



ADMINISTRAÇÃO  
Análise de Sistemas

**MARIA HELENA FERREIRA**

**A ORGANIZAÇÃO NUM ÂNGULO DE 360°  
UM ESTUDO DE CASO**

**MARINGÁ**

**2008**

**MARIA HELENA FERREIRA**

**A ORGANIZAÇÃO NUM ÂNGULO DE 360°  
UM ESTUDO DE CASO**

Monografia apresentada à disciplina de Trabalho de Curso do Curso de Administração com habilitação em Análise de Sistemas, da Faculdade Maringá, como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Administração, sob orientação da Prof<sup>ª</sup>. Ms Margarete de Fátima Fernandes.

**Maringá**

**2008**

**MARIA HELENA FERREIRA**

**AVALIAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO NUM ÂNGULO DE 360 GRAUS, UM ESTUDO DE CASO.**

Monografia apresentada à disciplina de Trabalho de Conclusão, de Curso do Curso de Administração com habilitação em Análise de Sistemas, da Faculdade Maringá, como parte dos requisitos para a obtenção do título de Bacharel em Administração.

Aprovada pela Banca Examinadora, em

Prof. Ms. Magarete de Fátima Fernandes

Orientadora

Prof<sup>a</sup>. Ms. Arlindo Franco de Godói

Prof. Convidado

Prof<sup>a</sup>. Emerson Rabelo

Prof. Convidado

**Maringá**

**2008**

**DEDICO ESTE TRABALHO,**

**Á DEUS**

Que é minha fonte de inspiração e vida.

**E a meu filho**

Que tem sido a razão de toda minha dedicação e conquista.

## AGRADECIMENTOS

Esta monografia é resultado de grande esforço de pesquisa e trabalho. O primeiro agradecimento é dedicado à Deus pois ele é meu melhor companheiro, está comigo e me acolhe em momentos de dificuldade.

O segundo agradecimento é dedicado a meu filho, afinal, tenho sido omissa com ele neste período que me dediquei a esta monografia, e ainda assim ele está ao meu lado me auxiliando e me apoiando; à minha irmã e sobrinhas pelo apoio e dedicação que tem me dado.

O terceiro agradecimento é dedicado a todos os professores que de alguma forma estiveram envolvidos no aprendizado, desde o início do curso, sempre com dedicação e companheirismo, e a orientadora desta monografia, juntas conseguimos finalizá-la com êxito.

Para finalizar meu último agradecimento é dedicado a todos os funcionários da Instituição, que tem dedicado sua atenção para dar um atendimento digno e correto.

Nenhuma pessoa jamais foi honrada por algo que recebeu. A honra foi a recompensa por algo que doou. Calvis Cooligde, presidente americano.

## **AVALIAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO NUM ÂNGULO DE 360 GRAUS, UM ESTUDO DE CASO.**

### **RESUMO**

Foi realizado um estudo teórico em materiais didáticos, para entender como funciona o processo de avaliação 360 graus em uma organização. Nesta pesquisa primeiramente foi realizado um relato da história do trabalho e de como era o funcionamento do departamento de Recursos humanos, desde a antiguidade, a origem do trabalho e todos os processos envolvidos nele. Relatando desde o antigo departamento pessoal até a Gestão de Pessoas nos dias atuais.

Dando seguimento à pesquisa é relatado o comprometimento das organizações com o Desenvolvimento Sustentável e com a Responsabilidade Social, como estas estão inseridas no cenário econômico .

E por fim referimo-nos a avaliação 360 graus nas organizações, qual a origem, como é conceituado, quais os benefícios e os resultados que poderão ser alcançados.

Foi realizado na prática uma avaliação da organização: Construpre Indústria e Comércio de Pré Moldados Ltda., junto a seus colaboradores, clientes e fornecedores, para se obter um *feedback* do relacionamento destes com a organização, como o grau de satisfação e as necessidades existentes.

De posse deste *feedback* foi possível se fazer a avaliação da empresa num ângulo de 360 Graus.

**Palavra Chaves:** Avaliação, Desenvolvimento e Resultados

## **AVALIAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO NUM ÂNGULO DE 360 GRAUS, UM ESTUDO DE CASO.**

### **ABSTRACT**

A study was carried out about didactic materials to understand how the 360 degrees evaluation process works in an organization. In this research a first report was taken about the labor history and how the human resources department worked, since old times and the origin of the work and all its processes involved. Reporting since the old personnel department until the People nowadays.

Following the research it is related the organizations with the Sustainable Development and the Social Responsibility, as they are inserted in the economic environment.

And finally we refer, to 360 degrees, evaluation regarding its organization, origin and conception, the benefits and results it can reach.

A practical organization evaluation was taken: “Construpre” Industry and commerce of Pre Molded artifacts Ltda., together with their collaborators, clients and providers to obtain a feedback of their relation ship with the organization, as to the degree of satisfaction and existing needs.

From this feedback it was possible to evaluate the enterprise in a 360 angle.

Key words: evaluation, Development and results.

## LISTA DE TABELAS

Tabela 4.1 – Tempo de trabalho.....	67
Tabela 4.2 – Relacionamento com o líder.....	68
Tabela 4.3 – Autonomia com o cliente.....	69
Tabela 4.4 – Remuneração.....	70
Tabela 4.5 – Atividade que desenvolve.....	71
Tabela 4.6 – Espaço para sugestões.....	72
Tabela 4.7 – Expectativas de crescimento.....	73
Tabela 4.8 – Atitude em relação a responsabilidade social – colaborador.....	74
Tabela 4.9 – Sobre o desenvolvimento sustentável – colaborador.....	75
Tabela 4.10 – Tempo que é cliente.....	77
Tabela 4.11 – Relacionamento com a empresa.....	78
Tabela 4.12 – Autonomia para mudanças.....	79
Tabela 4.13 – Cumprimento de prazos.....	80
Tabela 4.14 – Valores cobrados.....	81
Tabela 4.15 – Qualidade de atendimento.....	82
Tabela 4.16 – Qualidade dos serviços.....	83
Tabela 4.17 – Atitude em relação a responsabilidade social – cliente.....	84
Tabela 4.18 – Sobre o desenvolvimento sustentável – cliente.....	85
Tabela 4.19 – Tempo que é fornecedor.....	87
Tabela 4.20 – Relacionamento- fornecedor.....	88
Tabela 4.21 – Cumprimento dos pagamentos.....	89
Tabela 4.22 – Qualidade de atendimento.....	90
Tabela 4.23 – Prazos de entrega.....	91
Tabela 4.24 – Atitude em relação a responsabilidade social – fornecedor.....	92
Tabela 4.25 – Sobre o desenvolvimento sustentável – fornecedor.....	93

## LISTA DE GRÁFICOS

<b>Gráfico 1 Principais problemas que o Brasil está enfrentando.....</b>	<b>52</b>
<b>Gráfico 2 Opinião sobre as prioridades a serem adotadas pelo governo.....</b>	<b>53</b>
<b>Gráfico 4.1 – Tempo de trabalho.....</b>	<b>67</b>
<b>Gráfico 4.2 – Relacionamento com o líder.....</b>	<b>68</b>
<b>Gráfico 4.3 – Autonomia com o cliente.....</b>	<b>69</b>
<b>Gráfico 4.4 - Remuneração.....</b>	<b>70</b>
<b>Gráfico 4.5 – Atividade que desenvolve.....</b>	<b>71</b>
<b>Gráfico 4.6 – Espaço para sugestões.....</b>	<b>72</b>
<b>Gráfico 4.7 – Expectativas de crescimento.....</b>	<b>73</b>
<b>Gráfico 4.8 - Atitude em relação a responsabilidade social – colaborador.....</b>	<b>74</b>
<b>Gráfico 4.9 - Sobre o desenvolvimento sustentável – colaborador.....</b>	<b>75</b>
<b>Gráfico 4.10 - Tempo que é cliente.....</b>	<b>77</b>
<b>Gráfico 4.11 - Relacionamento com a empresa.....</b>	<b>78</b>
<b>Gráfico 4.12 - Autonomia para mudanças.....</b>	<b>79</b>
<b>Gráfico 4.13 - Cumprimento de prazos.....</b>	<b>80</b>
<b>Gráfico 4.14 - Valores cobrados.....</b>	<b>81</b>
<b>Gráfico 4.15 - Qualidade de atendimento.....</b>	<b>82</b>
<b>Gráfico 4.16 - Qualidade dos serviços.....</b>	<b>83</b>
<b>Gráfico 4.17 - Atitude em relação a responsabilidade social – cliente.....</b>	<b>84</b>
<b>Gráfico 4.18 - Sobre o desenvolvimento sustentável – cliente.....</b>	<b>85</b>
<b>Gráfico 4.19 - Tempo que é fornecedor.....</b>	<b>87</b>
<b>Gráfico 4.20 – Relacionamento - fornecedor.....</b>	<b>88</b>
<b>Gráfico 4.21 - Cumprimento dos pagamentos.....</b>	<b>89</b>
<b>Gráfico 4.22 - Qualidade de atendimento.....</b>	<b>90</b>
<b>Gráfico 4.23 - Prazos de entrega.....</b>	<b>91</b>
<b>Gráfico 4.24 - Atitude em relação a responsabilidade social – fornecedor.....</b>	<b>92</b>
<b>Gráfico 4.25 - Sobre o desenvolvimento sustentável – fornecedor.....</b>	<b>93</b>

**LISTA DE APÊNDICES**

<b>Questionário do Colaborador .....</b>	<b>104</b>
<b>Questionário do Cliente .....</b>	<b>105</b>
<b>Questionário do Fornecedor .....</b>	<b>106</b>

**LISTA DE FIGURAS**

<b>1 - casa 1 pronta com projeto.....</b>	<b>108</b>
<b>2 - casa 2 em construção.....</b>	<b>109</b>
<b>3 - casa 3 em construção.....</b>	<b>109</b>
<b>4 – casa 4 em construção.....</b>	<b>110</b>
<b>5 – casa 5 em construção.....</b>	<b>110</b>
<b>6 – Materiais de construção.....</b>	<b>111</b>
<b>7 - Materiais de acabamento.....</b>	<b>111</b>
<b>8 – Materiais de acabamento (louças).....</b>	<b>112</b>

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b>	<b>16</b>
1.1 caracterização da Organização	17
1.2 Situação Problemática	17
1.3 Objetivos	18
1.3.1 Geral	18
1.3.2 Específico	18
1.4 Justificativa	19
<b>2 REVISÃO DA LITERATURA</b>	<b>20</b>
2.1 O velho papel de Recursos Humanos (RH) o Departamento Pessoal	20
2.1.1 Definição de trabalho	20
2.1.2 Historia do trabalho	21
2.1.3 Recrutamento	22
2.1.4 Seleção	24
2.1.5 Treinamento	26
2.1.6 Remuneração	27
2.1.7 Qualidade de vida no trabalho	27
2.2 O Novo papel do RH	29
2.2.1 Recrutamento	29
2.2.2 Seleção	31
2.2.3 Treinamento	32
2.2.4 Remuneração	33
2.2.5 Motivação	39
2.2.6 Administração de conflitos	40
2.2.7 Qualidade de vida no trabalho	41
2.3 Desenvolvimento De Gestão De Pessoas: Gestão de Conhecimento	43
2.3.1 Gestão de pessoas	43
2.3.2 Capital Intelectual	45
2.4 O Desenvolvimento da Organização	47
2.4.1 Responsabilidade Social	47
2.4.2 Desenvolvimento Sustentável	49

2.4.3 Cenário Econômico .....	52
2.5 Avaliação de Desempenho: Reunião de Avaliação e <i>Feedback</i> .....	54
2.6 Avaliação 360 Graus .....	56
2.6.1 Origem .....	56
2.6.2 Conceito .....	57
2.6.3 Objetivos .....	58
2.6.4 Benefícios .....	60
2.6.5 Resultados .....	61
3 METODOLOGIA .....	62
4 DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO ATUAL .....	65
4.1 Histórico da empresa .....	65
4.2 Dos departamentos .....	65
4.3 Dos produtos/serviços .....	66
4.4 Questionário do Colaborador .....	67
4.5 Questionário do Cliente .....	77
4.6 Questionário do Fornecedor .....	87
5 CONCLUSÃO E DISCUSSÃO .....	95
6 BIBLIOGRAFIA .....	99

## 1 INTRODUÇÃO

Neste trabalho visa-se verificar como a organização, objeto de estudo, está avaliada num ângulo de 360 Graus, envolvendo nesta avaliação seus colaboradores, clientes e fornecedores.

É necessário verificar o *feedback* de avaliação 360 Graus com relação a seus colaboradores, para conhecer o envolvimento da organização com eles, qual o grau de avaliação de desempenho destes, e quais suas necessidades.

Também o *feedback* de avaliação da organização junto a seus clientes, permite conhecer o grau de satisfação destes em relação a organização e se existem deficiências que possam ser corrigidas.

E por fim verificar o *feedback* de avaliação da organização junto a seus fornecedores, também permite verificar seu grau de satisfação em relação a ser um parceiro econômico da organização, se existe alguma deficiência no relacionamento entre ambos, para que estes possam ser também averiguados e corrigidos.

Para se chegar a todos estes *feedbacks* foram realizadas várias pesquisas teóricas que constam deste projeto. No capítulo I, consta um relato do departamento de pessoal, que é composto pelo antigo RH, onde está discutida a história do trabalho e dos principais pontos que envolvem este. Ainda consta neste capítulo a história do novo RH, que dá seguimento a historia do antigo RH, trazendo numa viagem histórica os dias atuais.

Dando seqüência ao relato histórico tem-se o capítulo II, onde consta a Gestão de Pessoas na atualidade, como a empresa deve ser em relação ao desenvolvimento Sustentável e a Responsabilidade Social, bem como o cenário econômico em que vivemos na atualidade.

E para finalizar a pesquisa teórica, no capítulo III, tem-se a discussão do que significa a avaliação 360 Graus, sua origem, conceito, seus benefícios e o que mais se deseja, os resultados alcançados por ela.

### **1.1 Caracterização da Organização**

A empresa Construpré Indústria e Comércio de pré-moldados Ltda.

A empresa teve seu início no ano de 2004, e atualmente trabalha no ramo de construções de imóveis pré-moldados ou não, atendendo toda a região.

### **1.2 Situação Problemática**

A empresa tem responsabilidade direta com seus colaboradores, clientes e fornecedores e obviamente não se abstrai das mesmas. Mesmo esbarrando em algumas dificuldades ao se relacionar com estes, tem tido êxito na maioria das negociações.

## **1.3 Objetivos**

### **1.3.1 Objetivo geral**

Aplicar uma avaliação 360 Graus dentro de uma organização na cidade de Maringá.

### **1.3.2 Objetivos específicos**

Identificar a necessidade de se fazer uma pesquisa de avaliação 360 Graus para a organização.

Identificar a aplicabilidade desta pesquisa na organização, junto aos clientes, fornecedores e colaboradores.

Identificar os resultados alcançados com a aplicabilidade se uma avaliação 360 Graus dentro da organização, descrevendo os pontos positivos e negativos dos resultados apurados na avaliação.

## 1.4 Justificativa

Este projeto dará a oportunidade da empresa verificar como está seu relacionamento junto a seus colaboradores, clientes e fornecedores, aferindo assim o desejo dos mesmos, e o que pode ser viabilizado para suprir as necessidades ora verificadas no andamento deste trabalho.

Com o resultado desta pesquisa a empresa poderá projetar as mudanças necessárias para atender as necessidades de seus colaboradores, a curto, médio e longo prazo de acordo com sua capacidade.

Com a existência deste projeto a organização terá condições de detectar a necessidade das mudanças necessárias para que a mesma possa atingir suas metas de trabalho e a satisfação de seus colaboradores, clientes e fornecedores.

## 2 REVISÃO DA LITERATURA

### 2.1 O Velho Papel de Recursos Humanos (RH) - O Departamento Pessoal

#### 2.1.1 Definição de trabalho

Luft define trabalho como sendo:

1. Aplicação das forças mentais ou físicas na execução de uma obra. 2. Lida; fadiga; esforço. 3. Ocupação; emprego. 4. Obra realizada. 5. Ação dos agentes naturais. 6. Feitiço; despacho. 7. Aflições; cuidados. 8. Empreendimento (LUFT, 2001, p. 64).

Já para Cunins (2003, p. 80):

[...] uma forma de definir trabalho é dizer que é o esforço dirigido para a obtenção de algum tipo de resultado. Quando olhamos em torno, em nossa empresa – onde várias pessoas trabalham juntas -, percebemos duas espécies de atividades.

Cunins (2003, p.9) complementa:

trabalho operacional. Tarefa realizada para colher resultados por meio de esforços próprios e não por meio de esforços dos outros. Trabalho de gerência. O esforço de planejar, organizar, liderar, coordenar e controlar a fim de assegurar resultados por meio de outros.

Todas estas definições citadas por Luft (2001) e Cunins (2003), também se encontram em outros dicionários de outros autores, como por exemplo no de Ferreira e Ferreira (2004), são definições dadas a palavra trabalho, que é ato de executar a aplicação das forças mentais ou físicas para a obtenção de uma obra, esta ação que pode ou não ser remunerada. O trabalho é sempre um resultado da ação realizada.

Em sua obra, Cunins (2003) também define trabalho como um esforço para que se obtenha algum resultado. Cunins (2003) ainda relata que na empresa existem várias pessoas que trabalham para que esta obtenha resultados, são os chamados trabalhos operacionais, que são os trabalhos executados diretamente pela pessoa para a obtenção do resultado desejado. Também há o trabalho gerencial, que é exercido por quem exerce o comando do trabalho das outras pessoas, para que elas consigam atingir suas metas e alcançar o resultado esperado.

### **2.1.2 História do trabalho**

Segundo Drews (2005), a primeira forma de trabalho descrita em diversas obras, era o trabalho dos homens das cavernas. Esse tinha que caçar para poder alimentar sua tribo, o que era uma forma de trabalho, ou seja, tinha que trabalhar para prover sua alimentação, moradia e vestimenta. Caminhando mais na história é encontrado o trabalho escravo, que existe desde a antiguidade. Muitos anos depois, esta forma de trabalho voltou a existir, como se pode constatar no Brasil Colônia, onde os trabalhadores trabalhavam em um regime de escravatura sem receber nenhuma remuneração, e viviam em precariedade de moradia e alimentação. E ainda existiam os ditos castigos corporais para quem não executasse o serviço corretamente que eram os castigos corporais permitidos por lei e que tinham a permissão da igreja, que era a Ordenação Filipinas que sancionou um regimento em 1633 onde o castigo era permitido (KOSHIBA, PEREIRA, 1987).

Com a abolição da escravatura, acabou o trabalho escravo e nasceu uma nova era. Com o início da industrialização a partir do século XVIII e XIX, nasceu o trabalho

formal, onde a pessoa é contratada para executar um trabalho específico e em troca tem uma remuneração (DREWS, 2005).

E a partir do século XX as pessoas passam a ser contratadas por um contrato de trabalho, que dá direitos e deveres, tanto a patrões como a empregados. No Brasil o governo Getúlio Vargas criou a CLT - Consolidação das Leis do Trabalho – cujo símbolo maior é a carteira de trabalho.

Foi necessário que o governo normatizasse a forma como as empresas remuneravam seus funcionários, porque até a criação do salário mínimo não havia um parâmetro de remuneração. O direito ao décimo terceiro o funcionário só adquire em 05/07/1962 e o direito ao FGTS (Fundo de Garantia por Tempo de Serviço), em 13/09/1966, anos mais tarde da criação da CLT.

### **2.1.3 Recrutamento**

Para Chiavenato (2005) e Saldanha (1975), recrutamento é a forma pela qual a empresa recruta candidatos para serem selecionados a ocupar os cargos vagos. Na fase inicial a empresa recebe candidatos, qualificados e sem qualificações, para o cargo vago. É realizada uma triagem para que os selecionados, nessa primeira fase, sejam enviados para a fase seguinte, que é a de selecionar. Sendo assim o recrutamento funciona apenas como uma busca de candidatos para o cargo nas empresas.

Ainda através das obras de Chiavenato (2005) e para Saldanha (1975), é possível verificar que o recrutamento é realizado de duas maneiras, chamadas de fontes de

recrutamento que nada mais é como a forma de onde recebe os candidatos no recrutamento, que são as ditas fontes internas e fontes externas.

Na execução de seu livro Saldanha (1975), usou em sua pesquisa a obra do professor Henri Reining Jr., o qual considera os dois tipos de recrutamento. Os autores Bueno (2008) e Ribeiro (2008) confirmam em seus artigos a idéia de Saldanha (1975) e Chiavenato (2005), sobre as formas de recrutamento utilizadas - interno e externo.

No recrutamento interno são os funcionários que já trabalham na empresa, eles mudam de cargos por promoções onde irão geralmente para cargos mais elevados, ou por transferência que pode ou não ser para cargo mais elevado ou do mesmo nível, ou seja, atua nos funcionários dentro da organização, com o objetivo de motivação no desempenho de suas funções (CHIAVENATO, 2005).

No recrutamento externo a organização procura seus candidatos fora da empresa, utilizando o recrutamento como fonte para a seleção destas pessoas que irão ocupar os cargos vagos na empresa (CHIAVENATO, 2005).

