



UNIVERSIDADE DO SUL DE SANTA CATARINA

THAYS MENDES

PLANO DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO PARA A EMPRESA

ANTONIO PEREIRA SERRARIA ME

Palhoça

2021

THAYS MENDES

**PLANO DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO PARA A EMPRESA
ANTONIO PEREIRA SERRARIA ME**

Relatório de estágio supervisionado e apresentado ao Curso de Administração da Universidade do Sul de Santa Catarina como requisito parcial à obtenção do título de bacharel em administração.

Orientadora: Rejane Roecker, Dra.

Palhoça

2021

THAYS MENDES

**PLANO DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO PARA A EMPRESA
ANTONIO PEREIRA SERRARIA ME**

Este Relatório de estágio supervisionado foi julgado adequado à obtenção do título de Bacharel em administração e aprovado em sua forma final pelo Curso de Administração da Universidade do Sul de Santa Catarina.

Palhoça, junho de 2021.

Professora e orientadora Rejane Roecker, Dra.
Universidade do Sul de Santa Catarina.

Professor avaliador José Ricardo Tavares, Me.
Universidade do Sul de Santa Catarina

“Há muitos planos no coração do ser humano, mas o propósito do Senhor permanecerá.” (Provérbios 19:21)

RESUMO

Este relatório de estágio tem como objetivo desenvolver um plano de treinamento e desenvolvimento para as necessidades da empresa Antônio Pereira Serraria ME. Para agregar ao estudo foi utilizado como base teórica assuntos como administração, escolas da administração, gestão de pessoas, treinamento e desenvolvimento. Metodologicamente tratou-se de uma pesquisa descritiva, para coleta de dados foram empregados métodos de pesquisa bibliográficas com dados secundários, e pesquisa documental na qual foi aplicado questionário para levantamento de necessidade de treinamento na empresa antonio pereira serraria, possibilitando a coleta de dados primários a análise e interpretação dos dados se deu por meio qualitativo e quantitativo. O estudo desenvolvido mostra que na empresa antonio pereira serraria os processos de gestão de pessoas ainda ocorrem na maioria das vezes de forma mais informal, mesmo assim a empresa tem se desenvolvido no mercado. Mas conforme os avanços do mercado, ocorre a necessidade de melhorar a sua área de gestão de pessoas, já que cada vez mais as pessoas têm se tornado um dos bens preciosos das organizações, e quanto mais capacitados eles forem melhores os processos se tornam e a empresa é capaz de maximizar seus retornos. Sendo assim, foi proposto a organização a implementação de alguns planos de treinamento, na parte do processo produtivo da serraria, para que os processos possam se tornar mais ágeis, diminuindo falhas e tornando as execuções mais padronizadas. Além de treinamentos voltados as NR11 e NR12, possibilitando que os funcionários tenham conhecimento mais técnico sobre as máquinas utilizadas e executem suas atividades de forma mais seguras. Também foi sugerido a empresa a criação do manual dos funcionários, para que eles entendam melhor quais seus direitos e deveres. Todas as sugestões recomendadas neste trabalho são para que a organização possa maximizar seus processos produtivos, e disponibilizar mais capacitações para seus colaboradores.

Palavra-chave: Gestão de Pessoas. Treinamento. Pequena Empresa.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

| | |
|--|----|
| Figura 1 – Ciclo do treinamento..... | 22 |
| Figura 2 – Organograma da empresa..... | 28 |

LISTA DE GRÁFICOS

| | |
|---|----|
| Gráfico 1- Motivação no trabalho | 35 |
| Gráfico 2- Satisfação com trabalho | 36 |
| Gráfico 3- Interesse e estima | 36 |
| Gráfico 4- Grau de conhecimento sobre atividades praticadas | 37 |
| Gráfico 5- Execução nas tarefas | 37 |
| Gráfico 6- Orientação para desempenhar atividades..... | 38 |
| Gráfico 7- Dificuldade para realizar atividades..... | 38 |
| Gráfico 8- Erro na execução do trabalho | 39 |
| Gráfico 9- Oportunidade de treinamento e desenvolvimento..... | 39 |
| Gráfico 10- Disponibilização de treinamento..... | 40 |
| Gráfico 11- Melhoria na execução das tarefas | 41 |
| Gráfico 12- Participação de treinamento | 41 |
| Gráfico 13- Execução das tarefas | 41 |
| Gráfico 14- Consideração sobre a empresa | 42 |

SUMÁRIO

| | | |
|--------------|--|-----------|
| 1 | INTRODUÇÃO..... | 9 |
| 1.1 | ORGANIZAÇÃO DO ESTUDO..... | 9 |
| 1.2 | OBJETIVOS | 10 |
| 1.2.1 | Objetivos geral..... | 10 |
| 1.2.2 | Objetivos específicos | 10 |
| 1.3 | PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS..... | 10 |
| 1.3.1 | Tipo de pesquisa | 11 |
| 1.3.1.1 | Classificação da pesquisa quanto ao objetivo | 11 |
| 1.3.1.2 | Classificação da pesquisa quanto a coleta de dados | 11 |
| 1.3.2 | Delimitação do universo pesquisado..... | 11 |
| 1.3.3 | Técnicas de coleta de dados..... | 11 |
| 1.3.4 | Análise e interpretação de dados | 12 |
| 2 | FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA | 13 |
| 2.1 | ADMINISTRAÇÃO | 13 |
| 2.2 | ESCOLAS DA ADMINISTRAÇÃO | 14 |
| 2.2.1 | Escola da administração científica | 14 |
| 2.2.2 | Escola de relações humanas | 15 |
| 2.2.3 | Escola da burocracia..... | 16 |
| 2.2.4 | Escola comportamentalista..... | 16 |
| 2.2.5 | Teoria estruturalista | 17 |
| 2.2.6 | Teoria dos sistemas..... | 18 |
| 2.2.7 | Escola contingencial | 19 |
| 2.3 | GESTÃO DE PESSOAS | 20 |
| 2.4 | TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO..... | 21 |
| 2.4.1 | Treinamento..... | 22 |
| 2.4.1.1 | Diagnóstico das necessidades de treinamento | 22 |
| 2.4.1.2 | Desenho do programa de treinamento | 23 |
| 2.4.1.3 | Condução do programa de treinamento | 24 |
| 2.4.1.4 | Avaliação do programa de treinamento..... | 24 |
| 2.4.2 | Desenvolvimento..... | 25 |
| 2.4.2.1 | Métodos de desenvolvimento de pessoas | 26 |
| 3 | CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA | 27 |

