preocupando com a saúde, bem-estar do colaborador, para futuramente evitar doenças como desvio de colunas, doenças no músculo, estresse e até depressão.

Conforme descreve Fontoura et al (2018), todos os dirigentes das organizações devem se preocupar com acho as questões sociais, ambientais e a saúde dos seus empregados, oferecendo condições apropriadas para atender as devidas necessidades dos seus funcionários a fim de satisfazer a adequação de trabalho para todos os envolvidos no processo de produção, vendas e etc.

De acordo com Batista et al( 2018), quando trata-se de ergonomia cognitiva e estresse no trabalho tecnologia pode dar origem a sobrecarga, pois demanda de algumas exigências do aprendizado do colaborador porem a falta dela é ainda mais preocupante que pode resultar em estresse e descontrole dos processos, atribuindo a ausência de qualidade de vida no trabalho, pois gera sobrecarga, afetando a saúde do colaborador que passa a sentir sintomas relacionados a fadiga, hipersonia ou insônia e até dores musculares.

Para Malvestiti e Maas et al (2017), a ergonomia pode ser vista como arte pois desfruta da produção de equipamentos que garantem a segurança, podendo tornar o ambiente mais confortável, e manter a eficácia no âmbito empresarial, transformando-se também em um fator motivacional para o trabalhador que por sua vez considera o ambiente satisfatório, pois a ergonomia tem como principal objetivo a melhoria das condições de trabalho.

### 2.2 MOTIVAÇÃO NO AMBIENTE DE TRABALHO PARA MELHORAR O RESULTADO

A motivação dos funcionários vai além das palavras bonitas, envolve também fatores como a preocupação com a sobrecarga de serviços, ergonomia, relação interpessoal com a equipe, boa liderança. Preocupados com isso algumas empresas oferecem treinamento para colaboradores incentivando-os a crescer profissionalmente fazendo com que se sintam mais valorizados, não só no fator de salário, mas sim pelo reconhecimento do esforço e dedicação de cada colaborador. Impulsionar a equipe através dos valores da empresa é um diferencial, pois no contexto de trabalho é o que mantém a eficácia da produtividade, vendas, e o bom faturamento de cada empresa, valorizando o clima de harmonia dentro da instituição.

De acordo com Martins, et al (2017), O colaborador pode fazer várias atividades de grande ou pequena eficiência, o que se diferencia de pessoa para pessoa. Porém para que a eficácia decorra no seu ápice é necessário que os colaboradores estejam motivados, partindo do conceito de segurança, fisiológico, social, estima (ego) e realização. Tendo em vista a necessidade dos colaboradores de alimentação, descanso, a água, banheiro, proteção em caso de trabalhos expostos a riscos o ser humano tende a ser realizado em não tecendo seu ego e busca alcançar o seu melhor.

Conforme descreve Garcia e Barbosa et al (2020) a equipe de uma empresa é considerada o grupo de pessoas com o mesmo objetivo, a liderança tem grande influenciada na equipe, pois ela tem o poder de agir em cada situação entre elas o clima organizacional, o objetivo principal dos liderados, a liderança pode desfrutar da persuasão para que os trabalhadores efetuem as tarefas de bom grado, tornando-se o espelho da equipe mantendo o bom relacionamento.

Para Santos e Rodrigues et al (2017) a motivação dos colaboradores vem também do investimento em cada um, a implementação de cursos preparatórios é importante para determinar a qualidade dos serviços prestados para o público, tornando essencial e indispensável para o colaborador sentir-se qualificado e preparado, a reunião entre os profissionais e os colaboradores possibilitam o aprendizado reciproco, ambos os envolvidos podem adquirir conhecimento e se preparar para o público de maior foco.

O funcionário precisa estar preparado para lidar com o público e com as dificuldades em meio a empresa, buscando sempre resolver problemas, facilitar a comunicação, prestar um serviço de qualidade para o coletivo tanto o público alvo quanto empresa precisam dessa qualificação do colaborador, o domínio das técnicas de aperfeiçoamento prepara para os conflitos em busca de resolve-los de maneira simples.

## 2.3 FERRAMENTAS GERENCIAIS

As ferramentas gerenciais são uma grande aliada no ramo de progressão da empresa, através da tomada de decisões, por meio delas é possível identificar os fatores de preferência dentro da instituição envolvendo a resolução de problemas de maneira estratégica. São essas ferramentas que ditam a particularidade de cada empresa que mais precisa ser ajustada, suas forças, seus problemas a serem resolvidos e etc. Por meio delas é montado o seu plano de ação para o upgrade da empresa, fazendo com que seu desenvolvimento seja vasto através das prioridades identificadas para serem restabelecidas.

De acordo com Fernandes et al (2015) na análise SWOT é necessária observação dos contextos para colocar o planejamento estratégico as atividades necessárias, também é de grande importância considerar as características de dentro e fora da empresa para que a FOFA, seja executada com mais precisão nos resultados, visando abranger o cenário de como a empresa se encontra em consideração aos seus concorrentes, para fortalecer os pontos fortes e suavizar os pontos fracos.

Para Costa et al (2017) Matriz G.U.T pode ser utilizada quando é fundamental optar por ações dentro de um todo de possibilidades. Tendo em vista a divisão dos problemas G.U.T (gravidade, urgência e tendência) são dadas pontuações de 5 para maior impacto e 1 para menor, sendo que as que apontam gravidade 5 são de grande prioridade para a mudança imediata pois tendem a piorar rapidamente. É feita uma coleta de dados para a pauta de técnicas e critérios específicos.

Segundo Rebula (2017) Gráfico de Pareto é utilizado para melhor visibilidade das causas mais constantes de um problema, usando o método coleta de dados viabilizando sua priorização. Cada coluna indica uma atribuição a ser revolucionada, sendo a de maior repetição e causa grande do problema, o princípio de Pareto determina que o maior número de problemas são consequências de 20% das causas.

Conforme descreve Braz e Cazini (2019) a técnica 5 porquês teve início na década de 70, visando maior objetivo garantia dos processos simples da qualidade, de simples

compressão as perguntas resultam na principal causa do problema, colaborando para raciocínio mais criterioso das necessidades de mudança, até que seja reconhecida a causa real do problema. Exemplo: peça com defeito! Porque resultou o problema? Porque a máquina apresentou falhas? E etc. até que resulte na solução!

Como descreve Reis et al (2016), a ferramenta 5W2H estabelece sete perguntas para garantia de qualidade do trabalho, exemplo: o que será executado? Quem irá executar? Onde será executado? Quando será executado? Porque será executada? Como será executada? Quanto custa para executar a ação? As respostas têm relação para saber o destino do plano de ação, tratando de lugar, espaço e tempo finanças e etc., para melhor elaboração e execução do planejamento estipulado.

### 3. METODOLOGIA

De acordo com Portela e Müller et al (2020), após examinar os dados de cada questionamento do problema, para aproximar dos resultados são necessárias as respostas até que os meios da problemática cheguem a sua devida solução. Toda via, existem conflitos sobre os aspectos vistos em consideração aos métodos utilizados, visto que a grande maioria do propósito final, abarca uma aparição vasta da problemática, contudo, os levantamentos de dados podem ser qualitativos e quantitativos.

Mais à frente, este artigo incluirá detalhadamente o desenvolvimento das ferramentas gerenciais, na devida ordem, primeiramente precisamos averiguar a empresa de acordo com a análise SWOT, também conhecida como FOFA colocando em relevância seus fatores internos e externos, sendo os internos forças e fraquezas e os externos ameaças e oportunidades, dando ênfase em suas fraquezas para minimizar as eventuais fragilidades.

Observando as fraquezas perceptíveis, é imprescindível realçar a mais altas das prioridades através da Matriz G.U.T, a análise problemas levando em consideração sua gravidade, urgência e tendência, que recebem pontuações de 1 a 5, ao final do resultado da multiplicação GxUxT, o fator de maior nota será o motivo da máxima prioridade, e os demais segunda, terceira maior e assim sucessivamente, até a menor das notas das fraquezas existentes no contexto empresarial.

De outra forma a listagem de informações quantitativos serão ordenadas por intermédio da ferramenta Gráfico de Pareto, com intenção de demonstrar a maior das fraquezas, analisando a evidencia dos fatores de atuação, para a demonstração o que acarretara no melhor entendimento, para a principal finalidade deste estudo, melhorando a visualização das ocorrências da organização para a análise de forma mais objetiva e específica possível. O ordenamento será feito na estrutura padrão da metodologia, que se estrutura de modelo decrescente.

Tendo em vista essa exposição, as práticas se focam em detectar a causa raiz das dominantes problemáticas, tendo em vista que a pesquisa se trata de uma circunstância administrativa, emprega-se a ferramenta 5 PORQUÊS, que através das cinco principais perguntas, realizamos a identificação da causa raiz do problema, à medida que os porquês são respondidos, de maneira objetiva, neste contexto, a ideia principal é que as adversidades da problemática sejam anuladas.

Por último, a estruturação do plano de melhoria, será organizado pela composição da ferramenta 5W2H, dessa forma, podemos identificar alguns aspectos característicos, são perguntas chaves para respostas específicas que estruturam

satisfatoriamente o plano de melhoria, levando em consideração os custos, o local, o processo, o cronograma, o motivo e o responsáveis.

### 3.1 PROPOSTA DE MELHORIA

A análise SWOT, é um dos métodos de avaliação dos fatores internos e externos da empresa, pontuando seus fatores positivos e negativos, analisando suas forças, fraquezas, oportunidades e ameaças para o negócio, esses aspectos estão expostos no Quadro 1.

**Quadro 01.** Análise SWOT

FATORES INTERNOS:	
FATORES POSITIVOS	FATORES NEGATIVOS
FORÇAS:	FRAQUEZAS:
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Marca forte e reconhecida</li> <li>• Atendimento físico e online</li> <li>• Satisfação dos seus clientes</li> <li>• Atendimento especializado</li> <li>• Qualidade garantida</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Equipamentos inadequados sem ergonomia</li> <li>• Plataforma tecnológica defasada</li> <li>• Funcionários despreparados</li> <li>• Pouco capital</li> <li>• Falta de motivação dos colaboradores</li> </ul>

FATORES EXTERNOS	
OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• O crescimento das plataformas digitais e comércio online.</li> <li>• Comodidade para o cliente</li> <li>• Atualizada de acordo com as tendências da moda</li> <li>• Pessoas que revendem suas roupas afim do próprio negócio</li> <li>• Crescimento no número de consumidores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pandemia</li> <li>• Concorrentes fortes de outras marcas</li> <li>• Afastamento de funcionário por conta da COVID-19</li> </ul>

Fonte: Elaborado pelos autores, 2021

No decorrer da ANÁLISE SWOT, é possível observar as fraquezas observar como as fraquezas estão afetando a motivação dos colaboradores e com isso abatendo o resultado final da empresa, outra fraqueza de grande impacto é a falta de acompanhamento ergonômico, os colaboradores não possuem equipamentos como bebedouro, local de descanso, balcão, cadeira apropriada para o caixa, além da falta de plataformas tecnológicas que acabam não tendo total controle da entrada e saída de mercadorias etc., fazendo com que a contabilidade seja feita de maneira manual pelos colaboradores por meio de caderno de anotações o que leva a muitos erros, pôr fim a falta de capital é ainda mais prejudicial pois a empresa mistura os gastos pessoais dos empresários e acabam não tendo caixa suficiente para fazer a empresa crescer.

### 3.2 MATRIZ G.U.T

A matriz G.U.T, analisa as fraquezas da empresa de acordo com sua gravidade, urgência e tendência pontuadas de 1 a 5, na qual a gravidade é multiplicada pela urgência em seguida pela tendência até que haja um resultado, o valor mais alto é equivalente a prioridade 1 é assim por diante.

**Quadro 02. Matriz G.U.T**

Fraquezas	G	U	T	TOTAL	Prioridade
Sem equipamentos adequados para a ergonomia	5	4	4	100	2
Plataforma defasada	5	4	4	80	3
Funcionários não capacitados	4	4	4	64	4
Falta de motivação dos colaboradores	5	5	5	125	1
Pouco capital	4	5	3	60	5

Fonte: Elaborado pelos autores, 2021.

Tendo em vista que a prioridade 1, é a falta de motivação dos colaboradores, a empresa poderia investir em sua equipe oferecendo treinamento, cursos preparatórios, assim como também a liderança poderia passar mais Feedback para a equipe, a segunda prioridade é a falta de equipamentos ergonômicos como bebedouro, local para descanso, balcão de atendimento e caixa apropriado.

A sugestão é uma reforma de maneira que façam essas lacunas serem preenchidas, a falta de tecnologia é a terceira fraqueza apresentada pela empresa o que acaba sobrecregando o funcionário que precisa ter funções que poderiam ser substituídas por uma máquina, essa fraqueza acaba levando a desmotivação da equipe pois o índice de estresse aumenta, a falta de capacitação do colaborador pode ser sanada com investimentos em cursos preparatórios para a demanda empresarial, pôr fim a última fraqueza o pouco capital pode começar separando os gastos empresárias dos gastos pessoais, dividindo os lucros e fazendo a corrente distribuição do capital.

### 3.3 GRÁFICO DE PARETO

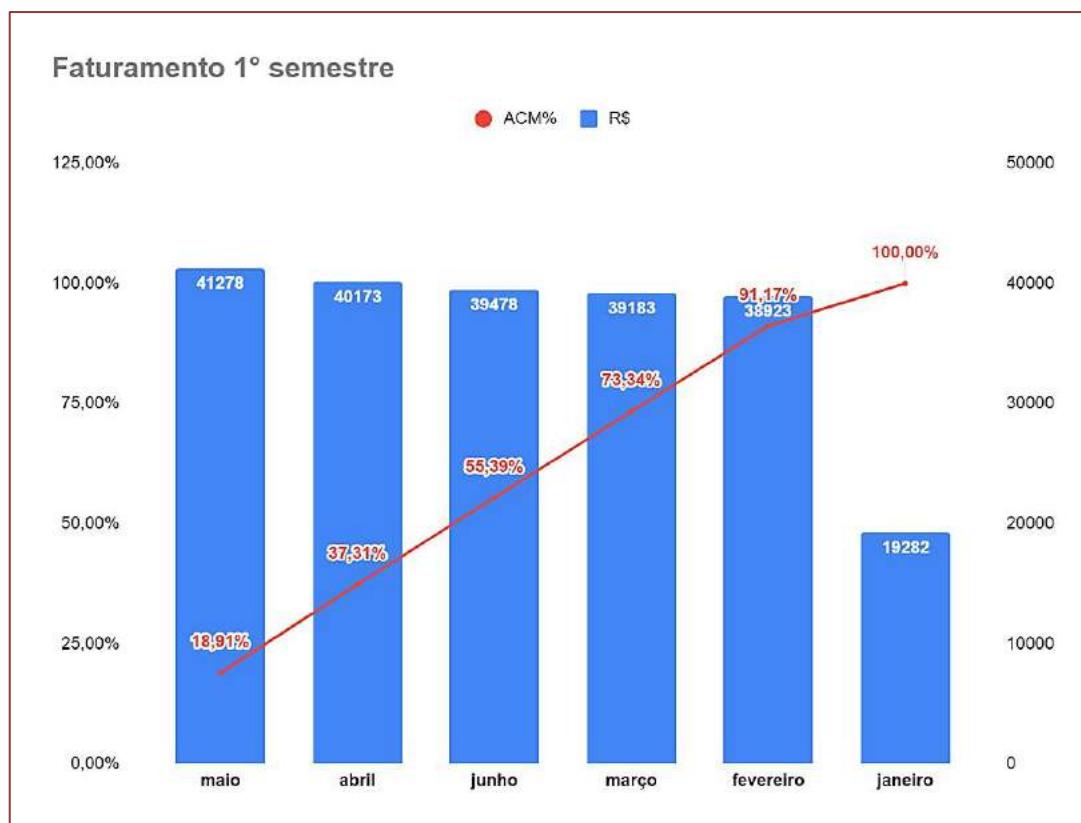
O gráfico de Pareto é utilizado para ter uma análise concretizada dos fatos, para que torne mais fácil o entendimento, assim podemos ter a vista os fatores mais significativos da problemática. No gráfico 1 podemos observar o faturamento das vendas de cada mês entre janeiro e junho.

A meta estipulada na empresa é de R\$50,000. Observa-se que em janeiro as vendas decaem de maneira preocupante, em fevereiro já se observa um aumento de quase o dobro do mês anterior, nos meses seguintes as vendas não ultrapassam R\$41,000 representando apenas 82% da meta cumprida.

A falta de equipamentos ergonômicos pode uma das grandes causas da desmotivação dos funcionários, que acabam desencadeando sintomas leves como dores musculares, dores de cabeça entre outros. A liderança não faz reuniões para informar os negócios da empresa, e qual plano de vendas mensal, esses fatores acabam desencadeando outros indícios como estresse, desgaste psicológico.

O colaborador passa a se sentir não valorizado, pois a empresa não investe na melhoria do ambiente de trabalho, com isso a produtividade dos mesmos é reduzida deixando as metas não corresponder ao que se esperava, pois, os colaboradores sentem-se sobrecregados em questões as tarefas feitas manualmente, mas que poderiam ser substituídas por uma máquina.

Figura 01. Gráfico de Pareto



Fonte: Elaborado pelos autores, 2021

Outro fator da desmotivação é a falta de tecnologia dentro da empresa, os colaboradores fazem a entrada e saída de mercadorias através de “caderninho” contábil, tudo que é vendido é anotado, entretanto essa fonte de contabilidade não é tão confiável em questão a programas de vendas, ou software adaptados para esse campo de atuação, implementar equipamentos adaptador para as funções de cada funcionário é uma das mudanças que precisam ser feitas no recinto empresarial.

### 3.4 5 PORQUÊS

A ferramenta 5 porquês, analisa os fatos até que cheguem em uma solução, são 5 perguntas que devem ser respondidas até que se encontre o fator mais relevante na problemática empresarial, em seguidas são aplicadas contramedidas para resolução do problema

As contramedidas são soluções para o problema/fraqueza apresentadas no processo na análise dos 5 porquês, enfatizando que as cinco etapas não são obrigatórias. O primeiro, o terceiro e o último caso utilizaram somente três dos cinco porquês enquanto o segundo e o último quatro dos cinco porquês.

Quadro 03. 5 porquês

Oque?	Por quê?	Por quê?	Por quê?	Por quê?	Por Quê?	Contramedida
Equipamentos Inadequados e Sem Ergonomia	Loja não possui conhecimento de ergonomia suficiente para implementar	Faltam pesquisas de como podem afetar os funcionários	Donos que não tiveram Estudos Empresariais			Implementação de cadeiras de caixa, balcão, área de descanso, computadores e etc.
Plataforma tecnológica defasada	Investimento leve em tecnologia	Falta de capital	Falta de Software	Gestares que não seguem algumas medidas administrativas		Aquisição de medidas tecnológicas, computadores, software e etc.
Funcionários não capacitados	Funcionários sem treinamento ou curso adequados	Empresa sem treino básico para colaboradores	A empresa não investe em cursos básicos para colaboradores			Investimentos em colaboradores aprimorando o atendimento e qualidade do serviço
Falta de motivação dos colaboradores	Falta de ergonomia na loja	Falta de aparato tecnológico	Falta de reuniões para Feedback dos resultados da empresa	A empresa não gera lucros com colaboradores desmotivados		Criar programa de benefícios de acordo com a produtividade, investir no meio tecnológico, e equipamentos ergonômicos.
Pouco capital	No âmbito empresarial ocorre má administração	Junção do capital corporativo com capital pessoal	Proprietários com pouco conhecimento administrativo			Separação do capital administrativa e capital pessoal

Fonte: Elaborado pelos autores, 2021

Fica evidente que a empresa precisa de um UP, o estudo de caso indica que precisam ser implementados visões administrativas, focando primeiramente nos resultados, destacando as prioridades através das ferramentas gerenciais, promover o desenvolvimento de pessoas (colaboradores) que devem estar em constante evolução para a busca de aperfeiçoamento no ambiente empresarial. O local de trabalho também precisa de algumas modificações entre elas a instalações de plataformas digitais e tecnológicas, como computadores, softwares para facilitação do controle de vendas e estoque, balcão, cadeiras adequadas.

Desenvolvimento de competências é fundamental para a empresa obter resultados positivos e tornar-se uma grande potência dentre os concorrentes as evoluções entre o trabalho e o desenvolvimento da equipe, liderança, comunicação, compromisso com o cliente, pensamento criativo, proatividade.