Já o mercado de trabalho é definido como as oportunidades de empregos e vagas que existem nas empresas, enquanto o MRH (mercado de recursos humanos), ou mercado de candidatos, é constituído por pessoas que estão dispostas a trabalhar ou que trabalham, mas que desejam mudar de trabalho. Estas pessoas possuem habilidades, conhecimentos e destrezas. Sabendo que o MRH é composto de pessoas ele pode estar em oferta (quando tem abundância de candidatos) ou pode estar com falta de candidatos capacitados (CHIAVENATO, 2005).

As empresas podem escolher as pessoas que desejam como funcionários, e as pessoas também têm o mesmo direito de escolher em qual empresa quer trabalhar. Para que isto aconteça as empresas devem divulgar as vagas existentes, para que as pessoas vejam e decidam se querem ou não participar do recrutamento. Este é o papel do recrutamento na

empresa, o recrutamento é a uma ponte entre o mercado de trabalho e o mercado de recursos humanos.

#### **2.1.4 Seleção**

Para Chiavenato (2005) seleção é a comparação entre as necessidades da vaga oferecida pela empresa e os atributos oferecidos pelo candidato, ou seja, é a comparação entre os dois lados e o resultado obtido. O candidato selecionado deverá ter habilidades e competências para preencher a vaga oferecida. De um lado está à empresa que precisa do funcionário para ocupar a vaga, e do outro lado a pessoa que está a procura do trabalho. Pode acontecer de vários candidatos terem capacidades e habilidades equivalentes detectadas na seleção para ocuparem a vaga na empresa, a decisão final de qual candidato será contratado deverá ser da pessoa responsável pela vaga em oferecida.

De acordo com Saldanha (1975) e para Chiavenato (2005) seleção tem como maior função escolher dentre os candidatos recrutados o que estão melhores adequados a ocupar a vaga, permitindo analisar as aptidões de cada candidato selecionado. Quando na seleção se verifica a existência de candidato com qualificação superior ao exigido para ocupar a vaga, este pode ser indicado para ocupar um cargo mais elevado, e aproveitado na organização, mas quando não existe essa possibilidade seus dados ficam armazenados para uma futura necessidade, ou verifica-se esta pessoa aceita trabalhar em função que exija menor qualificação. Esse procedimento não é indicado, pois caso a empresa não possa transferir este funcionário para um cargo com maior qualificação, este será um colaborador que não terá motivação para o trabalho, e poderá arrumar um outro trabalho em outra organização onde vão oferecer um cargo de acordo com sua qualificação, e a empresa terá que novamente fazer

uso de seu departamento de recrutamento e seleção para admitir um novo colaborador para ocupar novamente o cargo. Deve-se evitar, portanto, a utilização do procedimento anteriormente mencionado, para evitar uma possível rotatividade de funcionários.

Para se medir o grau de habilidade e competência de um candidato são utilizadas técnicas de seleção. De um lado há o selecionador, que tem conhecimento das aptidões necessárias para se ocupar a vaga e para conseguir captar com segurança as habilidades e competências de cada candidato. O selecionador poder fazer uso de algumas formas de seleção como a entrevista, provas de conhecimento ou capacidade, testes psicológicos, testes de personalidade e técnicas de simulação, que podem ser usadas em conjunto ou separadamente (CHIAVENATO, 2005).

Ribeiro (2008) em seu artigo “Recrutamento e Seleção: uma barreira para o candidato”, comenta que muitos profissionais consideram a seleção e a contratação como o estágio final, mas é apenas o início do caminhar do candidato dentro da empresa, pois deverá ter um aprendizado para desenvolver o trabalho. Afinal o profissional de sucesso precisa estar comprometido com a organização, deverá estar motivado para o trabalho. Para esse autor a pessoa responsável pela contratação deve primeiramente ter respeito pelas pessoas, afinal será responsável por decidir a vida profissional dela, ele terá além de ser responsável, deverá ter maturidade, sensibilidade e coragem para entender as necessidades de cada candidato, mas deve ter em mente que trabalha para a organização e deverá tomar a melhor decisão pensando na organização e no cargo que este indivíduo deverá ocupar.

### 2.1.5 Treinamento

Uma definição de treinamento pode ser efetuada a partir da palavra treinar. De acordo com Luft (2001) treinar é tornar hábil; destro para o desempenho de alguma atividade; e outras definições do mesmo gênero. Sendo assim treinar é dar condições da pessoa aprender a executar alguma função.

O Treinamento é essencial para que os colaboradores possam dar retorno positivo para a empresa. Antigamente as empresas não se preocupavam com treinamento, para elas as pessoas se não exercesse sua função corretamente simplesmente eram descartados, e admitidos novos (CHIAVENATO, 2005).

Com o passar dos tempos começou-se a ver que havia a necessidade de treinamento para seus funcionários, quando as indústrias passaram a trabalhar em série, onde cada funcionário tinha sua função na linha de produção, e era treinado apenas para executar a função que iria exercer, mas os funcionários não tinham pensamentos próprios trabalhavam como se fossem meros robôs, faziam operações repetitivas (CHIAVENATO, 2005).

Com o decorrer do tempo as empresas então começaram a perceberem que com as mudanças constantes na economia e no mercado que as regem, investir no treinamento de seus funcionários seria necessário, pois as empresas precisam a cada dia de pessoas ágeis e espertas, pessoas que não tenham medo de aprender novas coisas, novas funções, que sejam empreendedoras e que estejam dispostas a novos desafios. Pessoas que façam ter aumento na produtividade e nos serviços, mas que estes não percam a qualidade, e para que isto aconteça estas pessoas devem ter adquirido, capacidade e habilidade, e isto pode ocorrer com treinamento. As empresas, então, começam a ter a visão que investir no treinamento de seus

funcionários não é mais uma despesa e sim um investimento que lhes trará retorno a curto e médio prazo (CHIAVENATO, 2005).

### **2.1.6 Remuneração**

De acordo com Chiavenato (2005) é fato indiscutível que existem várias formas de se remunerar um funcionário, assim como também é indiscutível que a forma mais usada pelas organizações é a remuneração fixa. Com ela a organização obtém uma estabilidade junto a seus colaboradores, mas sabe que só com ela não consegue motivar seus funcionários, por ser estável, e por outro lado, o funcionário sabe que mesmo que não consiga atingir as metas que lhes foram designadas, tem seu salário garantido no final do mês.

### **2.1.7 Qualidade de vida no trabalho**

Segundo Carvalho e Serafim (1995), o homem trabalha e está exposto a perigos. Antigamente, quando só caçava para sua alimentação, a situação de perigo lhe proporcionava uma situação de estresse. Pode-se então verificar que o estresse é um sintoma que existe há várias gerações, porém, com a evolução da forma de trabalho, mudou a forma de estresse, e os tipos de danos que este pode causar a pessoa.

De acordo com Chiavenato (2005), existem muitos problemas a serem contornados para que o empregado trabalhe com segurança. O estresse pode fazer com que o trabalhador execute suas tarefas com descuido. Com o desenvolvimento do mundo, e o

avanço tecnológico, o estresse tem a mesma forma de agir na pessoa, o que mudou é apenas que não se adquire mais na caça, e sim no seu dia a dia de trabalho.

Hoje, se for observado, a maioria das pessoas, muitas vezes, só retornam a seus lares durante toda a semana apenas para alimentar e dormir. Sendo assim ela passa a maior parte do seu tempo no trabalho, com as pessoas com quem trabalha. Logo, o ambiente de trabalho deve ter condições seguras, físicas e psicológicas.

As condições do ambiente podem afetar as pessoas no seu estado psicológico, sua saúde mental, sua integridade física e moral. Na empresa, além dos gerentes de linha, existe o pessoal do RH, que são responsáveis pelos funcionários. O RH deve estar atento às necessidades dos funcionários. Também deve existir, na organização, um setor responsável pela segurança no trabalho. Esse setor deve preocupar-se não somente com o estresse, mas principalmente com a segurança das pessoas que trabalham ali, com os equipamentos de segurança e se as pessoas realmente estão fazendo uso destes e de forma certa.

Quando da contratação de um funcionário deve-se verificar as qualidades do futuro contratado, e se ele se encaixa no cargo que irá ocupar. O gerente de linha deve monitorar seus colaboradores, e caso verifique algum sintoma diferente, cabe ao mesmo e ao departamento de RH, proporcionar ao colaborador os chamados remédios organizacionais possíveis e disponíveis, que pode ser a transferência para outra função, um aconselhamento externo, ou em último caso um tratamento fora da empresa, quando o caso é mais grave.

Sabe-se que um funcionário estressado pode ter problemas mentais decorrentes deste, que pode chegar ao alcoolismo, às drogas, em casos extremos o funcionário estressado pode ser agressivo com seus colegas de trabalho, com a família e com os amigos. Os resultados da agressividade de uma pessoa é fato conhecido por todos através dos meios de comunicação, que chegam aos homicídios e suicídio.

As estatísticas de acidentes são calculadas com fórmulas exatas que dão um resultado exato na quantidade de trabalhadores que sofrem acidentes no seu local de trabalho, assim como é usado fórmula também para saber a quantidade de dias não trabalhados por funcionários que sofreram acidentes. As fórmulas são utilizadas em todos os países para comparação internacional, e das organizações de diferentes ramos de atividades<sup>1</sup>.

## 2.2 O Novo Papel do Rh

### 2.2.1 Recrutamento

Tanto Chiavenato (2005), quanto Ribeiro (2008) defendem a idéia de que a forma de se recrutar atualmente não é diferente da forma de recrutamento descrita no antigo RH. São recolhidos os currículos que são triados e pré-selecionados para a seleção, que é realizada diretamente na organização ou através de empresas terceirizadas (empresas

---

<sup>1</sup> A VI Conferência Internacional de Estatísticas do Trabalho, estabeleceu em 1947 dois coeficientes para medir, controlar e avaliar os acidentes no trabalho: o coeficiente de frequência e o coeficiente de gravidade. Ambos os coeficientes são utilizados em todos os países, permitindo as comparações internacionais, além de comparação entre organizações de diferentes ramos de atividades. 1. Coeficiente de frequência (CF). Significa o número de acidentes com afastamento ocorrido em cada um milhão de homens/horas trabalhadas durante o período de tempo considerado. Esse período pode ser mensal ou anual. É um índice que relaciona o número de acidentes com cada um milhão de homens/horas trabalhadas a fim de proporcionar comparações estatísticas com todos os tipos e tamanhos de organizações. A fórmula do CF é a seguinte:

$$CF = \frac{\text{Nº de acidentes com afastamento} \times 1.000.000}{\text{Nº de homens/horas trabalhadas}}$$

2. Coeficiente de gravidade (CG). Significa o número de dias perdidos e computados em cada um milhão de homens/horas trabalhadas, durante o período de tempo considerado. Esse período também pode ser mensal ou anual. É um índice que relaciona o tempo de afastamento de cada milhão de homens/horas trabalhadas, a fim de permitir comparações com outros tipos e tamanhos de organizações.

A fórmula do CG é a seguinte:

$$CG = \frac{\text{Nº de dias perdidos} + \text{Nº de dias computados} \times 1.000.000}{\text{Nº de homens/horas trabalhadas}}$$

Em função do tipo de atividade e dos riscos de acidentes envolvidos, cada tipo de organização apresenta uma determinada tendência de CF e CG. Cf. Chiavenato (2005, p. 439-440).

especializadas neste tipo de trabalho). Então, os candidatos pré-selecionados são encaminhados para a fase seguinte da seleção. É esse procedimento que possibilitará à Empresa a seleção dos candidatos mais aptos à ocuparem a vaga que se encontra aberta.

Prazeres (2001), destaca que o recrutamento *online* tem ganhado vasto terreno sobre o recrutamento tradicional, pois, além de mais rápido, é mais eficaz, e tem um custo menor. A cada dia mais organizações que podem ter acesso, tem optado por este tipo de recrutamento.

Seguindo a mesma linha de raciocínio, Martins (2008) afirma que o novo tipo de recrutamento é o recrutamento *online*, ele substitui a forma antiga de recrutamento, e que existem empresas que se especializaram neste tipo de serviço. Os candidatos que desejam ter seu currículo editado pelas mesmas, adicionam e pagam certa quantia para manter seu currículo *online*, e as empresas que fazem uso deste tipo de serviço também pagam para ter acesso a estes currículos. É fato que as empresas que mais utilizam este tipo de serviço são organizações de grande porte, e que estão à procura de funcionários sênior e de alto escalão. Existem sites onde o recrutador tem a possibilidade de solicitar que os candidatos façam testes *online*, podendo ser feitos via *online* também entrevistas e dinâmicas, isto facilita o recrutador a identificar qual a qualificação do candidato.

Para os funcionários de menor qualificação ainda existem os sites de associações de categorias profissionais. A maioria dessas possui um banco de dados de profissionais que estão a procura de trabalho, que pode ser acionado não só por seus associados, mas por todas as empresas que assim desejarem.

Outra forma de recrutamento *online* é a empresa ter em seu site, um campo que geralmente encontra-se com a seguinte descrição: “trabalhe conosco”. Nesse campo o candidato irá preencher um currículo *online* diretamente para o recrutamento daquela empresa e lá já constará se existe uma vaga em aberto. Caso não haja, geralmente o currículo fica

armazenado no banco de dados da empresa, para que quando tenha um cargo vago que se adapte aquele currículo este seja selecionado e feito os tramites para que a entrevista aconteça. O recrutamento *online* tem ganhado espaço a cada dia mais nas empresas. Mas, para que a organização possa fazer uso deste novo recurso do mundo moderno deve ter, não só seus recrutadores, como todas as pessoas que ali trabalham, cada dia mais com conhecimentos da Internet e de todos os sistemas que podem ser utilizados. Afinal, vive-se num mundo em que, a cada dia, há inovações tecnológicas, e avanços na área de informática. As empresas necessitam de acesso a essas novas tecnologias para conseguirem até mesmo seus documentos atualizados. Ter funcionários com grande conhecimento de Internet é algo essencial na organização.

### **2.2.2 Seleção**

Conforme Bispo (2006) e Ribeiro (2008) quando uma empresa realiza um processo de seleção ela pode fazer isto através do seu departamento de RH ou contratar uma empresa especializada. Quando ela opta por terceirizar este tipo de serviço, corre o risco da consultoria não selecionar um candidato que realmente possa desenvolver o trabalho solicitado no cargo vago. E se este processo é realizado por ela, esses riscos poderão ser minimizados.

Algumas empresas aceitam contratar candidatos indicados por seus funcionários. Muitas vezes o candidato fica sabendo da vaga por um amigo que encontra em alguma reunião. Por isso é tão importante a pessoa tenha uma boa rede de contatos. Vencida a etapa da seleção, o candidato deve preparar-se para a entrevista.

Segundo Bueno (2005) seja qual for o tipo de recrutamento, os profissionais recrutados irão para a etapa seguinte, que é a seleção. Nessa fase a forma não diferencia muito da forma de se selecionar no antigo RH. Ou seja, as empresas optam por fazer elas mesmas sua seleção ou utilizam empresas qualificadas para este tipo de serviço. São então aplicados testes psicológicos, dinâmicas, testes de conhecimentos, e entrevistas, que geralmente são as formas de seleção dos profissionais. Algumas consultorias, para atender melhor a empresa que a contratou, faz entrevistas e testes qualificados para aquela empresa.

### **2.2.3 Treinamento**

Segundo Chiavenato (2005), verifica-se uma diferença entre o que é treinamento e o que é desenvolvimento, embora seus métodos sejam similares. O treinamento, é a forma de aprendizagem onde o profissional será qualificado a exercer uma função, que irá atuar na organização. Esse irá adquirir qualificações, desenvolver suas habilidades para o cargo atual. A diferença do desenvolvimento de uma pessoa é que o foco principal é o cargo no futuro, o cargo que poderá ser ocupado por qualquer motivo que seja. Ambos – treinamento e desenvolvimento - constituem um processo de aprendizagem para o profissional.

Com o aprendizado o colaborador só tem a ganhar, pois pode acontecer uma mudança no comportamento da pessoa quando ela adquire novos conhecimentos, pode passar a ter novos hábitos, novas atitudes, pensar de forma mais justa, ter mais destreza e mais conhecimento, mais paciência com seus companheiros. Modernamente o treinamento e o

desenvolvimento das pessoas são considerados como algo essencial e necessário para que a empresa obtenha sucesso no desenvolver dos seus trabalhos.

#### **2.2.4 Remuneração**

Conforme Chiavenato (2005), as pessoas precisam mais que serem remuneradas por seu trabalho na organização, elas precisam de incentivos para ter vontade de desempenhar melhor suas funções. É necessário algo que as motive a alcançar e superar as metas estabelecidas, que faça com que elas se sintam desafiadas e principalmente que desejem aceitar este desafio e superá-los. Na maioria das vezes as pessoas se sentem motivadas quando existem benefícios financeiros: a remuneração fixa é necessária, mas só ela nem sempre motiva um pessoa. É aí que entram os benefícios oferecidos por muitas empresas. Esses benefícios, na maioria das vezes, são oferecidos em coisas que o funcionário iria ter que gastar parte de seu salário para adquirir.

De acordo com Oliveira (2007) e Wood Jr.(2004), a remuneração é sempre algo de discussão dentro da organização, pois sempre se procura uma forma de se remunerar as pessoas fazendo com que elas se sintam motivadas para o trabalho. Cada organização remunera da forma que melhor cabe a seus propósitos. Esta é a forma mais eficaz. Porém, existem várias formas de remuneração, mas cada empresa deve saber qual delas exerce o poder de motivar seus funcionários a executarem seu trabalho com dedicação, eficácia e eficiência.

Fala-se de remuneração por competência, que busca um alinhamento geral das competências, e tem como maior função diferenciar o salário dos colaboradores fazendo justiça a seus esforços e a suas dedicações de aprendizado. Outros apostam na remuneração

pelo aumento da produtividade, dando a seus funcionários gratificações. Ainda existem os que remuneram dando uma participação nos lucros, nada diferente da forma antiga de remunerar. As variações são pequenas, mas o que mais se procura é ter pouca diversificação nas remunerações, fazer uma celularização e ter poucos níveis hierárquicos. Mas, o mais importante é que seja qual for a forma de se remunerar, é que esta surta efeitos positivos nos colaboradores, e estes estejam motivados para desenvolver seu trabalho, não só alcançar as metas, mas ter em mente superá-las, sempre com qualidade (OLIVEIRA, 2007).

Para Chiavenato (2005), e outros autores, como por exemplo, Wood Jr. (2004) e Oliveira (2007) também discutem sobre a remuneração em suas obras. Analisando o que esses autores discutem, verifica-se que existem várias formas de se remunerar um colaborador. Uma dessas formas é a remuneração variável, que remunera o funcionário da forma fixa e anexa a essa uma remuneração que irá variar de acordo com o resultado apurado pela organização. Seja de forma periódica (trimestral, semestral ou anual), esta remuneração creditada ao colaborador é definida pela empresa, que poderá dar a todos os funcionários, ou departamentos selecionados, pois não é fator obrigatório, e sim algo que visa a motivar o funcionário a ter um maior desempenho de suas funções.

Os mesmos autores apontam como desvantagem desta forma de se remunerar é que os colaboradores que não recebem esta remuneração anexada a sua, se sentem discriminados e diminuídos em relação aos que recebem. Afinal um empregado insatisfeito pode além de não ter interesse em cumprir suas metas, desajustar alguma seqüência de trabalho que não seja notada, e com isto atrapalhar o bom andamento dos serviços executados.

Uma outra forma também citada pelos autores é o plano de bonificação anual, que também é uma forma de remuneração variável, um valor creditado ao colaborador de acordo com o desempenho da organização, que pode ser medido pelo resultado alcançado

pela empresa. Ou seja, troca-se a terminologia, mas a intenção principal é igual a da remuneração variável.

Os autores ainda apontam que outra forma é a remuneração por competência. Essa remunera o colaborador por seu desempenho, nos resultados atingidos, não vê o cargo que a pessoa ocupa, e sim o que este pode oferecer num determinado período para que a organização alcançasse o resultado.

Existem outras formas de incentivos anexados a remuneração que são elas: distribuição de ações da empresa aos funcionários. Essa forma constitui na distribuição gratuita de ações da empresa a determinados funcionários como forma de se compensar por seu trabalho. Também pode acontecer de, ao invés de serem doadas ações aos funcionários, os mesmos poderão adquirir ações da empresa a um preço diferenciado das oferecidas no mercado.

Existe ainda existe a participação nos resultados alcançados, que funciona da mesma forma que a remuneração variável seguindo os mesmos termos. A distribuição dos lucros aos funcionários é uma forma justa, pois, todos os funcionários recebem, de acordo com o valor de seus salários. A empresa não distribui todo seu resultado, e sim parte dele designado por uma alíquota. Esta forma é regulamentada pelo governo pela medida provisória (MP) nº 794 de 1994 e Chiavenato (2005), em sua obra, dá destaque que as empresas implantam este tipo de programa por uma imposição legal. Mas, mesmo assim, é uma forma de se motivar os funcionários, e muitas empresas já tem consciência de que é um programa que dá resultados na maximização dos lucros da organização.

Além das formas de remuneração já elencadas, há também os benefícios sociais. Chiavenato (2005) os define como sendo vantagens financeiras adicionadas ao salário dos colaboradores. Geralmente os benefícios são constituídos pelas organizações de forma a servir seus colaboradores para que estes tenham uma qualidade de vida melhor. Não existe um

pacote de benefícios obrigatório, cada organização define o que considera que melhor vai atender as necessidades de seus colaboradores, algumas definem planos de benefícios especiais para seus executivos, desde que lhe seja viável financeiramente.