| | | |
|--------------|--|-----------|
| 3.1 | DADOS DA EMPRESA..... | 27 |
| 3.2 | HISTÓRICO DA EMPRESA | 27 |
| 3.3 | MISSÃO, VALORES E VISÃO | 28 |
| 3.4 | ESTRUTURA ORGANIZACIONAL | 28 |
| 3.5 | PROCESSOS ORGANIZACIONAIS | 29 |
| 3.5.1 | Administração geral..... | 29 |
| 3.5.2 | Vulnerabilidades e Perspectivas | 30 |
| 4 | DIAGNÓSTICO | 31 |
| 4.1 | MACRO AMBIENTE | 31 |
| 4.1.1 | Ambiente econômico | 31 |
| 4.1.2 | Ambiente político-legal | 32 |
| 4.1.3 | Ambiente tecnológico | 32 |
| 4.2 | MICROAMBIENTE..... | 33 |
| 4.3 | PESQUISA DE NECESSIDADE DE TREINAMENTO..... | 34 |
| 4.3.1 | Análise da pesquisa | 35 |
| 5 | ANÁLISE E PROGNÓSTICO | 43 |
| 5.1 | IDENTIFICAÇÃO E ANÁLISE DOS PONTOS FORTES E SEUS IMPACTOS | 43 |
| 5.2 | IDENTIFICAÇÃO E ANÁLISE DOS PONTOS FRACOS E SEUS IMPACTOS | 43 |
| 5.3 | OPORTUNIDADES IDENTIFICADAS E ANÁLISE DE VIABILIDADE..... | 43 |
| 5.4 | AMEAÇAS ATUAIS OU FUTURAS IDENTIFICADAS | 44 |
| 5.5 | QUADRO RESUMO DOS PONTOS FORTES E SEUS IMPATOS/RESULTADOS .. | 44 |
| 5.6 | QUADRO RESUMO DOS PONTOS FRACOS E AÇÕES/ESTRATÉGIAS PROPOSTAS | 45 |
| 5.7 | QUADRO RESUMO DAS OPORTUNIDADES IDENTIFICADAS..... | 46 |
| 5.8 | QUADRO RESUMO DAS AMEAÇAS IDENTIFICADAS..... | 48 |
| 6 | CONSIDERAÇÕES FINAIS..... | 49 |
| | REFERÊNCIAS | 51 |
| | APÊNDICE | 54 |
| | APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO PARA LEVANTAMENTO DE NECESSIDADE DE TREINAMENTO | 55 |

1 INTRODUÇÃO

Em um mercado tão competitivo como hoje em dia, tanto para empresas grandes como para pequenas um dos seus diferenciais vem a ser seu recurso humano bem capacitado, essa capacitação pode vir através de treinamento e desenvolvimento que segundo Malvezzi (1999 *apud* OLIVEIRA, 2015, p.17):

O desenvolvimento foi identificado com a ampliação de potencialidades tendo em vista o acesso na hierarquia do poder, ou seja, a capacitação do indivíduo para ocupar cargos que envolvem mais responsabilidades e poder. Portanto, capacitar não significa dar mais informação e desenvolver habilidades, mas ser mais identificado com a companhia. O treinamento foi identificado com aperfeiçoamento do desempenho no mesmo nível hierárquico, ou seja, como algo à margem da carreira hierárquica, relacionado à instrumentalidade pessoal. O treinamento foi configurado como uma pré-condição do desenvolvimento.

Conforme dados do SEBRAE (2018): “No Brasil existem 6,4 milhões de estabelecimentos. Desse total, 99% são micro e pequenas empresas (MPE). As MPEs respondem por 52% dos empregos com carteira assinada no setor privado (16,1 milhões)”.

Vivemos em um país que é movido por empresas de pequeno porte, nas quais por muita das vezes não desenvolvem um setor de gestão de pessoas, devido à falta de conhecimento e resistência dos proprietários que tem isso como um gasto a mais, isso acaba se tornando um desafio para uma boa prática de treinamento e desenvolvimento dos colaboradores.

No caso da empresa Antonio Pereira Serraria ME não é diferente, por se enquadrar no mercado como pequena empresa, acaba não desenvolvendo muito a área de gestão de pessoas formalmente e com isso não utilizando o potencial máximo que há em seus funcionários.

Este estudo é importante para empresa pois tem intuito de apresentar formas de melhorias quanto a capacitação do recurso humano.

Para a autora, é de suma importância pois lhe ajuda na construção do seu saber, e a desenvolver na prática os métodos teóricos estudado em sala de aula.

Sendo assim, faz-se o seguinte questionamento: **Quais ações de treinamento e desenvolvimento podem ser propostas para a empresa Antônio Pereira Serraria ME?**

1.1 ORGANIZAÇÃO DO ESTUDO

Este relatório de estágio possui seis capítulos, que estão distribuídos na seguinte ordem. No primeiro capítulo uma introdução composta dos objetivos e dos procedimentos metodológicos. No segundo capítulo a fundamentação teórica com autores renomados da área.

O terceiro é composto pela caracterização da empresa estudada.

No quarto o diagnóstico que é análise de macro ambiente, microambiente e análise da pesquisa de treinamento.

O quinto capítulo se trata do prognóstico e o sexto as considerações finais do trabalho.

1.2 OBJETIVOS

“Os objetivos são as indicações, precisas e claras, das metas propósitos e resultados concretos a que se pretende chegar”. (FURASTE, 2004 *apud* CAVALVANTI, 2009, p. 87).

1.2.1 Objetivos geral

Desenvolver um plano de treinamento e desenvolvimento para as necessidades da empresa Antônio pereira serraria ME.