#### 4. PLANEJAMENTO DA PROPOSTA

A ferramenta 5W2H, propõe uma busca mais aprofundada para resolução da problemática, nesta ferramenta são feitas perguntas para estipular o planejamento do plano de ação, dando ênfase ao objetivo e metas, por quem deve ser feito, quem será o responsável, quanto custará, qual será o progresso para progressão, analisando também data, local onde será feito e quanto custará.

**Quadro 04. 5WH2**

O que?	Por quê?	Quem?	Quando?	Onde?	Como?	Quanto?
Equipamentos inadequados	Considerando que os equipamentos não são apropriados para os funcionários, falta alguns que melhorariam o atendimento em larga escala	Diretor administrativo	Início: 05/02/2021 Fim: 05/03/2021	Na própria empresa	Implementação de equipamentos adequados para a ergonomia visando melhorar o bem-estar	Aquisição de equipamentos R\$6000,00.
Plataforma Tecnológica Defasada	É possível perceber que a loja precisa de tecnologia adequada para suprir a demanda de clientes e funcionários	Supervisor Administrativo	Início: 05/02/2021 Fim: 05/03/2021	Na própria empresa	Implementar programas de controle de entrada e saída de mercadoria	Obtenção do programa R\$1500,00.
Funcionários não capacitamos	Observa-se o despreparo da equipe, que não sabe lidar com algumas circunstâncias perante ao cliente e etc., necessita-se de conhecimento que é uma competência extremamente importante para o meio empresarial	Atendentes de loja	Início: 05/02/2021 Fim: 05/03/2021	Na própria empresa	Levando em consideração que a capacitação tem alta relação com o índice alto de faturamento, devem desenvolver técnicas de vendas em seus planejamentos	Cursos de aperfeiçoamento R\$ 2000,00
Falta de motivação dos colaboradores	A liderança precisa preparar sua equipe / motivar para que gerem resultados positivos para a empresa melhorando o faturamento e também o clima organizacional	Diretor administrativo	Início: 05/02/2021 Fim: 05/03/2021	Na própria empresa	Fazer planejamentos sobre o clima/ergonomia para melhorar a motivação dos colaboradores, juntamente com os líderes dando embasamento sobre os resultados	Sem valor relativo
Pouco Capital	Administradores mesclam capital pessoal e capital empresarial, o que submetem o vácuo na contabilidade da instrução.	Diretor administrativo	Início: 05/02/2021 Fim: 05/03/2021	Na própria empresa	Separando o dinheiro pessoal do empresarial	Sem valor relativo

Fonte: Elaborado pelos autores, 2021

Observando os pontos críticos e a veracidade do setor empresarial, as medidas correspondem todas a problemática que precisam urgentemente de início imediato, o setor administrativo será o que mais se modificará para aumento das finanças e lucro o

setor de vendas aprimorado. Com a implementação de cursos/treinamentos preparatórios tais como técnicas de venda e o conhecimento do seu público alvo, a empresa também precisa mudar seu visual interior para melhorar o atendimento dos clientes, a organização de finanças e o bem estar do colaborador.

## 5. RESULTADOS ESPERADOS

As ações atribuídas a este estudo apresentam uma sugestão de ação futura, onde são esperados melhores resultados tanto para empresa quanto para o colaborador assim que forem executadas a proposta de melhoria para a motivação dos colaboradores é também um grande passo empresarial por que a instituição passa a ter conhecimentos que eram inéditos dentro do ambiente, observando as lacunas que precisam ser preenchidas, visualizando o plano de negócio em busca do resultado positivo e alcance de metas.

Para detectar os problemas a pesquisa usufruir das análises onde for possível detectar as fraquezas, na matriz G.U.T indicamos qual das fraquezas precisando de mudanças rapidamente, como meio de demonstrar os fatos com o gráfico de Pareto é possível fácil visualização e entendimento dos problemas citados, o plano de melhoria vem através das ferramentas 5porquês e 5W2H pois elas de maneira mais objetivam buscam a causa raiz do problema e o que precisa ser feito para melhorar-a.

Discutir os resultados também é um resultado que esperamos através do plano de ação posto nessa pesquisa, pois é através dele que os funcionários e os líderes poderão unir suas ideias por meio de reuniões no qual favorecerá a comunicação buscando as melhores soluções para as adversidades que apareceram no decorrer do plano de ação.

## 6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Dentre os objetivos desta pesquisa Destaca-se a importância de motivação dos colaboradores e a importância da ergonomia no âmbito empresarial, a relevância de ambos modifica o resultado final da empresa tornando a mais satisfatória, este artigo busca identificar possíveis desleixo Dentro da empresa o que desfavorece a relação entre líderes que ficam cada vez mais desanimado pois não tem um reconhecimento que merecem A grande causa das doenças ocupacionais no âmbito empresarial é a falta de ergonomia, não dar importância para o bem estar do colaborador é como não dar importância para a melhor atribuição empresarial pois o funcionário pode ficar de licença por muito tempo por motivos de complicações na saúde causadas pela falta de ergonomia, e quem perde com isso é a empresa pois ausência de um colaborador pode causar sobrecarga em outro o que pode gerar o estresse e modificar o clima organizacional, o investimento ergonomia é também meio de evitar gastos futuros.

Estudo também precisa estar atento as novidades no mercado de trabalho investindo os colaboradores para maiores resultados dentre eles: Faturamento, fidelização do cliente. A equipe é principal responsável para melhores resultados da empresa.

## REFERÊNCIAS

- BATISTA, C.C.; PEREIRA, M.M.O.; FERREIRA, M. C.; SILVA, F.D.; RIBEIRO, L. L. Implementação de um sistema de informação gerencial na esfera municipal: relação entre ergonomia cognitiva e estresse no trabalho. *Revista gestão & conexões* V. 7, n 1, p.16-36, 2018.
- BRAZ, C.; CAZINI, J. Alinhamento dinâmico da engenharia de produção 2. Ponta Grossa, Atena editora, 2019.
- COSTA, A.R.S.; SANTOS, T.C.G.; KOZMHINSKY, M.; ALENCAR. S.K.P.; VALLE, G. Aplicação da matriz G.U.T na gestão integrada de resíduos sólidos da cidade do Recife-PE. *Revista AIDIS de ingeniería y ciencias ambientales. investigación, desarrollo y práctica*. V. 10, n 2, p.201 a 213, 2017.
- FERNANDES, I.G.M.; FIGUEIREDO, H.M.; JÚNIOR, H, L.C; SANCHES, S.G.; BRASIL, A. Planejamento estratégico: análise SWOT. *Revista conexão eletrônica das faculdades integradas de Três Lagoas*. V.8, n 1, 2015.
- FONTOURA, W, B.; HERZOG, A, S.; MENEZES, G, S.; MATIAS, Y, R, M. Análise hergonômica do trabalho em uma lanchonete em São Mateus. *Brazilian journal of production engineering*. V. 4, n 2 p.32-47, 2018.
- GARCIA, B.A.; BARBOSA, R.C.; OLIVEIRA, J.P.L. O papel da liderança para a melhoria de resultados e das equipes comerciais. *Brazilian journal of production engineering*. V.6, n 10 p. 76558-56572, 2020.
- LOPES, M.A.; REIS, E.M.B.; DEMEU, F.A.; MESQUITA, A.A.; ROCHA, A.G.F.; BENEDICTO, G.C. Uso de ferramentas de gestão na atividade leiteira: um estudo de caso no sul de Minas Gerais. *Revista científica de produção animal*. V. 18, n 1, p. 26-44, 2016.
- MALVESTITI, R.; MAAS, L.; CONTIGO, L.A. A sobrecarga mental de trabalho como um fator desencadeador do estresse ocupacional em educadores infantis. *Revista Espacios*. V. 38, n 45, p. 16, 2017.
- MARTINS, C.S.; RIBEIRO, M.E.O.; ANTONIOLLI, B.I.; SILVA.I.M.S. Fatores que influenciam o desempenho dos colaboradores no ambiente de trabalho. *Id on Lene, revista multidisciplinar de psicologia*. V.11, n39, p. 262-281, 2017.
- PORTELA, M.R.F.; MULLER, L.A.L.; TAVARES, C.M.; CAETANO, L.M.D.; XAVIER, A.R.; TAVARES, R.S.A.; MUNIZ, K.R.A.; PINTO, O.R.O.; SANTANA, J.R. Gestão do conhecimento sob a ótica de alunos universitários: estudo em uma Universidade Federal do Ceará, Brasil. *Brazilian journal of development*, V.6, n 6, p. 41967-41980, 2020.
- REBULA, O.V.; Gráfico de Pareto (para leigos): aprenda fácil e rápido! São Paulo, Saraiva editora, 2020.
- RODRIGUES, L.P.; RODRIGUES, R.H.; SANTOS, H.H. A Influência do gestor no clima organizacional: motivação no ambiente de trabalho. *Revista executiva on-line*. V. 3, n 1 p. 29-42, 2018.

# Capítulo 17

## *A falta de satisfação e motivação dos colaboradores causado por uma gestão centralizada em resultados: Estudo de caso em uma empresa do ramo varejista*

*Jhennifer Ferreira do Nascimento*

*Helder Firmino de Mesquita*

*Ygor Geann dos Santos Leite*

**Resumo:** O artigo tem como objetivo mostrar como uma gestão centralizada pode afetar o desempenho, a motivação e a satisfação dos colaboradores na empresa, com isso os colaboradores tendem a não executarem suas atividades com êxito. Nesse sentido o artigo propõe uma visão de como agir diante desses fatores que podem agregar prejuízos a empresa. O estudo de caso retrata uma empresa varejista do ramo alimentício na cidade de Manaus. Através da pesquisa mista exploratória pode se chegar a essas observações dentro da empresa, para ajudar no desenvolvimento das análises e estruturar o plano de ação, foi utilizado ferramentas administrativas para fazer análises mais completas sobre a temática. Aparte disto tem se como resultado o desenvolvimento dos colaboradores de maneira eficaz, tornando os motivados a executarem suas atividades do dia- dia, poderem se sentir reconhecidos dentro da empresa pela qual passam a ter orgulho de fazerem parte. Todas empresas devem ver seus colaboradores com parceiros para o crescimento da empresa, proporcionando treinamentos motivacionais que ajudem a tornar o ambiente mais saudável de se trabalhar, pois por se tratar de uma área que os colaboradores trabalham diretamente com os clientes da empresa, eles acabam refletindo suas emoções em cada atendimento.

**Palavras-chave:** Insatisfação, desmotivação pela má gestão.

## 1. INTRODUÇÃO

O clima organizacional é o conceito que mede a satisfação dos membros de uma empresa, principalmente a qualidade no ambiente de trabalho onde muita empresa utiliza a pesquisa organizacional para coletar informações sobre como os membros estão se sentindo com o trabalho individual e coletivo dentro da empresa, através desse planejamento estratégico e da cultura da empresa pode se transformar a insatisfação em satisfação gerando rendimento para ambos os envolvidos.

O estudo de caso retrata uma empresa do ramo varejista, atua no seguimento de perecíveis, limpeza, padaria e hortifrút, sendo uma empresa completa para atender todos os públicos, fundada no ano de 1982 encontra se na capital de Manaus, expandindo se para Boa Vista e Porto Velho, nessa empresa pode se observar problemas de má gestão ocasionando desmotivação e insatisfação de seus colaboradores afetando diretamente sua produtividade e na qualidade dos seus serviços prestados a seus clientes.

Em razão disto como melhorar o desempenho e a satisfação dos colaboradores dentro da empresa?

O objetivo geral da pesquisa é demonstrar o quanto a insatisfação dos colaboradores pode afetar na produtividade da empresa levando a uma série de problemas que resulte ao absenteísmo, *turno ver* e baixo desempenho no desenvolvimento de suas atividades tanto interna quanto externamente na organização, então tense também como propósito criar estratégias que possam evitar ou minimizar situações como essas dentro da organização para que assim a empresa não venha a ter mais prejuízo.

A metodologia geral desse artigo é mista, ou seja, qualitativa e quantitativa de caráter exploratório além da aplicação direta das ferramentas administrativa, que possa através delas mensurar de forma correta a problemática exposta, para que assim encontre se uma forma que traga solução para a empresa, dessa forma a pesquisa tem como objetivo aplicar e desenvolver melhorias continua para o desenvolvimento da empresa e principalmente para o seu quadro de colaboradores.

A fundamentação teórica irá abordar três capítulos sendo esses, gestão recursos humano: visando na melhoraria continua dos colaboradores e da própria organização, clima organizacional: que buscara mapear a motivação e satisfação de todos os interessados dentro da organização com o intuito de se ter um clima mais propício para ambos, e as ferramentas administrativa: para achar a causa do problema e encontrar uma solução que possa auxiliar no desenvolvimento do plano de ação.

O artigo justifica a partir da ideia abordada que colaboradores que trabalhem de maneira motivada e valorizada baseada em uma boa gestão tendem a render mais dentro da empresa, principalmente por trabalharem diretamente com os clientes, esses colaboradores são a porta de entrada da empresa por isso necessitam estar bem para que assim possam atender de maneira harmoniosa e eficaz para que dessa forma consiga atrair e manter seus clientes fidelizados com a empresa.

Baseado se nas informações o artigo tem como relevância para empresa pois demonstra um alto índice de descontentamento dos colaboradores causando problemas diretamente com seus clientes e através do artigo a empresa pode se ter um embasamento da problemática mensurada, e meios de como resolve-las e aplica-las. Além de servir como modelo de pesquisa para o desenvolvimento de outros trabalhos acadêmico relacionado ao conteúdo.

## 2. FUNDAMENTAÇÃO TEORICA

### 2.1 GESTÃO DE RECURSOS HUMANO

A gestão de recursos humanos nos últimos anos evoluiu bastante, antigamente não havia um cargo específico era vista para as organizações como mais uma despesa na qual era bastante reduzida e obtivam o máximo de lucro, os colaboradores eram visto apenas como mão de obra onde prevalecia a obediência e a execução de tarefas, com a globalização a procura pela qualidade e inovação era constante, começaram a ver que as vantagens competitivas de uma organização iniciavam se pela gestão de recursos humanos tendo uma nova visão das pessoas dentro das organizações como criadores de inovação, proativos e empreendedores deixando de ser meros recursos e passando a serem elementos motivadores.

De acordo com Tânia Gomes (2017) apud Dantas (2001) com a transformação das empresas em buscarem estratégias de inovação, perceberam que isso só ocorreria através da competência dos recursos humanos, que tem como foco principal em capacitar e desenvolver pessoas de forma eficaz, tornando a, mas competitiva no mercado, para isso o setor de recursos humanos deve ser reestruturado de burocrático para estratégico, a fim de suprir as necessidades que o mercado atual exige.

A gestão de recursos humanos é uma área fundamental para as organizações, e para os colaboradores alcançar suas metas e seus objetivos, é o responsável por fazer planos de carreira, recrutamento, treinamento, seleção, questões trabalhistas, promovendo empregados bem treinados e motivados criando um ambiente de trabalho saudável para trabalhar, mostrando sempre que haja o sucesso organizacional e os colaboradores sejam recompensados pelos seus esforços.

Segundo Ribeiro (2017), a gestão de recursos humanos ajuda as organizações a alcançar seus objetivos e a realizar suas missões, promovendo colaboradores treinados e motivados melhorando assim a qualidade de vida no ambiente de trabalho, as mudanças servem de incentivo para ter bons resultados não só na parte de produção, mas na parte da ética e social da empresa ajudando os profissionais a aderirem a cultura da empresa com mais facilidade.

Um dos objetivos do RH é criar oportunidades para os funcionários crescerem dentro da empresa, um exemplo disso é o recrutamento interno, que traz benefício não só para os colaboradores mas também para a organização, evitando despesas para a empresa, além do candidato já ser conhecido tornando um acerto maior para a vaga anunciada, estimulando os funcionários a crescer profissionalmente dentro da empresa, deixando mais motivando dentro da organização e buscando sempre novos conhecimentos e qualificações profissionais.

Para Abel Carvalho et al (2017) apud Perretti (2011) os candidatos internos devem passar pelo mesmo processo de recrutamento, para que não tenha nenhuma dúvida para o novo cargo que irão ocupar o recrutador deve deixar claro quais serão os cargos disponíveis, quais habilidades e competências exigem, divulgando os resultados finais e deixando claro o porquê de ser aquela pessoa escolhida para que não exista falha na comunicação no momento em que o candidato não escolhido venha se sentir desmotivado dentro da organização.

O recrutamento externo busca profissionais que possa atender as necessidades da vaga exposta pela empresa, para isso o gestor deve informar de maneira clara as exigências que o cargo necessita, dessa forma consegue se filtrar o profissional adequado, umas das suas principais desvantagens são os custos com a divulgação da

vaga além de ser um processo demorado, se a seleção não for bem realizada as chances para contratar um profissional que não se encaixe na empresa é maior.

## 2.2 CLIMAS ORGANIZACIONAIS

Dentro de uma empresa existem várias culturas que acabam por influenciar uma a outra no ambiente de trabalho, e que cada colaborador reage de uma forma diferente do outro, é nesse sentido que entra a pesquisa de clima organizacional pois através dele que os gestores conseguem extrair aspecto que identifiquem a influência e motivações no comportamento de cada colaborador, dessa forma os gestores poderão conhecer os pontos fortes e aqueles que ainda precisam ser trabalhados dentro da empresa.

Edelvais Keller et al (2020) apud Tagiuri (1968) percebeu que o clima organizacional é algo permanente dentro de uma empresa e que ela é vivenciada por seus membros e acarreta em influenciar seus comportamentos dentro da empresa, nesse sentido precisa se avaliar as características do conjunto da empresa como um todo, para observar como os colaboradores reagem a estrutura organizacional no dia a dia, tentando complementar as diferentes culturas com a da empresa.

Existem vários tipos de clima organizacional que varia de empresa para empresa todas com expectativas, perfis e culturas diferentes, sendo assim existem os climas classificados por (bom, médio, ruim) que tendem a ter um impacto sobre o desempenho e resultado da empresa, no clima bom os colaboradores se sentem fundamentais para a empresa, no médio são profissionais que fazem suas atividades por obrigação e o ruim que cria uma imagem não favorável no mercado, por existirem bastante turnover, brigas, insatisfações entre a equipe da empresa.

Leonardo Damiani (2016) apud Luz (2003) refere se que o clima bom é quando os profissionais se sentem valorizados e a partir disso relatam as outras pessoas o orgulho de fazerem parte da empresa e nisso fazendo dela referência para outras pessoas e outras organizações, já o clima médio e ruim baseia- se nas variáveis negativas dentro da empresa gerando conflitos, rivalidades entre as equipes causando insatisfação e alto índice de desligamento na empresa.

O clima organizacional é algo que não pode ser criado, pois já existe na empresa, deve se apenas saber identificá-la para assim saber aplicá-la e monitorá-la de forma correta aos seus colaboradores é o fator mais fundamental para traçar um caminho ao crescimento e habilitá-la a enfrentar os desafios que aparecem no dia- dia da empresa, através da pesquisa de clima que a empresa encontra os pontos de motivações e insatisfações dos colaboradores desde o baixo ao alto escalão, dessa maneira poderá planejar meios estratégicos que possa tornar o ambiente com mais qualidade.

Tahíara Angelo et al (2017) apud Oliveira (1995) afirma que a pesquisa interna está relacionada a cinco etapas: preparação, plano e método de pesquisa, execução da pesquisa, interpretação dos dados e conclusões teóricas com o intuito de obter informações concretas sobre a circunstância, criando questões de pesquisas a serem examinadas e escolher as ações para coletar os dados e poder analisar esses dados coletados para estabelecer a validação das evidências levantadas para a construção do relatório final da pesquisa em si.

## 2.3 FERRAMENTAS ADMINISTRATIVAS

As ferramentas ajudam a empresa a acompanhar o andamento dos processos, como a evolução das tarefas, das metas, da produtividade em geral beneficiando a equipe e a empresa, auxiliando na qualidade e no desempenho de todos os colaboradores e da empresa, com as ferramentas os gestores tem um maior controle sobre o negócio, pois através delas se pode coletar dados, priorizar, e criar planos de ação ajudando nas tomadas de decisão de maneira mais assertiva gerando resultados mais satisfatório para a empresa.

A análise SWOT é uma ferramenta de planejamento estratégico que identifica os fatores internos e externos da empresa, com o objetivo de classificar suas Forças, Fraquezas, Oportunidade e Ameaças para observar que áreas ajudam a fortalecer a empresa e que áreas estão dificultando o crescimento ou que poderá prejudicar de alguma forma os desenvolvimentos da empresa, para que essa análise seja assertiva toda a equipe deve estar empenhada no processo.