Continuando a mesma idéia Chiavenato (2005) afirma que cada organização define o plano de benefício que melhor se adapta a suas condições financeiras e as necessidades de seus funcionários. O objetivo maior em relação a seus colaboradores é de proporcionar-lhes uma vida mais tranqüila, tanto familiar como pessoal. Com isso pode ele desligar-se das preocupações e dedicar seus esforços para o trabalho.

Os benefícios podem ter objetivos econômicos e sociais. São benefícios oferecidos pelas empresas que irão fazer parte da remuneração do colaborador. São representados de forma adicional e não na forma monetária, como por exemplo: o pagamento parcial ou total de um plano de saúde. Com este benefício o colaborador não inclui esta despesa no seu orçamento doméstico ou, caso não tenha condições de arcar com essa despesa, ficaria na dependência do sistema de saúde pública (CHIAVENATO, 2005).

Cada organização faz seu pacote de benefícios que irá oferecer a seus colaboradores de acordo com sua capacidade. A obrigatoriedade do oferecimento desses benefícios não consta na CLT. Porém, alguns benefícios são obrigatórios, pois constam da convenção coletiva do trabalho definida em alguns sindicatos na qual a organização faça parte. Mas não foi encontrado nas obras utilizadas para esta pesquisa que a empresa seja obrigada a oferecer este pacote de benefícios a seus colaboradores e nem que determine quais os benefícios são obrigatórios constar neste pacote. Algumas organizações oferecem para seus colaboradores de cargos mais elevados, carros disponibilizados pela organização, viagens e muitos outros benefícios. O que foi constatado é que estas regalias maiores são oferecidas em empresas estatais, e em organizações de grande capacidade econômica.

Geralmente estes pacotes oferecidos pela organização, estão ligados à responsabilidade social que ela está inserida. Obviamente que a organização pensa que terá seus objetivos econômicos retornáveis com a concepção destes benefícios, que funciona primeiramente como algo para atrair profissionais com habilidades e competências para a organização, e é uma forma de reter o pessoal que trabalha diminuindo a rotatividade.

A empresa ainda almeja o alcance dos objetivos sociais - como foi apontado, ela trabalha com a responsabilidade social -, pois procura preencher a deficiência dos serviços públicos que deveriam ser oferecidos às pessoas através do governo ou da comunidade: serviços essenciais na vida de seus colaboradores, como por exemplo: o transporte, a segurança e outros. Geralmente, quando a empresa desenha seus planos de benefícios, vê primeiramente quais as necessidades que tem prioridades para os colaboradores, para assim montar seu pacote de benefícios e na seqüência, se ela tem capacidade para manter estes benefícios.

Estes planos são desenvolvidos com a intenção de ajudar o colaborador a ter uma qualidade de vida melhor no cargo que ocupa dentro da organização. Esses benefícios são representados por gratificações, prêmios de produção, seguro de vida e outros. Independente do cargo que ocupa, o colaborador terá seus benefícios para serem utilizados dentro da organização, como por exemplo: refeitório, cantina e outros. E por fim, quando o colaborador está fora da organização, os benefícios são representados por recreações e atividades esportivas, comunitárias. A organização pode ter um clube de acesso aos funcionários, ter um time de futebol ou de outro esporte composto por seus funcionários.

Chiavenato (2005) ainda salienta que no desenho do plano de benefícios a organização leva em consideração o retorno do investimento e o princípio da responsabilidade mútua, este conceito do qual também compartilhado com o colaborador. Afinal, qualquer que seja o benefício concedido ao colaborador, ele deverá dar seu retorno para a organização, em

forma de aumento de produtividade. A organização mede este retorno não somente com o aumento da produtividade, mas verificando como anda a elevação moral, a melhoria da qualidade, se está conseguindo reter os talentos existentes e algum outro indicador que lhe seja necessário, afinal de nada adianta o aumento de produtividade se este não tiver a qualidade necessária.

Quando a organização se refere à responsabilidade mútua, ela mostra ao colaborador que alguns benefícios são de responsabilidade de ambas as partes; Ou seja, a empresa custeia e o colaborador retorna parte do valor a organização, o custo é então rateado entre ambos. Obviamente a organização arca com a parte maior, como por exemplo, se a organização oferece refeitório, geralmente cada refeição tem um custo para o colaborador e uma outra parte é de responsabilidade da organização, como o transporte, assistência educacional, plano de saúde. E existem outros benefícios ainda que a organização paga e o colaborador reembolsa em sua totalidade, como por exemplo os convênios com farmácias e mercados (CHIAVENATO, 2005).

Chiavenato (2005), ainda referindo-se aos benefícios, diz que muitos colaboradores não dão o devido valor, o que realmente acontece é que eles não sabem o custo destes benefícios para a organização, e por conseqüência não dão o devido valor aos benefícios recebidos. Muitas organizações já optaram em fazer demonstrativos dos custos, para assim conscientizar seus colaboradores que ela tem um custo elevado com estes benefícios. De posse destes demonstrativos ela poder avaliar o desempenho destes benefícios e em alguns casos, alguns podem ser utilizados para abatimento de imposto, dentro de um planejamento tributário.

### 2.2.5 Motivação

Oliveira (2007) relata que na entrevista de um candidato quando o entrevistador fala sobre o valor do salário que este irá receber pelos serviços prestados a empresa, pode-se notar claramente a diferença de atitudes da pessoa, que de acordo com o autor no instante que este refere-se ao valor do salário o candidato muda sua postura e ouve mais atentamente. Quando o entrevistador fala sobre os benefícios que o candidato irá receber, muitas vezes mesmo sem ter conhecimento sobre detalhes do benefício, o candidato já imagina que seja algo ótimo, que com este novo trabalho poderá resolver todos os seus problemas financeiros. Infelizmente, em quase toda a sua totalidade, os funcionários, inicialmente, são motivados apenas pelo salário. Os que se sentem motivados pelo desafio do trabalho são poucos, alguns candidatos podem se sentir motivados pelos benefícios que irão receber.

O colaborador tem uma motivação maior quando trabalham no sistema de remuneração por competência, desde que haja transparência nos conceitos de competências. Eles são motivados a desenvolverem seus trabalhos mesmo que sejam funções de rotina, procuram novos desafios e oportunidades dentro da empresa. Nesse sistema de remuneração, quando o funcionário exerce sua função dentro da empresa e se sente valorizado, trabalha com mais empenho, desempenha seu trabalho com mais eficiência e eficácia. (OLIVEIRA, 2007).

### 2.2.6 Administração de conflitos

Para Chiavenato (2005), a visão que as empresas tinham da disciplina é que seus funcionários deveriam seguir as regras da mesma. O que importava era que a empresa alcançasse os objetivos, ou seja, que a produtividade fosse alcançada. Os sentimentos, ou quais os pensamentos e as necessidades, eram a última coisa na qual se pensava. Eram tantas as regras e proibições que os funcionários trabalhavam sobre pressão.

O mesmo autor saliente que ainda nos dias atuais, muitas são as proibições que existem em algumas empresas, como horários - na maioria das empresas existem horários a serem seguidos. Em muitas empresas as regras referem-se até onde um funcionário deve ou não colocar uma blusa de frio quando sente calor, ou onde colocar sua bolsa, no caso das mulheres (CHIAVENATO, 2005).

Existem organizações que trabalham num sistema mais aberto de disciplina, nas quais o colaborador tem um controle próprio, mas deve ter consciência de que tem que cumprir suas metas de trabalho. O colaborador conduz as regras e seu comportamento, mas dentro de uma disciplina aceitável na organização. Ou seja, ele tem sua autodisciplina e seu autocontrole, sabendo que tem suas responsabilidades e não pode deixar que a anarquia tome conta. A organização cobra e monitora o alcance das metas, e dos objetivos, prezando sempre pela qualidade, e espera que ele faça jus a liberdade adquirida (CHIAVENATO, 2005).

Segundo Chiavenato (2005) em uma empresa, ou onde existem várias pessoas que estão constantemente juntas, sempre vão existir problemas, afinal ninguém é igual a ninguém. Quando um gerente verifica um comportamento problemático de seu subordinado, como por exemplo, o comportamento alterado em relação ao trabalho e a seus

companheiros, cabe ao líder a decisão de deixar que esta pessoa resolva seus problemas sozinha ou chamar o mesmo para uma conversa. Caso o líder sinta necessidade, pode solicitar para este colaborador um acompanhamento do RH da organização.

Como já foi comentado as pessoas são diferentes, e seus pensamentos também. Então, em um ambiente onde trabalham várias pessoas, tem-se várias formas de visão de um mesmo fato, e por consequência surgem divergências, ou seja, as diferenças, e os conflitos de idéias. Quando isto acontece, o mais indicado é que existam reuniões para que o entendimento aconteça, e quando se fizer necessário que o gerente faça sua interferência e resolva a questão, de maneira a que nenhuma das partes se sinta preterida nesse processo. Quando a organização opta para que os grupos trabalhem interligados, ou seja, que trabalhem em equipe para o bem comum da organização e delas mesmo, o ambiente de relacionamentos é melhor e de mais respeito, e o alcance da metas e dos objetivos da organização serão alcançados em um ambiente com menos tendência a ser conflituoso (CHIAVENATO, 2005).

### **2.2.7 Qualidade de vida no trabalho**

Para Carvalho e Serafim (1995), o estresse são mudanças físicas e químicas que acontecem no organismo, e são geradas pelo cérebro. É uma forma desse “pedir socorro” a pessoa, avisando que o mesmo está com problemas. Existem vários níveis de estresse: em nível razoável ajuda a pessoa a revigorar sua vida, em níveis demasiados causam situação de desequilíbrio emocional, de perda e de problemas de conflitos, que podem ser notados no trabalho e em casa.

O estresse é algo que gera preocupação, pois pode trazer problemas tanto para a pessoa como para a organização, pois gera faltas ao trabalho, despesas medicas da empresa, baixa produtividade e desinteresse da pessoa pelo trabalho (CARVALHO; SERAFIM, 1995).

Chiavenato (2005) segue o mesmo conceito sobre estresse. Esse, como jái apontado, acontece da mesma forma que no antigo RH. A diferença maior é que com o grande avanço na área tecnológica, os problemas que ocasionam o estresse aumentaram, as novas tecnologias mudaram, as empresas agora precisam de profissionais com maiores treinamentos, maiores habilidades e mais capacitados para o trabalho (afinal, o trabalho passou as ser mais complexo, e exigir mais das pessoas). Existe um certo grau de estresse que é necessário para que haja o desempenho profissional, mas em demasia prejudica o bom andamento do trabalho. O estresse, quando acontece em uma pessoa com menor controle emocional, esse pode ser tornar agressivo, podendo levar a pessoa a dependência química - tanto do álcool como de drogas -, sua agressividade pode ir além do trabalho. Essa pessoa poderá oferecer perigo aos outros e a si mesmo, e precisará da ajuda da organização num tratamento qualificado para o caso.

A saúde no trabalho não deve se referir apenas ao estresse e sim envolver o todo. Ou seja, não só a saúde mental, mas a física - que depende da organização ter um departamento qualificado para cuidar da segurança no trabalho dos funcionários. É obrigatório que as organizações tenham equipamentos de segurança, e que seus colaboradores estejam capacitados e treinados para utilizá-los de forma correta.

## **2.3 Desenvolvimento De Gestão De Pessoas: Gestão de Conhecimento**

### **2.3.1 Gestão de pessoas**

De acordo com Cunins (2003), as pessoas aprendem melhor quando são instigadas a aprender sozinhas, a vencer elas mesmas os obstáculos que existem. O desafio de encontrar algo sozinho, de resolver um problema com seu esforço próprio, é sem sombra de dúvida algo gratificante. Existem algumas funções que podem oferecer riscos, e deixar que o funcionário aprenda a manusear uma máquina que ofereça perigo, sem o devido treinamento anterior, não é algo aconselhável. As empresas têm prestado atenção no treinamento de seus novos colaboradores, para assegurar que não acontecerá nenhum dano ao funcionário ou ao equipamento utilizado.

Segundo Wood Jr (2004), existem agências especializadas em oferecer cursos com treinamentos a novos profissionais, e para reciclar os funcionários. Muitos profissionais entram no mercado de trabalho após concluírem cursos nestes órgãos. Afinal o funcionário deixou de ser um simples apertador de botões, ele agora precisa também tomar decisões e para ter capacidade de tomar as decisões certas, no momento exato deve estar preparado profissionalmente. As organizações estão motivando e investindo na qualificação de seus colaboradores. A rivalidade econômica tem exigido este tipo de atitude por parte dela.

Ainda segundo Wood Jr (2004), se os executivos pudessem definir as características de seus colaboradores, eles optariam por profissionais qualificados e capazes de entender como seria seu trabalho, a forma de desenvolvê-los e quais os resultados deveria alcançar. Esse profissional praticamente não precisaria de supervisão, sendo assim ele teria mais autonomia, saberia quais as atitudes a serem tomadas em momentos imprevistos, e

estaria constantemente a procura de melhora. Seria um funcionário mais motivado e comprometido com seu trabalho e, por conseqüência, mais remunerado. Seria uma nova relação entre empresa e funcionário: esse não seria mais visto como um custo, e sim como uma vantagem competitiva.

Segundo Carvalho e Serafim (1995), numa visão geral, a gestão de pessoas de uma organização deve se preocupar com o desenvolver das pessoas no trabalho, a preocupar-se com sua saúde, com sua segurança, enfim com seu bem estar num todo. No treinamento de uma pessoa não é correto trata-la como se fosse uma criança, ensinando-a tudo. Deve-se deixá-la “caminhar por suas próprias pernas”. É obvio que se esta pessoa vai aprender a trabalhar com um equipamento que pode lhe oferecer riscos se utilizado de forma errônea, a situação muda. Nesse caso deve se dar instruções no uso e manuseio do equipamento.

Através da pesquisa teórica desenvolvida para a consecução deste trabalho, foi possível verificar que todos os autores pesquisados compartilham de uma mesma idéia: a de que as organizações vêem seu investimento em treinamento e desenvolvimento de seus funcionários como um investimento a curto e médio prazo. Muitas vezes é incentivado, e em outras até exigido, que os colaboradores retornem as salas de aula para um aprendizado melhor, mesmo que apenas em cursos profissionalizantes. Afinal há tempos que o funcionário deixou de ser um simples “apertador de botões” para ser um operador da máquina mais complexa. De nada adiantará ter um equipamento de alta tecnologia sem ter pessoas capacitadas, e com habilidades suficientes para operá-las e conseguir o máximo de produtividade. Devido a esse ponto - conseguir o máximo de produtividade - as organizações estão investindo em seu pessoal. Elas hoje vêem as pessoas que ali prestam serviços como parte de seus ativos intangíveis, elas são consideradas seu capital intelectual, e a empresa que não possui este tipo de capital, perde seu lugar no mercado a cada dia.

Se fosse efetuada uma pesquisa com executivos, sobre o perfil de colaboradores que desejariam ter em suas organizações, com certeza aqueles diriam que seriam funcionários mais independentes que procurassem manter seu aprendizado sem que houvesse cobrança; funcionários mais capacitados, mais qualificados e mais polivalentes que dependessem de menos gerenciamento; que entendessem que o desempenho da empresa depende dele, mas que ele também depende do desempenho da empresa, que é uma troca, afinal se empresa cresce, com certeza este também terá seu crescimento profissional garantido. Seriam então profissionais mais motivados e mais comprometidos com a empresa, e, é claro, bem mais remunerados, mas isto ainda é um desejo que depende do entendimento entre empresa e colaborador.

No reverso da moeda encontra-se o colaborador que, como pessoa vivendo num mundo globalizado, precisa para sua sobrevivência de novos aprendizados. Esse aprendizado é necessário mesmo fora do mundo do trabalho, pois existe uma vasta tecnologia se renovando todos os dias e aqueles que não se atualizam, e que vivem “parados no tempo” achando que tudo está bem, ficam com seus conhecimentos ultrapassados. Existem órgãos governamentais, como o SESC e o SENAC, bem como o Sistema Nacional de Empregos (SINE) que, com verbas do Ministério do Trabalho e Emprego, ministram cursos para a população. Dessa maneira, há uma gama de opções para a atualização profissional, tão necessária nesses tempos em que a tecnologia tem invadido o mundo do trabalho.

### **2.3.2 Capital Intelectual**

Segundo Wood Jr. (2004), as organizações buscam diariamente minimizar seus custos, pois só assim conseguem maximizar seus lucros. Ouve-se bastante que algumas

empresas conseguem ter baixo custo na produtividade, e com isto se tornam mais competitivas. Mas elas só conseguem este objetivo se tiverem capacidade de inovação, e para isto estão a cada dia mais implantando “megapacotes”<sup>2</sup>. Em algumas funciona, em outras funcionam em meio termo. Afinal, esses “megapacotes” exigem funcionários mais capacitados para operá-los e fazer com que a empresa retire todas as possíveis informações deste sistema. Para que estes sistemas produzam de forma a ter aproveitamento total, é necessário que se tenha uma equipe composta de pessoal capacitado, em alguns casos, a implantação de alguns tipos de sistema representará mais custos e menos lucratividade para a empresa. E, se for verificado, não são poucas as empresas que se implantam sistemas, algumas até mesmo para alcançar algum status. Essas implantam um sistema, podendo fazê-lo sem ministrar um treinamento devido aos seus funcionários, o que pode resultar em prejuízo.

Toda empresa deve ter consciência de que investir no treinamento de seus funcionários, ainda mais quando se pretende inovar os sistemas, é necessário, ou poderão não ter o ganho de produtividade desejado e, muitas vezes, poderá haver até a diminuição da mesma. Esse tipo de organizações deve aceitar que seus funcionários são seu capital intelectual. A partir do momento que tiverem esta visão, as chances de sucesso aumentarão. Muitas organizações que não aproveitam todo seu potencial humano, talvez não tenha conhecimento das habilidades de seu pessoal.

Segundo Silva (2008), o sistema de RH das organizações conta com um sistema chamado de *Assessment Center*. Através desse sistema o departamento de RH pode fazer um mapeamento do desenvolvimento das pessoas, e verificar o desempenho não só da equipe, mas individualmente. Na utilização desse sistema são realizados testes, entrevistas, dinâmica de grupo, avaliação do desempenho e com todos os dados é possível se fazer este mapeamento, e remanejar os funcionários de acordo com suas aptidões. O *Assessment Center*

---

<sup>2</sup> O termo “megapacotes” é empregado para sistemas de softwares complexos, como o ERP (*Enterprise Resource Planning*) da empresa alemã SAP, que oferecem aplicações bastante amplas para diversos setores de uma empresa.

existe para avaliar a capacidade, a habilidade e as competências das pessoas. Assim, é possível se ter uma avaliação por completo de tudo que se refere as pessoas. O maior objetivo deste tipo de sistema é de verificar todos os quadros funcionais da organização, elaborar um relatório funcional com todas as informações, visualizando todos os aspectos positivos e negativos. Com averiguação dos principais pontos críticos fica mais fácil saber qual a área precisa de apoio, quais as que existem problemas, quais os tipos de problemas, para se estudar soluções adequadas para o caso. Isto é parte da gestão de pessoas: ter um levantamento das necessidades de treinamentos, ter um programa específico para se reter os talentos. Afinal, se a empresa não sabe quais são as pessoas com talentos, como irá saber como manter elas na organização? É fato que uma empresa que não mantém seu pessoal qualificado, acaba por ter prejuízos, algumas destas empresas que não sabem reter seus talentos são ditas empresas escolas: treina e capacita uma pessoa, e depois a perde para outra empresa.

## **2.4 O Desenvolvimento da Organização**

### **2.4.1 Responsabilidade social**

Dados do site responsabilidade social (2008) e de Horta (2007), relatam que é necessária a preocupação com o meio ambiente, não só por parte das organizações, mas também das pessoas. Sugestionam que as organizações devem fazer parcerias para se fortalecerem, e assim contribuírem para diminuir a degradação do meio ambiente. Relatam também que consumidores estão cada dia mais conscientes, e procuram consumir produtos de empresas inseridas em movimentos para conservação do meio ambiente.

Pode-se verificar que a responsabilidade social tem que caminhar ao lado do desenvolvimento sustentável, mas aqui será discutida apenas a responsabilidade social das empresas.

As empresas, e as pessoas, devem ter responsabilidade com a natureza, nem tudo é renovável, e algumas coisas demoram muitos anos para se recompor. As empresas, na atualidade, não devem mais satisfação apenas a seus acionistas: elas têm que prestar contas a seus funcionários, ao mercado que atua, ao governo, ter consciência, ter responsabilidade com o mundo, e com as pessoas.

A empresa, *Market Analysis* realizou uma pesquisa junto aos clientes e constatou que 76% deles acreditam que se boicotarem uma empresa que não tenha responsabilidade social, com certeza esta empresa muda suas atitudes, ou fecha as portas, já que não terá mais consumidor para seus produtos. Pode até não parecer, mas os consumidores dão muita importância para as empresas que se preocupam com o meio ambiente, com o bem estar de seus funcionários e que estão envolvidas em ações junto à comunidade.

A globalização trás consigo demandas transparentes. Sabe-se que muitas pessoas não fazem sua parte com os cuidados do meio ambiente, mas exigem das empresas que o façam. O mundo atual passa por problemas sérios, com relação ao meio-ambiente. Ou se faz uma mudança radical, no que tange a cuidar do planeta, ou os problemas enfrentados atualmente só tenderão a se agravar. A responsabilidade social das empresas é uma forma de se ter uma gestão ética e transparente, afim de demonstrar a todos que estas organizações trabalham para minimizar todo o impacto negativo gerado pelo que ela produz no meio ambiente e na comunidade. Algumas empresas passaram a se preocupar com a sua imagem perante a sociedade.