1.2.2 Objetivos específicos

- A. Identificar por meio de questionário necessidade de treinamento e desenvolvimento na organização;
- B. Apontar os pontos fortes e pontos fracos na área de gestão de pessoas da empresa;
- C. Propor plano de T&D;

1.3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Nesse ponto serão apresentados os procedimentos metodológicos utilizados no relatório de estágio.

Que segundo Cavalcanti (2009, p. 87) “Os procedimentos metodológicos compreendem a caracterização do estudo, a definição da população e amostra, o campo de estudo e os instrumentos de coleta de dados”.

1.3.1 Tipo de pesquisa

1.3.1.1 Classificação da pesquisa quanto ao objetivo

A pesquisa utilizada no trabalho é a pesquisa descritiva a qual Gil (2002, p. 42) diz: “tem como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis”.

1.3.1.2 Classificação da pesquisa quanto a coleta de dados

Quanto a coletas de dados, é empregado o método de pesquisa bibliográfica, que conforme Gil (2002, p. 44) “A pesquisa bibliográfica é desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos” além disso utilizou-se a pesquisa documental que para Gil (2002, p. 45) “vale-se de materiais que não recebem ainda um tratamento analítico, ou que ainda podem ser reelaborados de acordo com os objetivos da pesquisa”.

1.3.2 Delimitação do universo pesquisado

A pesquisa foi realizada dentro do ambiente da empresa ANTONIO PEREIRA SERRARIA ME.

1.3.3 Técnicas de coleta de dados

Para coleta de dados foram utilizados dados primários:

Os documentos de fonte primária são aqueles de primeira mão, provenientes dos próprios que realizam as observações. Englobam todos os materiais ainda não elaborados, escrito ou não, que podem servir como fonte de informações para pesquisa científica. (MARCONI; LAKATOS, 2001, p.43)

E dados secundários que segundo Marconi e Lakatos (2001, p.43) “trata-se de levantamento de toda a bibliografia já publicada, em forma de livro, revista, publicações avulsas e imprensa escrita”

1.3.4 Análise e interpretação de dados

A análise e interpretação de dados se deu por meio quantitativo e qualitativo. Que segundo Marconi e Lakatos (1996, p.126) são:

Quantitativos: Focalizados em termos de grandeza ou quantidade do fator presente em uma situação. Os caracteres possuem valores numéricos, isto é, são expressões em números.

Exemplos: peso, tamanho, custo, produção, impressos, número de filhos etc.

Qualitativos: Baseados na presença ou ausência de alguma qualidade ou característica, e também na classificação de tipos diferentes de dada propriedade.

Exemplos: cor de pele, raça, nacionalidade, estado civil, profissão, sexo etc.

Na sequência o capítulo dois, que tem como assunto a fundamentação teórica.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Nesse capítulo, está sendo abordada a parte da fundamentação teórica com autores renomados da área.

2.1 ADMINISTRAÇÃO

Conforme descreveu Chiavenato (2014, p.17):

A tarefa da administração é interpretar os objetivos propostos pela organização e transformá-los em ação organizacional por meio de planejamento, organização, direção e controle de todos os esforços realizados em todas as áreas e em todos os níveis da organização, a fim de alcançar tais objetivos de maneira eficiente e eficaz. Assim, a administração é o processo de planejar, organizar, dirigir e controlar a ação organizacional a fim de alcançar objetivos globais.

A administração foi evoluindo conforme o desenvolvimento da humanidade, podendo ser citado alguns dos eventos mundiais que contribuíram para a evolução dela.

Na mesopotâmia (2800 a.C.) houve o estabelecimento das atividades das empresas em geral e estruturação inicial do controle das atividades, na China (2500 a.C.) começou-se a descentralização do poder utilizando de assessores, já no Egito (1600 a.C.) foi possível identificar as atividades de logística principalmente quanto ao recebimento, movimentação e armazenagem de materiais, na China (500 a.C.) novamente ocorreu o aprimoramento das atividades de planejamento, organização e direção em ações militares, na qual acarretou para o início da identificação dos princípios básicos da administração e seus estudos (OLIVEIRA, 2009, p. 9-11).

Existiram muitos outros acontecimentos ao longo da história que foram aperfeiçoando os conceitos e práticas da administração.

É possível afirmar que algumas das suas finalidades são: consolidar estruturas que sustentem, e facilitem o processo dos profissionais das empresas a pensarem e agirem de forma otimizada, facilitar e proporcionar maior qualidade ao processo decisório e de estabelecimento de propriedades, estruturar o desenvolvimento de novos negócios, bem como solidificar vantagens competitivas para os negócios atuais e futuros da empresa (OLIVEIRA, 2009, p. 9-11).

2.2 ESCOLAS DA ADMINISTRAÇÃO

Esse tópico trata das escolas da administração, sendo elas a escola da administração científica, escola de relações humanas, escola da burocracia, escola comportamentalista, teoria estruturalista, teoria dos sistemas e escola contingencial.

2.2.1 Escola da administração científica

A teoria da administração científica teve como idealizador Frederick Winslow Taylor (1815-1915) nos Estados Unidos (EUA), que buscava maior eficiência nos processos produtivos, bem como a estruturação inicial dos objetivos e resultados a serem alcançados pelas organizações (OLIVEIRA, 2012, p. 86).

O foco da administração científica de Taylor pode ser dividido nos seguintes princípios:

Princípio de planejamento: substituir o critério individual do operário e a improvisação do tipo empírico prático por métodos baseados em procedimentos científicos. Substituir a improvisação pela ciência, por meio de planejamento do método.

Princípio de preparo: selecionar cientificamente os trabalhadores de acordo com suas aptidões e prepará-los e treiná-los para produzirem mais e melhor, de acordo com o método planejado. Preparar também máquinas e equipamentos por meio de arranjo físico e disposição racional das ferramentas e matérias.

Princípio do controle: controlar o trabalho para se certificar de que está sendo executado de acordo com os métodos estabelecidos e segundo o plano previsto.