Kassia Regina et al (2019) apud Tavares (2005) afirma que o SWOT é uma ferramenta que auxilia a empresa a se tornar competitiva no mercado que atua, pois é através do SWOT que o gestor e sua equipe coletam informações referente a empresa internamente e externamente, para poder então traçar as mudanças necessárias que foram destacadas e estruturar estratégias que ajudem a diminuir as fraquezas encontradas e sem falar em explorar as oportunidades que a empresa necessita para o seu crescimento.

A matriz G. U. T é uma ferramenta que auxilia na priorização de fatores encontrados na empresa, pelos critérios: Gravidade (o fator de impacto), Urgência (o fator de tempo) e Tendência (padrão de desenvolvimento) são dessa forma que os fatores serão classificados para poder identificar qual deve ser resolvido imediatamente e qual pode esperar facilitando a ordem das decisões a serem tomadas, essa ferramenta é de fácil manuseio, ajudando na filtração dos problemas da empresa.

Sara Roca (2019) apud Poriard (2011) relata que a matriz G. U. T é uma ferramenta para uso de situações de gerenciamento, que auxilia ao gestor avaliar de maneira quantitativa a ordem dos problemas a serem solucionados sendo na sua correção ou sua prevenção na empresa, facilitando nas tomadas de decisão referente à sua necessidade de priorização para o desenvolvimento da empresa.

O diagrama de Pareto é um gráfico representado por colunas verticais que ordena as ocorrências do maior para o menor, também é conhecido pelo princípio de Pareto (80% das consequências ocorrem em função de 20% das causas), nele se pode ter uma melhor visualização e identificação para então poder destacar quais são os problemas que geram mais ocorrência ou motivos mais frequentes na empresa e através disso poder aplicar ações de melhorias.

Sergio Barbosa et al (2019) apud Sales (2013) refere se que o diagrama de Pareto é utilizado em diversas aplicações como: as necessidades de melhorias, analisar os tipos de dados como produtos, mercado e etc., analisar as alterações de processos, quando esses dados podem ser organizados, o grau de importância e a identificação de um produto ou serviço e sua qualidade ou quando se precisa demonstrar de forma sistemática um problema, buscando melhorias nos pontos relevantes para os processos da empresa.

A metodologia dos 5 Por quês (5-WHY) consiste em encontrar a causa raiz de um problema através de questionamento até chegar a um ponto onde não exista, mas questionamento referente o porquê da problemática de forma clara para então chegar a resolução de problemas internos da empresa, os 5 questionamentos não é uma regra, a percepção do problema pode ser encontrado antes pela equipe que está fazendo a análise, dessa forma pode se evitar que esses problemas reapareçam em outras situações.

Costa et al (2018) apud Weiss (2011) diz que os 5 Por quês é uma metodologia de etapas para encontrar a causa primaria do problema, especificando o que aconteceu, por que aconteceu e reduzir para não acontecer novamente, os passos dos 5 Por quês são: iniciar com a problemática perguntando se a afirmação é verdadeira explicando o porquê da afirmação e assim sucessivamente até não existir mais questionamento sobre a problemática, identificando assim a sua causa raiz.

A ferramenta 5W2H é utilizada para solucionar planos de ação específicos e também para acompanhar as atividades de maneira eficiente no ambiente empresarial ou até mesmo pessoal, dessa forma pode se verificar o andamento do controle de tempo que os processos serão executados, evitando o desperdício de recursos delegando e cobrando a execução das ações determinadas para atingir o objetivo que a empresa almeja alcançar, ressaltando que essas delegações são direcionadas ao cargo e não a pessoa em se para a aplicação dessas ações.

Vitor Alves et al (2019) apud Silva (2009) relata que o método 5W2H é utilizado para criar planos de ações eficazes com o objetivo de destacar as soluções encontradas e também servem como padronização de procedimentos que prevê ações preventivas, classificadas em uma planilha de forma que possa visualizar a ordenação de como os procedimentos acontecerão para alcançar os objetivos mensurados, destacando como será realizado o procedimento, o que será feito, por quem será feito, como será feito, onde será feito e quais custos isso irá ter para a empresa.

### **3. METODOLOGIA**

Maria Cristiane et al (2018) apud Bryman (2006) relata que a pesquisa mista exploratória são obtidas através de entrevistas individuais não estruturadas, semiestruturadas e estruturadas com questionários, em relação as técnicas estão as análises de conteúdo de forma quantificada de dados qualitativo das respostas por entrevistado, análise temática e as análises de estatísticas, para a obtenção de informações ao caso a ser pesquisado, os entrevistados precisam responderem de forma verdadeira para que a pesquisa tenha sucesso.

Neste artigo também será abordado às ferramentas administrativas informando o seu uso como: Análise SWOT é uma ferramenta que auxilia o gestor a fazer uma varredura da infraestrutura de trabalho e do mercado ao seu redor destacando suas Forças, Fraquezas, Oportunidades e ameaças para análise de cenário e lançamentos de produtos e serviços de uma empresa para depois poder fazer a separação das partes que são necessárias de correções ou melhorias.

Após essa coleta de informações o gestor insere-as na matriz G. U. T (Gravidade, Tendência e Urgência), com o objetivo de fazer a priorização das Fraquezas da empresa, classificando-as e ordenando-as de forma que possa saber qual será a sequencias para buscar soluções a curto, médio ou longo prazo. O diagrama de Pareto é um gráfico de

colunas de forma decrescente para poder se ter uma visualização mais ampla das baixas que a empresa teve no decorrer dos anos nas suas lucratividades.

Aparte das problemáticas priorizadas, o gestor utiliza a metodologia dos 5 por quês, para poder entender o porquê desses problemas estarem acontecendo, então ele monta uma series de questionamento para enfim chegar na causa raiz do problema, traçando assim o plano de ação através da ferramenta 5W2H, onde ele irá determinar, O que fará, Quem fará, Por que fazer, Como será feito, Onde será feito e Quanto isso irá custar para a empresa, para se poder colocar o plano em ação que resulte em melhorias continuas para a empresa.

#### 4. PROPOSTA DE MELHORIA

O artigo tem com objetivo de fazer uma análise ambiental da empresa do ramo de varejista, com o auxílio da ferramenta SWOT pode se faze essa varredura de forma eficaz.

**Quadro 01.** Análise ambiental SWOT

Ambiente externo	FORÇAS		FRAQUEZAS	
	Maior rede varejista da região		Colaboradores desmotivados	
	Crediário próprio		Dificuldade para os colaboradores baterem metas estipuladas	
	Sistema de entrega com eficiência		Falta de comunicação entre gestão e colaboradores	
	Ambiente completo para atender todos os tipos de públicos		Alto índice <i>turnover</i> e absenteísmo	
	Qualidade em seus produtos		Irregularidade nos preços de seus produtos	
Ambiente interno	OPORTUNIDADE		AMEAÇAS	
	Expansão para regiões ainda não atuadas		Pandemia.	
	Criar parceria com outras empresas		Aumento da gasolina.	
	Projetos sociais		Concorrentes no mercado	
			Mercadorias embargadas	
			Clientes insatisfeitos	

Fonte elaborada pelos autores, 2021.

Na análise SWOT pode se observar que suas forças e oportunidades são determinantes para o sucesso da empresa, já no requisito prejudicial à empresa está sendo representado por suas fraquezas e ameaças, percebe se que em suas fraquezas estão mais voltada para problemas em relação à gestão e aos colaboradores e em irregularidade de seus preços, em relação as suas ameaças é um cenário que não se pode controlar, pois não depende apenas da empresa depende de terceiros externo que não fazem parte do controle da empresa.

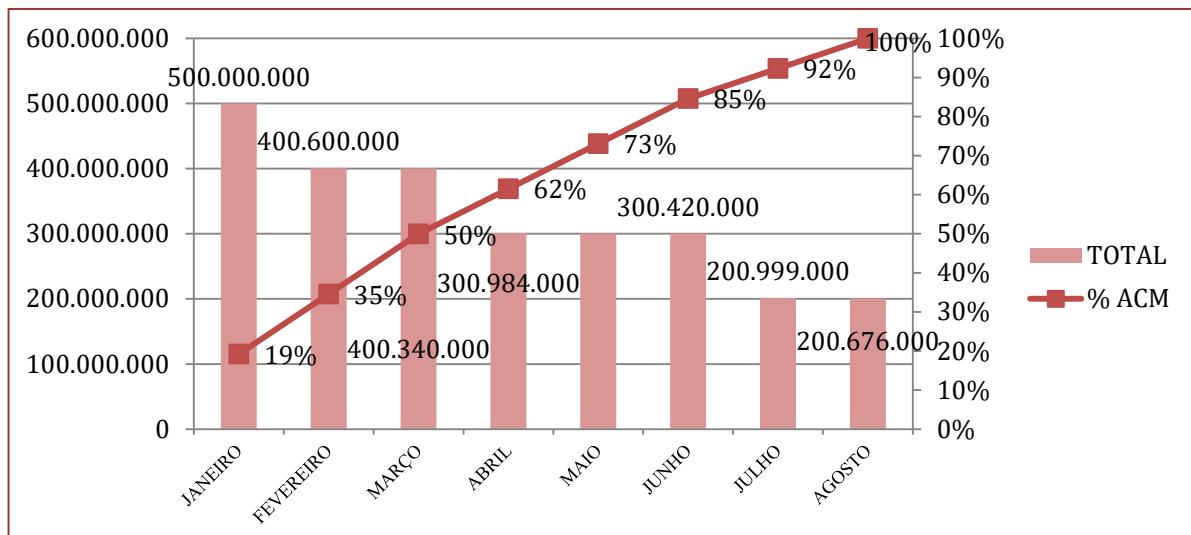
**Quadro 02.** Priorização das Fraquezas

Lista de problemas	G	U	T	Pontuação	Prioridade
Colaboradores desmotivados.	3	4	2	24	3º
Dificuldade de os colaboradores atingirem as metas estipuladas	5	4	5	100	1º
Falta de comunicação entre gestão e colaboradores	4	4	3	48	2º
Alto índice de <i>turnover</i> e absenteísmo	3	3	2	18	4º
Irregularidades nos preços de seus produtos	4	2	2	16	5º

Fonte: elaborada pelos autores, 2021.

Na ferramenta G. U. T mensurou se a priorização das problemáticas que para empresa pode se tornar mais prejudiciais para o seu desenvolvimento, a primeira destacou se a dificuldade dos colaboradores de atingirem as metas da empresa, o que pode causar prejuízos financeiros, segunda a falta de comunicação entre gestão e colaborador, que reflete nos ruídos de comunicação, intrigas nas equipes e a terceira sobre a desmotivação dos colaboradores que acaba impactando o desenvolvimento de ambos dentro da empresa.

Figura 1. Construção de Análise de Desempenho



Fonte: elaborada pelos autores, 2021.

Através do diagrama de Pareto pode se observar a lucratividade da empresa desde o mês de janeiro até o mês de agosto, a partir da análise do Pareto verifica se que no mês de janeiro a lucratividade foi de alto índice no valor de 500.000.000 e nos meses de fevereiro até junho esse valor caiu e ficou oscilando, já no período de julho e agosto teve uma queda bem significativa na lucratividade da empresa, a partir disto o gestor poderá verificar o porquê desses fatores estarem ocorrendo, para então traçar estratégias que possam trazer melhorias no aumento de suas lucratividades.

**Quadro 03.** Análise da causa raiz

Causas.	Por quê?	Por quê?	Por quê?	Por quê?	Contramedida
Dificuldade de os colaboradores atingirem as metas estipuladas	Por se sentirem sobrecarregados	Pela falta de engajamento entre as equipes	Por se sentirem desmotivados	Por não existir planos estratégicos que motivem os colaboradores	Criar estratégias que visem à melhoria e satisfação continua dos colaboradores, para criar motivações na execução de suas metas.
Falta de comunicação entre gestão e colaboradores	Por causa da cultura da empresa	Por ser uma gestão centralizada somente nos gestores	Por não existir um canal que faça essa ponte entre gestão e colaborador		Criar meios de comunicação para o colaborador poder se expressar suas ideias e opiniões
Colaboradores desmotivados	Por acreditarem não ter o reconhecimento devido de sua função, causando insatisfação.	Por permanecerem anos no mesmo cargo	Pelo fato da empresa preferir fazer contratações para novos cargos de forma externa	Por não ter plano de carreira	Criar programas de planos de carreira na empresa.

Fonte: elaborada pelos autores, 2021.

Com a ferramenta 5 Por quês pode se observar que para as metas não alcançada a gestão deve criar estratégias continuas para motivar e engajar os colaboradores de forma eficaz para que possam obter o resultado necessário para suas metas, na falta de comunicação chegou se a conclusão que é preciso criar meios de comunicação que aproxime mais os colaboradores da gestão e pôr fim a desmotivação desses colaboradores, deve se criar programas de planos de carreiras para a motivação e retenção desses colaboradores.

## 5. PLANEJAMENTO DA PROPOSTA

Para uma melhor elaboração de um plano de ação foi utilizado a ferramenta 5W2H, com a identificação de alguns elementos foi necessário através dos mesmos traçar um planejamento adequado, sendo ele estratégico, operacional ou até mesmo tático, o desenvolvimento dessa ferramenta é através das suas sete perguntas onde demonstra os fatores atingidos , através dela vamos analisar e criar um plano de ação que eleve os ganhos e minimize os riscos mostrando vantagens que ajude a traçar um objetivo a ser seguidos para um bom resultado.

**Quadro 04. 5W2H**

O que?	Por quê?	Quem?	Quando?	Onde?	Como?	Quanto?
Dificuldades de os colaboradores atingirem as metas estipulada	Por não existir planos estratégicos que motivem os colaboradores	Recursos humanos	Inicio: 18.02.2022 Fim: continuamente	Na empresa	Implantando o <i>endomarketing</i>	R\$ 2.500
Falta de comunicação entre gestão e colaboradores	Por não existir um canal que faça essa ponte entre gestão e colaborador	Recursos humanos	Inicio: 20. 02. 2022 Fim: continuamente	Na empresa	Por meios de dinâmicas de grupos, quadro de opiniões.	Sem valor agregado
Colaboradores desmotivados	Por não ter plano de carreira	Recursos humanos	Inicio: 25.02.2022 Fim: continuamente	Na empresa	Aplicando o plano de carreira	Sem valor agregado

Fonte: elaborada pelos autores, 2021.

Na ferramenta 5W2H pode se destacar se a implantação do endomarketing para ajudar no requisito de estimular os colaboradores, com treinamentos, cursos que auxiliem no desenvolvimento de suas metas para obtenção de melhores resultados, já na aplicação das dinâmicas em grupo e quadro de opiniões servira para se ter um feedback entre gestão e colaboradores de forma que possa existir uma comunicação sem ruídos, o plano de carreira irá promover a evolução e o desenvolvimento desses colaboradores motivando para novos cargos dentro da empresa.

## 6. RESULTADOS ESPERADOS

Com a implantação do endomarketing alinhado com as estratégias da empresa espera se em estabelecer um ambiente de qualidade ao bem-estar dos colaboradores, promovendo a interação com a empresa por meios de métodos motivacionais, bonificações em suas metas como promovendo: eventos, treinamentos, workshops... mostrando o quanto esse colaborador é valorizado em suas atividades para que eles possam gerar resultados para que venha ajudar no desenvolvimento da empresa.

A comunicação interna entre a gestão e colaborador é de suma importância para o desenvolvimento de ambos as partes, com a dinâmica em grupo e quadro de opiniões espera se criar um relacionamento de confiança e fidelidade para que o colaborador também possa expressar suas ideias e assim sinta se parte da empresa, evitando ruídos desnecessários, evitando conflitos na equipe para que assim todos possam desenvolver seu papel na empresa de maneira satisfatória.

Com as estratégias do plano de carreira visa desenvolver os colaboradores para que possam alcançar seus objetivos dentro da empresa, proporcionando um relacionamento melhor de empatia e compreensão para entender e dar soluções as dificuldades que esses colaboradores possam estar passando em se desenvolverem, de forma que preencham os cargos oferecidos dentro da empresa, planejando a forma de com poderão evoluir e construir uma carreira de sucesso na empresa.

## 7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo tem como principal objetivo mostrar que a motivação é algo que varia de individuo para indivíduo e está relacionada ao momento em que a pessoa está vivendo. Desta forma, por meio deste estudo, foi possível verificar os principais fatores motivacionais. A preocupação com a motivação dos colaboradores tem sido objetivo de estudo e pesquisas em diversas áreas da ciência, principalmente dentro das grandes empresas.

Renumeração, benefícios, ambiente agradável, um conjunto de relações que visam na valorização e reconhecimento pelo trabalho executado, gerando oportunidade de crescimento, porem cabe aos gestores identificarem esses possíveis fatores, evidenciando a singularidade de cada. Com relação à motivação a empresa deve está focada em manter sua equipe motivada e engajada para que a empresa não venha a ter prejuízos futuros, fazendo esse mapeamento de como estar o clima organizacional dos colaboradores sempre que possível.

Com a valorização pessoal, condições físicas de trabalhos os colaboradores tendem a render mais nas suas atividades, sendo eles os principais recursos de uma empresa, mais conhecidos como capital humano parte fundamental para qualquer processo em uma empresa que deve estar sempre atenta as suas modificações e preparada para as ações corretivas necessárias para que esses tipos de situações não aconteçam ou diminua consideravelmente na empresa.

## REFERÊNCIAS

ALVES, V. A. M.; BARBOSA, L. S.; RODRIGUES, A. M.; A utilização da metodologia 5w2h para o desenvolvimento de um plano de manutenção, Revista: Congresso de iniciação científica, Rio grande do Sul, 2019.

CARVALHO, A.; RUA, O. L.; Gestão recursos humanos - Abordagem das boas práticas, Editora: Vida econômica, 2017.

COSTA, T. B. S.; MENDES, M. A.; Análise da causa raiz: Utilização do diagrama de Ishikawa e método dos cinco porquês a identificação das causas da baixa produtividade em uma cacauicultura, Revista: XI Simprod, ed. 10, p. 1-11, São Cristovão, 2018.

DEMIANI, L.; Estudo do clima organizacional em uma empresa de confecção na cidade de Turvo - SC Criciúma, 2016.

FRANQUÊTO, T. A.; SÁ, E. M. O; Pesquisa de clima organizacional como instrumento de gestão, Revista: Facima digital gestão, p. 82-106, 2017.

GALVÃO, M. C. B.; PLUYE, P.; RICARTE, I. L. M.; Métodos de pesquisas mistos e revisões de literatura mistas: Conceitos construção e critério de avaliação, Revista: Incid, v. 8, n. 2, p. 4-24, Ribeirão preto, 2018.

GOMES, T. D. G.; A influência da gestão de recursos humanos na motivação dos colaboradores, P. Porto Iscap, 2017.

KELLER, E; AGUIAR, M. A. F.; Análise crítica teórica da evolução do conceito de clima organizacional, Revista: Terra e cultura, v. 20, n. 39, p. 91-113, 2020.

PIAZZA, S. R.; Avaliação de manifestações patológicas na ponte Rio do Carmo através da ferramenta G.U.T, graduação engenharia civil, Universidade federal rural do semiárido – Ufersa, Mossoró, 2019.

RIBEIRO, A. L.; Gestão de pessoas, 2º Ed, Editora: Saraiva 2017.

SILVA, S. B.; ARAÚJO, P. V. G.; SANTOS, P. F. T.; BARRETO, L. C. C.; CARNEIRO, N. J. A.; Diagrama de Pareto: Verificação da ferramenta de qualidade por patente, Revista: XI Simprod, ed. 11, p. 234-243, Sergipe - SE, 2019.

SOUZA, K. R. R. S.; PEREIRA, N. C.; Matriz Swot: Uma averiguação relativa à sua utilização como ferramenta estratégica em microempresas no município de Porto Velho – RO, 2017.

# Capítulo 18

## *Liderança liberal com influência no comportamento organizacional: Estudo de caso em empresa do ramo comercial*

*Richardson Ipuchima Pinto*

*Ygor Geann dos Santos Leite*

**Resumo:** O presente trabalho irá abordar o comportamento de uma liderança liberal no ambiente organizacional, procurando entender a necessidade e desenvolvimento das equipes individual e coletivamente, com o objetivo de melhorar o clima organizacional no ambiente de trabalho, mostrando quais influências estão ocasionando para que aja um péssimo comportamento organizacional na empresa pesquisada. O estudo de caso se retratou em uma empresa do ramo comercial, usando o método de treinamentos mensais entre líderes e subordinados, coletando informações, observando e entrevistando os colaboradores, utilizando ferramentas administrativas que possam auxiliar nas tomadas de decisão, identificando os problemas na organização, para que os colaboradores possam ter autonomia de tomar decisões individuais e em grupo, realizando seus próprios planejamentos, melhorando positivamente o ambiente de trabalho. Foi observado através de palestras e reuniões que aconteceram mensalmente e semanalmente, o clima agradável na organização e os colaboradores poderão alcançar as metas estabelecidas, sendo o trabalho produtivo e eficaz para ambas as partes.