É o que aponta o site [responsabilidadesocial](#) (2008):

Entre algumas certificações mais cobiçadas atualmente enumeramos as seguintes: **Selo Empresa Amiga da Criança**. Selo criado pela Fundação

Abrinq para empresas que não utilizam mão-de-obra infantil e contribuam para a melhoria das condições de vida de crianças e adolescentes. **ISO 14000**. O ISO 14000 é apenas mais uma das certificações criadas pela International Organization for Standardization (ISO). O ISO 14000, parente do ISO 9000, dá destaque às ações ambientais da empresa merecedora da certificação. **AA1000**. O AA1000 foi criada em 1996 pelo Institute for Social and Ethical Accountability. Esta certificação de cunho social enfoca principalmente a relação da empresa com seus diversos parceiros, ou “stakeholders”. Uma de suas principais características é o caráter evolutivo já que é uma avaliação regular (anual). **SA8000**. A “Social Accountability 8000” é uma das normas internacionais mais conhecidas. Criada em 1997 pelo Council on Economic Priorities Accreditation Agency (CEPAA), o SA8000 enfoca, primordialmente, relações trabalhistas e visa assegurar que não existam ações anti-sociais ao longo da cadeia produtiva, como trabalho infantil, trabalho escravo ou discriminação.

O site responsabilidadesocial (2008), coloca que todas estas qualificações são cobiçadas pelas empresas que lutam para conseguir e para mantê-las. Afinal, ter qualquer que seja destes selos significa que é uma empresa confiável em um momento em que os consumidores estão mais conscientes e dão preferência a produtos de empresas com certificação. E essa certificação não é fácil de ser obtida: a empresa tem que ter inúmeros laudos e comprovar que realmente tem responsabilidade social.

#### 2.4.2 Desenvolvimento Sustentável.

Estela (2008) procura discutir como a sustentabilidade está afetando as organizações:

seu conceito – “habilidade de se sustentar”- já se tornou indispensável de gestão pela ética nas relações com todos os públicos de uma organização, incluindo consumidores, fornecedores e suas respectivas praticas de negociação.

De acordo com Mendes (2007)

As pessoas que trabalharam na *Agenda 21* escreveram a seguinte frase: “A humanidade de hoje tem a habilidade de desenvolver-se de uma forma sustentável, entretanto é preciso garantir às necessidades do presente sem comprometer as habilidades das futuras gerações em encontrar suas próprias necessidades”.

Os autores Estela (2008) e Mendes (2007), referem-se ao desenvolvimento sustentável como algo indispensável para a vida das pessoas e das organizações. Mendes comenta sobre a *Agenda 21*<sup>3</sup>, na qual consta que deve-se ter prioridades com relação a conservação e recuperação do meio ambiente e do meio onde vivemos, ou as gerações futuras estarão comprometidas.

Ainda para Mendes (2007):

O DS [desenvolvimento sustentável] tem seis aspectos prioritários que devem ser entendidos como metas: 1 A satisfação das necessidades básicas da população (educação, alimentação, saúde, lazer, etc); 2 A solidariedade para com as gerações futuras (preservar o ambiente de modo que elas tenham chance de viver); 3 A participação da população envolvida (todos devem se conscientizar da necessidade de conservar o ambiente e fazer cada um a parte que lhe cabe para tal); 4 A preservação dos recursos naturais (água, oxigênio, etc); 5 A elaboração de um sistema social garantindo emprego, segurança social e respeito a outras culturas (erradicação da miséria, do preconceito e do massacre de populações oprimidas, como por exemplo os índios); 6 A efetivação dos programas educativos. Na tentativa de chegar ao DS, sabemos que a Educação Ambiental é parte vital e indispensável, pois é a maneira mais direta e funcional de se atingir pelo menos uma de suas metas: a participação da população.

Mendes (2007) ainda relata seis aspectos que podem ser considerados como metas essenciais para que o desenvolvimento sustentável funcione de forma justa e correta. E que a Educação Ambiental, provavelmente, seja o caminho mais curto para o aprendizado das pessoas, afinal é delas esta responsabilidade.

Segundo Ferreira (2007),

---

<sup>3</sup> A chamada *Agenda 21*, é um acordo que se mantido por todos pode vir a resultar em diminuição da pobreza. É um acordo de ser produzir com responsabilidade sem degradar e destruir, trabalhar com harmonia com a natureza, fazendo reflorestamentos, melhorando a qualidade de vida para o futuro. Afinal, as árvores plantadas hoje serão úteis no futuro, mas se não houver a preocupação hoje, amanhã não terá como elas existirem. Existe a preocupação com o meio ambiente e com as pessoas que vivem hoje, e com as que irão viver amanhã. A preocupação não deve ser apenas com o meio ambiente, mas também com a qualidade de vidas das pessoas, como por exemplo, a educação, a saúde, o bem estar físico e mental, tudo isso faz parte do desenvolvimento sustentável.

Habitualmente, o setor público reage lentamente às necessidades da sociedade, e, principalmente, quando se trata de educação ou saúde. Organizações do terceiro setor e algumas empresas produtivas, por sua combinação de consciência ecológica de que sem meio ambiente não existirá vida e, por conseqüência, empresa, com interesse econômico-financeiro: redução de custos de produção e de distribuição; empresas coletores de resíduos sólidos, que se importam com o apoio da comunidade, estão assumindo a responsabilidade pela educação de suas equipes, dos clientes e dos usuários, promovendo eventos que objetivando despertar a consciência de respeito ao meio ambiente e distribuindo material educativo impresso.

O desenvolvimento sustentável caminha lado a lado com a responsabilidade social: a responsabilidade social cabe mais às empresas; o desenvolvimento sustentável diz que as empresas devem ter seu crescimento econômico preocupando-se com a degradação do meio ambiente, com a poluição. Deve conciliar tudo isto, e ainda ter a preocupação com o fim da miséria e da pobreza no mundo

Este é um tema que não se admite máscaras que enganam: não há como se plantar meia árvore, ou a empresa é intitulada sustentável, ou simplesmente não é. As empresas têm feito muito, e com certeza ainda se tem muito trabalho a fazer. Os órgãos públicos, que supostamente seriam responsáveis pela educação e pela saúde das pessoas, tem se mostrado deficitários nesses casos. Com o nascimento de empresas do terceiro setor, e a disposição de muitas pessoas que prestam serviços nela, tem-se conseguido melhoras nestes setores, ajudando inúmeras pessoas sem condições alguma de uma vida com dignidade, a ter saúde, educação para seus filhos e alimentação. Na verdade o governo auxilia, não na totalidade, estas organizações do terceiro setor a cumprir o papel que caberia a ele. E são muitas as empresas que colaboram com estas entidades, gerando uma forma de desenvolvimento sustentável.

### 2.4.3 Cenário Econômico.

Segundo Wood Jr (2004, p.38-39):

Desde a abertura do mercado brasileiro, o grande vilão a atormentar a vida dos dirigentes ainda atende pelo nome de “Custo Brasil”: a soma de todas as nossas ineficiências e incompetências, das estradas esburacadas à educação deficiente, dos custos dos portos à surreal burocracia do Estado. É óbvio que nem todas as empresas são afetadas da mesma maneira, mas, bode expiatório ou não, nada menos que 73% dos dirigentes ouvidos pelo Panorama Empresarial apontaram a alta carga tributária como desafio à construção de empresas mais competitivas (Gráfico 2.1). Expostas à concorrência internacional, muitas empresas brasileiras sentem-se como fundistas em uma corrida de obstáculos, em que as barreiras são colocadas pelo Estado e pelo contexto socioeconômica do país. A expectativa dos executivos, como demonstrado no Gráfico 2.2, é que o governo faça parte, tomando medidas que estimulem o crescimento econômico.

Segue, adiante, o gráfico a que a citação se refere:

**Gráfico 1** Principais problemas que o Brasil está enfrentando (em respostas múltiplas).



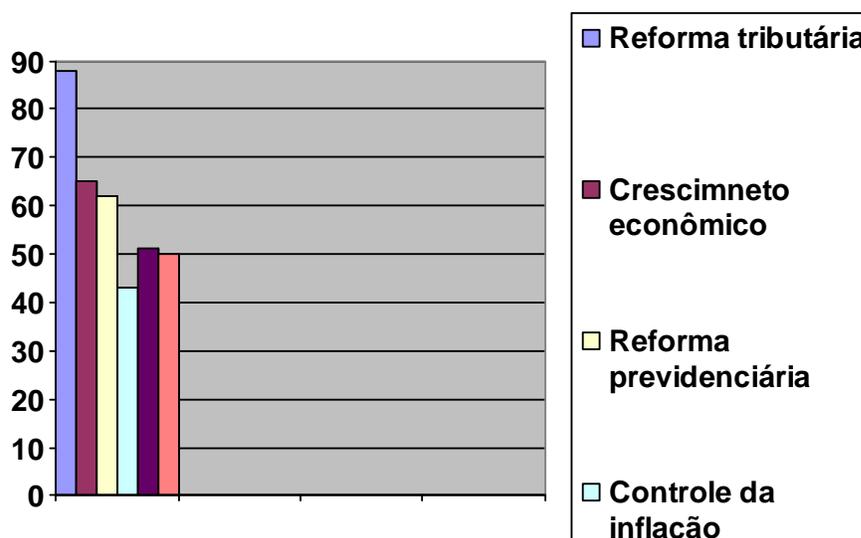
**FONTE:** Wood Jr (2004, p. 39).

No gráfico pode ser verificado o grau de problemas que o Brasil enfrenta.

Pesquisa efetuada aos dirigentes das organizações de mostra o Panorama Empresarial que

desafia a construção de empresas mais competitivas. A seguir é apresentado o gráfico elaborado pelo mesmo autor sobre as prioridades que deveriam ser adotadas pelo governo:

**Gráfico 2** Opinião sobre as prioridades a serem adotadas pelo governo (em respostas múltiplas).



**FONTE:** Wood Jr (2004).

Neste gráfico fica demonstrado a expectativa dos executivos sobre as prioridades a serem adotadas pelo governo para estimular o crescimento econômico das organizações.

Para Wood Jr. (2004, p.82), o grande vilão que acaba com a possibilidade de crescimento das empresas é conhecido como “Custo Brasil”, que pode causar danos às organizações devido a altas cargas tributárias. Argumenta o mesmo autor que os administradores têm que administrar como se estivesse surfando. Ou seja, devem aproveitar todas as oportunidades de inovação, e procurar atingir ao máximo níveis de desempenho na organização, só assim essa terá como se manter no mercado - que se torna a cada dia mais competitivo, e também ter crescimento econômico e poder ampliar sua capacidade de produção.

Carvalho e Serafim (1995, p.158) também analisam o cenário econômico brasileiro. Aqueles autores iniciam a sua discussão sobre o chamado “custo Brasil”, argumentando que os impostos “comem” parte dos lucros das organizações. Essas, além desse aspecto demonstrado, têm dificuldades em transportar suas mercadorias, pois as estradas brasileiras, em sua grande maioria, são de péssima qualidade e prejudicam o escoamento da safra e o transporte de mercadorias. Em que pese os dados macroeconômicos da economia se encontrarem com “boa saúde” (crescimento do PIB, aumento das divisas externas, entre outros), a situação real do país, no que tange à infra-estrutura, necessita de cuidados urgentes.

Ao mesmo tempo em que convivem com esse cenário descrito, os empresários precisam modernizar suas organizações para acompanhar a globalização, pois são pressionados pela concorrência interna e externa. Muitas organizações procuram adequar-se com planos que visem o aumento da produtividade, com mudanças envolvendo todo o seu pessoal. Nesse cenário, as empresas devem usar toda sua capacidade de produção com qualidade e competência, nunca se esquecendo da responsabilidade social e do desenvolvimento sustentável.

## **2.5 Avaliação de Desempenho: Reunião de Avaliação e *Feedback***

Segundo Almeida (1999), inquestionavelmente, as mudanças nas organizações acontecem todos os dias na forma de administrar as organizações. Ou essas se adaptam a nova realidade, ou não conseguem sobreviver no mercado cada vez mais acirrado e competitivo; devem trabalhar com equilíbrio no seu desenvolvimento em todos os setores e na sua infra-estrutura, para conseguir sobrevivência e crescimento; devem ter novas visões sobre o desempenho das pessoas na organização. É preciso que haja também uma nova forma de

agir dos empresários sobre como deve ser a nova organização, eles devem aceitar as mudanças necessárias para que possam ampliar as possibilidades em criar novas oportunidades para seus colaboradores, buscando sucesso para ambos.

As organizações têm procurado realizar investimentos contínuos em treinamentos de seus colaboradores. Elas investem no seu capital intelectual, mas desejam ter retorno deste investimento. São muitas as variáveis que influenciam no desenvolvimento dos colaboradores, por isto é que com os resultados da avaliação 360 graus fica mais fácil identificar quais as performances dos indivíduos e quais suas necessidades. No relatório *management* fica fácil a visualização da estrutura e da cultura organizacional. Com esta reunião das informações, dispostas em *feedbacks*, fica fácil a identificação da satisfação interna, dos níveis dos programas e dos benefícios oferecidos a estes. Estes *feedbacks* muitas vezes fazem com que o colaborador sinta-se em desconforto, pois muitas vezes ele terá que fazer mudanças.

Dentro do exposto, pode-se concluir que essa avaliação, feita na empresa em questão, também pode trazer um certo desconforto ao proprietário e administrador, mas também é sua oportunidade de mudança e satisfação para as pessoas envolvidas.

## 2.6 Avaliação 360 Graus

### 2.6.1 Origem

De acordo com Reis (2003, p.51)

Revisar as raízes da Avaliação 360 Graus remete ao movimento de relações humanas dos anos 50 e 60, e à prática do Desenvolvimento Organizacional (Waldman et al, 1997). Um dos instrumentos utilizados por seus praticantes é o survey Feedback que utiliza questionários de avaliação para identificar e discutir discrepâncias entre percepções dentro de determinado grupo, buscando soluções de melhoria. Trata-se de um instrumento de intervenção na dinâmica interpessoal de um grupo, diferindo, portanto, do 360 Graus, cuja a utilização em um foco maior no desenvolvimento profissional e melhoria de desempenho.

Seguindo a idéia Reis (2003, p.52)

Entre os anos 60 e 70, experiências com feedbacks em empresas tiveram como principal preocupação melhorar a precisão do *feedback* e a amplitude das informações por ele disponibilizadas, impulsionando tentativas que incluíam as percepções de subordinados com relação à ações de seus superiores. Nesse período, 'diferentes estudos substanciaram a hipótese de que as percepções de subordinados diretos a respeito dos comportamentos de seus superiores eram acuradas e geravam impactos positivos, uma vez que o gerente aprendia a forma como os outros o percebiam. Por essa razão, companhias como a IBM têm utilizado feedbacks de subordinados direto nas suas discussões de desempenho por mais de 30 anos' (LEPSINGER & LUCIA, 1997, p.7).

Diante de todo o material pesquisado sobre a avaliação 360 Graus, nenhum autor refere-se à origem. Pelos estudos realizados, sua origem foi meio que por acaso, como relata Reis que nos anos de 50 e 60 algumas organizações faziam a avaliação de seus colaboradores, mas não imaginavam estar fazendo uma avaliação 360 graus. O que as organizações desejavam era a obtenção de um *feedback* da situação, que também não chamavam de feedback e sim de relatório, como muitos ainda hoje chamam.

É possível denotar, pelos estudos de Reis, que não existe uma origem que possa ser datada. Simplesmente a avaliação 360 graus originou-se nos anos 60 e 70 e, pelo que tudo indica, por acaso. Reis (2003) analisa a IBM que utilizou-se deste tipo de avaliação sobre seus colaboradores, com relatório para se avaliar pontos críticos e pontos positivos, que são informações que constam do *feedback*.

### **2.6.2 Conceito**

Conforme Marcoware (2007), a avaliação de desempenho é uma ferramenta utilizada na gestão de pessoas para avaliar o desempenho das pessoas nas funções que exercem dentro da organização, verificar se ela está na função correta, se precisa de treinamento, se todo seu potencial intelectual está em uso, se está em uso correto e na atividade correta. Em síntese, a avaliação de desempenho das pessoas serve para corrigir as falhas do passado e acertar o presente, e assim poder planejar o futuro. As empresas utilizam este tipo de avaliação para avaliar o desempenho de seus colaboradores, e poder fazer um planejamento, programando novas metas de trabalho e novos horizontes a se atingir.

Ainda para Marcoware (2007), verifica-se que a avaliação 360 graus é utilizada para a atuação do desenvolvimento das pessoas dentro da organização. Os resultados dessa avaliação servem para se ter conhecimentos de erros cometidos no passado, verificar como está o desenvolvimento no presente, e caso haja necessidade, acertar as falhas e fazer um planejamento sólido e seguro para o futuro. É um tipo de avaliação que tem um resultado excelente, desde que seja aplicado de forma clara e sem identificação dos pesquisados. Não tendo que se identificar com certeza, a pessoa irá responder os questionários de avaliação sem medo de represálias, e com mais liberdade de expressão, e os resultados terão mais

confiabilidade. Outro ponto bem frisado, é que não se tem veracidade quando uma pessoa avalia a outra sabendo sua identificação. A melhor forma de se avaliar é o sistema multi-fontes, no qual a pessoa é avaliada por seu superior, por seus colegas e por si mesmo.

Como resultado se tem uma avaliação completa sobre o relacionamento das pessoas envolvidas na pesquisa, e com este *feedback* fica fácil se fazer um relatório. Com este mapeamento pode-se verificar as áreas com deficiência de habilidades, quais os setores precisam de mais treinamento e motivação. Enfim corrigir as falhas que estão ocorrendo e planejar o futuro, com bases fortes para uma ampliação da organização.

No estudo de caso do presente trabalho ela se aplicará mais a pessoa do gerente, que é o gerenciador da empresa em sua totalidade.

### 2.6.3 Objetivos

Para Marcoware (2007), em todo tipo de avaliação o que se deseja é melhorar algo. No caso da avaliação de desempenho, o objetivo é o de melhorar o resultado das pessoas dentro da organização, conhecer melhor seu potencial em relação a novos desafios, identificar se há a necessidade de treinamento e desenvolvimento deste indivíduo. Também se pode verificar e decidir sobre as remunerações, promoções, transferências e desligamentos necessários para um novo desempenho da organização, e estimular o crescimento profissional e o desenvolvimento de novas competências nas pessoas, proporcionando uma nova adequação no trabalho para que haja maior produtividade.

Dando seguimento a idéia, Felipe (2008) afirma que a avaliação 360 graus constitui o *feedback* do avaliar sobre o desempenho do funcionário avaliado, podendo identificar sua performance dentro dos critérios de desempenho estabelecido pela

organização. Existem vários objetivos para se fazer uma avaliação deste nível, que podem ser: estabelecer de maneira clara o que a organização espera de cada colaborador, com base no seu cargo. Finalmente, a organização pode proporcionar ao colaborador um acompanhamento e aconselhamento para que ele conheça seus pontos fortes e fracos e possa corrigir suas deficiências.

Tanto para Pereira (2006), quanto para os autores acima citados, se bem aplicada, a avaliação 360 Graus é uma excelente ferramenta de avaliação. Os relatórios resultantes desta avaliação podem corrigir falhas antigas, mas principalmente acertar o momento atual e planejar o futuro. O retorno efetuado ao colaborador pode auxiliá-lo na melhora no desenvolvimento de suas funções. Esse tipo de avaliação aqui tratada permite conhecer a capacidade, a competência e as habilidades de cada colaborador – individualmente, e no grupo em que está inserido. Assim, tanto a empresa, quanto o colaborador, poderão se beneficiar dos resultados da avaliação. A empresa porque, detectando os problemas nos setores, poderá ter um colaborador mais adequado e consciente de suas funções; o colaborador, porque poderá saber de suas possíveis falhas e terá a oportunidade de corrigi-las – o que pode lhe permitir um crescimento profissional.

Será utilizada esta técnica de avaliação no estudo de caso do presente trabalho para que se possa diagnosticar, de início, o que se espera dessa organização em estudo, as pessoas que ora estão envolvidas nela e depois só então faremos esta avaliação dos colaboradores da mesma.

## 2.6.4 Benefícios

Marcoware (2007) comenta os benefícios que a avaliação 360 graus pode proporcionar:

**Benefícios para o avaliado:** Compreensão dos requisitos de desempenho e o que leva a melhorá-los; Autoconhecimento; Avaliação dos resultados alcançados; Identificação de necessidades de treinamento e reciclagem; Autodesenvolvimento pessoal e profissional. **Benefícios para o avaliador:** Visão de planejamento de longo prazo das necessidades de sua área em termos de competências e recursos humanos; Discernimento para tomar decisões relacionadas com aumentos de salário por mérito, relatividades salariais, promoções, treinamento e desenvolvimento, contratações e outros assuntos relacionados á gestão de pessoas; Melhoria do nível de comunicação e de relacionamento com a equipe; Melhoria do desempenho da equipe; Orientação mais segura em relação ao desenvolvimento profissional do avaliado.