Princípio da execução: distribuir as atribuições e responsabilidades, para que a execução do trabalho seja feita pelos operários. (CHIAVENATO, 2014, p. 95)

Enquanto a administração científica acontecia no EUA, na França ocorria a ascensão da teoria clássica da administração que teve Henri Fayol (1841-1925) como principal fundador, essa abordagem apresentou a ênfase na estruturação organizacional. Outro destaque dessa teoria foi a definição de Fayol dada ao que significa administração, na qual é conhecida como POC³ (planejar, organizar, comandar, coordenar, controlar) planejamento: examina o futuro da organização e cria um plano de ação a médio longo prazo, organizar: busca consolidar uma estrutura de trabalhadores, materiais, e executivos para realizar o empreendimento, comandar: foca em manter as pessoas em atividade por toda organização, coordenar: integrar, unificar e harmonizar todas as atividades desempenhadas na empresa, controlar: cuidar para que tudo se realize de acordo com os planos elaborados e as ordens dadas aos trabalhadores. (OLIVEIRA, 2012, p. 93-95).

Essas duas teorias fazem a composição da escola da administração científica, que tinha como objetivo a busca da eficiência da empresa.

2.2.2 Escola de relações humanas

“Escola Humanística surgiu nos Estados Unidos como consequência imediata das conclusões da Experiência de Hawthorne, desenvolvida por Elton Mayo e colaboradores. Foi um movimento de reação e oposição à Abordagem Clássica da Administração.” (CHIAVENATO, 2014, p. 166).

Quadro 1 – Princípios da experiência de Mayo

| PRINCÍPIOS | CARACTERÍSTICA |
|--|---|
| O nível de produção é resultante da integração social | Quanto mais integrado socialmente no grupo de trabalho, maior será sua disposição para o trabalho. |
| O comportamento social dos empregados | Os trabalhadores não agem isoladamente como indivíduos, mas em função do grupo a que pertencem. Não são os trabalhadores isoladamente que definem a sua capacidade máxima de produção, mas os grupos aos quais pertence. [...] |
| As recompensas e sanções sociais | As pessoas são avaliadas pelos grupos que participam, com base nas normas de comportamento que o grupo cria para si. São considerados bons aqueles cujo comportamento se ajusta aos padrões e normas determinados pelo grupo e são considerados desajustados aqueles cujo comportamento não é compatível com as normas e padrões. |
| Os Grupos informais | A empresa passou a ser visualizada como uma organização social composta de diversos grupos sociais informais, cuja estrutura nem sempre coincide com a organização formal da empresa. |
| As relações humanas | No intuito de explicar e justificar o comportamento das pessoas na organização, a teoria das relações humanas passou a analisar de forma intensa as interações sociais surgidas dentro das organizações. |
| A importância do conteúdo de cargo | A divisão do trabalho levada ao extremo mostrou não ser a forma mais adequada para que a organização atinja a eficiência. [...] Percebeu-se, assim, que o conteúdo e a natureza da tarefa exerciam uma enorme influência sobre o moral dos empregados |
| A Ênfase nos aspectos emocionais | A teoria das relações humanas passou a dar especial atenção aos aspectos emocionais e não planejados do comportamento humano. |

Fonte: adaptado de CHIAVENATO, 1993 *apud* ALPERSTEDT; EVANGELISTA (2007, p. 70-71)

O quadro 1 apresentou os princípios e características da experiência de Mayo que consiste em o nível de produção é resultante da integração social, o comportamento social dos

empregados, as recompensas e sanções sociais, os grupos informais, as relações humanas, a importância do conteúdo de cargo e a ênfase nos aspectos emocionais.

2.2.3 Escola da burocracia

De acordo com Max Weber que foi um dos principais defensor da burocracia “as organizações formais baseiam-se em leis. As pessoas aceitam as leis por acreditarem que elas são racionais, isto é, definidas em função do interesse das próprias pessoas e não para satisfazer aos caprichos arbitrários de um dirigente.” (MAXIMIANO, 2015, p. 94)

Para Weber as organizações formais apresentam três características principais:

Formalidade: As burocracias são essencialmente sistemas de normas. A figura da autoridade é definida pela lei, que tem como objetivo a racionalidade das decisões baseadas em critérios impessoais.

Impessoalidade: As pessoas são ocupantes de cargos ou posições formais. Alguns dos cargos são de figuras de autoridade. A obediência é devida aos cargos, não aos ocupantes. Todas as pessoas seguem a lei.

Profissionalismo: As burocracias são formadas por funcionários. Os funcionários são remunerados, obtendo os meios para sua subsistência. As burocracias funcionam como sistemas de subsistência para os funcionários. (MAXIMIANO, 2015, p. 96)

“Essas três características formam o tipo ideal de burocracia, criado por Max Weber. O tipo ideal é um modelo abstrato que procura retratar os elementos que constituem qualquer organização formal do mundo real.” (MAXIMIANO, 2015, p. 96)

2.2.4 Escola comportamentalista

A Escola Comportamentalista surgiu no final da década de 1940, com uma redefinição geral de conceitos administrativos quando passou a criticar as escolas anteriores. A Escola Comportamentalista amplia e diversifica os conteúdos já explorados pelos estudiosos mecanicistas e humanistas. (AMBONI; ANDRADE, 2018, p. 123)

Um dos estudos que mais se destacou na teoria comportamental foi o de Abraham H. Maslow em 1954, no qual identificou cinco necessidades básicas dos indivíduos, estando elas organizadas em forma hierárquica e conforme elas vão sendo preenchida o indivíduo passa a ficar mais motivado e produtivo. (OLIVEIRA, 2012, p. 167)

Segundo Oliveira (2012) a sequência das necessidades de Maslow é:

1. **Necessidades fisiológicas** são voltadas as coisas básicas para sobrevivência, como alimentação, abrigo, sono e repouso. Tem grande influência no comportamento quando não estão sendo satisfeitas.

2. **Necessidades de segurança** nessa o indivíduo busca por proteção contra os perigos e ameaças, essa necessidade ocorre após a primeira estar completa.
3. **Necessidades sociais** ela está atribuída à procura de aceitação de outras pessoas ou grupos, relacionada a busca por amizades, afeições.
4. **Necessidades de estima** trata da parte de como o indivíduo se vê/sente em relação a si mesmo, envolve questões como o autorrespeito, independência, prestígio.
5. **Necessidades de autorrealização** é o último nível no qual está ligado a satisfação completa, ou seja, se desenvolver em todos os aspectos desejados.