**Palavras-chave:** Comportamento Organizacional, Clima Organizacional, Ferramentas Administrativas.

## 1. INTRODUÇÃO

O Comportamento Organizacional representa o comportamento entre líderes e gestores, tanto individuais, quanto coletivas dentro das organizações, ou seja, o comportamento das pessoas pode ser positivo ou negativo dentro de uma organização, o que aproxima ou afasta a organização de atingir seus objetivos

Nesse sentido a empresa apresenta alguns agravantes no comportamento organizacional, pois percebe-se que não há um bom clima no ambiente de trabalho entre colaboradores e gestão, os mesmos não se sentem à vontade para expressar suas opiniões, o que acaba prejudicando a produtividade dos colaboradores na organização, provocando a desmotivação.

Dessa maneira destaca-se a problemática: quais são os fatores que estão influenciando para que haja um péssimo comportamento organizacional na empresa pesquisada?

Sendo assim o objetivo geral da pesquisa pretende identificar os fatores que estão levando a empresa a não ter bons resultados e assim não conseguir alcançar as metas estabelecidas. Analisar o papel da liderança no desenvolvimento dos trabalhos. Identificar quais as características do comportamento organizacional devem estar presentes no dia a dia do colaborador e empresa. Elaborar um plano eficaz para a manutenção e melhoria nos processos de gestão de pessoas.

O tipo de pesquisa é mista, sendo qualitativa, onde será usado o método de coleta de informações, através de observações, entrevistas e pesquisas. E o método quantitativo onde irá fornecer informações em números sobre o comportamento organizacional, através de coletas de dados com perguntas teóricas que irá fazer entender essa pesquisa, e de caráter exploratório, objetivando realizar a construção de levantamento bibliográfico sobre o tema escolhido.

O artigo será realizado seguindo as seguintes fundamentações teóricas, organizados em três capítulos, destacando o primeiro a gestão de pessoas, voltadas para a área de Recursos Humanos, tendo como o objetivo o desenvolvimento do capital humano, visando melhorar o desempenho tanto dos colaboradores, quanto da empresa. O segundo será o clima organizacional, observando de que forma pode afetar o ambiente de trabalho, trazendo consequências como o baixo rendimento dos colaboradores sendo prejudicial para os dois lados. E a terceira é a ferramenta administrativas com o objetivo de identificar os problemas, auxiliando na tomada de decisões dentro de uma organização.

A presente pesquisa se justifica levando em consideração a importância do comportamento organizacional, pois irá ser analisado através de observações e pesquisas teóricas de como funciona o comportamento organizacional dentro de uma empresa, portanto valera a pena todo investimento e tempo que dedicar a esse estudo, adquirindo novos conhecimentos sobre o tema abordado.

A relevância desse trabalho para empresa é de suma importância, pois através da identificação dos problemas encontrados, foi buscado soluções para a melhoria da organização. Espera-se também que este trabalho acadêmico possa contribuir e ajudar outras pessoas que venham a seguir essa mesma ideia de artigo.

## 2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 2.1 GESTÃO DE PESSOAS

O Recursos Humanos é responsável em encontrar pessoas que possam preencher o quadro de colaboradores com novos talentos contribuindo para o sucesso das organizações, pois diante do mercado competitivo as organizações precisam estar cada vez mais em constante evolução, e são as pessoas que trabalham nela que irão fazer o diferencial, por isso a Gestão de Pessoas é de suma importância para o desenvolvimento do capital humano, conciliando sempre os objetivos organizacionais com os individuais.

Segundo Dutra (2017), nota-se que o grande desafio que o contexto atual e o futuro impõem as organizações é o de criar condições para que as pessoas tenham atendido suas expectativas no desenvolvimento, realização e reconhecimento. Então, o setor de recursos humanos é responsável em encontrar essas pessoas que tenham habilidades e competências, que possam suprir as expectativas e que façam o diferencial, e junto à organização, e os gestores responsáveis para desenvolver o capital humano.

Desenvolver o capital humano compreendendo suas necessidades, faz com que os colaboradores se sintam motivados a desenvolver suas tarefas com mais motivação, cumprindo as metas estabelecidas pela empresa, e um profissional valorizado faz o diferencial, objetivando o interesse e crescimento de ambas as partes, por isso é necessário desenvolver e investir nas pessoas, procurando compreender suas necessidades, valorizando seus potenciais e limitações, investindo na qualidade de vida dos mesmos para que possam fazer o diferencial na organização.

Para Ferreira (2021) et al. apud Chiavenato (2011), quando se desenvolve as pessoas a tendência é que ocorra maior produtividade com melhor qualidade, consequentemente transformando o clima e cultura organizacionais, culminando com a diminuição do absenteísmo, adoecimentos ou rotatividade, junto a essa transformação vieram a valorização, os incentivos e treinamentos para reterem talentos que progredissem em conjunto aos objetivos da empresa.

A Gestão de Pessoas visa melhorar o desempenho dos colaboradores nas empresas para que eles façam o diferencial e garantam bons resultados, traçando metas que precisam ser alcançadas, motivando-os e incentivando os mesmos, dando feedback, interagindo para saberem que são valorizados e que se sintam parte da organização, pois o funcionário estimulado desenvolve um bom trabalho, os gestores precisam desenvolver um bom trabalho junto a eles dando o suporte necessário para o desenvolvimento de suas tarefas diárias.

De acordo com Gazal (2020) a gestão de pessoas desenvolve um papel estratégico dentro da empresa, o que faz do profissional da área um importante líder para a organização, capaz de traçar estratégias para manter a motivação e alinhar os colaboradores aos objetivos, à missão e valores da empresa. Sendo assim os gestores são responsáveis em oferecer os suportes necessários para o aprimoramento dos seus colaboradores, observando seus comportamentos no dia a dia.

## 2.2 CLIMA ORGANIZACIONAL

O Clima Organizacional tem bastante influência no comportamento organizacional, pois uma empresa trabalha com vários tipos de personalidades, no qual o clima é de suma importância para o aprimoramento de suas tarefas diárias, sendo um indicador de satisfação dos colaboradores, o que pode afetar a qualidade de trabalho, sendo assim é importante sempre fazer uma pesquisa de satisfação para avaliar e saber como anda o clima na organização, os gestores precisam estar atentos sobre como está o clima no ambiente de trabalho.

Segundo Almeida (2017) et al. apud Chiavenato (2012), o clima é percebido de diversas maneiras pelos variados indivíduos que estão inseridos na organização, como existe uma diversificação de pessoas com diferentes costumes e personalidades pode haver pessoas que são mais sensíveis que outras em relação aos aspectos do clima organizacional. Então o clima influência bastante na motivação dos funcionários, pois através dele pode aumentar a produtividade garantindo a satisfação pessoal e profissional.

Para melhorar o clima na empresa é necessário que se faça pesquisas continuas, para saber como está o nível de satisfação dos funcionários e assim a organização pode lucrar com sua produção, pois os colaboradores quando trabalham em um clima agradável produzem muito mais, sendo favorável para ambas as partes, pois quando se percebe que não há um bom clima, e o gestor procura tomar as devidas precauções, pode evitar a tempo reações negativas, antes mesmo de afetar até a saúde mental dos que ali trabalham.

De acordo com Araújo et al. (2017), define que, as mudanças relacionadas ao clima organizacional são essenciais para fomentar habilidades individuais e criativas, refletidas nos valores e aspirações almejados pela organização. Sabemos que um bom clima organizacional faz toda a diferença no ambiente de trabalho, ajudando a melhorar a criatividade dos funcionários, fazendo com que a organização alcance seus resultados tão almejados, sempre com foco e objetivos a serem alcançados.

Quando a empresa possui uma boa comunicação interna mantendo as informações em dias e sobre controle, o colaborador tem uma percepção positiva da organização, o feedback valoriza a força no trabalho, e quando um líder é transparente e ativo, passa confiança a equipe, motivando-os a exercer suas funções de forma eficaz, quando o colaborador trabalha satisfeito, seu rendimento atende as expectativas da organização, favorecendo as necessidades pessoais e profissionais.

Para Franquêta (2017) et al. apud Souza (2014), defende que a importância de se realizar a pesquisa de clima organizacional está atrelada à necessidade de ouvir a percepção dos clientes internos em relação à empresa, objetivando o alinhamento entre o desempenho individual e os objetivos organizacionais, procurando aproximar a empresa do colaborador. O clima organizacional é vital para qualquer empresa, podendo influenciar na produtividade e melhorando o nível de satisfação da equipe.

## 2.3 FERRAMENTAS ADMINISTRATIVAS

As Ferramentas Administrativas são técnicas que os gestores usam e que podem auxiliar nas tomadas de decisões de uma empresa, sendo possível acompanhar as tarefas diárias dos colaboradores, contribuindo para analisar problemas podendo ter uma visão ampla da empresa e resultando em soluções que mostrem o caminho para iniciar as

ações futuras, possibilitando a resolução e planejamento de ações corretivas, beneficiando sempre não somente a empresa, mas os funcionários que dela fazem parte.

Conforme Bastos (2017), afirma que a partir da Matriz SWOT, é uma ferramenta de grande importância, pois, leva em consideração o ambiente interno e externo da organização, no ambiente interno são analisadas as forças e fraquezas da organização, como liderança, recursos, etc. Já no ambiente externo são analisadas as possíveis ameaças e oportunidades que possam influenciar dentro da organização, nesse ponto a organização não tem controle, o que torna um campo ainda mais amplo de acontecimentos.

Segundo Piazza (2019) et.al apud Periard (2011), a principal vantagem de utilizar o método G.U.T para fins de gerenciamento é que oferece auxílio ao gestor, possibilitando uma avaliação quantitativa dos problemas que estão sendo avaliados tornando possível a priorização das ações corretivas e preventivas para extermínio total ou parcial do problema. Essa matriz prioriza a resolução de problemas por meio de três critérios, Gravidade, Urgência, Tendência, definindo a ordem em que as questões devem ser tratadas.

De acordo com Fonseca (2019) et al. apud Trivelatto (2010), o Gráfico de Pareto é um gráfico de barras verticais que ordena as frequências das ocorrências de uma determinada característica a ser medida da maior para a menor, permitindo a priorização dos problemas. Ele dispõe as informações de maneira clara para facilitar priorizar as ações. É uma ferramenta muito importante, pois através dele é possível fazer a identificação de pequenos problemas, mas que podem causar grandes perdas.

Segundo Pereira (2017), o método dos 5 Porquês é uma ferramenta de simples implementação utilizada na resolução de problemas, identificação e exploração da causa raiz dos mesmos, a aplicação consiste na pergunta Porquê cinco vezes até se encontrar a causa do problema. Para bom emprego dessa ferramenta é necessário analisar as possíveis causas de um problema de maneira crítica, assim ela se torna mais eficiente quando utilizada em conjunto com outras ferramentas.

Conforme Araújo (2017), entende que o 5W2S auxilia nas decisões a serem tomadas para quem quer implementar um plano de ação de melhorias, constituindo uma maneira para estruturar os pensamentos de maneira elaborada, planejada e precisa. Essa ferramenta parte de um problema, e realiza a análise sobre seu enfrentamento a partir de sete perguntas em inglês, facilitando a compreensão do problema de forma clara e objetiva, proporcionando aos profissionais envolvidos uma melhor tomada de decisão.

### 3. METODOLOGIA

De acordo com Creswell (2010) a pesquisa é mista de caráter exploratório, é uma abordagem da investigação que combina ou associa as formas qualitativa e quantitativa. Envolve suposições filosóficas, o uso de abordagem qualitativas e quantitativas e a mistura das duas abordagens em um estudo. Onde será construído um plano de ação para encontrar a causa raiz do problema, por isso é muito importante para a pesquisa explorar todas as evidências que possam colaborar para execução de um plano estratégico.

A pesquisa irá desenvolver ferramentas gerenciais começando pela análise SWOT, realizando uma análise na empresa pesquisada levando em consideração os ambientes internos e externos, sendo os internos destacando as forças e fraquezas, e os externos as ameaças e oportunidades, no entanto a pesquisa irá abordar quais a fraquezas internas que podem ser ruins para os negócios, e no que a empresa precisa melhorar e que está fazendo com que as afaste de alcançar seus objetivos.

Logo após saber quais são as fraquezas evidenciadas, será aplicada a matriz G.U.T, onde os itens serão analisados para aplicação desta ferramenta, ajudando na priorização e resolução dos problemas, seguindo os critérios Gravidade, Urgência e Tendência, sendo avaliados em uma pontuação de 1 a 5, definindo quais ações serão prioritárias, com base nos problemas que possuem notas mais elevadas, multiplicando os três valores GxUxT, avaliando quantitativamente os problemas da organização.

Então, após o levantamento das informações quantitativas iremos organizar por meio da ferramenta Gráfico de Pareto, estabelecendo uma ordem nas causas de perdas que devem ser sanados, através de um gráfico de barras ordenando de forma decrescente a ocorrência dos problemas dentro da organização, dando uma visão mais precisa de onde devem ser aplicados ações de melhoria, é uma ferramenta muito importante, sendo possível identificar pequenos problemas que são críticos, mas que podem causar grandes perdas.

Depois dessa ação será identificado a causa raiz dos problemas a serem analisados, e a ferramenta desenvolvida para isso será os 5 Porquês, definindo exatamente o problema, sendo questionado o porquê por 5 vezes, até que se possa encontrar a verdadeira causa do problema, ou a causa raiz, e assim identificar as soluções adequadas. Os 5 Porquês ajudam na investigação da causa do problema, para saber o que realmente levou o problema a acontecer, e assim possibilitar ações que eliminem o problema.

Por fim, será estruturado o plano de melhoria que será aplicado por meio da ferramenta 5W2S, aplicando um conjunto de 7 questões compondo planos de ação, tendo como propósito a definição de tarefas eficazes com acompanhamento do gestor, identificando todos os elementos para a execução de um plano estratégico, com a finalidade de compreender o problema, objetivando a compreensão e a importância de melhorias, de forma que o resultado final seja o melhor e mais coerente possível.

#### **4. PROPOSTA DE MELHORIA**

Para a proposta de melhoria, uma boa estratégia requer o desenvolvimento de métodos que garantam melhorias em termos de produtividade. Para tal, a proposta iniciou-se com a Análise SWOT, que permite a realização de uma análise com o objetivo de diagnosticar as forças e as fraquezas do ambiente interno, e as oportunidades e ameaças do ambiente externo. Essas informações servirão como base para a construção dos objetivos, missão e novas estratégias empresariais.

A partir do momento que a empresa analisa seus pontos fortes e fracos, a possibilidade de ganhar espaço no mercado é maior, pois são inúmeros concorrentes lutando por uma posição de destaque na área em que atuam.

**Quadro 01:** Análise SWOT da Empresa**ANÁLISE SWOT DA EMPRESA**

AMBIENTE INTERNO	FORÇAS		FRAQUEZAS	
	Fidelidade dos clientes		Liderança liberal	
	Políticas de vendas		Falta de Orientação	
	Rede de filiais		Dificuldade em manter a produtividade	
	Marketing e liderança de produtos		Rotatividade na empresa	
AMBIENTE EXTERNO			Não exerce controle da evolução dos colaboradores	
	OPORTUNIDADES		AMEAÇAS	
	Rápido crescimento no mercado		Empresas rivais e novas estratégias	
	Produtos variados no mercado		Introdução de novos produtos	
	Oportunidades de expansão/ segmento		Crise econômica	
	Desenvolvimento tecnológico		Concorrência agressiva	

Fonte: Elaborado pelos autores, 2021

A partir da Análise SWOT, se obtém informações relevantes, com as quais a gestão pode formular estratégias, a partir dos resultados de sua aplicação.

Após listar de forma organizada as dificuldades que envolvem as atividades realizadas na empresa comercial, posteriormente iremos atribuir notas de 1 a 5 para cada problema citado, considerando três aspectos: Gravidade, Urgência e Tendência. Multiplicando os valores e enumerando o com maior pontuação. A partir disso, cria-se um ranking no qual é possível avistar as prioridades a serem retificadas.

**Quadro 02:** Matriz G.U.T

Problema	G	U	T	Pontuação	Classificação
Liderança liberal	4	4	5	80	1º
Falta de orientação da liderança	3	3	5	45	5º
Dificuldade em manter a produtividade	5	3	4	60	2º
Rotatividade na empresa	3	3	4	36	4º
Não exerce controle da evolução dos colaboradores	3	4	4	48	3º

Fonte: Elaborado pelos autores, 2021

A partir da Matriz G.U.T, destacou-se os tópicos mais significativos, classificados de acordo com a pontuação do maior para o menor, os quais são definidos com os problemas de maior prioridade. Conforme os resultados apresentados vimos que cada problema tem seu grau de prioridade sendo que fica evidente em primeiro a liderança liberal, em segundo dificuldade em manter a produtividade e em terceiro não exercer controle da evolução dos colaboradores.

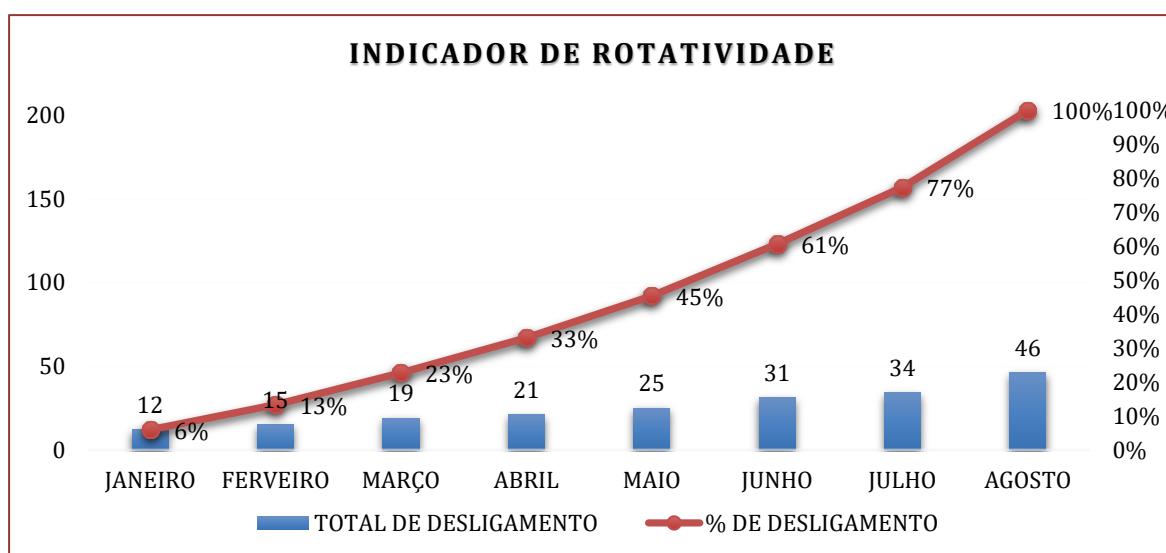
De acordo com a priorização da matriz G.U.T destacou-se a liderança liberal, é tipo de liderança que está prejudicando a equipe, pois o líder permite aos seus colaboradores que tomem qualquer decisão seja individual ou em grupo, o que acaba deixando a equipe sem direção, pois só participa das decisões quando é solicitado pelo

grupo. Esse tipo de liderança se torna prejudicial, acaba faltando organização e enfraquece a figura do líder, tirando seu poder de decisão e responsabilidade que até então é da liderança.

Em seguida a dificuldade de manter a produtividade pode ser prejudicial, pois a empresa visa lucros, e se o colaborador não está produzindo o esperado, pode ser que a liderança não esteja fornecendo os recursos necessários para que se alcance os objetivos organizacionais, o que acaba causando danos a empresa.

E por fim, não exercer o controle da evolução dos colaboradores pode levar a uma perda de responsabilidade gerando decisões inadequadas, correndo riscos que podem favorecer ou não a empresa, pois se um líder não sabe como seus colaboradores estão evoluindo, não dando suporte a desenvolver suas tarefas, os mesmos podem se sentir desvalorizados acreditando que podem não crescer profissionalmente na organização.

**Figura 01: Gráfico de Pareto**



Fonte: Elaborado pelos autores, 2021

No gráfico acima apresentado podemos observar o indicador de rotatividade da empresa em questão, onde apresentam elementos importantes para que se possa entender melhor a movimentação da saída dos profissionais na organização. Através dos dados apresentados no gráfico pode-se observar que nos meses de Janeiro a Agosto de 2021 o número de desligamento apresentados são bastante preocupantes, sendo o mês de Janeiro que obteve o menor número de saída de colaboradores, e o mês de Agosto destaca-se o maior em questão de números de desligamentos, observa-se então que a liderança não está desenvolvendo seu papel de conduzir a equipe em uma direção correta, o que precisa urgentemente de um plano de ação para que se possa sanar esse problema, evitando maiores transtornos futuros.