Marcoware (2007) ainda salienta que o avaliador, de posse de um feedback da avaliação 360 graus, tem como ter uma visão para um planejamento de longo prazo das necessidades de sua área em relação a seu capital intelectual; tem como tomar as decisões corretas em relação aos valores salariais de seus colaboradores; pode melhorar o nível de relacionamento com sua equipe de trabalho; pode ajudar a equipe a desenvolver melhor seu desempenho. Enfim, ele tem condições de aconselhar seu liderado de forma que este motive-se a desempenhar bem as funções que lhe foram designadas.

Marcoware (2007) afirma que a organização terá também benefícios:

Benefícios para a organização: Visão do perfil dos profissionais avaliados e dos aspectos que afetam diretamente a vitalidade da organização; Informação sobre o desempenho humano e sua contribuição para o desempenho empresarial e para o alcance dos objetivos organizacionais; Identificação das necessidades de colaboradores e gestores em termos de treinamento e desenvolvimento; Agilidade nas ações de recrutamento interno, permitindo buscar as pessoas certas e preparadas para uma nova função dentro da empresa e, dessa forma, desenvolver carreiras e talentos; Promoção, recolocação ou desligamento de pessoas; Dinamização das políticas de recursos humanos de forma a oferecer oportunidades de crescimento profissional, estimular a produtividade e melhorar o relacionamento interpessoal.

Pode-se concluir que a avaliação 360 graus, quando corretamente utilizada, pode trazer benefícios, tanto para o colaborador, quanto para a organização.

### **2.6.5 Resultados**

Segundo Almeida (1999), os colaboradores são orientados a responder seus questionários de avaliação com seriedade, para que os resultados obtidos sejam reais. De posse deste *feedback* de avaliação a organização tem condições seguras de avaliar o potencial de cada colaborador e fazer alinhamentos organizacionais para o desenvolvimento dos colaboradores e da organização.

Como resultado final, após a avaliação obtém-se um *feedback* da situação atual. De posse deste material a organização tem uma visão ampla e completa, com condições seguras para fazer um planejamento organizacional. Neste *feedback* os resultados dos avaliados aparecem com clareza, pode-se observar o perfil de cada pessoa, como ela se relaciona com as outras pessoas, suas competências e habilidades, bem como a necessidade de treinamento. Existe como identificar a pessoa dentro da organização, e com essa identificação existe a possibilidade de dentro de um plano de cargos e salários, para se planejar promoções e desenhar um plano de carreira para os colaboradores.

### 3 METODOLOGIA

Para a realização deste foram realizadas pesquisas teóricas sobre o assunto abrangido em livros, revistas, artigos, monografias e internet, para que se pudesse ter acesso ao referencial teórico, que é o norteador do estudo de caso.

Antes da execução do projeto foi definido qual o método deveria ser usado pra que fosse viável a construção deste trabalho de monografia, definimos primeiramente o que é um método de pesquisa ou método científico. De acordo com Magalhães (2007, p.12), “método científico é o conjunto de processos ou operações mentais que se devem ser empregados na investigação. É a linha de raciocínio adotada no processo de pesquisa.”

Ainda para Magalhães (2007, p.12), “o método é a ordem que se deve impor aos diferentes processos necessários para atingir um fim dado ou um resultado desejado, conjunto de processos que o homem deve empregar na investigação e demonstração da verdade ou, ainda, conjunto ordenado de procedimentos que se mostraram eficientes na busca do saber”.

Após verificado o que é um método, é necessário definir que tipo de pesquisa seria utilizado neste método, para isto definimos como pesquisa: de acordo com Magalhães (2007, p.24) “a pesquisa tem como finalidade a busca do conhecimento e explicação sobre fenômenos que ocorreram no mundo natural e social. Em outras palavras, enriquecer o conhecimento teórico sobre o fenômeno estudado; buscando novos conceitos, métodos e técnicas; encontrar soluções às necessidades coletivas de grupos ou interesses de certas instituições ou organizações. contribuirá para a ampliação do conhecimento já acumulado, bem como para a construção, reformulação e transformação de teorias científicas”.

Para fazer ciência é necessário pesquisar. Para fazer pesquisa é necessário percorrer um caminho. Este caminho é o método científico.

A pesquisa tem por finalidade tentar conhecer e explicar os fenômenos, a forma como se processam, a sua estrutura e função, as mudanças que se operam, e até que ponto podem ser controlados e orientados (MAGALHÃES; ORQUIZA, 2002, p.10).”

Neves refere-se à pesquisa qualitativa como um trabalho de descrição em um estudo qualitativo, pois é através dele que os dados serão coletados e analisados, e que seus procedimentos de interpretação dos dados pesquisados, pois são dados simbólicos situados num determinado momento, que este revela parte da realidade e ao mesmo tempo pode ocultar outra.

Na pesquisa qualitativa foram elaborados três questionários diferentes que foram aplicado nos clientes, fornecedores e colaboradores, a intenção destes questionários é a de se fazer uma avaliação 360 graus da organização, onde realizamos uma avaliação externa, ou seja tivemos a visão de fora para dentro. A organização foi o centro da avaliação.

Devido ao relacionamento entre organização e colaborador diferenciar quase em sua totalidade do relacionamento organização-cliente ou organização - fornecedor, é que verificou-se a necessidade de questionários diferentes já que cada segmento terá a empresa em visão diferente, devido a seu tipo de relacionamento.

No questionário organização/colaborador, procurou-se visualizar o relacionamento entre ambos, qual a visão que o colaborador tem da organização, qual seu grau de satisfação, seu desempenho profissional, suas motivações e qual seu desejo. Foi aplicado diretamente, através de questionário impresso contendo perguntas de respostas fechadas onde tivemos a oportunidade de fazer uma avaliação mais complexa e obter sugestões de melhorias.

No questionário organização/cliente, foi procurado verificar junto ao cliente seu grau de satisfação junto a organização, se suas expectativas em relação ao serviço contratado está dentro do que este desejava. Para que isto ocorra foi realizado uma pesquisa através de questionário específico direcionado ao cliente, contendo perguntas fechadas, onde foi obtido o resultado da avaliação da visão que o cliente tem da organização.

No questionário organização/fornecedor, foi procurado verificar junto ao fornecedor qual seu conceito em relação à organização, qual sua avaliação sobre a mesma em relação ao relacionamento dos dois, sua visão do crescimento e pontualidade. Para tal avaliação foi aplicado um questionário junto aos fornecedores, contendo perguntas fechadas, para melhor se visualizar os pontos fracos e fortes pela visão do fornecedor, e sua avaliação dos relacionamentos.

Para a apuração dos dados desta pesquisa foi realizada a apuração dos dados coletados através dos questionários. Resultados estes que foram adicionados em gráficos e tabelas separados por tipos de pesquisa, para maior visualização dos resultados apurados. Foram também emitidos relatórios finais da avaliação 360 graus da organização, envolvendo os resultados apurados na avaliação com clientes, fornecedores e colaboradores.

Segundo Neves (1996, p.2), nas ciências sociais, os pesquisadores, ao empregarem métodos qualitativos estão mais preocupados com o processo social do que com a estrutura social; buscam visualizar o contexto e, se possível, ter uma integração empática com o processo objeto de estudo que implique melhor compreensão do fenômeno.

Como o próprio nome já leva a pensar, uma pesquisa pelo qualitativa refere-se a verificar as qualidades dos relacionamentos entre a organização e os indivíduos que se relacionam com ela no dia-a-dia de sua existência que são os clientes, fornecedores e colaboradores.

## 4 DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO ATUAL

### 4.1 Histórico da Empresa

A empresa Construpré Industria e Comércio de pré-moldados Ltda., teve o início de suas atividades no ano de 2004 tendo como sócios o Sr. Marcos e sua esposa. A empresa nasceu do desejo de se fazer uma empresa que mesmo tendo poucos recursos para o investimento, pudesse crescer diante de um mercado competitivo, e por fim ter êxito.

### 4.2 Dos Departamentos

A empresa é dividida em dois departamentos, sendo o departamento de compras e o departamento de vendas.

O departamento de compras é composto pelo proprietário e sua esposa. Existem contratos firmados com depósitos de materiais de construção que entregam os materiais diretamente nas obras em construção. No contrato firmado com a empresa, o Deposito tem a obrigação de dar preferência ao pedido solicitado. Quanto ao material de acabamento, este é escolhido pelo proprietário do imóvel em construção, sendo intermediado também pela empresa.

O departamento de venda, é composto por 5 vendedores mais o proprietário, que além de dar apoio a estes quando se faz necessário, também atua como

vendedor. Quando do fechamento de uma venda, é realizado um contato com o futuro cliente onde após, acertado sobre a obra, um engenheiro terceirizado faz a planta do imóvel e uma estimativa dos materiais a serem utilizados.

Após confirmação e aprovação da obra pelo cliente, cabe ao departamento de compras enviar o pedido juntamente com o local do imóvel a ser construído. Os funcionários que irão trabalhar na obra são terceirizados, pois trabalham na construtora que tem parceria com a empresa.

#### **4.3 Dos Produtos/Serviços**

A empresa Construpré, tem como principal objetivo a construção de casas, que podem ser pré-moldadas ou não.

As casas pré-moldadas populares são construídas com alta resistência, perfeito isolamento acústico e acabamento impecável. Ou seja, são construídas com produtos de alta qualidade.

As construções pré-moldadas têm base de alvenaria com coluna fixa de 600 mm de profundidade neste alicerce, com espaço de metro em metro. As placas se apoiam sobre vigas encaixadas em colunas, com a precisão dos encaixes das colunas e das placas, se obtém o perfeito isolamento acústico e de umidade. Conforme já afirmado, cabe aos clientes a opção pelos materiais de acabamento, o tipo do telhado, piso, louça sanitária, portas, janelas, grades que irão fazer a separação do imóvel com relação a marcação do terreno.

As casas que não são construídas pelo sistema de construções pré-moldadas seguem o mesmo critério de fabricação quanto à estrutura da obra e qualidade.

#### 4.4 Questionário do Colaborador

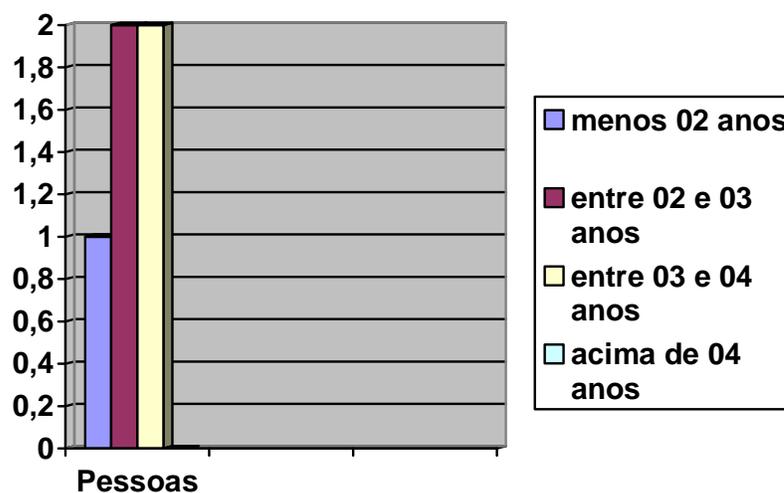
##### 4.4.1 A quanto tempo você trabalha na empresa?

**Tabela 4.1** Tempo de trabalho

Tempo	Total
Menos de 2 anos	1
Entre 2 e 3 anos	2
Entre 3 e 4 anos	2
Acima de 4 anos	0

Fonte: Elaborado pela autora (2008).

**Gráfico 4.1** Tempo de trabalho



Fonte: Elaborado pela autora (2008).

Não há muito a se comentar, não existe nenhum colaborador que trabalhe na organização a mais de 4 anos já que esta existe há 4 anos e alguns meses. É uma organização que tem uma rotatividade muito pequena de colaborador. Este fato é possível de ser observado pelo resultado apurado, pois há colaboradores que trabalham praticamente

desde sua fundação, depois outros 2 foram contratados e neste último ano mais um colaborador foi inserido no quadro funcional da mesma.

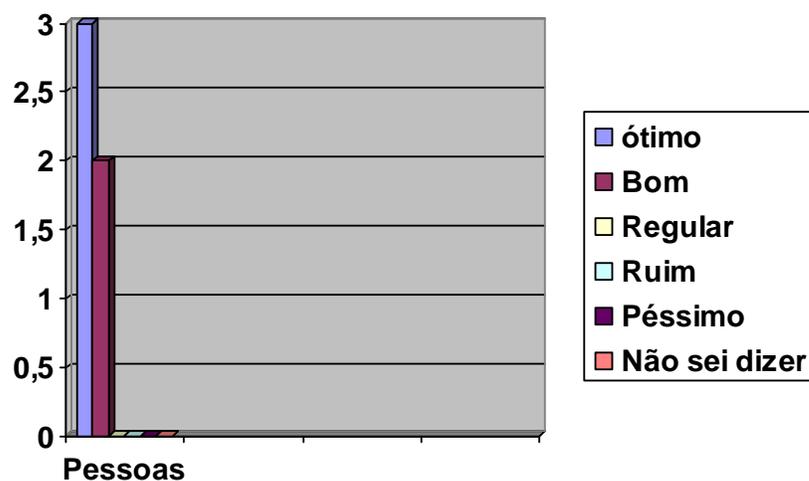
#### 4.4.2 Como você considera seu relacionamento com o seu líder de equipe?

**Tabela 4.2** Relacionamento com o líder

Nível de relacionamento	Total
Ótimo	3
Bom	2
Regular	0
Ruim	0
Péssimo	0
Não sei dizer	0

Fonte: Elaborado pela autora (2008).

**Gráfico 4.2** Relacionamento com o líder



Fonte: Elaborado pela autora - Construpré (2008)

Como resultado do relacionamento com o líder de equipe verifica-se que 60%, a maioria, tem um relacionamento considerado pelos colaboradores como ótimo, e o

restante considera o relacionamento como bom. Então, em uma avaliação geral pode-se concluir que colaboradores e líderes de equipe trabalham em harmonia para obterem os resultados desejados.

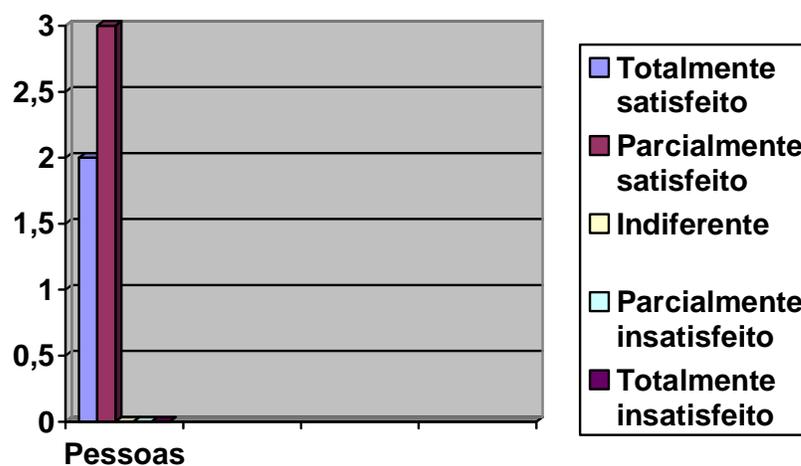
#### 4.4.3 Qual sua autonomia em relação as negociações com o cliente?

**Tabela 4.3** Autonomia com o cliente

Nível de satisfação	Total
<b>Totalmente satisfeito</b>	<b>2</b>
<b>Parcialmente satisfeito</b>	<b>3</b>
<b>Indiferente</b>	<b>0</b>
<b>Parcialmente insatisfeito</b>	<b>0</b>
<b>Totalmente insatisfeito</b>	<b>0</b>

Fonte: Elaborado pela autora - Construpré (2008)

**Gráfico 4.3** Autonomia com o cliente



Fonte: Elaborado pela autora (2008).

O resultado aqui apurado classifica que apenas 40% dos colaboradores se sentem totalmente satisfeitos em relação a ter autonomia nas negociações com o cliente, e a maioria, 60%, se sentem parcialmente satisfeito.

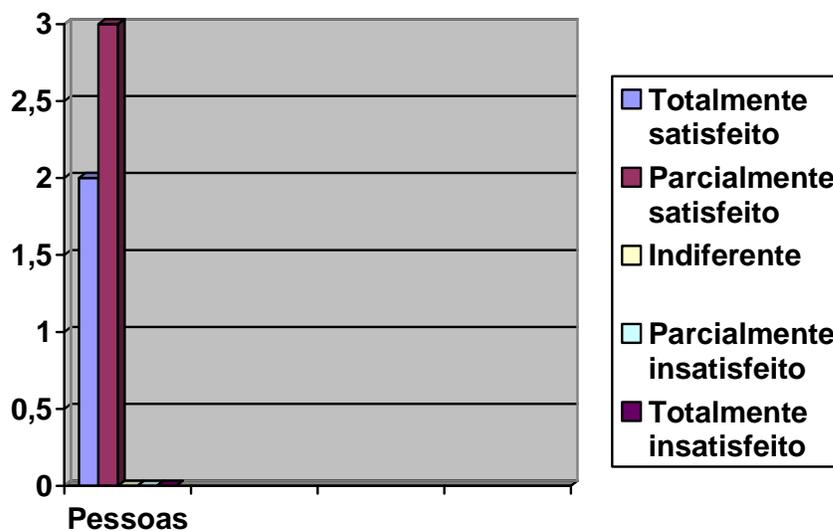
#### 4.4.4 Quanto a sua remuneração você considera?

**Tabela 4.4** Remuneração

Nível de satisfação	Total
<b>Totalmente satisfeito</b>	<b>2</b>
<b>Parcialmente satisfeito</b>	<b>3</b>
<b>Indiferente</b>	<b>0</b>
<b>Parcialmente insatisfeito</b>	<b>0</b>
<b>Totalmente insatisfeito</b>	<b>0</b>

Fonte: Elaborado pela autora - Construpré (2008)

**Gráfico 4.4** Remuneração



Fonte: Elaborado pela autora (2008).

Como resultado da avaliação de como os colaboradores vêm sua remuneração, pode-se verificar que 60% deles sentem-se parcialmente satisfeito e o restante, 40%, consideram-se totalmente satisfeitos. Pode-se considerar uma margem boa, mas que pode ser melhorada.

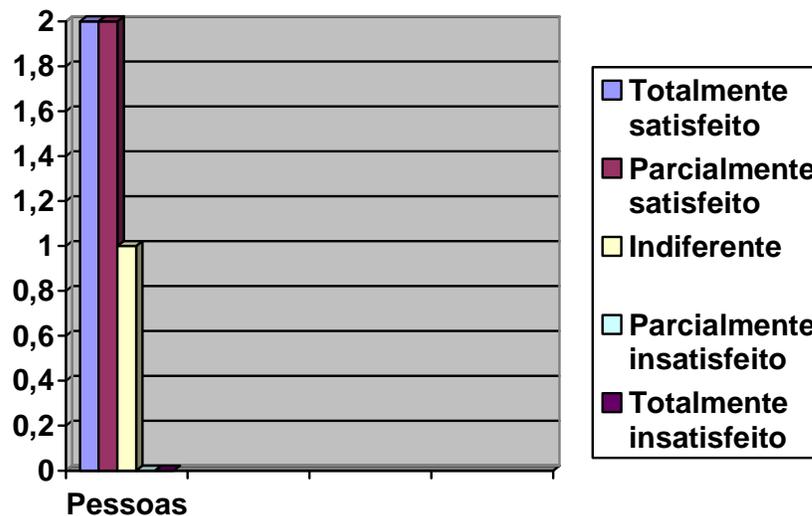
#### 4.4.5 Quanto a atividade que desenvolve na empresa você se sente?

**Tabela 4.5** Atividade que desenvolve

Nível de satisfação	Total
<b>Totalmente satisfeito</b>	<b>2</b>
<b>Parcialmente satisfeito</b>	<b>2</b>
<b>Indiferente</b>	<b>1</b>
<b>Parcialmente insatisfeito</b>	<b>0</b>
<b>Totalmente insatisfeito</b>	<b>0</b>

Fonte: Elaborado pela autora - Construpré (2008)

**Gráfico 4.5** Atividade que desenvolve



Fonte: Elaborado pela autora (2008).

No resultado apurado nesta pergunta, obteve-se 40% dos funcionários totalmente satisfeitos, 40% parcialmente satisfeito e 20% indiferentes. Tem-se clara uma situação colocada de que os colaboradores estão precisando de mais motivação. Por motivos não identificados na pesquisa, estes não se sentem totalmente motivados.

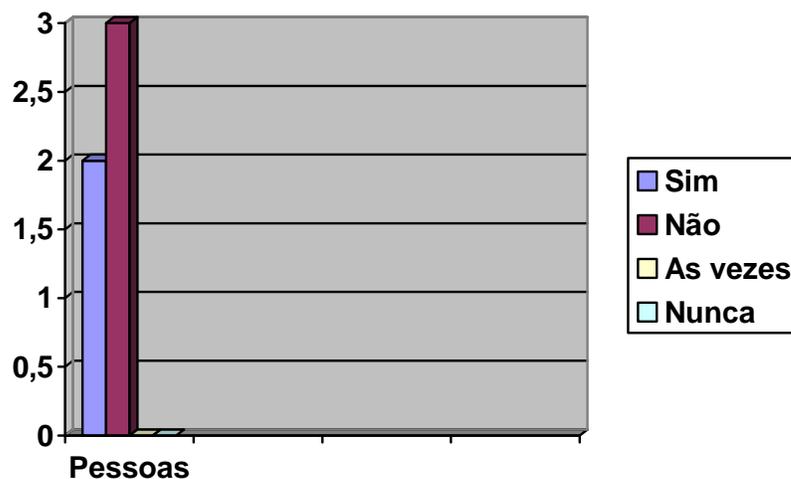
#### 4.4.6 Você considera que a empresa abre espaço para suas sugestões?