Outro destaque na escola comportamental foi Frederick Herzberg em 1959, que aprimorou os estudos de Maslow, resultando na abordagem de dois fatores.

Ele separou os fatores de influência em:

- Fatores de higiene, os quais não provocam crescimento e desenvolvimento das pessoas, mas evitam deterioração e queda de desempenho profissional. Entre eles, podem ser considerados os salários – muito importantes –, a segurança no trabalho, a qualidade da supervisão, as relações interpessoais, os fatores externos ao trabalho;
- fatores de motivação, os quais estão correlacionados as percepções e constatações que as pessoas têm sobre os trabalhos realizados nas organizações. Entre eles, podem ser considerados a realização e o crescimento pessoal e profissional, bem como o reconhecimento pelos trabalhos efetuados. (OLIVEIRA, 2012, p.168)

Na qual Herzberg concluiu que a satisfação pode aumentar o nível de motivação, contudo a insatisfação não diminui o nível de motivação. (OLIVEIRA, 2012, p. 167-168)

Ou seja, “os fatores que provocam insatisfação são diferentes dos fatores que provocam satisfação, pois o nível de satisfação das pessoas é afetado pelos fatores de motivação e o nível de insatisfação das pessoas é afetado pelos fatores de higiene.” (OLIVEIRA, 2012, p.168)

2.2.5 Teoria estruturalista

Amitai Werner Etzioni foi o criador da Teoria Estruturalista, no qual usou como base os fundamentos e princípios da administração, estabelecidos pelas quatro teorias já estruturadas e conhecidas como a administração científica, processo administrativo, burocracia e relações humanas. (OLIVEIRA, 2012, p. 180).

A seguir quadro dois com fundamentos da escola estruturalista.

Quadro 2 – Fundamentos da escola estruturalista

| FUNDAMENTOS | CARACTERÍSTICAS |
|--|--|
| O homem organizacional | O homem organizacional é aquele que desempenha diferentes papéis em organizações diversas, ou seja, em uma determinada organização o homem desempenha o papel de consultor e, em outra, o de diretor comercial. Para cada papel desempenhado, o homem deve adotar diferentes posturas/comportamentos. |
| Os conflitos inevitáveis | O movimento estruturalista não só reconheceu o conflito como inevitável, mas também como muitas vezes desejável para tirar os empregados da “zona de conforto”. Ele deve estimular a mudança, ou seja, a passagem do estado estável para o estado instável. [...] A administração de conflitos requer a conservação de um nível adequado de conflitos em um grupo. |
| Os incentivos mistos | Consideram importantes tanto os incentivos e recompensas psicossociais quanto os materiais, bem como as influências mútuas. Os símbolos e os significados também devem ser prezados e compartilhados pelos outros, como a esposa, os colegas, os amigos, os vizinhos. Por essas razões, as recompensas sociais são menos eficientes com os funcionários de posições mais baixas do que com os de posições mais altas. |
| A abordagem múltipla: a diversidade das organizações | abordagem estruturalista ampliou o campo de análise da organização, a fim de incluir não apenas fábricas. [...] Passou a incluir os seguintes aspectos: os elementos formais e informais da organização, bem como sua articulação e seu relacionamento; O campo dos grupos informais e as relações entre esses grupos dentro e fora da organização; os diferentes níveis da organização; as recompensas sociais e materiais; A interação da organização com o ambiente; outros tipos de organização, além das fábricas |

Fonte: adaptado de AMBONI; ANDRADE, (2018, p. 154)

O quadro 2 consiste nos fundamentos da escola estruturalista, que aborda os assuntos como o homem organizacional, os conflitos inevitáveis, os incentivos mistos e a abordagem múltipla: a diversidade das organizações.

2.2.6 Teoria dos sistemas

Para Alperstedt e Evangelista, (2007) a Teoria Geral de Sistemas enxerga o mundo como um grande sistema, ou seja, é um conjunto de elementos que vivem em constante interação entre si e com o ambiente.

Um sistema pode se caracterizar como fechado que são os sistemas que não apresentam troca com o meio ambiente que os cerca, pois são imutáveis a qualquer influência

ambiental, ou ele pode se caracterizar como sistema aberto que tem relação e troca com o ambiente, por meio de entradas (*inputs*) e saídas (*outputs*).

Características básicas das organizações como sistema segundo Alperstedt e Evangelista (2007):

- **Comportamento probabilístico e não-determinístico das organizações:** o comportamento humano não é totalmente previsível e pode reagir e ser influenciado por diversas variáveis. A administração não pode esperar comportamentos previsíveis de seus consumidores, fornecedores, agentes reguladores dentre outros.
- **As organizações são partes de uma sociedade maior, constituída de partes menores:** “Os sistemas são complexos de elementos colocados em interação. Essa interação entre os elementos produz um todo que não pode ser compreendido pela simples investigação das várias partes tomadas isoladamente”. (ALPERSTEDT; EVANGELISTA, 2007, p. 110)
- **Interdependência das partes:** sistemas organizacionais compartilham propriedades de uma interdependência com os demais sistemas da sociedade, de modo que uma mudança em uma das partes pode causar algum impacto sobre a outra.
- **Homeostase ou estado firme:** conciliação de dois processos diferentes para sobrevivência da organização. A homeostasia que é a tendência de o sistema continuar imóvel ou em equilíbrio, e a adaptabilidade que é a “mudança na organização do sistema, na sua interação ou nos padrões requeridos para conseguir um novo e diferente estado de equilíbrio com o ambiente externo”. (ALPERSTEDT; EVANGELISTA, 2007, p. 111)
- **Fronteiras ou limite:** É a demarcação do que está dentro ou fora do sistema.
- **Morfogênese:** modificação da constituição e estrutura da organização por processos cibernéticos, para que os possa ocorrer comparações de resultados e haja a identificação de erros a serem corrigidos.