A questão da rotatividade é um dos principais indicadores de desempenho na organização, é através dela que pode ser observado o nível de motivação e satisfação da equipe, pois as demissões geram custos, fora que a produção da empresa ocorrerá de forma mais lenta, até que os gestores de Recursos Humanos possam novamente recrutar, contratar e treinar os novos funcionários leva um tempo, até se adaptarem as suas novas tarefas. Portanto é melhor treinar a liderança para que ela possa repassar a

equipe seus conhecimentos, ficar por dentro do que realmente a equipe precisa para desenvolver seus trabalhos, oferecer recursos necessários, e assim evitar um índice maior de rotatividade, sendo todos beneficiados.

**Quadro 03: Cinco Porquês**

O Quê?	1º POR QUÊ	2º POR QUÊ	3º POR QUÊ	4º POR QUÊ	5º POR QUÊ	CONTRA-MEDIDA
Liderança Liberal	Colaboradores perdidos na execução das tarefas	Falta de planejamento da liderança	Não tem visão em definir prazos	Pouca orientação e supervisão do líder na tomada de decisão	Falta de comunicação com pouca eficiência	Buscar um outro tipo de liderança que seja favorável a empresa e colaboradores.
Dificuldade em manter a produtividade	Os colaboradores não gerenciam o próprio ritmo	Decisões erradas que podem levar a perdas	Perda de tempo que pode comprometer a produtividade	Oferece poucos recursos	Metas não alcançadas dentro do prazo	Oferecer recursos para que a equipe desenvolva suas metas, procurando saber suas necessidades no ambiente de trabalho.
Não exerce controle da evolução dos colaboradores	Por não ter feedbacks construtivos sobre suas atividades diárias	Não manter um bom relacionamento com os subordinados	Falta de organização da equipe	Colaboradores desmotivados	Líder liberal	Oferecer feedbacks construtivos, mostrando seus pontos fortes e fracos, capacitar a equipe mostrando suas habilidades.

Fonte: Elaborado pelos autores, 2021

Após o levantamento de dados, utilizando a ferramenta dos 5 Porquês, questionando o porquê 5 vezes até que se encontre a verdadeira causa raiz dos problemas analisados e compreender o que aconteceu, e de como esses afetam a empresa, foi feito uma contramedida para que se possa solucionar a causa raiz na resolução do problema, de modo a enriquecer os resultados esperados. Essa ferramenta contribui para se descobrir ações que contribuíram para o problema.

## 5. PLANEJAMENTO DA PROPOSTA

O planejamento da proposta será através da ferramenta 5W2H compondo planos de ação de maneira rápida e eficiente, para definição de tarefas eficazes com acompanhamento dos líderes. Essa ferramenta parte da resposta a 7 questões simples para que se chegue a um plano de ação definindo com tarefas eficazes, enxergando com clareza a necessidade e formulando um plano de ação para o alcance dos objetivos.

**Quadro 04: 5W2H**

O QUÊ?	POR QUÊ?	COMO?	ONDE?	QUEM?	QUANDO?	QUANTO?
Liderança liberal	Líder não está presente nas distribuições das tarefas, não tem visão em definir prazos, para o alcance das metas organizacionais	Trocar para outro tipo de liderança, a liderança democrática	Na empresa	Recursos Humanos	10/01/21 Até 10/03/21	Custo em análise
Dificuldade em manter a produtividade	Colaboradores não estão aptos a produzirem sem orientação da liderança, falta recursos	Estabelecer metas diárias através de reuniões semanais, dando suporte e oferecendo recursos para os mesmos	Na empresa	Liderança do setor	10/01/21 Até 10/03/21	Custo em análise
Não exerce controle da evolução dos colaboradores	Colaboradores desmotivados, pois seus méritos não são reconhecidos	Através da avaliação de desempenho medindo o grau de contribuição e evolução dos colaboradores	Na empresa	Recursos Humanos e gestores	10/01/21 Até 10/03/21	Custo em análise

Elaborado pelos autores, 2021

O primeiro plano de ação obtido pela ferramenta 5W2H nota-se que a liderança liberal é prejudicial a equipe, pois os líderes representam uma figura de grande importância para o desenvolvimento e aperfeiçoamento do colaborador, então a sugestão é a liderança democrática no qual existe interação entre líder e equipe, valorizando seu time, motivando a equipe em se comprometer mais com seus trabalhos, se preocupa com a satisfação e bem estar dos colaboradores, esse tipo de liderança possui altos níveis de rendimentos conseguindo alcançar as metas estabelecidas. Esse tipo de liderança democrática não atua de forma autoritária, divide as decisões e estimula o trabalho dentro da organização.

O segundo plano de ação encontrado foi a dificuldade que os liderados têm em manter a produtividade, por falta de recursos que não são lhes oferecidos para que possam produzir e alcancem suas metas, sendo assim foram estabelecidas reuniões semanais dando suportes para que os colaboradores possam expressar suas opiniões, suas necessidades e dificuldades que estejam atrapalhando o desenvolvimento de seus trabalhos. Através das reuniões será exposto o ponto de vista da equipe buscando novas soluções e assim planejando e criando estratégias, proporcionando recursos, treinando a equipe e saber a importância do desenvolvimento pessoal é uma grande vantagem para os dois lados, onde todos os envolvidos ganham de todos os lados.

E o terceiro plano de ação encontrado foi que o líder não exerce controle na evolução dos colaboradores, sendo criada a avaliação de desempenho que permite avaliar o desempenho individual e grupal, sendo uma forma de valorizar os talentos dos colaboradores dentro da empresa, dando feedbacks, reconhecendo seus méritos e a evolução de seus progressos. A avaliação de desempenho identifica os pontos de melhoria, melhora o diálogo entre líder e liderados proporcionando orientação claras entre gestores e colaboradores, esclarece as expectativas da empresa em relação aos seus colaboradores, melhora o clima organizacional, o que permite desenvolver suas tarefas com mais eficácia.

## 6. RESULTADOS ESPERADOS

Por meio desta pesquisa que foi feita e dos levantamentos obtidos através das ações, onde foi encontrado a causa raiz dos problemas, espera-se que a organização possa colocar em prática o plano de ação para que os resultados possam auxiliar no crescimento da empresa e do colaborador, trazendo benefícios para se atingir melhores resultados, portanto esse plano de ação irá definir as metas e apontar os responsáveis que irão fazer o acompanhamento para o andamento das listas de tarefas que precisam ser executadas de forma eficaz.

Este plano de ação define claramente seus objetivos prevendo situações de riscos que podem ser evitadas, fazendo com que a organização cumpra os prazos determinados dentro do tempo estabelecido, estabelecendo ações de disciplina na fase da execução, portanto este plano de ação irá fazer com que a liderança sugerida tenha mais visão de como conduzir sua equipe em uma mesma direção, fazendo com todos possam produzir mais, alcançando as metas e se sintam motivados e valorizados na organização, sabendo que podem crescer profissionalmente e pessoalmente.

## 7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Sabemos que o setor de Recursos Humanos é responsável em encontrar os talentos para preencher o quadro de funcionários, através da uma mensuração dos resultados foi identificando o desempenho das estratégias que precisam serem colocadas em prática, logo o Recursos Humanos precisa agir junto aos gestores para sanar essas dificuldades encontradas, dificuldades essas que foram identificadas no planejamento da proposta, onde foi feito um levantamento de se encontrar possíveis problemas no decorrer do trabalho.

O objetivo geral desse trabalho foi alcançado identificando quais fatores que estavam levando a organização a não alcançar sua meta, foi constatado que o tipo de liderança liberal na empresa estava sendo prejudicial para o desenvolvimento da equipe, não dava o devido suporte necessário aos colaboradores, não os direcionava para que pudessem executar suas tarefas, e assim se sentiam desmotivados a produzir, pois também se sentiam desvalorizados com suas evoluções que não eram reconhecidas, o que causa um péssimo comportamento organizacional.

Os resultados dos problemas envolvidos foram alcançados através de uma proposta de melhoria que foi proposto a empresa, através de um plano de ação identificando a causa raiz dos problemas envolvidos, no entanto espera-se que a empresa possa colocar em prática o que foi proposto, executando-os para novas melhorias, e evitar possíveis problemas futuros que venham a surgir, pois uma organização bem preparada tem possibilidade de crescimento no mercado de trabalho, visando satisfazer as necessidades do cliente.

## REFERÊNCIAS

ARAÚJO, Cintia Cristina de; MODOLO, Daniela; JUNIOR, Erivaldo Carneiro; VILS, LEONARDO. Análise da Relação entre Clima Organizacional e o Desempenho Criativo em Organizações. **NAVUS- Revista de Gestão e Tecnologia**, v. 7, n. 2, p. 97-112, 2017.

ARAÚJO, André Luiz Santos de. **Gestão da Qualidade**: implantação das ferramentas 5S`s e 5W2H como plano de ação no setor de oficina em uma empresa automóveis na cidade de João Pessoa-PB. João Pessoa, 2017 Trabalho de Conclusão de curso (Engenharia da Produção Mecânica) - Federal da Paraíba, João Pessoa, 2017.

BASTOS. M. (2017) **Análise SWOT; conceito e aplicação**. [Http:// www.portal-administração.com/2017/01/análise-swot-conceito-e-aplicação.html](http://www.portal-administração.com/2017/01/análise-swot-conceito-e-aplicação.html).

CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando com pessoas**: transformando o executivo em um excelente gestor de pessoas. 9. reimpress. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

CHIAVENATO, Idalberto- **Introdução à Teoria Geral da Administração**, 8. Ed. -Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

CRESWELL, John W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**/John W. Creswell: tradução Magda Lopes; consultoria, supervisão e revisão técnica desta edição Dirceu da Silva. - 3.ed.- Porto Alegre: Artmed, 2010.

DUTRA, J. S. **Gestão de pessoas**: realidade atual e desafios futuros. São Paulo: Atlas, 2017.

GAZAL, D. M. **O que é Recursos Humanos**. Portal Educação, disponível em: <https://portaleducação.com.br/conteúdo/artigos/conteúdo/o/14323>. Acesso em 10 mai. 2020.

PEREIRA, Ana. **Ferramenta “5 Porquês” na Causa Raiz**. Leaked Focus on Costumes True Value, 2017. Disponível em: <http://leaked.com/blog/2017/05/11/ferramenta-5-porques-na-causa-raiz/> Acesso em 07 out. 2017.

PERIARD, G. **Matriz G.U.T- Guia completo**. 2011. Disponível em: [www.sobreadministração.com/matriz-G.U.T-guia-completo/](http://www.sobreadministração.com/matriz-G.U.T-guia-completo/). Acesso em: 08 jun.2019.

SOUZA, C. P. da S. Cultura e Clima Organizacional: **compreendendo a essência das organizações**. Curitiba: editora Intersaber, 2014.

TRIVELATTO, A.A. Aplicação das Sete Ferramentas Básicas da Qualidade no Ciclo **PDCA para melhoria continua**: estudo de caso numa empresa de autopeças. 2010. TCC. Escola de Engenharia de São Carlos, USP, 2010

# Capítulo 19

## *Gestão estratégica na identificação de potencialidades e formação de líderes: Estudo de caso em uma empresa de polo eletrônico*

*France Luana de Oliveira Da Silveira*

*Marlon Celestino da Costa*

*Ygor Geann dos Santos Leite*

**Resumo:** O artigo aborda estratégias de identificação de sucessores e as problemáticas encontradas pela gestão que está atualmente na empresa. Tendo como objetivo a formação de sucessores de diversas áreas administrativas, tornando assim um fácil direcionamento que pretende buscar futuros gestores e aprimorar os que já estão em atividade. Será apresentado ferramentas como gráfico de Pareto, que prioriza qual o problema deve ser tomado, visando ações de melhorias e para plano de ação temos 5W2H, para a resolução da problemática. Uma forma de alcançar seu propósito é trabalhar seu recrutamento, seletiva, desenvolvimento e formação profissional, com objetivo de trabalho em equipe, sincronização, conhecimento corporativo, implantação de projetos, conteúdos multidisciplinares, formando líderes capacitados e aptos para desenvolver resultados conforme objetivo organizacional. Para os gestores já presente na empresa é necessária uma demanda de treinamentos e aprimoramento de qualificação de liderança comportamental, atingindo assim os objetivos e a satisfação de todos os envolvidos, com essa estratégia teremos líderes preparados e aptos para influenciar novos líderes.

**Palavras-chave:** estratégia, líderes, gestores.

## 1. INTRODUÇÃO

A gestão estratégica, tem como práticas estabelecidas pelos gestores de uma empresa, cuja seu objetivo é o fortalecimento e crescimento de uma organização. Apresenta a identificação nas potencialidades e habilidades dos indivíduos que ocupam diversas áreas no meio corporativo, com a aprimoramento aos que já atuam no mercado e a identificar líderes e gestores aptos para uma liderança segura, com visão de crescimento amplo, econômico, habilidoso e estratégico.

Neste sentido a pesquisa se desenvolve em uma fábrica de fabricação de produto industrial e com grande potencialidade de vendas no mercado, competido com seis principais deste ramo em eletrodomésticos. Com quase 80.000 funcionários, ao todo são 11 bases de produção em todo o mundo, tendo como maior distribuidora sua sede em Manaus-Amazonas. Sendo analisada sua gestão organizacional dentro de cada departamento.

Desta maneira, destaca-se a problemática: Qual a principal necessidade, de uma gestão preparada para formação de liderados que tenham um resultado positivo em sua organização?

O objetivo geral é identificar a falha entre os gestores e supervisores, que são responsáveis pelo monitoramento e andamento do resultado eficaz no meio corporativo, afetando diretamente seus liderados com a falta de capacitação e preparo. Os objetivos específicos pretendem: realizar pesquisa qualitativa e quantitativa e identificar potencialidade que podem prejudicar o ambiente organizacional, mediante a problemática evidenciada e um plano de ação identificando a causa raiz das condições anteriores.

A metodologia do artigo consiste de uma estrutura de pesquisa mista, ou seja, determinada por meio de informação qualitativa e quantitativa, podendo mensurar a realidade da empresa com foco nos objetivos propostas onde irá direcionar uma visão melhor em cima de cada problemática, sendo aplicadas ferramentas necessárias para uma melhor análise, mensurações e consequentemente elaboração de plano de ação para melhor resultado.

A fundamentação teórica consiste em três específicos capítulos para estudo de análise, sendo esses: gestão estratégica, evidenciando desenvolvimento de projetos para resultados eficazes; desenvolvimento de pessoa, consiste em desenvolver em cada liderado amplitude de conhecimento e capacitação para formação profissional; líderes que inspiram, gestão visionária, que buscam inovar e transformar pessoas ou ambientes institucionais, extraíndo o melhor de casa liderado e direcionando casa um para sua respectiva finalidade.

A construção desse estudo tem como justificativa mostrar a importância de uma capacitação para exercer uma gestão, um gestor com resultados eficazes, precisa de preparação, total domínio de sua equipe, transmissão de confiança, equilíbrio emocional e racional, gerando um clima organizacional leve e saudável para extrair as melhores habilidades dentro de sua corporação, sem ter a necessidades de ameaças ou outras medidas que podem ser entendidas como imposições desnecessárias.

Da mesma forma, pode-se obter relevância para a empresa estudada, pois sem as medidas que serão citadas ao longo do trabalho, a empresa tende a continuar apresentando graves escolhas ao levantar um sucessor sem capacitação e conhecimento para sua organização, com consequências de um mau posicionamento, visão míope e

desvalorização de sua equipe, podendo assim trazer uma ruina para seu ambiente organizacional, com resultados não relevantes.

## 2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 2.1 GESTÃO DE PESSOAS

Em várias áreas se não todas, estão relacionadas a gestão de pessoas que está em constante desenvolvimento isso por que a gestão abrange todas as áreas organizacionais seja ela no recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, programas e orientações de saúde e segurança no trabalho e as competências individuais de cada funcionário podendo assim ter bastante influencia e domínio sobre as expectativas e causas motivacionais, podendo ser trabalhadas e estudadas para uma melhor avaliação de desempenho nas rotinas operacionais.

Para de CASTRO (2017) apud França (2007), a gestão de pessoas nada mais é que todas as áreas corporativas no qual as pessoas se correlacionam, isso por que as diversas áreas organizacionais funcionam como um sistema rotatório no qual um precisa do outro pois a necessidade de um é a atividade que precisa de êxito na execução para melhor finalidade empresarial, o negócio ou produto precisa que as novas tecnologias, normas e atividades sejam sempre comunicadas e adquiridas para o engrandecimento da boa informação e comunicação, fazendo com que todos os indivíduos da corporação tenham conhecimento de tudo que ocorre e se planeja dentro da organização.

De acordo com Chiavenato (2017), a gestão pode dizer muito como você tocar ou gerenciar um negócio ou serviço, pois é ela quem dará grandes frutos e passos adiante em meio a qualquer enfrentamento de diversas circunstâncias, sejam elas internas ou externas, a gestão busca melhorias e soluções que além de controlar e dirigir pessoas, ela busca obter aceitação a ordens de maneira que isso tenha resultados e controle de seus objetivos.

De acordo com Flavia Et al. (2020) apud Sapiro (2003), cada gestor está diretamente relacionado a sua organização, onde as missões corporativas têm muito impacto sobre os gestores, pois as organizações buscam inovações e soluções para os diversos problemas e precauções que se deve tomar. Ter esforços combinados mostra que cada pessoa é capaz de contribuir para um grande empreendimento nas melhorias contínuas, a organização tem grande papel na importância do comprometimento dos colaboradores.

### 2.2 GESTÃO ESTRATÉGICA

A gestão estratégica consiste em um conjunto de práticas definidas pelos gestores, objetivando o crescimento e sustentabilidade empresarial, com base nos cenários internos e externos, determinando objetivos de curto, médio e longo prazo. Cada gestor tem suas particularidades em como vai enfrentar as diversidades encontradas diariamente, porém o diferencial é sempre ter uma visão ampla e focar nos resultados esperados, que buscam garantir o engajamento da organização para que a mesma se torne a número um do mercado.

Nesse sentido, Sabiase (2017), explica que cabe aos gestores, garantir, que a estratégia definida compreenda a utilização total de todos os recursos produtivos, a fim de que a empresa domine o mercado, exigindo do gestor um profundo conhecimento da capacidade do recurso da sua empresa. O desempenho organizacional pode ser um

grande fator a se levar em consideração a gestão que atualmente está gerindo esta corporação pois a mesma corporação pode crescer ou diminuir seus recursos.

Para Costa (2017), diz que atualmente, em um cenário de constantes mudanças, a gestão estratégica é um processo voltado para o futuro, conduzido pela alta administração com a colaboração de toda a estrutura organizacional, entre outros grandes fatores o mais importante e rentável é o envolvimento de todos os colaboradores, vendo e estudando sempre novas estratégias e métodos a serem usados para fins organizacionais, isso mostrará que a estratégia é ir vendo como e estará no futuro do que como se esta no ano atual.

À vista disso, Vazquez (2017), diz que uma boa estratégia tem como objetivo principal, manter a alta produtividade do colaborador, a satisfação com o trabalho e uma boa interação com a equipe, e que se esses pontos forem alcançados, as chances de isso refletir no resultado financeiro são muito grandes. Toda organização deve investir mais na infraestrutura e soluções nos trabalhos dos indivíduos, um colaborador satisfeito e sem desmotivação é um funcionário que além de satisfeito deve se sentir orgulho trabalhar no dia seguinte.

Existem muitas vantagens em se estabelecer um bom planejamento estratégico, entre elas, uma alocação correta dos recursos, um maior engajamento dos funcionários, permite um maior entendimento do mercado no qual a empresa está situada etc., Costa (2017) diz que características como essas que são o diferencial de uma empresa sustentável. A gestão estratégica tem que está ligada diretamente com as mudanças e seus índices de empenho dos colaboradores, para isso é preciso fazer conforme a necessidade e controle do projeto.

O planejamento estratégico é diferente para cada organização, uma vez que pontos como: o porte da empresa, o mercado no qual está inserida, faturamento etc., é o que determinam o planejamento, baseado nessas métricas e no mercado é que se estabelece o plano de negócios, pontos como esse são citados por (Eissman, et al 2020, apud Chiavenato, 2009, p. 30) e que as empresas que promovem um bom planejamento estratégico baseado nas condições do ambiente externo, são mais suscetíveis a serem bem sucedidas.