**Tabela 4.6** Espaço para sugestões

Nível de satisfação	Total
Sim	2
Não	3
As vezes	0
Nunca	0

Fonte: Elaborado pela autora - Construpré (2008).

**Gráfico 4.6** Espaço para sugestões



Fonte: Elaborado pela autora (2008).

De acordo com o resultado verifica-se que 60% dos colaboradores acham que a organização não abre espaço para suas sugestões, e o restante, que significa os 40%, consideram que sim. Pelo resultado apurado fica claro que os colaboradores gostariam que suas sugestões fossem melhor analisadas pela organização, e as que tenham viabilidade fossem aplicadas.

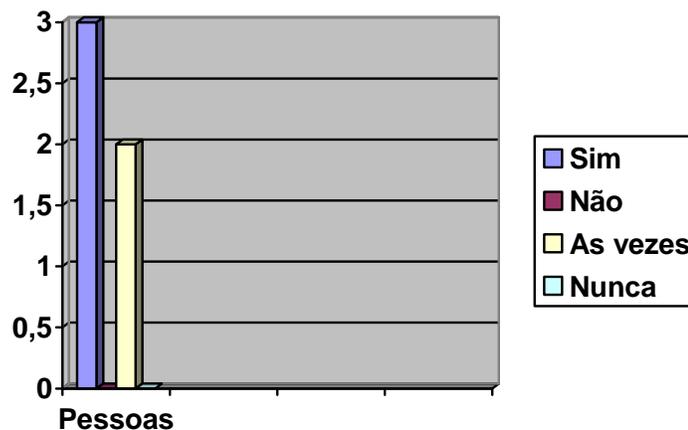
#### 4.4.7 Você tem expectativas de crescimento na empresa?

**Tabela 4.7** Expectativas de crescimento

Nível de satisfação	Total
Sim	3
Não	0
As vezes	2
Nunca	0

Fonte: Elaborado pela autora - Construpré (2008)

**Gráfico 4.7** Expectativas de crescimento



Fonte: Elaborado pela autora (2008).

O resultado apurado mostra que realmente existe alguma falha. Mesmo 60% dos colaboradores considerando que tem perspectivas de crescimento, os 40% restantes consideram que somente “às vezes” vêm esta perspectiva de crescimento como algo real. Diante deste resultado fica mais uma vez claro que algo precisa ser mudado para que estes 40% também sintam que podem ter suas perspectivas de crescimento como algo a se tornar realidade.

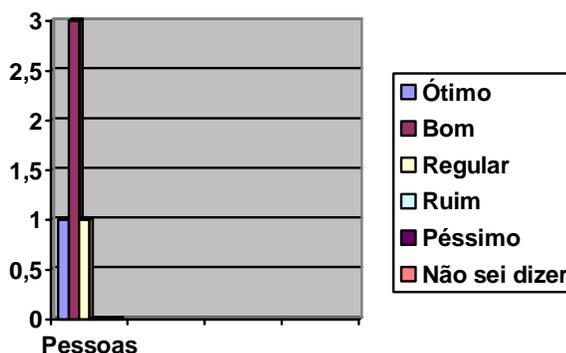
#### 4.4.8 Quanto as atitudes da empresa com relação à responsabilidade social você considera?

**Tabela 4.8** Atitude em relação a responsabilidade social – colaborador

Nível de relacionamento	Total
Ótimo	1
Bom	3
Regular	1
Ruim	0
Péssimo	0
Não sei dizer	0

Fonte: Elaborado pela autora - Construpré (2008).

**Gráfico 4.8** Atitude em relação a responsabilidade social – colaborador



Fonte: Elaborado pela autora (2008).

Verificou-se que 60% dos colaboradores considera a empresa boa em relação a responsabilidade social, 20% considera ótima e o restante dos colaboradores (20%) considera regular.

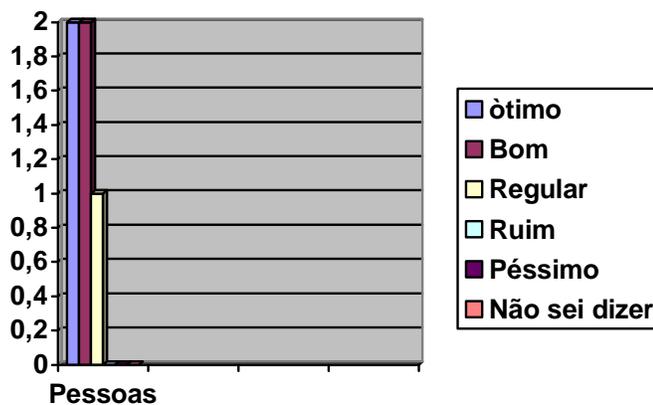
#### 4.4.9 Em relação ao desenvolvimento sustentável, você considera a empresa?

**Tabela 4.9** Sobre o desenvolvimento sustentável – colaborador.

Nível de relacionamento	Total
Ótimo	2
Bom	2
Regular	1
Ruim	0
Péssimo	0
Não sei dizer	0

Fonte: Elaborado pela autora - Construpré (2008).

**Gráfico 4.9** Sobre o desenvolvimento sustentável – colaborador



Fonte: Elaborado pela autora - Construpré (2008).

Como resultado apurado verificamos que 40% dos colaboradores consideram a organização ótima, outros 40% a considera boa e apenas 20% deles a considera regular. A empresa não tem muito como agir para contribuir com o desenvolvimento

sustentável. A única atitude que pode tomar é em relação aos resíduos dos materiais de construção, para os quais há um projeto para que estes tenham como destino serem triturados e servirem para que o produto resultante seja utilizado em construções de residências de pessoas necessitadas. Mas, este é um projeto que não tem seu desenvolvimento na totalidade, ainda falta ajuda de uma empresa que receba e faça o serviço de triturar o material, para ser reutilizado.

#### **4.4.10 Resultado geral da avaliação do colaborador**

Numa visão geral dos resultados apurados verificou-se que a organização deve investir mais em relação a motivação de seus colaboradores. Ficou claro o desejo destes de verem suas sugestões analisadas por parte da organização, e as que forem viáveis aplicadas, para que haja maior desenvolvimento. Apesar das habilidades e competências dos colaboradores, falta à organização investir num treinamento para melhor capacitá-los. Como foi verificado na revisão teórica, o investimento no treinamento das pessoas é um investimento no capital intelectual da organização.

Vê-se também que os colaboradores desejam maior dedicação e investimento da organização em relação ao desenvolvimento sustentável e em relação sua responsabilidade social. Afinal, são atitudes que não tem um custo tão elevado e pode alavancar a organização diante dos clientes. Além de contribuir com o meio ambiente, ainda poderá haver ganho na imagem da empresa, pois as pessoas dão preferência a organizações que praticam a responsabilidade social e o desenvolvimento sustentável.

## 4.5 Questionário do Cliente

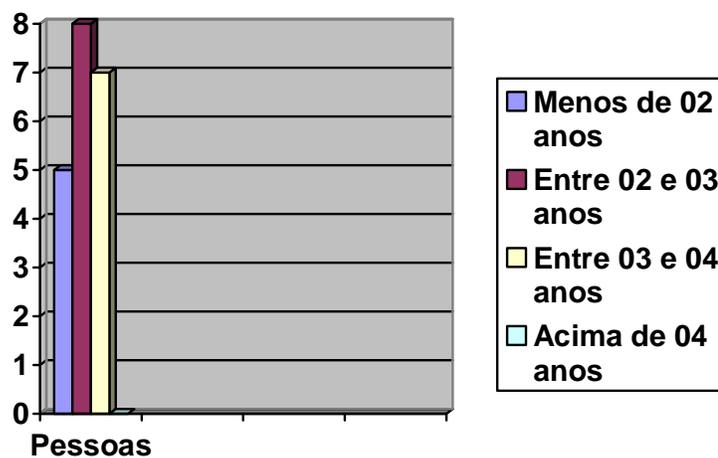
### 4.5.1 A quanto tempo você é cliente da empresa

**Tabela 4.10** Tempo que é cliente

Tempo	Total
Menos de 2 anos	5
Entre 2 e 3 anos	8
Entre 3 e 4 anos	7
Acima de 4 anos	0

Fonte: Elaborado pela autora (2008).

**Gráfico 4.10** Tempo que é cliente



Fonte: Elaborado pela autora (2008).

Como resultado temos que 25% dos clientes estão envolvidos com a empresa menos de 02 anos, 40% estão envolvidos de 2 a 3 anos e 35% estão envolvidos num período de 3 a 4 anos.

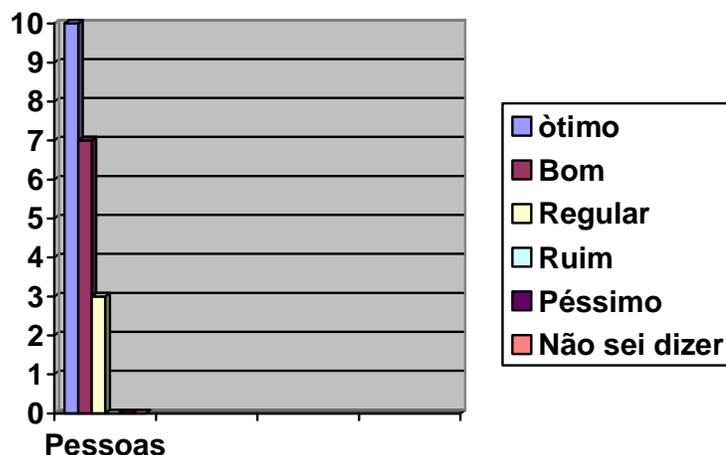
#### 4.5.2 Como você considera seu relacionamento com a empresa?

**Tabela 4.11** Relacionamento com a empresa

Nível de relacionamento	Total
Ótimo	10
Bom	7
Regular	3
Ruim	0
Péssimo	0
Não sei dizer	0

Fonte: Elaborado pela autora (2008).

**Gráfico 4.11** Relacionamento com a empresa



Fonte: Elaborado pela autora (2008).

Verificou-se que 50% dos clientes consideram seu relacionamento com a empresa como ótimo, seguidos de 35% que consideram como bom o relacionamento entre ambos, e 15% dos clientes que consideram regular este relacionamento. Ou seja, existe a necessidade de uma melhora na forma de se relacionar com os clientes, para a busca de índices melhores. Afinal, os clientes são parte importante para a sobrevivência da empresa.

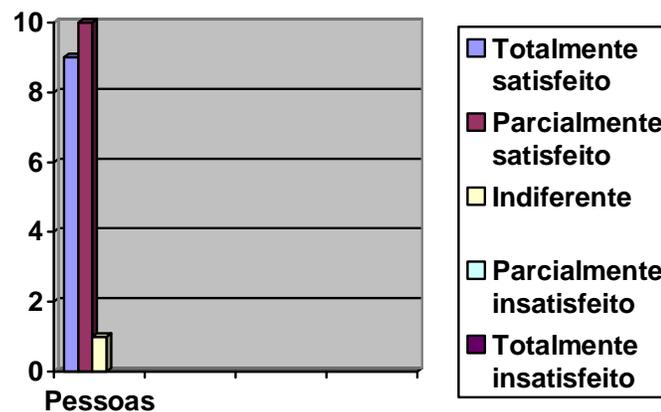
#### 4.5.3 Como você considera sua autonomia em relação a propor mudanças na execução do trabalho?

**Tabela 4.12** Autonomia para mudanças

Nível de satisfação	Total
Totalmente satisfeito	9
Parcialmente satisfeito	10
Indiferente	1
Parcialmente insatisfeito	0
Totalmente insatisfeito	0

Fonte: Elaborado pela autora (2008)

**Gráfico 4.12** Autonomia para mudanças



Fonte: Elaborado pela autora (2008).

Com relação ao resultado apurado, sabe que nem sempre se pode acatar por inteiro alguma mudança na execução da obra, nem sempre as solicitações de mudanças são viáveis. Algumas podem ser impossíveis de se atender, pois dependendo da alteração solicitada e de como está o andamento da obra, é que as alterações são ou não atendidas. Mas, procura-se atender ao máximo as solicitações, e conversar com o cliente e muitas vezes com o engenheiro para só então tomar a decisão de atender ou não a solicitação. Com todas estas

condições para atender as solicitações, o resultados apurados foram satisfatórios, já que 45% estão totalmente satisfeitos, 50% parcialmente satisfeitos, e apenas 5% estão indiferentes a serem ou não atendidos em suas solicitações. Este resultado mostra que mesmo não tendo atendido todas as alterações solicitadas pelos clientes, estes entenderam o motivo de suas alterações não poderem ser atendidas, o que significa uma relação de confiança estabelecida entre ambos.

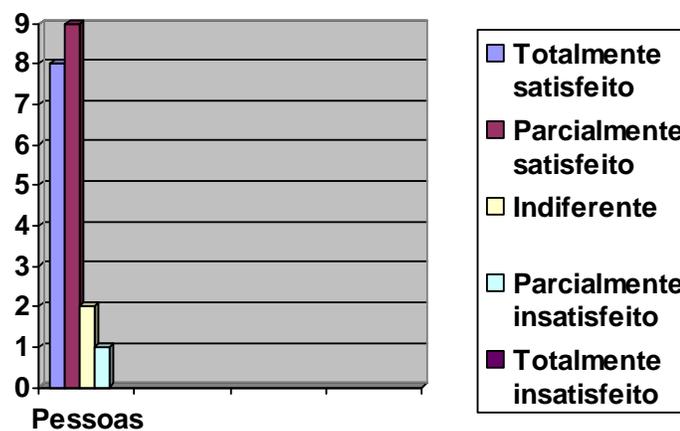
#### 4.5.4 Quanto ao cumprimento dos prazos você considera você está?

**Tabela 4.13** Cumprimento de prazos

Nível de satisfação	Total
<b>Totalmente satisfeito</b>	<b>8</b>
<b>Parcialmente satisfeito</b>	<b>9</b>
<b>Indiferente</b>	<b>2</b>
<b>Parcialmente insatisfeito</b>	<b>1</b>
<b>Totalmente insatisfeito</b>	<b>0</b>

Fonte: Elaborado pela autora (2008).

**Gráfico 4.13** Cumprimento de prazos



Fonte: Elaborado pela autora (2008).

Como resultado tem-se que 40% dos clientes estão totalmente satisfeitos, 45% parcialmente satisfeitos, 10% sentem-se indiferente e 5% estão parcialmente insatisfeitos. Ou seja, este é um ponto que precisa de atenção, porque estes clientes não estão totalmente satisfeitos, é obvio que as vezes acontece contratempos na execução de uma obra, que fogem ao alcance de atitudes que possam impedi-los de ocorrer, mas este ponto merece uma avaliação geral para se descobrir quais as falhas que ocorreram e procurar uma forma de prevenção para que não mais ocorram.

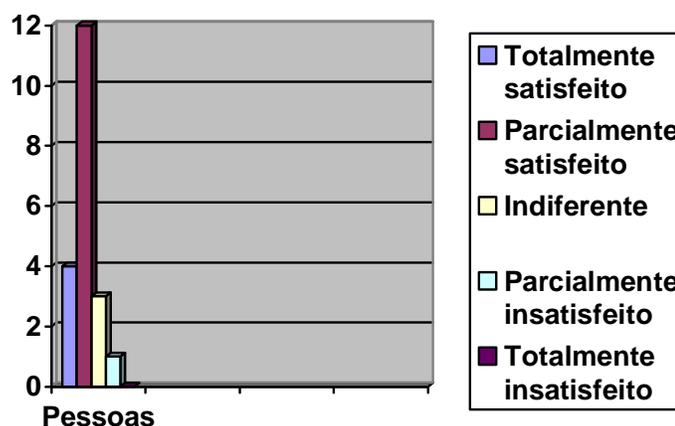
#### 4.5.5 Quanto aos valores cobrados pela execução da obra você considera?

**Tabela 4.14** Valores cobrados

Nível de satisfação	Total
<b>Totalmente satisfeito</b>	<b>4</b>
<b>Parcialmente satisfeito</b>	<b>12</b>
<b>Indiferente</b>	<b>3</b>
<b>Parcialmente insatisfeito</b>	<b>1</b>
<b>Totalmente insatisfeito</b>	<b>0</b>

Fonte: Elaborado pela autora (2008).

**Gráfico 4.14** Valores cobrados



Fonte: Elaborado pela autora (2008).

Diante dos resultados ainda que não cem por cento satisfatórios, foram resultados considerados de uma certa forma favoráveis diante da situação econômica em que estamos todos inseridos. Obteve-se como resultado que 20% dos clientes estão totalmente satisfeitos, 60% encontram-se parcialmente satisfeitos, 15% sentem indiferentes e apenas 5% estão parcialmente insatisfeitos, o que levando-se em conta o mercado econômico, e que quando se trata de dinheiro algumas pessoas acham que tudo tem um preço elevado, então vemos estes resultados como satisfatórios, mas que podem e devem ser estudados para que haja melhora na satisfação dos clientes.

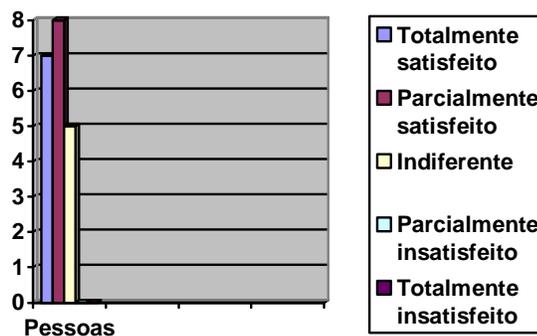
#### 4.5.6 Quanto a qualidade do atendimento da empresa quando solicitada você considera?

**Tabela 4.15** Qualidade de atendimento

Nível de satisfação	Total
<b>Totalmente satisfeito</b>	<b>7</b>
<b>Parcialmente satisfeito</b>	<b>8</b>
<b>Indiferente</b>	<b>5</b>
<b>Parcialmente insatisfeito</b>	<b>0</b>
<b>Totalmente insatisfeito</b>	<b>0</b>

Fonte: Elaborado pela autora (2008)

**Gráfico 4.15** Qualidade de atendimento



Fonte: Elaborado pela autora (2008).

Com relação aos resultados apurados nesta pergunta, requer que a empresa faça uma avaliação na sua forma de atender estes clientes, infelizmente os clientes querem ser atendidos na hora que solicitam os serviços, e apesar de nem sempre se ter alguém disponível, ainda assim requer uma avaliação na forma de atendimento e fazer as mudanças necessárias.

Como resultado apurado teve-se que 35% estão totalmente satisfeitos, 40% estão parcialmente satisfeitos e 25% estão indiferentes a isto, e são estes que precisam de maior atenção para que este tipo de acontecimento não mais ocorra, mesmo que nenhum tenha dito se sentir insatisfeito seja de que forma for.

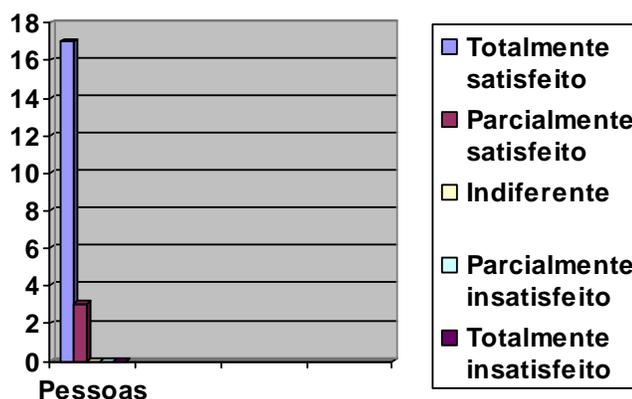
#### 4.5.7 Quanto a qualidade dos serviços executados (obra) você considera?

**Tabela 4.16** Qualidade dos serviços

Nível de satisfação	Total
<b>Totalmente satisfeito</b>	<b>17</b>
<b>Parcialmente satisfeito</b>	<b>3</b>
<b>Indiferente</b>	<b>0</b>
<b>Parcialmente insatisfeito</b>	<b>0</b>
<b>Totalmente insatisfeito</b>	<b>0</b>

Fonte: Elaborado pela autora - Construpré (2008).

**Gráfico 4.16** Qualidade dos serviços



Fonte: Elaborado pela autora - Construpré (2008)

Com relação ao resultado apurado este com certeza pode ser considerado muito satisfatório. Afinal, 85% dos clientes estão totalmente satisfeito e o restante, ou seja, os 15% estão parcialmente satisfeitos. Com esses resultados foi possível confirmar que todo o trabalho empenhado para que a obra executada tenha qualidade foi conseguido. Um dos fatores para tal índice de aprovação pode estar na qualidade dos materiais de construção utilizadas pela empresa. Outros fatores estão inseridos nesta resposta, como a qualidade da mão-de-obra utilizada que, por certo, também é um diferencial na qualidade final do produto.

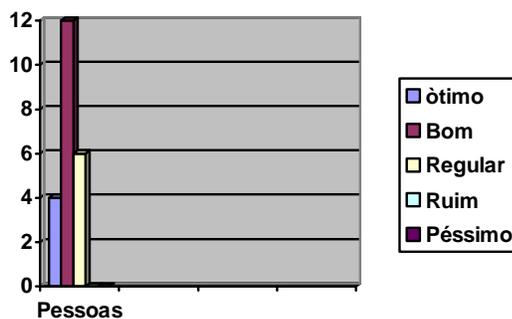
#### 4.5.8 Quanto as atitudes da empresa com relação à responsabilidade social você considera?