2.2.7 Escola contingencial

Para Mañas et al. (2018, p. 113) contingencial significa alguma coisa que pode ou não acontecer, algo incerto, mas que deve ser considerado. A Escola Contingencial afirma que

não há um procedimento único, uma receita universalmente adequada para solucionar todos os problemas administrativos, mas que as variáveis envolvidas na situação em questão e as condições daquele momento é que vão determinar o melhor método a ser adotado.

Essa escola afirma que tudo é relativo e que é o meio ambiente que vai determinar as teorias e as técnicas a serem utilizadas pelo Administrador, bem como quais devem ser as melhores alternativas de ação administrativa a serem adotadas, sempre numa postura flexível e aberta de 'se isso ocorrer, então se fará isto'. (MAÑAS et al., 2018, p. 133)

Portanto, após apresentado a conceituação de administração e suas principais escolas, trataremos a seguir de uma área específica da administração que é a gestão de pessoas a qual vai abordar a questão de treinamento e desenvolvimento.

2.3 GESTÃO DE PESSOAS

Segundo Dutra (2014) a área de gestão de pessoas, é influenciada pelas particularidades sociais, econômicas e políticas de cada período da história, trazendo uma mudança nas suas denominações. O termo gestão de pessoas tem sido adotado em troca de termos como administração de pessoas e de administração de recursos humanos.

Conforme descreveu Chiavenato (2009, p. 2-3) a evolução de gestão de pessoas acontece da seguinte forma.

Suas origens remontam ao início do século 20, após o forte impacto da Revolução Industrial, com a denominação de Relações Industriais, como uma atividade mediadora entre as organizações e as pessoas, para abrandar ou reduzir o conflito industrial entre os objetivos organizacionais e os objetivos individuais das pessoas, até então considerados incompatíveis e irreconciliáveis. [...] Esse interlocutor era um órgão que recebia o nome de Relações Industriais e que tentava articular o capital e o trabalho, ambos interdependentes, mas conflitantes. O conceito de Relações Industriais mudou radicalmente. Com o passar dos tempos sofreu uma formidável ampliação.

Por volta de 1950 as relações industriais passou a ser chamada de Administração de Pessoal, já não era apenas a intermediação entre a empresa e as pessoas para redução de conflitos e desavenças, mas sim o processo de administrar pessoas de acordo com a legislação trabalhista vigente do momento. (CHIAVENATO, 2009, p. 3)

Já na década de 1960, a legislação trabalhista permanecia inalterada e se tornava aos poucos obsoleta, enquanto os desafios das empresas cresciam de forma desproporcional. Foi então que o conceito de administração de pessoas teve uma nova ampliação, pois as pessoas passaram a ser consideradas os recursos fundamentais para o sucesso organizacional (CHIAVENATO, 2009, p. 3).

Em 1970 surgiu o conceito de Administração de Recursos Humanos (ARH), porém, as organizações ainda viam as pessoas apenas como recurso produtivos, a quais deviam ter suas atividades planejadas e controladas conforme a necessidade da empresa.

Sabe-se que a ARH envolve todos os processos de gestão de pessoas que conhecemos hoje em dia, e que com a globalização da economia, competitividade no mundo dos negócios, mudanças rápidas e imprevisíveis, as empresas que obtém sucesso não administram mais seus funcionários como apenas recursos humanos com capacidades manuais, mas busca gerir e tratá-los como agentes ativos e proativos que tem inteligência e criatividade, iniciativa e decisão, habilidades e competências. (CHIAVENATO, 2009, p. 3)

Para Gil (2001, p.17) gestão de pessoas é definida como: “A função gerencial que visa a cooperação das pessoas que atuam nas organizações para o alcance dos objetivos tanto organizacionais quanto individuais”.

Segundo Gil (2001) quanto as atividades ligadas a gestão de pessoas se destacam, recrutamento de pessoas, seleção de pessoas, descrição de cargos, avaliação de desempenho, treinamento e desenvolvimento.

2.4 TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO

Segundo Gil (2001) em um ambiente dinâmico como o das organizações se requer o desenvolvimento de ações voltadas a constante capacitação das pessoas, para torná-las cada vez mais eficazes naquilo que fazem. Por isso as empresas vêm desenvolvendo programas de treinamento e desenvolvimento de pessoas.

Conforme descreveu Gil (2001, p. 122-123):

Treinamento: refere-se ao conjunto de experiencias de aprendizagem centradas na posição atual da organização. Trata-se, portanto, de um processo educacional de curto-prazo e que envolve todas as ações que visam deliberadamente ampliar a capacidade das pessoas para desempenhar melhor as atividades relacionadas ao cargo que ocupam na empresa;

Desenvolvimento: refere-se ao conjunto de experiencias de aprendizagem não necessariamente relacionadas aos cargos que as pessoas ocupam atualmente, mas que proporcionam oportunidades para o crescimento e desenvolvimento profissional. [...]

E para Chiavenato (2004) o treinamento é baseado no cargo presente, ele busca melhorar as habilidades e capacidades relacionadas com o desempenho imediato do cargo. O desenvolvimento de pessoas foca em cargos que iram ser ocupados futuramente na organização e as novas habilidades e capacidades que serão necessárias. O treinamento e desenvolvimento (T&D) compõem processos de aprendizagem, é através do T&D que as

peças podem compreender informações, aprender habilidades, desenvolver atitudes e comportamentos diferentes.

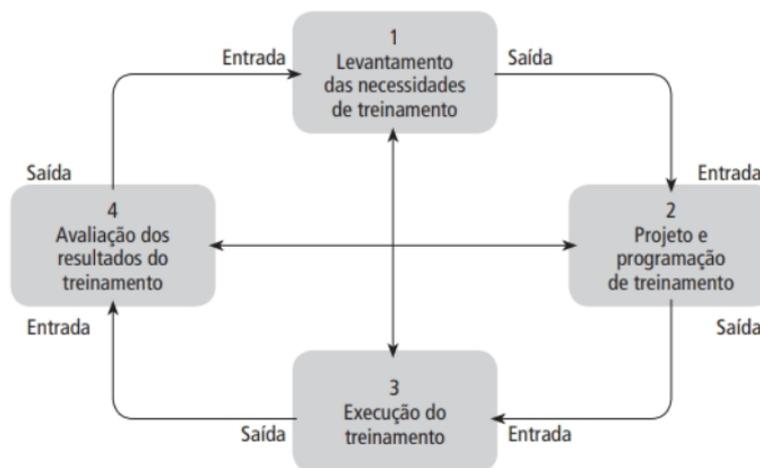
2.4.1 Treinamento

Na maioria das vezes o treinamento tem sido percebido como o processo pelo qual a pessoa é preparada para desempenhar da melhor maneira as tarefas do cargo que ocupa. O treinamento é visto como o meio de desenvolver as competências nas pessoas fazendo com que se tornem mais produtivas, criativas e inovadoras, para contribuir com os objetivos organizacionais e se tornarem cada vez mais valiosas.