## 2.3 FERRAMENTAS ADMINISTRATIVAS

As ferramentas possibilitam na identificação e compreensão dos problemas e índices dos mais variados aspectos direcionados a diversos fatores organizacionais. Onde cada ferramenta nos dá possibilidade de agir e corrigir as problemáticas e dificuldades encontradas nas áreas mapeadas e a partir desse estudo se pode ter um plano de ação. As ferramentas como a SWOT, matriz de G.U.T, Diagrama de Pareto, 5 porquês e 5W2H todas elas são de grande importância para as diversas áreas corporativas que precisam de uma melhoria seja ela um aprimoramento pessoal, ambiente ou estrutural.

Na concepção de Fernandes (2018), esta autoriza uma análise de dados, que incluem processos específicos da empresa no âmbito interno e externo. Trazendo uma visão sistemática para o gestor de todas as ações que influem os resultados organizacionais, lhe proporcionando fatores de melhorias de acordo com a alteração do mercado no qual se insere, com resultados positivos

Para Sousa e Santos (2020) apud Marshall et al (2012) afirma que a matriz G.U.T pode ser utilizada para apresentação de problema e riscos, gera um quantitativo

formulando um ranking para priorização e redução de impactos. Além disso, o uso correto acelera a tomada de decisão ao definir, com critérios, o nível de importância de cada item. Pode ser utilizado em qualquer tipo de organização e em diversas situações que requeiram priorização ou organização, porém deve ser feita em conjunto com toda a equipe, para que diversos pontos de vista sejam analisados e possam ser integrados para o sucesso.

Segundo Santos (2018) apud Carpinetti (2019); Scartzini (2009) o diagrama de Pareto é uma ferramenta utilizável para citar itens que mais causam falhas, em uma pequena quantidade de itens que causam inúmeras falhas. Para um gráfico de Pareto, as barras são ordenadas por contagens de frequência, da mais alta para a mais baixa. Esses gráficos são frequentemente usados para identificar as áreas nas quais se concentrar primeiro na melhoria do processo.

Segundo Corrêa (2017) apud Benjamin et al (2009) os 5 porquês se consistem em uma técnica para sanar problemas encontrados, identificando a causa raiz de cada problema, questionando cada resposta dada a cada pergunta. Sendo assim, O principal os benefícios dessa ferramenta de gestão é que ele é um dos métodos de avaliação mais poderosos de todas as análises não estatísticas. Ele pode descobrir e rastrear problemas que não eram muito claros ou óbvios.

Em relação ao 5W2H Santos (2018) apud Peinado e Graeml (2007); Marshall Junior et al (2008); Scartezini (2009) descrevem que é uma ferramenta que usa método de lista que garante as tarefas que irão ser realizadas, o tempo que cada uma vai levar e o método que será utilizado para realizar.

### **3. METODOLOGIA**

O presente artigo traz consigo o aprofundamento na utilização de formas e métodos, levantamento de um líder com visão e capacitação dentro de uma organização, que teve por análise uma empresa de condicionador de ar, que é referência na cidade de Manaus/AM, traz como estudo pesquisa mista de métodos qualitativos e quantitativos com o intuito de aprimorar seus benefícios de forma, que através de seus resultados, erros venham ser aparados antes de uma possível consequência negativa dentro do meio operacional. Segundo Lima (2017) considera essa ferramenta já muito utilizada por grandes empresas, podendo também ter eficácia em pequenas e medianas empresas, segundo o autor é possível fazer a identificação também a empresa pelos olhos dos colaboradores, identificando propostas de melhorias para resultados positivos.

Sendo assim, foi levado em considerações as problemáticas e necessidades da empresa para se obter uma melhor gestão. Com uma pesquisa mais detalhada da empresa, observando seu ambiente de trabalho e todos os perfis de liderados foi empregada a ferramenta SWOT. Dessa forma, foi possível identificar suas fraquezas, força e oportunidades. Desse modo, pode-se observar que a empresa a qual foi pesquisada tem pontos positivos no que diz respeito a uma linha completa de produção moderna, com benefícios e incentivos aos seus colaboradores e possui uma boa estrutura para o controle de qualidade, entretanto ainda está se desenvolvendo em questão de nível altíssimo de absenteísmos, pouca comunicação com seus colaboradores, onde pode afetar sua qualidade organizacional.

A partir disto, foi utilizada uma segunda ferramenta a Matriz G.U.T(Gravidade, Urgência e Tendência), onde foi possível identificar os problemas em maior evidência da empresa que desrespeita a uma boa gestão. Dessa maneira, foi identificado problemas como a dificuldade de filtrar um perfil de gestão, que extraia dos seus liderados, o melhor no requisito potencial, possíveis interferência na comunicação, entre outras. Ou seja, partindo dessas informações será possível criar intervenções visando a melhoria do ambiente empresarial.

Partindo das problemáticas analisadas através da Matriz G.U.T, foi utilizada a terceira ferramenta os 5 Porquês. Essa ferramenta traz consigo a possibilidade de levantar cinco questionamentos sobre os problemas mais agravantes da Consultoria. Através desses questionamentos, é possível identificar a raiz dos empecilhos que dificultam uma boa gestão de forma mais completa e eficaz. Sendo assim, essa ferramenta mostra a principal causa e solução para fazer a identificação dos erros e sanar as mesmas.

Por fim, será utilizado um plano de ação por meio da ferramenta 5W2H, que identifica o responsável por desenvolver um ambiente organizacional relevante em cima no meio corporativo, observando seus liderados, extraíndo de cada um, seu potencial, através de comunicação, incentivos e assim trazendo um ambiente de saudável para ambas as partes. Trazendo para essa organização custos quando desrespeito é o conhecimento, com estudos e cursos de aprimoramento pessoal para os colaboradores da sua organização. Com isso temos uma rede completa para a melhoria, crescimento e desenvolvimento através das ferramentas gerenciais para novo colaboradores e funcionários que já estão na ativa, trazendo assim táticas eficazes e otimizadas para um todo.

#### **4. PROPOSTA DE SOLUÇÃO**

Assim como todo trabalho científico pautado nas regulamentações que o tornam válido de análise, iremos pautar apresentação e metodologia da pesquisa, como caminho que contém diretrizes usadas para a realização do mesmo. Usando as cinco ferramentas administrativas que procuram trazer melhorias de comportamento através da comunicação e preparação em ambientes que não apresentam as necessidades necessárias.

É apresentado de forma didática e organizacional o panorama feito baseando-se na ferramenta SWOT, que direciona para as seguintes características da empresa de forma direta seu real relevâncias e necessidades, pontos fortes e fracos que precisam ser trabalhados com um todo, procurando e revertendo as possíveis fatores, perdas e dificuldades que resultam negativamente nas diversas áreas de uma organização. Conforme o quadro a seguir:

### Quadro 01. Análise SWOT.

Ambiente Interno	Forças		Fraquezas	
	Benefícios e incentivos		Absenteísmo	
	Linhas de produção modernas		Comunicação com os colaboradores	
	Controle de Qualidade		Oportunidades de crescimento	
	Remuneração adequada		Capacitação de gestores	
Ambiente Externo	Oportunidades			Ameaças
	Clima		Concorrência	
	Garantia na qualidade do produto		Embarque e desembarque de Materiais de produção.	
	Aparelhos modernos		Crise financeira devido a pandemia	

Fonte: Elaborado pelos autores, 2021.

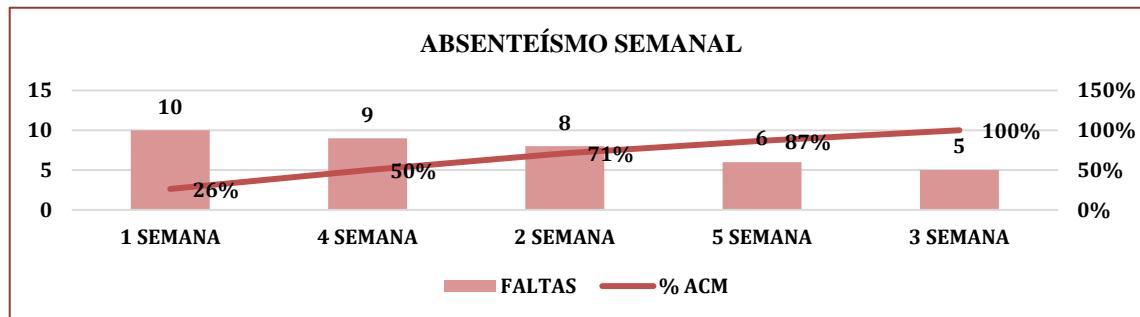
Observando a ferramenta, podemos identificar e analisar pontos fortes, oportunidades, fraquezas e ameaças. Após o conhecimento das dificuldades, é necessário dar prioridades para as mesmas e começar a trabalhar em suas questões, com planejamento organizacional visando aprimorar sua satisfação interna e externa e com isso analisar e diagnosticar o grau de cada fraqueza e força. Assim como a figura 02 apresenta a pontuação das ameaças encontradas, usando a ferramenta G.U.T. A partir disso é possível colocar em uso a ferramenta Matriz G.U.T (Gravidade, Urgência e Urgência), como apresenta o quadro a seguir:

### Quadro 02. Apresentação da utilização da ferramenta G.U.T.

Lista de Problemas	G	U	T	Pontuação	Prioridade
Comunicação com os colaboradores	3	3	2	18	4
Capacitação de Gestores	4	4	5	80	2
Absenteísmos	5	4	5	100	1
Feedback	2	2	2	8	5
Oportunidade de crescimento	3	5	3	45	3

Fonte: Elaborado pelos autores, 2021.

Identificando com clareza as fraquezas desta fabrica em relação ao índice de falta, pode-se ter uma visão didática e organizacional para agir, diretamente com ações voltadas às prioridades que merecem atendimento, sendo eles: 1º Absenteísmos, 2º Capacitação de Gestores, 3º Oportunidade de Crescimento. Os quais se destacam por causar grandes impactos na relevância operacional desta empresa, trazendo as consequências nos resultados operacionais.

**Quadro 03.** Diagrama de Pareto.

Fonte: Elaborado pelos autores, 2021.

Conforme pode ser notado na ferramenta G.U.T o índice de absenteísmo é alarmante nessa organização que pode está trazendo sérios problemas para a mesma, como podemos notar no gráfico de Pareto a grande relevância que as faltas dos indivíduos tem grande impacto em sua produtividade semanal. O estudo foi feito em 5 semanas que deu início no começo do mês de agosto e colocando em pauta a quantidade de absenteísmo e a produtividade esperada que diariamente é de 1200 produtos. Na análise mostra que na primeira semana da pesquisa já temos um relativo problema, pois o mesmo acarretou na pouca demanda de aparelhos montados ao final do expediente, já na quarta semana se obteve o segundo maior índice dessas cinco semanas analisadas, o nível de absenteísmo que fez com que mais uma vez não se obteve sucesso na sua produtividade esperada.

Dando prosseguimento ao trajeto metodológico utilizado, é utilizado como ferramenta analítica administrativa chamada de “5 Porquês”, nomenclatura essa que se apresenta de forma estrutural da seguinte forma logo abaixo, vamos encontrar a causa raiz e geração de odeias, os três graus citados de grande relevância e de muito impacto no meio produtivo da corporação, os mesmos podem ser vistos no quadro 03.

**Quadro 04.** Aplicação da ferramenta de 5 porquês.

O QUE?	1º POR QUÊ	2º POR QUÊ	3º POR QUÊ	4º POR QUÊ	5º POR QUÊ	CONTRAMEDIDA
Falta de oportunidades	Os gestores indicam a pessoa que será promovida.	Não tem um plano de carreira para os funcionários	Contratação em alguns cargos externamente.	Não envolve os colaboradores nas mudanças e ações.	Programa de meritocracia para os destaques operacionais.	Criar plano de carreira para os operadores, dando cursos e treinamentos de aperfeiçoamento pessoal. Fazendo com que as devidas promoções sejam prioridades dos que já atuam na organização.
Demora nas soluções dos problemas operacionais	Ambiente de clima quente e sem muita ventilação.	Manutenção de linhas somente quando apresenta problemas.	Reservas/facilitadores sobrecarregados.	Falta de uma Logística de materiais mais exata.	Absenteísmo elevados que geram a perda de produção.	Criar planos de ações para facilitar o andamento das linhas sem gerar estresse nos colaboradores e envolvê-los nas melhorias, ouvindo as sugestões sem anular as possibilidades.
Liderança Autocrática	Despreparo emocional e capacitação inadequada	Deixam tudo nas mãos dos reservas	Não se envolvem com os colaboradores.	Muita cobrança para pouca ação pessoal dos mesmos.	Falta de empatia e compreensão por seus liderados.	Aperfeiçoar os que já atuam e contratar através de seletivas Interna/Externa através de seletivas. Buscar líderes mais participativos e fazer avaliações da liderança.

Fonte: Elaborado pelos autores, 2021.

Com a ferramenta dos 5 porquês a organização tem a possibilidade de aplicar o questionamento de “por quê? ” Para conseguir compreender melhor o que pode identificar o problema em questão através das possíveis respostas obtidas podem ser capazes de desenvolver um plano de ações e amparar o erro encontrado.

## 5. PLANEJAMENTO DA PROPOSTA

Conseguindo encontrar as causas e origem de fatores que levam a organização a apresentar dificuldades quanto a falta de comunicação e preparo, é possível desenvolver uma proposta de intervenção, onde seja agrupado medida que possam prevenir os problemas avaliados quanto ao contexto estabelecido nesse estudo. Nesse sentido, foi escolhido a ferramenta 5W2H para a estruturação da proposta, como apresentado na tabela 05.

**Quadro 05.** Proposta de intervenção para implantação na empresa designada.

O QUE?	PORQUE?	QUEM?	QUANDO?	ONDE?	COMO?	QUANTO?
Excesso de Absenteísmo	Devido a insatisfação pessoal com seus gestores e sem expectativa de crescimento pessoal.	Operadores de produção	01 de janeiro/01 de fevereiro de 2022	Empresa pesquisada	Através de planos de aprimoramento pessoal tanto líderes como subordinados. Criar oportunidades e plano de carreira.	Custos em análise
Oportunidades	Levantamento de promoções/ cargos pelos gestores, não se tem seleção internamente para promoções.	Operadores de produção	01 de janeiro/01 de fevereiro de 2022	Empresa pesquisada	Criar planos de carreira para os colaboradores e fazer seletivas primeiramente interna para depois fazer externamente	Sem valor financeiro relativo
Despreparo pessoal dos líderes.	Devido à falta de capacitação adequada, pouco envolvimento com sua equipe.	Gestor/ líderes	01 de janeiro/01 de fevereiro de 2022	Empresa pesquisada	Projetos, palestras e incentivos de aprimoramento pessoal.	Custos em análise
Seleção	Contratação por poucos requisitos com poucas exigências.	RH	01 de janeiro/01 de fevereiro de 2022	Empresa pesquisada	Especificar requisitos necessários para os diversos cargos e fazer avaliações.	Sem valor financeiro relativo

Fonte: Elaborado pelos autores, 2021.

Com a implantação desta ferramenta na empresa, é perceptível que dentro da indústria analisada o ambiente é desfavorável ao desenvolvimento pessoal de seus colaboradores que envolve até mesmo os gestores que de forma direta, são selecionados sem mesmo ter um preparo adequado para a devida função e que deve ser solucionado com as medidas de aperfeiçoamento pessoal, isso para os líderes que já atuam, os demais que venham a ser contratados seja eles internamente ou externamente sejam estipulados formações adequadas para que não haja conflitos na responsabilidade e dever da função. Para os colaboradores operacionais, cursos profissionalizantes para o seu desenvolvimento passa suprir a necessidade da organização não podendo recorrer a seletivas externamente.

Uma das grandes falhas que ocorre dentro dessa corporação é a falta de comunicação e feedback que faz com que os subordinados tenham poucas expectativas dentro da empresa. Após a análise que foi feita é possível notar que a falta de uma gestão de pessoas com visão e capacidade de desenvolver os demais áreas e pessoas na organização, pode ser crucial para o sucesso da mesma, o setor de recursos humanos tem grandes influências sobre as relações pessoais que ocorrem dentro da organização, por isso é de crucial importância uma análise/avaliação do ambiente organizacional para acompanhar a satisfação todos os envolvidos.

Uma vez que é preciso notar se que a organização tem um grande índice de funcionários do sexo masculino e ter um olhar diferente para com os mesmos, pois na maioria dos casos o alto estresse pode ocasionar problemas como discursões ou até mesmo agressões, para Gabriel (2018) apud Fragalá (2016), devido ao processo de industrialização ser em grande proporção no Brasil e com isso teve a rápida mudança organizacional do trabalho e isso faz que repercuta em vários aspectos e impactos sobre a saúde do trabalhador e uma que nos dias atuais está em ascensão mas que Fragalá já tinha um alto conhecimento, que é a saúde mental. Todos sabem que a falta de empatia, compreensão, animo para ajudar e até mesmo o mal humor direcionado ao colaborador pode ser um fator desmotivacional que venha a carregar perdas diárias como produtividade, aumento no absenteísmo, rebeldia e etc.

O plano de ação 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 na distribuição de direitos e deveres as normas estabelecidas pela empresa. Dessa forma, implementar níveis de satisfações e motivações, a fim de aumentar a produtividade dos colaboradores. Planos de ações e melhorias são de para todas as possíveis falhas e problemas também se tem um grande torna primordial para que as demais áreas também sejam de grande desenvolvimento

## 6. RESULTADOS

Atendendo todas as ações adotadas para uma grande melhoria dos colaboradores que envolve diretamente os subordinados, que mediante a fatores negativos que o cercam, sugere ferramentas e soluções de problemas, para o alcance de resultados positivos, que possa envolver o todos os funcionários e empresários da organização.

Apesar dos gestores que gerenciam a organização não terem bastante discernimento sobre as demais áreas da organização, a empresa em si é grande e se pode dizer renomeada corporação que precisa ser adequadamente administrada para que ocorra uma boa e esperada positividade no baixo índice de absenteísmo, e mesmo que a organização tenha poucas vagas para selecionar os demais invidos é muito importante o envolvimentos dos mesmo com as escolhas e diretrizes, e estarem bem informados sobre as possíveis mudanças de normas ou alterações em seus setores produtivos.

Michelle et al. (2018) fala que para um bom desempenho corporativo é preciso que a mesma tenha líderes/gestores preparados e empenhados a ajudar e dar o devido suporte aos seus subordinados, um líder que não ajuda, não informa e só aparece para impor e cobrar está cada vez mais prejudicando a eficiência de sua própria equipe, o liderado espera que de seus líderes ele tenha o devido apoio ou suporte seja ele com ferramentas, equipamentos e até mesmo um valor moral em que por mais que seja dificultoso as atividades, os bons líderes reconhecem a eventual dificuldade e sendo

assim buscam uma melhoria para que o seu colaborador possa se sentir mais seguro e motivado no seu devido local de trabalho.

Ainda assim, é sempre de grande valor está proporcionando aos colaboradores conhecimentos e parcerias para seu interesse pessoal que por fim é sempre bom ressaltar que grandes líderes formam e instruem os seus liderados para serem grandes líderes eventualmente. Todo fator que envolve a área produtiva e que tenha uma grande quantidade de pessoas vai ser propício a grandes falhas operacionais, por isso os gestores devem ter visões amplas e diversificadas, buscando estratégias para suprir as perdas e necessidades daquele momento. Os planos de ação podem reter os grandes desperdícios produtivos fazendo que o problema seja solucionado, pois não basta somente saber do problema e sim solucioná-lo, a potencialidade de um indivíduo só pode ser medida se de verdade um gestor estiver comprometido em gerenciar pessoas que além de influencia-los ele também os transforma profissionalmente.

## 7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Através das pesquisas realizadas conclui-se que a potencialidade de buscar e gerenciar pessoas está bastante atrelada ao potencial da gestão que pode estar atuando na organização, pois como pode alguém evidenciar potencialidade se nem o mesmo as possuir?

Quando se busca resultados, é importante ressaltar que a importância da gestão é fundamental para o alcance desse resultado. Os diversos setores e áreas são dependentes uns aos outros por isso é importante a boa parceria para que haja sempre um retorno positivo nas devidas necessidades rotineiras. Os líderes são muito importantes nessa parceria pois líderes autocráticos se tornam pessoas mandonas e fechadas impossibilitando a comunhão com as demais áreas que o mesmo é dependente.