**Tabela 4.17** Atitude em relação a responsabilidade social – cliente

Nível de relacionamento	Total
Ótimo	4
Bom	12
Regular	6
Ruim	0
Péssimo	0
Não sei dizer	0

Fonte: Elaborado pela autora (2008)

**Gráfico 4.17** Atitude em relação a responsabilidade social – cliente



Fonte: Elaborado pela autora (2008)

Com relação ao resultado apurado, e levando em conta que a empresa ainda não tem um plano de investimento em ações desta natureza, o resultado apurado pode ser considerado bom. Deve-se levar em conta, entretanto, que 30% dos clientes considera a empresa, nesse quesito avaliado, apenas regular.

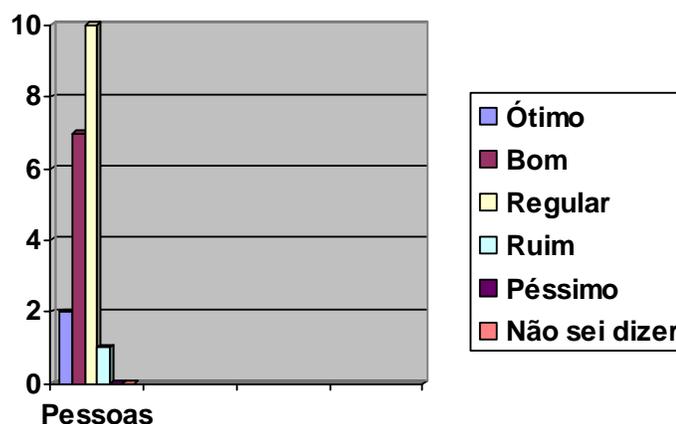
#### 4.5.9 Em relação ao desenvolvimento sustentável, você considera a empresa?

**Tabela 4.18** Sobre o desenvolvimento sustentável – cliente

Nível de relacionamento	Total
Ótimo	2
Bom	7
Regular	10
Ruim	1
Péssimo	0
Não sei dizer	0

Fonte: Elaborado pela autora (2008)

**Gráfico 4.18** Sobre o desenvolvimento sustentável – cliente



Fonte: Elaborado pela autora (2008).

Verificou-se que os clientes não tem uma visão muito boa da empresa com relação a suas atitudes em relação ao desenvolvimento sustentável. Os resultados apurados nos relatam que 10% consideram a empresa ótima, que 35% a considera boa, 50% a considera regular e 5% a considera ruim. Como já relatado no resultado apurado na avaliação realizada junto aos colaboradores, a empresa ainda está em fase de implantação o reaproveitamento das sobras dos materiais de construção, mas para isto seria necessário uma empresa que triturasse os materiais para estes serem reutilizados.

#### **4.5.10 Resultado geral da avaliação do cliente**

Numa visão geral do resultado apurado na avaliação junto aos clientes, a organização teve com conceito muito positivo na forma que é vista por esses. Mas, ainda assim mudanças são necessárias no que tange à responsabilidade social e desenvolvimento sustentável, nos quais a empresa pode auxiliar a comunidade na qual está inserida e o meio ambiente.

## 4.6 Questionário do Fornecedor

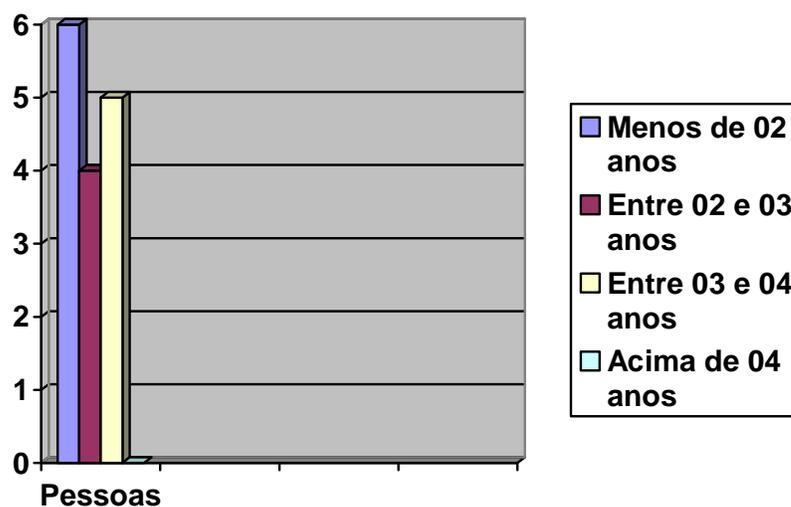
### 4.6.1 A quanto tempo a empresa Construpré é cliente?

**Tabela 4.19** Tempo que é fornecedor

Tempo	Total
Menos de 2 anos	6
Entre 2 e 3 anos	4
Entre 3 e 4 anos	5
Acima de 4 anos	0

Fonte: Elaborado pela autora (2008).

**Gráfico 4.19** Tempo que é fornecedor



Fonte: Elaborado pela autora (2008)

Como resultado 40% dos fornecedores estão envolvidos com a empresa a menos de 02 anos, 26,66% estão envolvidos de 2 a 3 anos e 33,33% estão envolvidos num período de 3 a 4 anos.

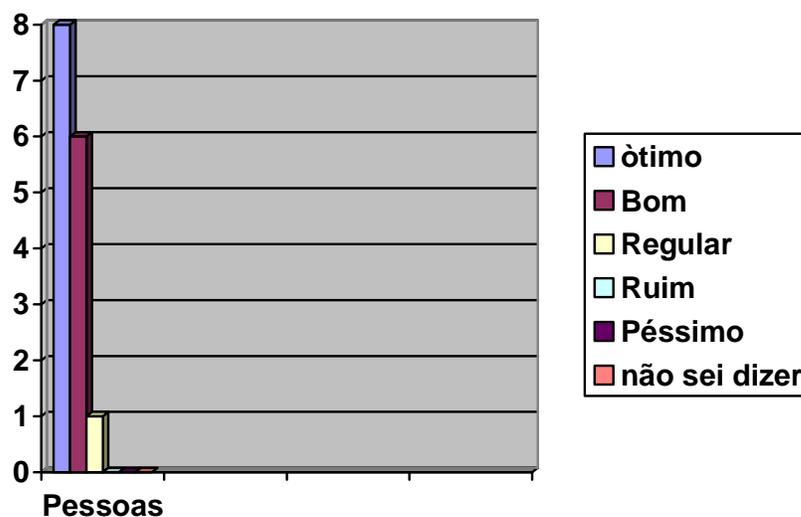
#### 4.6.2 Como você considera este relacionamento?

**Tabela 4.20** Relacionamento- fornecedor

Nível de relacionamento	Total
Ótimo	8
Bom	6
Regular	1
Ruim	0
Péssimo	0
Não sei dizer	0

Fonte: Elaborado pela autora (2008).

**Gráfico 4.20** Relacionamento - fornecedor



Fonte: Elaborado pela autora(2008).

Com relação aos resultados apurados, verificou-se que 53,33% dos fornecedores consideram seu relacionamento com a empresa ótimo, que 40% consideram ter um relacionamento bom e que apenas 6,66% destes consideram regular seu relacionamento com a empresa. Em uma avaliação como esta pode-se considerar como um resultado positivo e gratificante o relacionamento dos fornecedor com a empresa.

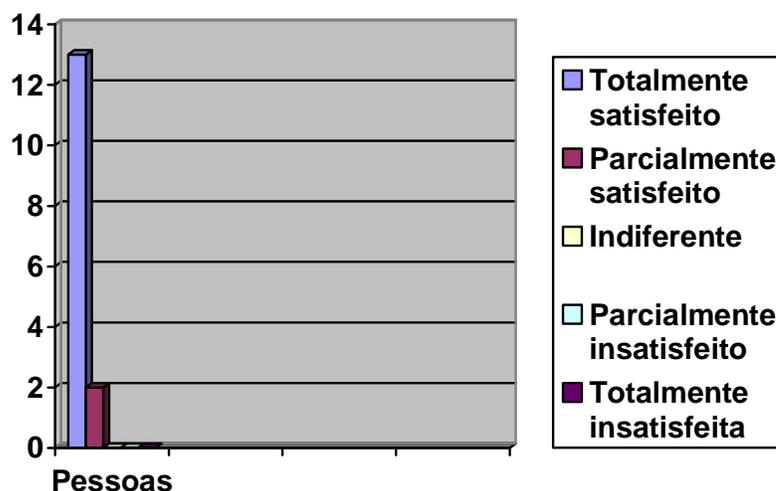
#### 4.6.3 Quanto ao cumprimento dos pagamentos você considera a empresa?

Tabela 4.21 Cumprimento dos pagamentos

Nível de satisfação	Total
Totalmente satisfeito	13
Parcialmente satisfeito	2
Indiferente	0
Parcialmente insatisfeito	0
Totalmente insatisfeito	0

Fonte: Elaborado pela autora (2008).

Gráfico 4.21 Cumprimento dos pagamentos



Fonte: Elaborado pela autora (2008).

Pelo resultado apurado, pode-se verificar que 86,66% dos fornecedores estão totalmente satisfeitos, e que apenas 13,33% destes estão parcialmente satisfeitos com a empresa com relação ao cumprimento desta em relação a seus pagamentos. A empresa tem tentado cumprir suas obrigações em relação a seus fornecedores no prazo certo, procurando não haver atrasos, para que os fornecedores também cumpram os acordos nas entregas dos

materiais quando da solicitação dos mesmos, afinal existe além do contrato firmado, o contrato de confiança mútua entre ambos.

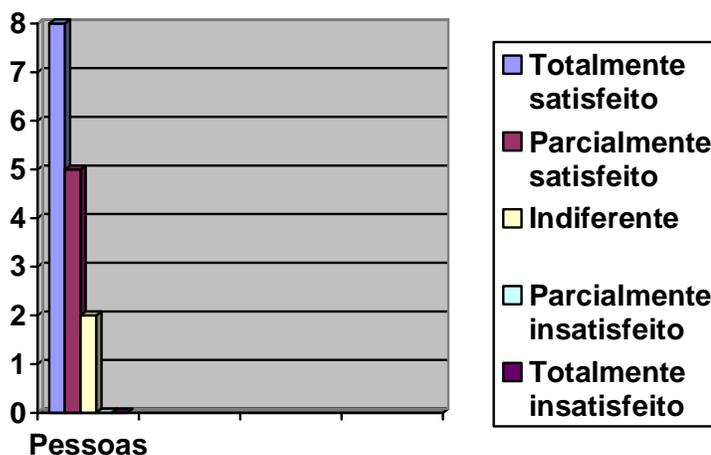
#### 4.6.4 Quanto a qualidade do atendimento da empresa quando solicitada você considera?

**Tabela 4.22** Qualidade de atendimento

Nível de satisfação	Total
<b>Totalmente satisfeito</b>	<b>8</b>
<b>Parcialmente satisfeito</b>	<b>5</b>
<b>Indiferente</b>	<b>2</b>
<b>Parcialmente insatisfeito</b>	<b>0</b>
<b>Totalmente insatisfeito</b>	<b>0</b>

Fonte: Elaborado pela autora (2008).

**Gráfico 4.22** Qualidade de atendimento



Fonte: Elaborado pela autora (2008).

O resultado apurado pode ser considerado bom, pois 53,33% dos fornecedores estão totalmente satisfeitos, 33,33% estão parcialmente satisfeitos e 13,33% se dizem indiferentes.

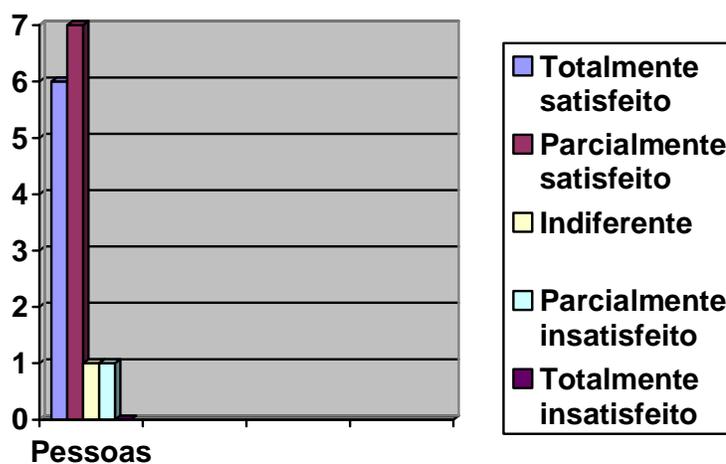
#### 4.6.5 Quanto a solicitação de materiais, como você considera a empresa em relação ao respeito dos prazos de entrega?

Tabela 4.23 Prazos de entrega

Nível de satisfação	Total
Totalmente satisfeito	6
Parcialmente satisfeito	7
Indiferente	1
Parcialmente insatisfeito	1
Totalmente insatisfeito	0

Fonte: Elaborado pela autora - Construpré (2008).

Gráfico 4.23 Prazos de entrega



Fonte: Elaborado pela autora - Construpré (2008).

Com relação aos prazos de entrega dos materiais, existe um contrato firmado entre ambos. Afinal, a empresa trabalha com estoque zero, toda compra é realizada direta com o fornecedor e entregue diretamente na obra, tanto fornecedor quanto empresa tem honrado os prazos. Como resultado desta avaliação tem-se que 40% destes considera-se totalmente satisfeito e 46,66% consideram-se parcialmente satisfeitos com relação aos prazos de entrega, e 6,66% destes consideram-se indiferentes e parcialmente insatisfeitos. Tem-se um resultado de avaliação bom, mas que pode ser melhorado.

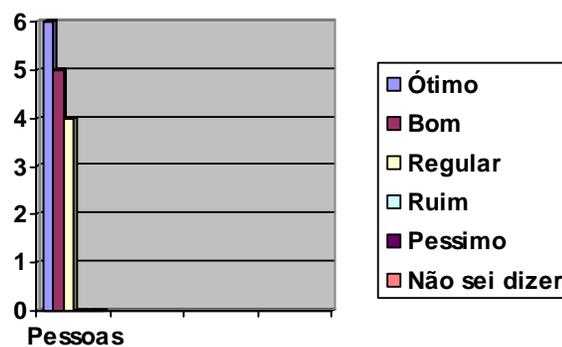
#### 4.6.6 Quanto as atitudes da empresa com relação a responsabilidade social você considera?

**Tabela 4.24** Atitude em relação a responsabilidade social – fornecedor

Nível de relacionamento	Total
Ótimo	6
Bom	5
Regular	4
Ruim	0
Péssimo	0
Não sei dizer	0

Fonte: Elaborado pela autora (2008)

**Gráfico 4.24** Atitude em relação a responsabilidade social – fornecedor



Fonte: Elaborado pela autora (2008).

Como resultado desta avaliação tem-se que os fornecedores tem uma boa visão da empresa, pois 40% dos mesmos a consideram ótima, 33,33% e 26,66% a consideram regular e, como já visto anteriormente, para uma empresa que ainda não tem um plano implantado de responsabilidade social, ainda assim é vista de uma forma favorável.

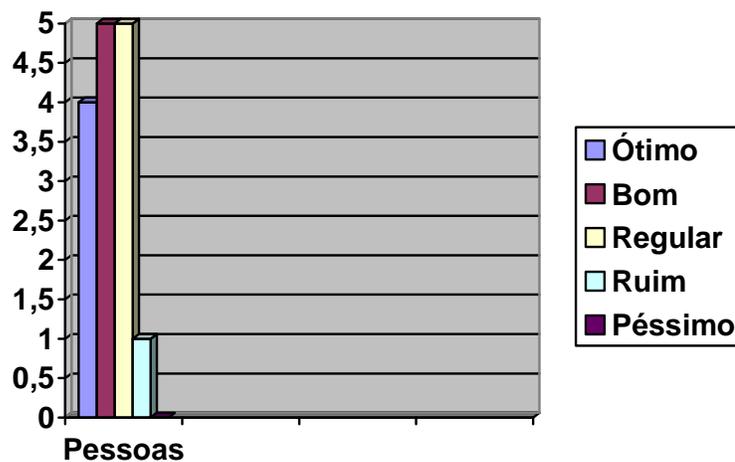
#### 4.6.7 Em relação ao desenvolvimento sustentável, você considera a empresa?

**Tabela 4.25** Sobre o desenvolvimento sustentável – fornecedor

Nível de relacionamento	Total
Ótimo	4
Bom	5
Regular	5
Ruim	1
Péssimo	0
Não sei dizer	0

Fonte: Elaborado pela autora (2008).

**Gráfico 4.25** Sobre o desenvolvimento sustentável – fornecedor



Fonte: Elaborado pela autora (2008).

Como já foi relatado nos relatórios anteriores a empresa ainda não possui um plano aplicado de desenvolvimento sustentável. Ainda assim pelo pouco que consegue agir em relação a isto é vista por seu fornecedor numa avaliação como ótima por 26,66% e como boa e regular por 33,33% deles e apenas por 6,66% como ruim.

#### **4.6.8 Resultado geral da avaliação do fornecedor**

Numa visão geral do resultado desta avaliação junto a seus fornecedores, obteve-se um resultado considerado positivo. Verificou-se que existem mudanças de comportamento e de atitudes a serem corrigidas. Sugere-se que os pontos considerados negativos sejam analisados para posterior tomada de atitudes visando sanar as deficiências encontradas.

## 5 DISCUSSÃO E CONCLUSÃO

Numa análise realizada separadamente de todas as questões aplicadas, uma a uma, foram obtidos os resultados descritos a seguir - separados por colaborador, cliente e fornecedor. Após a análise individual obteve-se subsídios para uma análise completa do relacionamento da organização com todos que a envolvem, num ângulo de 360 graus.

Houve certo receio quanto à veracidade dos resultados. Pois, como muitos os autores indicam, a identificação do pesquisado pode levar a resultados que não correspondem a realidade dos fatos. Como a organização pesquisada possui um quadro de colaboradores composto por 5 pessoas, foi realizado uma reunião antes da aplicação dos questionários, na qual a organização deixou claro que o intuito do questionário é apurar resultados condizentes com a realidade dos fatos, para apurar eventuais deficiências, tanto no relacionamento com os colaboradores, como com os clientes e fornecedores. Foi também salientado que, sob hipótese nenhuma, haveria retaliações por parte da empresa em função das respostas obtidas.

Na hora da aplicação dos questionários junto aos fornecedores e clientes também foi colocado que este serviria para que pudesse acontecer mudanças na infra-estrutura da organização, e melhora nos serviços oferecidos e solicitados.

A intenção deste trabalho foi de obter uma avaliação junto às pessoas que estão envolvidas com a organização, a chamada avaliação 360 Graus.

Para que houvesse o entendimento do significado e da necessidade de se fazer uma avaliação deste porte em uma organização, optou-se primeiramente por uma pesquisa teórica para um melhor entendimento da evolução dos fatos que iria se avaliar.

Posteriormente foi procurado entender sobre o departamento de Recursos Humanos, desde sua antiguidade até os dias atuais, envolvendo na pesquisa tudo que estivesse relacionado a ele. Desde a origem do trabalho que como foi constatado originou-se a milhares de anos atrás, quando o homem primitivo executava um trabalho, imaginando apenas que fazia algo para sua subsistência. Depois foram verificadas as formas de recrutamento e seleção, qual melhor forma de remuneração, quais as formas de motivação, e a qualidade de vida dos colaboradores.

Seguiu-se relatando como as organizações devem ter responsabilidade com o meio ambiente, com a responsabilidade social e desenvolvimento sustentável. Foi discutido como as mesmas devem agir para serem bem vistas pelos consumidores, afinal sua existência depende dos mesmos. Também foi analisado como a organização está inserida no cenário econômico. E por fim a pesquisa nos informou sobre a avaliação 360 Graus – sua origem, sua necessidade e seus resultados.

Na pesquisa teórica, foi constatado que os autores referem-se a avaliação 360 Graus como sendo utilizada apenas na gestão de pessoas. Ou seja, tem-se uma ferramenta que pode ser utilizada para avaliar a organização num todo, mas a utilizam apenas na gestão de pessoas. Só foi relacionada a avaliação num artigo escrito por Felipe (2008), no qual o mesmo coloca que através de uma rede de feedback se tem uma visão de sua performance sob diferentes ângulos. Esses ângulos são: a visão dos supervisores, dos clientes e fornecedores, ainda assim ele se refere a avaliação de desempenho do colaborador.

O resultado foi surpreendente, não se imaginava que a aplicação de questionários de avaliação pudesse transmitir tantas informações, na qual pode-se realmente mostrar a realidade dos fatos. Pena que não se possa aplicar um questionário mais extenso para se obter uma avaliação total, porque pode se tornar cansativo e as últimas perguntas

quase nunca são respondidas com a atenção solicitada. Optou-se em fazer um questionário de poucas questões mais abrangentes.

A avaliação mostrou com clareza como está o relacionamento da organização com os que se relacionam com ela. Verificou-se que a organização é avaliada com êxito, mas que ainda assim existem pontos a serem melhorados tanto nos relacionamentos, como na organização de projetos de trabalho.