Dessa forma, o treinamento é uma fonte de lucratividade ao permitir que as pessoas colaborem efetivamente para os resultados do negócio. (CHIAVENATO, 2004, p. 339)

O treinamento pode ser dividido nos seguintes processos.

Figura 1- Ciclo do treinamento



Fonte: Chiavenato (2016)

A figura acima se trata de como funciona o ciclo de treinamento, primeiramente é levantado as necessidades de treinamento, depois elaborado um projeto de treinamento, após isso é colocado em execução o projeto e pôr fim a avaliação dos resultados do treinamento.

2.4.1.1 Diagnóstico das necessidades de treinamento

Chiavenato (2004) afirma que o primeiro passo é o levantamento das necessidades de treinamento que a empresa apresenta, essas necessidades muitas das vezes não são tão claras e precisam serem diagnosticadas através de pesquisa e levantamentos.

“Necessidade de treinamento são as carências de preparo profissional das pessoas, ou seja, a diferença entre o que uma pessoa deveria saber e fazer e aquilo que ela realmente sabe e faz.” (CHIAVENATO, 2004, p. 344)

Para Chiavenato (2004) a necessidade de treinamento é um campo de conhecimento ou de habilidades que um sujeito ou grupo necessita desenvolver para ter ou melhorar a sua eficiência, eficácia e produtividade no trabalho.

O levantamento de necessidades de treinamento pode ser feito em quatro níveis de análise:

Análise organizacional: A partir do diagnóstico de toda organização, para verificar os aspectos da missão, da visão e dos valores e dos objetivos estratégicos que o treinamento deve atender.

Análise dos recursos humanos: A partir do perfil de pessoas, determinar quais os comportamentos, atitudes, conhecimentos e competências necessários, para que as pessoas possam contribuir para o alcance dos objetivos estratégicos da organização.

Análise de estrutura de cargos: A partir do exame dos requisitos e especificações dos cargos quais são as habilidades, destrezas e competências que as pessoas deverão desenvolver para desempenhar adequadamente os cargos.

Análise do treinamento: A partir dos objetivos e metas que deverão ser utilizados como critérios para avaliação da eficiência e eficácia dos programas de treinamento. (CHIAVENATO, 2004, p. 345-346)

“Na medida de em que o treinamento focaliza essas necessidades e carências e as elimina, ele se torna benefício para os funcionários, para a organização e, sobretudo, para os clientes.” (CHIAVENATO, 2004, p. 344)

2.4.1.2 Desenho do programa de treinamento

Chiavenato (2004) a segunda etapa é o desenho do programa de treinamento, que vem a ser o planejamento das ações de treinamento.

“Programar o treinamento significa definir seis ingredientes básicos: quem deve ser treinado, como deve ser treinado, em que, por quem, onde e quando, a fim de atingir os objetivos do treinamento”. (CHIAVENATO, 2004, p.347)

Quadro 3 – Principais itens de uma programação de treinamento

| | |
|--------------------------------|--|
| Quem deve ser treinado? | Treinados |
| Quem vai treinar? | Treinador ou instrutor |
| Em que treinar? | Assunto ou conteúdo do treinamento |
| Onde treinar? | Local físico, órgão ou entidade |
| Como treinar? | Métodos de treinamento e/ou recursos necessários |
| Quando treinar? | Agenda do treinamento e horário |
| Quanto treinar? | Volume, duração ou intensidade |
| Para que treinar? | Objetivos ou resultados esperados |

Fonte: adaptado de Chiavenato (2016)

No quadro 3 é descrito quais são os principais itens de um programa de treinamento, uma série de questões como: quem deve ser treinado, quem vai treinar, em que treinar, onde treinar, como treinar, quando treinar, quanto treinar, e para que treinar.

2.4.1.3 Condução do programa de treinamento

Segundo Chiavenato (2004) depois de planejado o programa de treinamento vem a implementação e aplicação, as duas principais técnicas para transmitir e disseminar informações são:

Quadro 4 – Técnicas para transmitir e disseminar informações

| | |
|-----------------------------|--|
| Leitura | A leitura é um meio de comunicação que envolve uma situação de mão única na qual um instrutor apresenta verbalmente informações a um grupo de ouvintes. O instrutor apresenta a informação nessa situação de treinamento, enquanto os treinados participam ouvindo e não falando. |
| Instrução programada | a aprendizagem programada é uma técnica para instrução sem a presença ou intervenção de um instrutor humano. Pequenas partes da informação que requeiram respostas relacionadas são apresentadas individualmente os treinados. Estes podem determinar suas respostas, sabendo se compreenderam a informação obtida. Os tipos de respostas solicitadas aos treinados variam conforme a situação, mas geralmente são múltipla escolha, verdadeiro-falso etc. |

Fonte: adaptado de Chiavenato (2004)

O quadro 4 aborda as técnicas para transmitir e disseminar as informações durante de treinamento. Uma delas é a leitura que é a técnica mais utilizada para transmitir informações em programas de treinamento e a outra é a instrução programada.

2.4.1.4 Avaliação do programa de treinamento

Para Chiavenato (2020) a última etapa é a avaliação do programa de treinamento para constatar sua eficácia e confirmar se o treinamento atendeu às necessidades da organização.

As medidas para avaliar o treinamento segundo Chiavenato (2020, p. 350):

Custo: qual o valor investido no programa de treinamento.