O grande índice de absenteísmo é um fator alarmante a qualquer empresa, seja micro ou multinacional, esse índice está muito relacionado ao custo como relata Andressa Raquel et al (2017), quando o colaborador falta ele mexe com vários fatores organizacionais como o da perda produtiva, aumento de carga nas atividades, tempo de treinamento para outro indivíduo e podendo até mesmo ocasionar o estresse de trabalho para todos os envolvidos ou próximos a essa atividade, por isso que se deve priorizar sempre as reclamações e sugestões dos colaboradores para que eles tenham prazer e se sintam o dever de fazer a eventual atividade sem mesmo questioná-la, pois uma pessoa que insita a pro atividade está sempre com pessoas correlacionadas ao comprometimento fixo aos deveres organizacionais. A empresa que foi feita a pesquisa está em passos leves buscando uma melhoria, mas que para isso a mesma precisa se desprender das seletivas por interesse e buscar métodos de avaliação democráticos com os indivíduos de toda a organização.

O sucesso de uma empresa está ligado ao sucesso de suas equipes, no meio industrial as organizações estão atrás de pessoas que queiram inovar e solucionar as suas necessidades e vale lembrar que para cada indivíduo há sempre um meio de fazer ou não fazer o que se pede, então o preparo profissional indicaria qual a medida certa para os diversos comportamentos, direcionado a estratégia certa aos lugares necessitados.

## REFERÊNCIAS

**AGROINDÚSTRIA CATARINENSE.** *Seminário De Iniciação Científica E Seminário Integrado De Ensino, Pesquisa E Extensão.* Disponível em:  
<<https://unoesc.emnuvens.com.br/siepe/article/view/14961>>

Baracho de Medeiros, A., Costa-Nunes, S., Moyzes-Sarsur, A. & Costa de Amorim, W. (2019). **Processo sucessório:** o complexo desafio do desenvolvimento de lideranças. *Estudios Gerenciales*, Disponível em: <<https://doi.org/10.18046/j.estger.2019.151.3136>>

BLANCHARD, Ken. **Liderança de alto nível:** como criar e liderar organizações de alto desempenho [recurso eletrônico] /KenBlanchard; Tradução: Francisco Araújo da Costa.

CHIAVENATO, Idalberto. **Coaching & mentoring construção de talentos nas organizações:** as novas ferramentas da gestão de pessoas. 3<sup>a</sup> edição. Rio de Janeiro:Elsevier, 2017 da Universidade Estadual da Paraíba.

DE Castro, A.B.C.; BRITO, L. M. P.; VARELA, J. H. de S. **A RESSIGNIFICAÇÃO DA ÁREA DEGESTÃO DE PESSOAS E OS NOVOS PAPEIS DAS PESSOAS E DAS ORGANIZAÇÕES.**

Eliane Maria Pires, A., Giavina Bianchi, S., Alessandra QuishidaPaula, A. & Gabriela Foroni, W. (2017). **Atuação do Líder na Gestão Estratégica de Pessoas:** Reflexões, Lacunas e Oportunidade. Disponível em: <<https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2017150280>> publicado: Jan-fev. 2017.

Estudo de Caso na Cerâmica Soledade Ltda., Campina Grande, 2016. Trabalho de Conclusão de Curso –TCC apresentado ao Departamento do Curso de Ciências Contábeis,

FUZINATTO, A. R. H., & Nascimento, S. (2017). **ABSENTEÍSMO EM UMA**

Gabriel de Nascimento e Silva. **(Re) conhecendo o estresse no trabalho:** uma visão crítica. Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, Brasil. E-GASALLA, José Maria. **A nova gestão de pessoas.** Saraiva Educação SA, 2017.

**Gestão Estratégica/** Elizangela de Jesus Oliveira, Wanderson da Silva Damião, ErickDawson Oliveira – MG: Poisson, 2020.

Gordon, Jon. **O poder da liderança positiva:** como e por que líderes positivos transformam equipes e organizações e mudam o mundo / Jon Gordon; traduzido por Carlos Bacci – Rio de Janeiro: Alta Books, 2018.

MARRAS, Jean Pierre. **Gestão estratégica de pessoas:** conceitos e tendências. São Paulo: Saraiva, 2017.

MASCARENHAS, André Ofenhejm. **Gestão estratégica de pessoas** [Livro eletrônico]: evolução, teoria e crítica / André Ofenhejm Mascarenhas e colaboradores. – São Paulo:Cengage Lerning, 2020.

Michelle da Rosa Lopes; Maria Regina Claudino da Silva; André Felipe Queiroz. **Desempenho Profissional: Influências e Importância da Motivação no Mercado de Trabalho.** Centro Universitário Anhanguera de Campo Grande. MS, Brasil. Disponível em:<<http://dx.doi.org/10.17921/1415-6571.2018v22n36p120-128>> publicado: 25 de junho de 2019.

Rafael Correia de. **ANÁLISE SWOTSWOT FERRAMENTA PARA TOMADA DE DECISÕES**: Um RIBEIRO, Antônio de Lima. **Gestão de pessoas**. Saraiva Educação SA, 2017.

SAMBIASE, Marta. **Gestão estratégica**: sustentabilidade e desenvolvimento empresarial

SANTOS, Nathália Caetano dos. **Utilização de ferramentas da qualidade no setor de fornos de uma empresa fabricante de produtos oftálmicos**. 2018. Trabalho de conclusão de curso TCC - Engenharia de Produção Mecânica para Universidade Federal da Paraíba – UFPB.

SILVA, G. N. (Re) Conhecendo o Estresse no Trabalho: uma Visão Crítica. Gerais: Revista Interinstitucional de Psicologia, v. 12, n.1, p. 51 – 61, 2019.

VAZQUEZ, Ana Claudia Souza. **Manual de boas práticas de recursos humanos** / Ana Claudia Souza Vazquez, Cláudia Maria Muller. | 1. Ed. | Porto Alegre, RS: Buqui 2017.

# Capítulo 20

## *Modelos gerenciais e a falta de ética em estratégias comerciais: Estudo de caso em uma escola de cursos profissionalizantes*

*Jaina Paraíso de Macedo*

*Ygor Geann dos Santos Leite*

**Resumo:** O artigo em questão abordará com clareza o que a ausência de uma boa liderança suscita nos extremos internos desta empresa (citada a seguir). Visando assim, novas maneiras para o surgimento de vantagens para manter uma boa postura/organização de pé, junto aos seus colaboradores garantindo uma futura melhoria. O estudo de caso o traz facilidade de forma mútua, o quanto pode ser benéfico a inclusão de ferramentas/métodos para aprimorar os lados insatisfeitos dessa instituição, para que de acordo com sua demanda exigida suas metas em um ser cumpridas/alcançadas. Uma nova visão de colaboração e sustento de ideias, para poder obter bons e produtivos resultados de beneficiado a todos sem exceção. Contudo, realçando uma traumática confusão vivida por um profissional em um ambiente catastrófico, completamente fora dos eixos. Que atualmente vem excedendo os limites de escassez no mercado de trabalho, assinando seu próprio termo/acordo de falência principalmente por sua total falta de ética.

**Palavra-chave:** Liderança, Mercado de Trabalho, Ética.

## 1. INTRODUÇÃO

Entrando no conceito o termo “Gestão” possui suas abrangências e de certo ramificações, pois, pode ser facilmente encontrada e executada em diversos tipos de cenários. Afinal por ser uma ferramenta cíclica é de uso comum. Então de fato pode-se afirmar que Gestão existe em qualquer ambiente vivido nos dias de hoje, sendo ele coorporativo ou não. Qualquer ação que gere esforço em equipe, ou seja é um ato de gerenciamento com o envolvimento de colaboradores assim acarretando resultados, fazendo disso seu grande objetivo, o crescimento.

Através dessa visão e espelhando-a para a empresa apresentada demonstra que tal possui seus pontos desfavoráveis e no tanto desconfortável no seu recinto. Prejudicando também sua imagem social por mídia, no qual agrava sua situação, manchando sua imagem tanto entre seus colaboradores quanto sua gestão e principalmente seus utentes/usuários. Pois na mesma não há gestão ou administração ou até mesmo planejamentos a serem seguidos ou para até mesmo serem postos em ação para uma busca de melhoria, sendo assim afetando todo o corpo desde sua entrada a saída.

Desta forma destaca-se a problemática: Quais os fatores que realmente não permitem a empresa citada de se erguer no mercado, será realmente apenas uma falta de gestão?

Dessa maneira de objetivo geral: É seguir em busca de um ambiente organizacional com melhorias, de boa convivência com a inclusão de todos buscando e gerando crescimento, desenvolvendo melhores formas de oportunidades a todos. Principalmente sentir satisfação de todos sem exceção.

Dessa maneira, sobre os específicos: Promover recursos adequados e de qualidade para melhores resultados; identificar fatores para melhorar os matérias e conteúdo aos alunos; criar um planejamento para gerar progresso e conforto a todos do sistema como seus funcionários, os pais, alunos (aos seus utentes em geral, internos e externos), desde sua entrada a saída do estabelecimento, erguendo sua autoestima empreendedora e confiança para aqueles que ali depositar.

A metodologia do artigo em geral tende de buscar métodos simples e inteligente de melhorias e mudanças com a presença e controle de uma Gestão firme e estruturada. Apresentando melhorias para o crescimento de uma organização, através de ferramentas de qualidade, resultados e pesquisas. O método de abordagem será mista de caráter exploratório que pretende de certa forma, visar e demostrar formas e procedimentos adequados de acordo com suas respectivas significâncias.

O referencial teórico abordará sequenciados 3 capítulos, sendo eles: Visão sistêmica destacando a análise de um todo (cenário completo), de uma forma simples e clara de tudo o que lhe compõem; Gestão organizacional visando, um modelo de gestão estratégico e prático promovendo controle e resultados positivos; Ferramentas administrativas auxiliando na procura dos problemas e soluções através dos recursos usados na pesquisa.

O artigo tem como justificativa a abordagem de fatos decorrentes dentro de uma escola de cursos profissionalizantes, informalmente (por de baixo do pano) a diversidade de situações e problemas no decorrer de um dia, perdas de oportunidade e crescimento para jovens por falta de ética ou casos de aproveitamento inadequado de recursos. O artigo tem como propósito uma nova visão deste ambiente, propulsionando

tentativas de melhorias.

De relevância espera-se que os pontos abordados sirvam para desenvolver e instruir problemas similares a estes apresentados, e para esta sociedade rica que constitui este ramo no qual faz parte essa instituição os jovens, tendo a segurança e confia de um investimento hoje seja bem-sucedido futuramente.

## 2. CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

Sobre a empresa apresentada tal se direciona a uma escola de cursos profissionalizantes, seu ensino direcionado a Designer Gráfico e Inglês. Para um melhor entendimento, o dono de uma Escola de cursos profissionalizantes de grande porte de conhecimento nacional, que está no ramo aproximadamente 10 anos, no qual é voltada a Efeitos Visuais, com preparação de profissionais para o mundo da Computação Gráfica. Foi quem deu início ao Projeto vendo que até aquele momento devido seu crescimento repetido e como tudo indo bem com os negócios passou a investir tempo e dinheiro.

E então sua escola deu início a um Projeto também de grande porte e que tinha tudo para ser um sucesso em questão, então criou o Projeto e resolveu franqueá-lo, dando todo suporte e tudo o que precisaria para poder obter êxito.

Seu principal objetivo era de criar uma nova marca em seu ramo uma que lhe trouxesse a sua melhor satisfação já vivida (segundo os colaboradores era esse seu motivo). Após todo planejamento e já de pé, passou a se perguntar a que se direcionaria sua nova Escola, então através de pesquisas resolveu que seu próximo projeto seria voltado ao aprendizado da computação gráfica com inglês.

E então simplesmente o que um dia foi um Projeto hoje se ver como uma de suas maiores franquias por quase todo território brasileiro, com 17 unidades espalhadas por todo o Brasil e outras 4 a serem inauguradas, sendo 2 unidades aqui em Manaus-AM.

Agora vista como uma escola do futuro, com aproximadamente 300 a 450 alunos por unidade o Projeto que hoje é uma escola cursos com tudo que tem direito. Com plataformas online, projetos internos, portais de livre acesso e esclarecimento de dúvidas e fins.

A empresa que está sendo abordada opta por uma estrutura pequena e alugada, que atualmente se encontra com conflitos internos e externos por conta de um mal gerenciamento, estando assim a mercê de ataques de terceiros e fins, no entanto tendo também seus concorrentes a fora. A instituição que está sendo abordada é justamente a unidade que pode vir a falência por conta de inúmeras situações que vem acontecendo com a mesma, tudo por influência de uma má gestão.

## 3. REFERENCIAL TEÓRICO

### 3.1 VISÃO SISTêmICA

Essa ferramenta gerencial da qualidade é de uso cotidiano e universal e de muita utilização, gerando benefícios sua capacidade em análise permite uma visão geral do ambiente onde é aplicada. Sua eficácia é sua análise, pois ao analisar consegue enxergar além do que estar em sua frente em matéria. Pois consegue até mesmo avaliar os impactos/consequências futuros (a), após cada decisão tomada e onde e de que maneira pode refletir em processos, projetos e colaboradores.

Segundo Fatima Lima (2020), essa é uma ferramenta com muita vantagem e eficácia para uso nas organizações, e para o gestor que pretende usá-la é necessário ter um conhecimento sólido sobre o setor ou apartamento para poder fazer a aplicação, é necessário ter a capacidade de análise, e saber o que compõe cada situação. Ao desenvolver esse olhar sistêmico a uma abrangência de conhecimento, gerando autocritica que possibilita na oportunidade de melhorias na organização e nas etapas de processos.

Possui importância significativa no ambiente impactado por ela, por exemplo a sagaz capacidade de saber como ocorre situações e traz melhorias a performance do ambiente e dos funcionários, e como aprender como lhe dar falhas através de métodos, como observar e identificar, desenvolvendo e expandindo os negócios no mercado voltados a cada empresa que utiliza tal ferramenta.

Segundo Fatima Lima (2020), através de um olhar sistêmico tende de ter agilidade e facilidade com processos possibilitando na melhoria de desempenho, ao conseguir identificar detalhes importantes. E com sua capacidade de análise, ao identificar possíveis falhas que necessitam soluções, e através da tomada de atitudes/decisões observar quais serão as consequências e mudanças que cada área pode sofrer, e o impacto que pode causar em seus consumidores externos por exemplo.

Esta habilidade refere-se a processos e visão geral, em busca de inovar e se adaptar ao mercado de trabalho e suas mudanças constantes, ou seja, usada para desenvolver bem-estar geral da empresa/instituição, pois através dela com clareza em entendimento leva a apresentar melhorias facilitando e agilizando no processo de trabalho, pois esta ferramenta é interligada a inteligência emocional no ser humano ajudando-o a madurecer como profissional e saber lhe dar com o seu dia-a-dia.

Segundo Vera Maria (2019), é bastante importante a força e inteligência emocional do ser humano para que de fato seu emocional não afete a consciência, aponto de não saber medir suas consequências o olhar sistêmico ao saber manuseá-lo de forma coerente dentro da organização é como uma forma de garantir um bom resultado, trabalhando de forma colaborativa por responsabilidades incentivando na performance profissional gerando relevância na tomada de decisões.

### **3.2 GESTÃO ORGANIZACIONAL**

Definida também como sinônimo de Visão Sistêmica, é uma ferramenta estratégica constituída de etapas elaboradas para o desenvolvimento da organização, carrega-se consigo o poder de 4(quatro) importantes pilares, são eles: Planejar, Organizar, Dirigir e Controlar. Tal ferramenta já conhecidas no ramo dos negócios e mundo da gestão como (PODC – O que fazer, quem deve fazer, como fazer, quando fazer), através dessas etapas buscam os resultados/eficácia em processos principalmente ao envolver equipes afinal, se busca a qualidade. Sendo realizando suas funções do dia-a-dia e sem dúvida gerando bons benefícios.

Segundo Brandão e Costa Adv. (2018), a Gestão organizacional também pode ser identificada como um sinônimo sobre a visão sistêmica (citada a cima). Pois também define estratégias para o crescimento e expansão da organização através, de objetivos e metas; agora a organização é a forma de como as atividades irão ser executadas, correspondentes as seguintes perguntas: o que deve ser feito, quem as deve fazer e com e quando devem ser feitas.

Sua importância gera um bem organizacional, uma boa gestão fortalece e se matem de pé, resultando na sustentação da empresa no mercado. Apesar das etapas, seu principal recurso, ou seja, pessoas em específico é de suma importância, sua adaptação a mudanças. Esse recurso é bastante intrínseco/particular pois se não levado a consideração pode haver graves problemas, afinal mudanças carregam muito em si, como cultura por exemplo, que não necessitam exatamente serem modificados.

Segundo Rafael Carvalho (2019), entende-se como é importante a junção das ações e boa gestão para gerar um bom funcionamento com processos e para os funcionários dentro de empresas/instituições e o quanto são cruciais para alcançar os seus objetivos independentes de seus fluxos, e se transformar/modificar a cada mudança pois esse ponto sempre caminhará lado a lado de todo e qualquer processo por ser uma característica intrínseca, ou seja, algo que é real e continuo.

Envolvendo processos de planejamento com recursos físicos/materias que geram objetivos e metas, analisando situações e facilitando em uma visão completa. A gestão organizacional mostra também a inter-relação de hierarquia entre todos de uma instituição, influenciada por atividades. Levando em consideração seus processos, e como tudo ocorre com essa gestão, é importante reforçar que quando não a gestão haverá problemas como falta de clareza, decisão, importância, compreensão, tudo isso podendo afetar resultados, se uma gestão não está bem, não é por conta de seus colaboradores e sim informações sem êxito e fins.

Segundo Schultz, Glauco (2016), ao ambiente organizacional é o principal ponto de influência entre colaboradores e fins, pois a organização reflete sua realidade, gerando problemas de gestão. E segundo uma visão pelo professor inglês Charles Perrow nada adiante tentar modificar pessoas para uma suposta melhora na organização, possíveis atitudes tomadas são reações/reflexo do local onde se encontra presente; o mesmo pode ser afirmado a liderança que é depende do estado que se encontra as exigências do líder.

### **3.3 FERRAMENTAS ADMINISTRATIVAS**

Segundo Maykon e Angelita (2018), SWOT funciona como uma ferramenta da qualidade determinada no destaque de pontos fortes, fracos sendo eles internos ou externos, também captando oportunidades e possíveis ameaças. Um meio amplo e eficaz para análises de ambiente, usada e adequada para aplicação de sugestões para melhoria como base planejamento estratégico. É um sistema simples que posicionar estrutura e vantagens para a empresa e seu ambiente organizacional.

Segundo Marcelo Pestana et al (2016) apud (PERIARD, 2011), a Matriz G.U.T ferramenta designada para priorização, e a identificar situações sua função avalia/analisa processos e os prioriza de acordo com a sua situação. É de muita importância e eficaz ao gestor que a utiliza, pois, sua avaliação mostra de forma quantitativa os problemas existentes na empresa, principalmente por sua priorização aos mais graves podendo tomar causas para mudar a situação.

De acordo com Pereira et al (2017) apud Andreza Silva (2021), a proposta dessa ferramenta o diagrama de Pareto é realizar levantamento ou abordar e apontar as causas e seus tipos de acordo com a sua importância, reforçando a busca em planos para a melhora nas áreas onde mais possuem falhas/problemas. E dependendo das informações que serão usadas como base, pode também fazer um levantamento de feedback/opiniões.

De acordo com Andreza Silva (2021) Vieira et al (2019) apud Slack (2002), de início a ferramenta começa explicando o problema e segue com perguntas questionando o do porquê ocorreu a situação e assim segue as perguntas, até então através desses 5 porquês encontrasse a raiz de seus problemas (é o que se espera) e em casos se necessário deve-se repetir os porquês até encontrar o problema, ou caso já encontrado em menos de 5 porquês, é uma técnica simples e benéfica.

De acordo com FIA (2020) 5W2H é uma ferramenta que acompanha a evolução dos processos que foram postos em plano de ação e tendo a capacidade de definir etapas capazes de transformar um erro em solução no ambiente da qual for aplicada de maneira eficiente focando nas necessidades e gerando resultados. Possui muitas vantagens o uso desta ferramenta pois consegue abranger detalhes sobre as metas, tendo envolvimento com prazos, na otimização de tempo, através de uma análise geral sobre o produto/recurso.

#### 4. METODOLOGIA

Segundo Andreza Lopes (2020); Juliana Diana (2020), pesquisa mista é a junção das pesquisas quantitativas e qualitativas por um lado uma baseada em estatísticas e percentuais, por outro a abordagem de informações por meios dados, narrativas e fins.

A pesquisa exploratória é um método de pesquisa respeitoso apesar de se concentrar na exploração de algo novo tentando buscar métodos de explicação para teorias (sem afirmações) seu objetivo é apenas para possíveis futuras pesquisas.