O *feedback* resultante da avaliação com os colaboradores relatou uma boa satisfação destes em relação a organização, mas que poderia ser melhorado com atitudes simples da organização, como por exemplo: dar mais atenção as sugestões oferecidas por estes. Verificou-se também a necessidade de um maior treinamento e desenvolvimento na capacidade destes colaboradores, que é uma sugestão dada a organização em questão.

Quanto ao *feedback* resultante da avaliação realizada junto aos clientes, foi surpreendente a forma com que estes vêem a organização: verificou-se que eles estão satisfeitos. Isto não significa que ela não tenha que investir mais no relacionamento entre ambos. Estes avaliados mostraram preocupação com o meio ambiente, consideram que a organização deveria fazer um investimento neste setor. Afinal cuidar do meio ambiente é fato necessário e urgente na vida das pessoas, elas se preocuparam com o destino dos restos dos materiais de construção, algo que a organização deve dar mais atenção, e que ficariam mais satisfeitos se a organização estivesse envolvida com atitudes de responsabilidade social junto a sua comunidade.

E por último, mas não menos importante está o *feedback* resultante da avaliação realizada com os fornecedores. Verificou-se que muitas vezes estes sentem-se meio pressionados quanto ao prazo de entrega, mesmo sabendo que a organização trabalha com estoque zero, e que conta com o pronto atendimento deles. Não uma insatisfação que possa causar qualquer dano à organização, mas que deve sim ser respeitada e avaliada a

possibilidade de mudanças. E como os clientes, estes também mostraram-se preocupados com o destino que a organização dá aos restos de materiais de construção, e que se sentiriam melhores se soubessem que ela dá um destino correto a estes materiais. Ficariam também satisfeitos em saber que a organização está envolvida com organizações de auxílio a pessoas, ou seja, que ela está envolvida com atitudes de responsabilidade social.

A sugestão é que a organização realize uma nova avaliação para averiguar pontos diferentes, necessidades diferentes, e com isto se obter novos resultados que irão complementar estes.

Sabe-se que as dificuldades são muitas, mas com esforço sempre existirá uma forma de melhorar, ainda assim irá representar um dos principais desafios a serem superados pela empresa.

## 6 BIBLIOGRAFIA

PESQUISA teórica. Disponível em <<http://www.pedagogiaemfoco.pro.br/met02a.htm>> - acesso em 15/04/2008.

Congestionando – Fluindo Informações sobre gestão – **Avaliação 360 graus em ConGestionado.** Disponível em: em: em <[http://www.ogerente.com/congestionado/2007/04/03/avaliacao\\_360\\_graus/](http://www.ogerente.com/congestionado/2007/04/03/avaliacao_360_graus/)> – acesso em: 28/03/2008.

**Responsabilidade Social.** Disponível em <[http://www.responsabilidadesocial.com/institucional/institucional\\_view.php?id=1](http://www.responsabilidadesocial.com/institucional/institucional_view.php?id=1)> - acesso em 04/05/2008.

**Responsabilidade Social.** Disponível em: <[http://www.responsabilidadesocial.com/institucional/institucional\\_view.php?id=2](http://www.responsabilidadesocial.com/institucional/institucional_view.php?id=2)> - acesso em 04/05/2008.

**Responsabilidade Social.** [1] ([http://www.pr.senac.br/institucional/acoes\\_estrategicas/pets/Conceito\\_RS.html](http://www.pr.senac.br/institucional/acoes_estrategicas/pets/Conceito_RS.html)) – Link do SENAC – Paraná com conceitos diferentes de responsabilidade social. Obtido em <[http://pt.wikipedia.org/wiki/Responsabilidade\\_social](http://pt.wikipedia.org/wiki/Responsabilidade_social)>- acesso em: 04/05/2008.

**Certificação Sócio-ambiental.** Disponível em: <[http://www.responsabilidadesocial.com/institucional/institucional\\_view.php?id=3](http://www.responsabilidadesocial.com/institucional/institucional_view.php?id=3)> – acesso em 04/05/2008.

**Como o recrutamento online muda o sistema de contratação.** Disponível em: <<http://www.wharton.universia.net/index.cfm?fa=printArticle&ID=471&language=Portugues>> - Publicado em: 1/23/03 – acesso em: 12/04/2008.

**Um pouco sobre a historia do trabalho.** Disponível em: <<http://www.rhinfo.com.br/historia.htm>> – acesso em: 07/04/2008.

ALMEIDA, Renilda Ouro de. Avaliação 360 graus.ado na revista Gestão Plus/RH em síntese, Setembro/Outubro 1999. Disponível em: <<http://www.perspectivas.com.br/360.htm>> – acesso em: 28/03/2008.

BENNIS, Warren. **A invenção de uma vida:** reflexões sobre liderança e mudanças. Rio de Janeiro: Campus, 1996.

BISPO, Patrícia. **Motivação no processo seletivo.** Disponível em: <<http://www.rh.com.br>> - acesso em: 15/03/2008.

\_\_\_\_\_. **Ser estratégico é usar a inteligência?** Disponível em: <<http://www.rh.com.br/ler.php?cod=5042&org=9>> - acesso em: 02/05/2008.

BUENO, Silvia Fernanda. **Indicação de candidatos por parte de funcionários.** Disponível em: <<http://www.rh.com.br>> - acesso em :15/03/2008.

CARVALHO, Antônio Vieira e Serafim, GOMES, Oziléa Clen. **Administração de recursos humanos.** Rio de Janeiro: Editora Thomson Pioneira, 1995

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas.** 2. ed. Rio de Janeiro: Campos, 2005.

CUNINS, Peter. **Gerencia de sucesso liderança e eficácia.** 4. ed. Clio Editora, 2003.

DAMETTO, André. **Gestão da empresa e da vida: um ténue equilíbrio entre os meios e os fins.** Disponível em: <<http://www.rh.com.br/ler.php?cod=5038&org=9>> - acesso em: 02/05/2008.

DREWS, Karina. **Historia e cultura do trabalho.** Disponível em: <[http://www.revistaleader.com.br/artigos\\_int.asp?id=34](http://www.revistaleader.com.br/artigos_int.asp?id=34)> – acesso em: 07/04/2008.

ESTELA, Alexandra. **A sustentabilidade é colorido.** Disponível em: <<http://www.rh.com.br/ler.php?cod=5024&cod=9>> - acesso em: 02/05/2008.

FELIPPE, Maria Inês. **Avaliação de desempenho: qual o momento de utilizar a de 360 graus?** Agora é hora? Disponível em: <<http://www.maruainesfelippe.com.br/artigos/artigos.asp?registro=47>> - acesso em: 23/03/2008.

FERREIRA, Jansen de Queiroz. **Empresas e o respeito ao meio ambiente: como o RH pode contribuir.** Disponível em: <<http://www.rh.com.br/ler.php?cod=4735&org=2>> – acesso em: 04/05/2008.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda; FERREIRA, Margarida dos Anjos. **Novo dicionário Aurélio da língua portuguesa.** Curitiba: Positivo, 2004.

HISTÓRIA do trabalho: um pouco sobre a história do trabalho. Disponível em: <<http://rhinfo.com.br/historia.htm>> - acesso em: 07/04/2008.

HORTA, Luciana. **Responsabilidade Social das empresas.** Disponível em: <<http://www.rh.com.br/imprima.php?cod=4792>> - acesso em: 23/03/2008.

KOSHIBA, Luiz; PEREIRA, Denise Manzi Frayse. **História do Brasil**. São Paulo: Atual, 1987.

LUFT, Celso Pedro. **Minidicionário LUFT**. Editora Afiliada,

MARCOWARE. **Avaliação 360 graus**. Disponível em: [http://www.equestiona.com/Avaliação\\_360\\_graus.asp](http://www.equestiona.com/Avaliação_360_graus.asp) – acesso em: 28/03/2008.

MARCOWARE. **Avaliação de desempenho**. Disponível em: [http://www.equestiona.com/Avaliação\\_de\\_desempenho.asp](http://www.equestiona.com/Avaliação_de_desempenho.asp) – acesso em: 28/03/2008.

MAGALHÃES, Luzia Eliana Reis. **O trabalho científico: da pesquisa à monografia**. São Paulo: Editora Fesp, 2007.

MARTINS, Leandro Correa. **Recrutamento on-line: uma realidade cada vez mais presente nas empresas**. Disponível em: <http://www.via6.com/topico.php?tid=2156> - acesso em: 12/04/2008.

\_\_\_\_\_ **Recrutamento on-line: uma realidade cada vez mais presente nas empresas**. Disponível em: <http://www.rh.com.br/imprima.php?cod=4101> - acesso em: 12/04/2008.

MENDES, Marina Ceccato. **Desenvolvimento Sustentável**. Disponível em: [http://www.educar.sc.usp.br/biologia/textos/rh\\_a\\_txt2.html](http://www.educar.sc.usp.br/biologia/textos/rh_a_txt2.html) - acesso em: 07/04/2008.

NEVES, José Luis. **Pesquisa Qualitativa: características, uso e possibilidades**. Caderno de pesquisas em administração, São Paulo, V.1, nº 3, 2º Sem./1996.

OLIVEIRA, Fernanda Costa. **Motivação X Remuneração por Competências**. Disponível em: <http://www.rh.com.br> – acesso em: 15/03/2008.

PEROSSI, Sebastião Augusto. **Os pilares da remuneração**. Disponível em: <http://www.rh.com.br> – acesso em: 15/03/2008.

PEREIRA, Mauro Cezar. **Avaliação 360 graus: quando o chefe também está na berlinda**. ed 83 – agosto de 2006.

PRAZERES, João Diogo. **Crescimento do e-recruitment pode combater a instabilidade no mercado de trabalho?** Disponível em: <http://www.tiadro.com/News/artigos/e-recruitment.html> - acesso em: 12/04/2008

REIS, Germano Glufke. **Avaliação 360 Graus**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

RIBEIRO, Stella. **Recrutamento e Seleção: uma barreira para o candidato**. Disponível em: <http://www.rh.com.br> – acesso em: 15/03/2008.

SALDANHA, Genuíno da Silva. **Manual de pessoal**. Livros Técnicos e Científicos, 1975.

SILVA, Ronaldo Cruz. **Ferramenta estratégica para a Gestão do Capital Humano**. Disponível em: <<http://www.rh.com.br/ler.php?cod=5030&org=9>> - acesso em: 02/05/2008.

WOOD Jr., Thomaz. **Remuneração e Carreiras por habilidades e competências**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

## APÊNDICES

**QUESTIONARIO DO COLABORADOR.**

**1** – A quanto tempo você trabalha na empresa?

- menos de 2 anos
- entre 2 e 3 anos
- entre 3 e 4 anos
- acima de 4 anos

**2** – Como você considera seu relacionamento com o seu líder de equipe?

- ótimo
- bom
- regular
- ruim
- péssimo
- não sei dizer

**3** – Qual sua autonomia em relação as negociações com o cliente?

- totalmente satisfeito
- parcialmente satisfeito
- indiferente
- parcialmente insatisfeito
- totalmente insatisfeito

**4** – Quanto a sua remuneração você considera?

- totalmente satisfeito
- parcialmente satisfeito
- indiferente
- parcialmente insatisfeito
- totalmente insatisfeito

**5** – Quanto a atividade que desenvolve na empresa você se sente?

- totalmente satisfeito
- parcialmente satisfeito
- indiferente
- parcialmente insatisfeito
- totalmente insatisfeito

**6** – Você considera que a empresa abre espaço para suas sugestões?

- sim
- não
- as vezes
- Nunca

**7** – Você tem expectativas de crescimento na empresa?

- sim
- não
- as vezes
- Nunca

**8** – Quanto as atitudes da empresa com relação à responsabilidade social você considera?

- ótimo
- bom
- regular
- ruim
- péssimo
- não sei dizer

**9** – Em relação ao desenvolvimento sustentável, você considera a empresa?

- ótimo
- bom
- regular
- ruim
- péssimo
- não sei dizer

### QUESTIONARIO PARA O CLIENTE

**1** – A quanto tempo você é cliente da empresa.

- menos de 2 anos
- entre 2 e 3 anos
- entre 3 e 4 anos
- acima de 4 anos

**2** – Como você considera seu relacionamento com a empresa?

- ótimo
- bom
- regular
- ruim
- péssimo
- não sei dizer

**3** – Como você considera sua autonomia em relação a propor mudanças na execução do trabalho?

- totalmente satisfeito
- parcialmente satisfeito
- indiferente
- parcialmente insatisfeito
- totalmente insatisfeito

**4** – Quanto ao cumprimento dos prazos você considera você está?

- totalmente satisfeito
- parcialmente satisfeito
- indiferente
- parcialmente insatisfeito
- totalmente insatisfeito

**5** – Quanto aos valores cobrados pela execução da obra você considera?

- totalmente satisfeito
- parcialmente satisfeito
- indiferente
- parcialmente insatisfeito
- totalmente insatisfeito

**6** – Quanto a qualidade do atendimento da empresa quando solicitada você considera?

- totalmente satisfeito
- parcialmente satisfeito
- indiferente
- parcialmente insatisfeito
- totalmente insatisfeito

**7** – Quanto a qualidade dos serviços executados (obra) você considera

- totalmente satisfeito
- parcialmente satisfeito
- indiferente
- parcialmente insatisfeito
- totalmente insatisfeito

**8** – Quanto as atitudes da empresa com relação à responsabilidade social você considera?

- ótimo
- bom
- regular
- ruim
- péssimo
- não sei dizer

**9** – Em relação ao desenvolvimento sustentável, você considera a empresa?

- ótimo
- bom
- regular
- ruim
- péssimo
- não sei dizer

### **QUESTIONARIO DO FORNECEDOR**

**1** – A quanto tempo a empresa Construpré é cliente?

- menos de 2 anos
- entre 2 e 3 anos
- entre 3 e 4 anos
- acima de 4 anos

**2** – Como você considera este relacionamento?

- ótimo
- bom
- regular
- ruim
- péssimo
- não sei dizer

**3** – Quanto ao cumprimento dos pagamentos você considera a empresa?

- totalmente satisfeito
- parcialmente satisfeito
- indiferente
- parcialmente insatisfeito
- totalmente insatisfeito

**4** – Quanto a qualidade do atendimento da empresa quando solicitada você considera?

- totalmente satisfeito
- parcialmente satisfeito
- indiferente
- parcialmente insatisfeito
- totalmente insatisfeito

**5** – Quanto a solicitação de materiais, como você considera a empresa em relação ao respeito dos prazos de entrega?

- totalmente satisfeito
- parcialmente satisfeito
- indiferente
- parcialmente insatisfeito
- totalmente insatisfeito

**6** – Quanto as atitudes da empresa com relação a responsabilidade social você considera?

- ótimo
- bom
- regular
- ruim
- péssimo
- não sei dizer

**7** – Em relação ao desenvolvimento sustentável, você considera a empresa?

- ótimo
- bom
- regular
- ruim
- péssimo
- não sei dizer

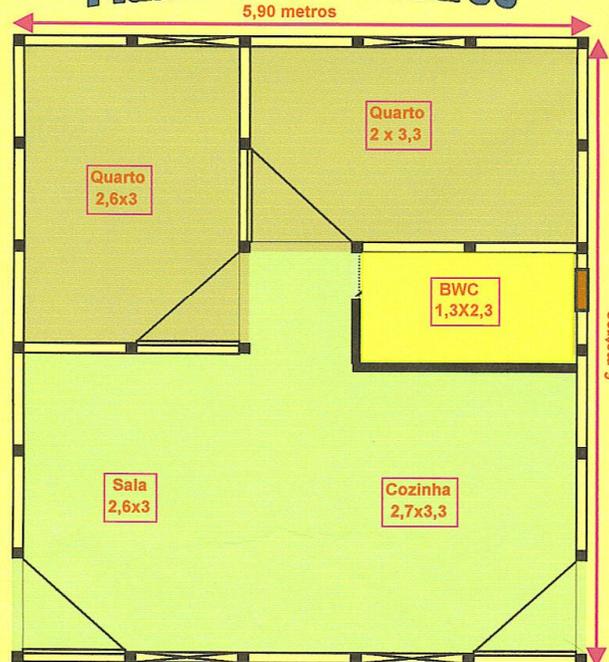
## 1 Casa 1 pronta com projeto

**Construpre**

Comercio de Materiais de Construcao e Artefatos de Cimentos Ltda.



**Planta 35,40 metros**



Modelo de casa construída, e o projeto de execução.

Casa construída nos modelos atuais de arquitetura. É uma obra executada pela

Construpre.

## 2 - Casa 2 em construção



## 3 - Casa 3 em construção

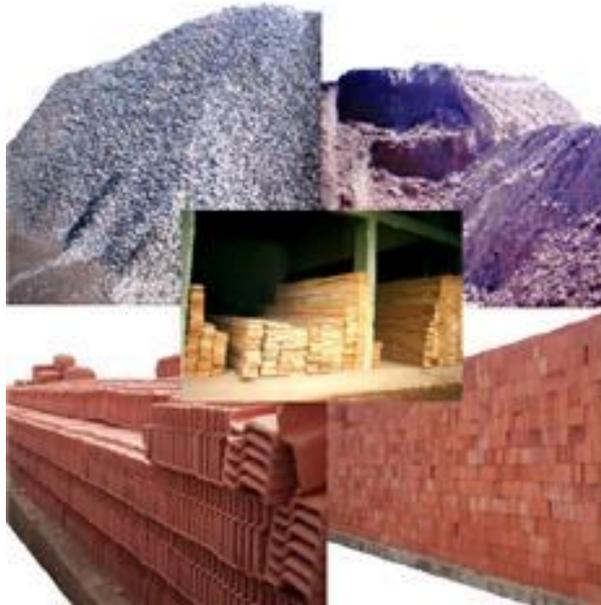


As duas fotos acima são da mesma casa em obra. Construída pela Construpré.

**4 Casa 4 em construção****5 Casa 5 em construção**

As duas fotos acima são da mesma casa em obra, mais uma obra da Construpré.

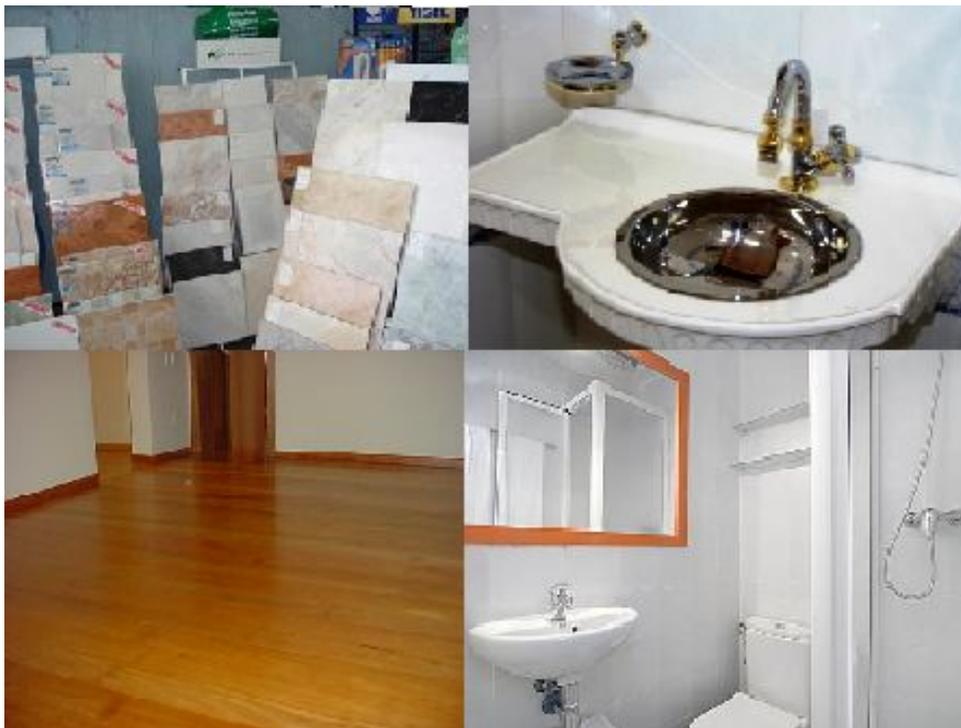
## 6 Materiais de construção



## 7 Materiais de acabamento



## 8 Materiais de acabamento (louças)



As fotos são de residências em construção, obras em execução pela empresa Construpré.

E as fotos dos materiais de construção, todos os materiais encontram-se nos depósitos que tem contrato com a empresa. Todos os materiais utilizados na obra são matérias de primeira linha.

As duas últimas fotos são de materiais de acabamento estes são escolhidos pelo cliente, afinal cada pessoas tem estilo próprio.

É desta forma que a empresa trabalha. Utilizando sempre de bom senso no atendimento dos clientes.

## Autorização

1. Eu, MARIA HELENA FERREIRA , portadora da carteira de identidade NR 4.250.425-4 SSP-PR CPF 608.730.279-49, autorizo a publicação em formato digital, sem ônus, da(s) obra(s) **A ORGANIZAÇÃO NUM ÂNGULO DE 360 GRAUS – UM ESTUDO DE CASO**, de minha autoria, pelo **Portal Domínio Público**, biblioteca digital do Ministério da Educação, no endereço de internet [www.dominiopublico.gov.br](http://www.dominiopublico.gov.br) . É de meu conhecimento que a publicação das obras na internet terá fins estritamente não-comerciais, permitindo a reprodução e a impressão gratuitas pelos usuários da biblioteca.

Maringá – PR, 26 de março de 2009.

Ass.:

Nome: MARIA HELENA FERREIRA

CPF: 608.730.279-49

RG: 4.250.425-4 SSP-PR.