Irá ser utilizado o modelo de caráter misto exploratório, consistente das pesquisas qualitativas por seus resultados serem narrativos, com ideias, opiniões ou experiências, como no caso que se assemelha a pessoas que já fizeram parte da instituição, ou seja, um fato que por exemplo não depende de provas através de porcentual etc. E a pesquisa quantitativa por ser composta por fatos através de números, baseada em cálculos e percentuais e seus resultados alcançados com estatísticas por base de seus coletados.

Como dito a pesquisa é de caráter misto exploratório, pois a instituição faz parte do mercado de trabalho, do mundo dos negócios e que automaticamente se expõe ao público, usuários, hipóteses e principalmente número se encaixando assim, em uma pesquisa mista por utilizar as duas formas de pesquisas, porém em diferentes momentos. Exploratório pelo seu tipo de estudo que estuda ideias, hipóteses etc., porém o motivo de seu uso não é afirmar nenhum tipo de teoria e sim abordar e explorar de forma respeitosa o que pouco ou em nenhum momento algum outro estudo abordou até o momento, levantando em questão aquele possível “ e se ... ”, seu principal objetivo é realizar novas descobertas.

No desenvolvimento desta pesquisa, é baseada em fatos reais, foi uma experiência própria, vivida no período de 1(um) mês nessa instituição de cursos profissionalizantes (período de experiência), possuindo e tendo de suporte e comprovação mídias, feedback de próprios usuários que frequentavam/frequentam ainda a instituição, como alunos, ex-colegas de trabalhos. Uma experiência muito crítica e perceptiva, pois a cada situação, desenvolve-se uma visão diferentes como profissional e pessoal.

Podendo confirmar que a cada informação passadas são de fontes seguras e consistentes. Com o auxílio de ferramentas de qualidade ou conhecidas também como ferramentas de gestão, são ferramentas de uso técnico buscando a melhoria de

processos e de certa forma manter o controle e ordem, ferramentas são essas: SWOT / G.U.T. / Gráfico de Pareto / 5 Por que / 5W2H, todas para a demonstração/visualização melhor de tópicos importantes, que serão abordadas mais à frente.

Cada ferramenta possui sua importância e identificação para cada área que procura melhoria, cada uma de sua forma e diferencial. Por exemplo nesse artigo a SWOT estará identificando pontos relevantes/irrelevante gerais da empresa; Matriz G.U.T através da identificação feita pela SWOT, realizará uma priorização de acordo com as fraquezas e suas situações; Gráfico de Pareto, realizará um levantamento através da prioridade das situações e identificando onde devo trabalhar e realizar mudanças/melhorias; 5 porquês ajudará a encontrar o real problema, a raiz e lançar uma proposta de melhoria que já irá refletir na 5W2H onde realizará um plano de ação e o que necessário será para sua realização.

## 5. PLANEJAMENTO DE PROPOSTA

### 5.1 ANÁLISE SWOT/FOFA

Ferramenta de porte estratégico, a proposta se inicia com o objetivo de identificar situações relevantes e irrelevantes, tanto no interno e externo da empresa, mostrando com clareza esses pontos através da ferramenta. (Quadro 1).

**Quadro 1 – Identificação de fraquezas**

AMBIENTE INTERNO	FORÇAS		FRAQUEZAS
	Projeto aprimorar		Falta de ética
	Instrutores (inglês)		Gestão / Organização
	Workshops		Ausência de união
	Método de ensino		Limpeza do ambiente
	Localização		Profissionais qualificados (recepção/adm.)
AMBIENTE EXTERNO	OPORTUNIDADE		AMEAÇA
	Evolução pessoal e profissional		Processos em peso
	Peso no currículo		Feedback social
	Conhecimento		Preço / contrato
	Autoconhecimento		Falsificação ideológica

Fonte: Elaborado pelo autor, 2021.

A análise da ferramenta visualizou fatores que se abrangeu cada ponto, notando-se principalmente as fraquezas, que pode pôr em risco todos os processos da empresa, principalmente pelos pontos de gestão e ética.

Após obter quais são os pontos de fraqueza, que possam estar colocando em risco a empresa. A seguir a ferramenta irá demonstrar as fraquezas de acordo com sua prioridade ou também identificando quais os seus graus de urgência. (Quadro 2)

**Quadro 2 – Priorização das fraquezas**

Problemas	G	U	T	Pontuação	Prioridade
Falta de ética	3	4	5	60	1º
Gestão / Organização	4	3	4	48	2º
Ausência de união	2	2	3	12	5º
Limpeza do ambiente	3	2	3	18	4º
Profissionais qualificados (recepção/adm.)	4	3	4	36	3º

Fonte: Elaborado pelos autores, 2021.

A ferramenta possibilitou a facilidade de como encarar cada fraqueza de acordo com seu grau de necessidade a melhoria por base da priorização.

A partir de agora estará realizando um levantamento sobre as causas que mais chamam atenção, segue então um quadro com informações adicionais e que serviram de base para o Gráfico e em seguida o próprio gráfico. (Quadro 1 – Figura 1).

**Quadro 1 – Informações para o gráfico**

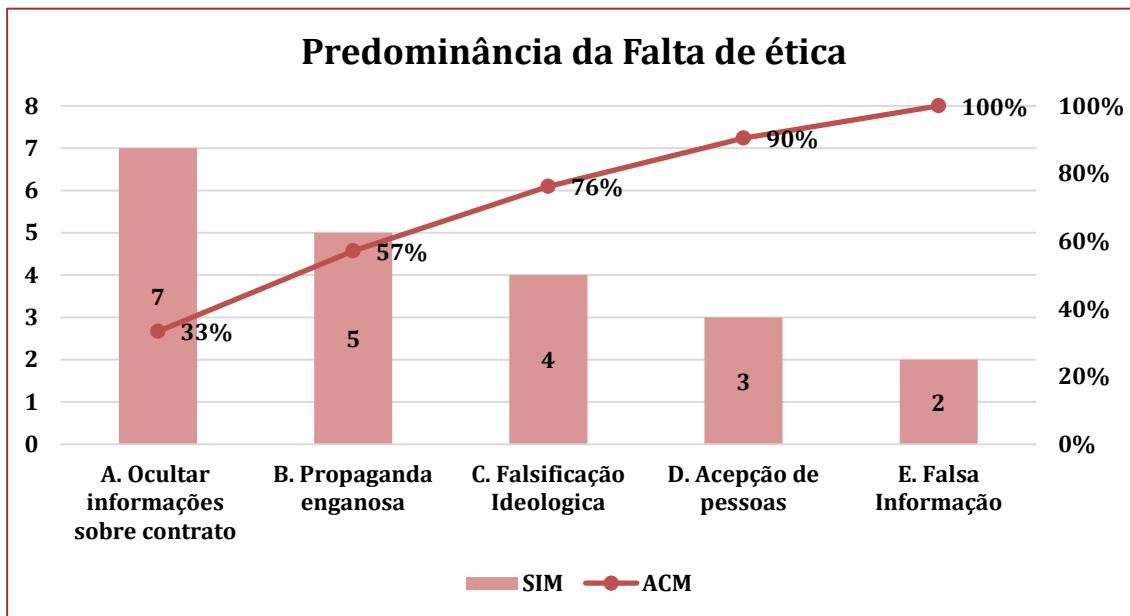
Causas	Sim
A. Ocultar informações sobre contrato	7
B. Propaganda enganosa	5
C. Falsificação Ideológica	4
D. Acepção de pessoas	3
E. Falsa Informação	2

Fonte: Elaborado pelos autores, 2021.

Então essas são informações obtidas por uma pesquisa feita com 21 pessoas, divisão em que já trabalharam ou ainda trabalham na instituição e alunos que de certa forma já tiveram experiência e se identificaram com os fatores questionados. Sobre seu objetivo, foi utilizada por base uma fraqueza muito questionada em todo o artigo, a ética, então foram criadas perguntas com abordagem de questões que estão no cotidiano dentro da instituição, fatos que são decorrentes no seu dia-a-dia.

Então foram formuladas essas perguntas e em sequência feitas a essas pessoas com o objetivo de identificação através das situações por experiências ou vistas, exemplificando, se já passaram por alguma situação ou chegaram a presenciar. As respostas estão de acordo com as opções de Sim e Não, seguiu-se então realizando a pesquisa em cima das respostas.

Agora vejamos as marcações, de acordo com a técnica desta ferramenta, o foco será centralizado na marcação que mais se aproxima de 80% considerados problemas, dando início as ações a partir deste ponto. Temos então, as questões A B e C referentes a seguinte questão principal: Quais os fatores onde a falta de ética predomina neste ambiente?

**Figura 1 – Gráfico de Pareto**

Fonte: Elaborado pelo autor, 2021

Sobre as questões A, segundo instrutores: Duvidas são tiradas e informações são esclarecidas, porém, justamente sobre este ponto que é de suma importância, acaba sendo ocultado, propositalmente, pois a batidas de metas e todos os contratantes acabam lesando o assinante de uma forma completamente errado, tendo assim grandes prejuízos futuros para ambas partes, gerando transtorno.

Referente a B motivos reais de confusão e casos específicos processos em peso, por exemplo referente a B em casos 1º anúncio de vagas de emprego, chegando no estabelecimento ser cursos; 2º promessas de primeiro emprego/estágio após determinado tempo de curso, entre outros. Referente a C por dificuldade nas quebras de contratos, os responsáveis não realizam pagamento das mensalidades, a ponto de medidas antiéticas serem tomadas, como a falsificação de ideologia que ocorre de forma como o pagante receba ligações supostamente da empresa Serasa Experian, gerando ainda, mas conflitos.

Através deste levantamento/informação sobre cada situação, nota-se o desafio a uma organização sem gestão/acompanhamento. Diante essa demonstração de fatos, finaliza que através desta pesquisa realizada pelo gráfico de Pareto, identificou os 80% das falhas que mais geram desordem e problemas, tendo então boa porcentagem para o início do plano de ação.

## 5.2 FERRAMENTA 5 PORQUÊ?

Ferramenta auxilia na visualização e abrangência dando início a uma possível solução na busca da causa raiz do problema, das 3(três) principais prioridades. (Quadro 4)

**Quadro 4 – Causa raiz**

O QUE?	POR QUÊ?	POR QUÊ?	POR QUÊ?	POR QUÊ?	POR QUÊ?	CONTRAMEDIDA
Falta de ética	Devido ao uso excessivo de autoridade até mesmo da falsa autoridade	Manipulação e Arrogância	A falta de respeito entre os funcionários	Não há ordem	Falta de exemplo e gestão no local	Uma liderança estabelecida; um projeto de Treinamento e Capacitação para a equipe impactando diretamente no desempenho
Gestão/ organização	Gerente com frequência nas visitas	Funções sendo executadas de qualquer forma	O instrutor líder não possui postura adequada	Salas de aula vazias que geram cobranças indevidas	Gerando desconforto e tendo que desenvolver atividades de última hora	Desenvolver plano de ação eficaz para instrutores e aos alunos dentro e fora das salas de aula
Profissionais qualificados (recepção/ adm.)	Que estejam realmente aptos para realizar a função	Que sejam pacientes, e éticos na negociação	Linha de frente com novos assinantes (pessoas)	Havendo frequentes discussões de funcionário s e pais não satisfeitos	Recepção transfere erros para adm. que acabam abrangendo o problema	Através de treinamento desenvolver senso para ter êxito processos de negociação prezando a ética e união e respeito com a equipe

Fonte: Elaborado pelo autor, 2021.

Após o popularmente, o porquê do porquê traçou-se uma linha desenvolvendo situações a procura de uma causa raiz, e lançando então as contramedidas (possíveis soluções).

## 6. PLANEJAMENTO DE MELHORIA

O objetivo da 5W2H é apresentar métodos por etapas para esta dando início ao planejamento de proposta, através de informações baseadas na Contramedida. (Quadro 5)

**Quadro 5. 5W2H**

O QUE?	POR QUE?	ONDE?	QUANDO?	QUEM?	COMO?	QUANTO?
Falta de ética	Desrespeito de Uns com os Outros, ausência De postura Profissional.	Escola de Cursos Profissionalizantes	Inicio:10/08/ 2021 Fim: 02/11/2021	Gestor Responsável Pela unidade	Uma liderança estabelecida; um projeto de Treinamento e Capacitação para a equipe impactando diretamente no desempenho	Treinamento em média entre R\$ 788,00 à 800,00.
Gestão/ organização	Reuniões sem necessidade, e repetitivas, cobranças para atividades e fins sem haver recursos. Desgaste psicológico e emocional.	Escola de cursos profissionalizantes	Início: 10/08/2021 Fim: 02/11/2021	Gestor responsável pela unidade	Desenvolver plano de ação eficaz para instrutores e aos alunos dentro e fora das salas de aula	Material em média entre R\$ 300,00 a 450,00
Profissionais qualificados (recepção / adm.)	Pessoas desmotivadas sem postura, realizando mal feito suas funções, sempre a brigas com os responsáveis dos alunos, gerando estresse e nervosismo a todos no local.	Escola de cursos profissionalizantes	Inicio: 10/08/2021 Fim: 02/11/2021	Gestor responsável pela unidade	Através de treinamento desenvolver senso para ter êxito processos de negociação prezando a ética e união e respeito com a equipe	Palestras em média entre R\$ 50,00 a 80,00 (pessoa)

Fonte: Elaborado pelo autor, 2021.

Através destas informações que essa ferramenta trouxe, é notório de forma explícita qual a raiz das fraquezas e seus motivos, apresentada no início pela ferramenta SWOT, a partir daqui é possível gerar um plano de ação em cima desses pontos negativos e transformá-los em bons resultados para assim, organizar da melhor forma os processos e gerar alívio para a empresa.

## 7. RESULTADOS ESPERADOS

Através das pesquisas e fins, conseguimos avaliar e identificar falhas que há naquele ambiente organizacional, como funciona sua gestão etc. O que se espera é que através das ferramentas usadas e agora sabendo quais são os problemas que possam estar vindo montando um bom planejamento e pondo em ação e desenvolvendo melhorias que com todo o suporte dado venha ser um sucesso.

Não deixando de lado é claro a possibilidade de frustrações pessoais, afinal não deixa de ser um local de trabalho devendo se manter postura e profissionalismo. Ressaltando que todos os métodos possuem suas verdades e que todas as análises feitas através das ferramentas favoreçam no crescimento e equilíbrio dessa instituição.

## 8. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ressaltando que todos os fatos, dados e informações aqui passado foram experiências próprias. O artigo traz consigo a importância da gestão organizacional, o peso e exaustão que há em uma organização que não tem gestão. E que apesar de tantos falhas e erros é ainda possível reverter os problemas. Com o uso de ferramentas, a abordagem de informações e problemas, saber e identificar situações e como resolve-las por mais incerto que seja um resultado, mas tendo a convicção de que todo o caminho até ali foi bem-sucedido pelo bom manuseio de informações recebidas.

Afinal o ramo desta empresa é de suma importância nos dias de hoje, pois seu público alvo são justamente os jovens, que ainda estão fazendo suas descobertas e se descobrindo como pessoas e profissionais, e as qualificações são bastante importantes nesse momento de suas vidas. E por, mas ruins e inúmeros sejam os pontos negativos dentro desta instituição, também existe seus pontos positivos que fazem toda a diferença. A relevância deste artigo é carregada de boas intenções, proposital/direcionado a grupo acadêmicos que venham se identificar com situações como esta de futuros projetos a encontrar métodos passivos e possíveis.

## REFERÊNCIAS

5W2H: é hora de tirar as dúvidas e colocar a produtividade no seu dia a dia. Endeavor, 2018, atualizado em 2021. Disponível em: <<https://endeavor.org.br/pessoas/5w2h/>>. Acesso em: 06 nov. 2021.

ANDREZA SILVA. Desenvolvimento do endomarketing como estratégia de aumento comercial: Estudo de caso na empresa Hitronix Technology. Gestão de Recursos Humanos desenvolvendo pessoas e empresa. 1 ed. Editora Poisson: Belo Horizonte, 2021.

BLOISE, Denise Martins. A importância da metodologia científica na construção da ciência. Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento. Ano 05, Ed. 06, Vol. 06, pp. 105-122. Junho de 2020. Disponível em: <<https://www.nucleodoconhecimento.com.br/educacao/metodologia-cientifica>>. Acesso em: 02 nov. 2021.

CAMARGO, Renata. Como fazer a Matriz GUT para a resolução de problemas? Conheça a Matriz de Prioridades. Treasy, 2019. Disponível em: <<https://www.treasy.com.br/blog/matriz-gut/>>. Acesso em: 02 nov. 2021.

CARVALHO, Rafael. Gestão organizacional na prática: tudo o que você precisa saber. Edolls, 2019. Disponível em: <<https://www.edools.com/gestao-organizacional/>>. Acesso em: 06 nov. 2021.

COUTINHO, Thiago. Diagrama de Pareto: aprenda o que é e como fazer. Voitto, 2018. Disponível em: <<https://www.voitto.com.br/blog/artigo/diagrama-de-pareto>>. Acesso em: 04 nov. 2021.

DIANA, Juliana. Qual a diferença entre pesquisa descritiva, exploratória e explicativa? Diferença, 2020. Disponível em: <<https://andrezalopes.com.br/pesquisa-qualitativa-quantitativa-ou-mista/>> Acesso em: 06 nov. 2021.

IMME, Amanda. Tudo sobre análise SWOT: o que é, como fazer e muito mais! Resultados digitais, 2019. Disponível em: <<https://resultadosdigitais.com.br/blog/analise-swot/>>. Acesso em: 02 nov. 2021.

LEITE, M. S. R.; GASPAROTTO, A. M. S. ANÁLISE SWOT E SUAS FUNCIONALIDADES: o autoconhecimento da empresa e sua importância. Revista Interface Tecnológica, [S. l.], v. 15, n. 2, p. 184-195, 2018. DOI: 10.31510/infa.v15i2.450. Disponível em: <<https://revista.fatectq.edu.br/index.php/interfacetecnologica/article/view/450>>. Acesso em: 8 nov. 2021.

LIMA, Fatima. Visão sistêmica na organização. Otimiza benefícios, 2020. Disponível em: <<https://otimiza.pro/visao-sistemica-na-organizacao/>>. Acesso em: 02 nov. 2021.

LOPES, Andreza. PESQUISA QUANTITATIVA, QUALITATIVA Ou MISTA? Andreza Lopes, 2020. Disponível em: <<https://andrezalopes.com.br/pesquisa-qualitativa-quantitativa-ou-mista/>>. Acesso em: 06 nov. 2021.

MARIA, Vera. Habilidades fundamentais de um líder com visão sistêmica. Setting consultoria, 2019. Disponível em: <<https://setting.com.br/blog/gestao-empresarial/o-que-e-visao-sistemica/>>. Acesso em: 02 nov. 2021.

Os 5 Porquês da Qualidade: o que é e veja exemplos de como aplicar. CAE Treinamentos, 2019. Disponível em: <<https://caetreinamentos.com.br/blog/qualidade/os-5-porques-da-qualidade/>>. Acesso em: 02 nov. 2021.

PEREIRA, William. O que é Gestão Organizacional e como ela pode “organizar” o seu negócio. Wilian, F.P, 2020. Disponível em: <<https://www.wilianfp.com/post/o-que-%C3%A9-gest%C3%A3o-organizacional-e-como-ela-pode-organizar-o-seu-neg%C3%A9cio>>. Acesso em: 06 nov. 2021.

PESTANA, Marcelo et al. Aplicação integrada da matriz GUT e da matriz da qualidade em uma empresa de consultoria ambiental. Um estudo de caso para elaboração de propostas de melhorias. XXXVI encontro nacional de engenharia de produção. João Pessoa, PB, de 03 a 06 de outubro de 2016. Disponível em: <[http://www.abepro.org.br/biblioteca/TN\\_STP\\_227\\_329\\_30428.pdf](http://www.abepro.org.br/biblioteca/TN_STP_227_329_30428.pdf)>. Acesso em: 04 nov. 2021.

Quais vantagens de aplicar o 5W2H. FIA, 2020. Disponível em: <<https://fia.com.br/blog/5w2h/>>. Acesso em: 06 nov 2021.

SCHULTZ, Glauco. Introdução à Gestão de organizações. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2016. Disponível em: <<http://www.ufrgs.br/cursopgdr/downloadsSerie/derad103.pdf>> Acesso em: 06 nov.2021.

Significado de SWOT. Significados, 2018. Disponível em: <<https://www.significados.com.br/swot/>>. Acesso em: 02 nov. 2021.

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

@editorapoisson



<https://www.facebook.com/editorapoisson>