Qualidade: como o programa atendeu às expectativas.

Serviço: se o programa atendeu às necessidades dos participantes.

Rapidez: como o programa se ajustou aos novos desafios oferecidos.

Resultados: quais os resultados que o programa ofereceu.

“Se a resposta às questões acima foi positiva, o programa de treinamento foi bem-sucedido. Se for negativa, o programa de treinamento não atingiu seus objetivos, e o seu esforço foi inválido e sem efeito”. (CHIAVENATO, 2020, p. 350)

A seguir quadro cinco com etapas para avaliar o programa de treinamento.

Quadro 5 – Etapas para avaliar o programa de treinamento

| ETAPAS | DESCRIÇÃO DA ETAPA |
|---|---|
| 1.Reação | Mede a satisfação dos participantes quanto à experiência do treinamento. Se o facilitador atraiu a atenção do grupo, se o participante gostou dos exercícios, se a sala é confortável e se recomendaria o treinamento a outros. |
| 2.Aprendizado | avalia o treinamento quanto ao nível de aprendizagem e se o participante adquiriu novas habilidades e conhecimentos e se mudou suas atitudes e comportamentos em função do treinamento. |
| 3.Impacto no desempenho | avalia o impacto no trabalho por meio das novas habilidades de aprendizagem e adoção de novas atitudes que mudam o comportamento. As mudanças de comportamento devem ser avaliadas por meio de observação, avaliação 360° ou pesquisas com os colaboradores. Se não há mudanças comportamentais, então o treinamento não está funcionando ou há algo estranho no programa de treinamento. |
| 4.Impacto nos resultados da organização | trata-se de medir o impacto do treinamento nos resultados do negócio da organização. O treinamento pode reduzir custos operacionais, aumentar a lucratividade, diminuir a rotatividade ou reduzir o tempo de ciclo financeiro ou de produção quando tem um propósito definido neste sentido. Também pode criar valor e vantagens competitivas para o negócio da organização. |

Fonte: adaptado de CHIAVENATO, 1998 *apud* KIRKPATRICK (2020, p. 351)

O quadro 5 tem descrito as etapas para avaliar o programa de treinamento, nas quais são elas a reação, aprendizado, impacto no desempenho, e o impacto nos resultados da organização.

2.4.2 Desenvolvimento

O desenvolvimento de pessoas está mais focado em desenvolver novas habilidades e capacidades nos colaboradores, para que futuramente possam ocupar outros cargos, ou saibam lidar com situações adversas. São processos proporcionados pela empresa para que aconteça o aprendizado. (CHIAVENATO, 2004, p.339)

Desenvolver pessoas não é apenas dar-lhes informações para que elas aprendam novos conhecimentos, habilidades e destrezas e se tornem mais eficientes naquilo que fazem. É sobretudo, dar-lhes a formação básica para que aprendam novas atitudes, soluções, ideias, conceitos e que modifiquem seus hábitos e comportamentos e se tornem mais eficazes naquilo que fazem. [...] (CHIAVENATO, 2004, p.334)

Para Moraes (2011) o desenvolvimento busca maximizar o desempenho profissional e motivacional do ser humano, aprimorando os resultados e tendo como consequência um bom clima organizacional. Investir em desenvolvimento de pessoas é investir na qualidade de serviço que a empresa oferece ao cliente.

2.4.2.1 Métodos de desenvolvimento de pessoas

Dentre os muitos métodos para desenvolvimento de pessoas. Alguns dos que mais se destacam estão a seguir.

Para Chiavenato (2004) rotação de cargos, é movimentar os colaboradores em várias posições na organização para aumentar suas habilidades, conhecimento e capacidades, essa rotação de cargos pode ser de forma vertical ou horizontal, na vertical a pessoa fica sujeita a uma promoção temporária para um cargo mais complexo já a horizontal é uma transferência lateral também temporária para que aconteça a absorção de conhecimento e experiências da mesma complexidade.

Posições de acessória: Significa dar a oportunidade para que a pessoa com elevado potencial trabalhe provisoriamente sob a supervisão de um gerente bem-sucedido em diferentes áreas da organização. Trabalhando como assistente de *staff* ou em equipes de assessoria direta, a pessoa pode desempenhar diferentes tarefas sob a condução apoiadora de um gerente. (CHIAVENATO, 2004, p. 372)

“Aprendizagem prática é uma técnica de treinamento através da qual o treinando se dedica a um trabalho de tempo integral para analisar e resolver problemas em certos projetos ou em outros departamentos”. (CHIAVENATO, 2004, p. 372)

Treinamento *outdoor*, realizado no ambiente fora da empresa, na maioria das vezes está a busca de novos conhecimentos, atitudes e comportamentos que não estão sendo encontradas dentro da organização e que precisam ser adquiridas fora dela. (CHIAVENATO, 2004, p. 372)

“Jogos de empresas são técnicas de desenvolvimento nas quais equipes de funcionários ou de gerentes competem umas com as outras tomando decisões computadorizadas a respeito de situações reais ou simuladas da empresa”. (CHIAVENATO, 2004, p. 373)

“*Coaching* o gerente pode integrar vários papéis como líder renovador, preparador orientador e impulsionador para se transformar em um *coach*”. (CHIAVENATO, 2004, p. 373)

No próximo capítulo será abordado a caracterização da empresa.

3 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

Neste tópico foi desenvolvido a caracterização da empresa, e seus processos organizacionais.

3.1 DADOS DA EMPRESA

A empresa Antonio Pereira Serraria ME, tem como nome fantasia Serraria Bom Retiro, está localizada na Rua Ana Raupp de Sa, no Bairro Nova Belém em Paulo Lopes no Estado de Santa Catarina, sendo essa sua matriz.

Iniciou suas atividades como pessoa jurídica em 1993, está no mercado a vinte e oito anos atuando no ramo madeireiro, tem como proprietário o Sr. Antonio Pereira, que é o administrador da empresa, atualmente conta com doze funcionários.

A própria empresa é responsável pela extração das toras e de levá-las até a matriz onde ocorre o processo produtivo, seu portfólio é composto de produtos como: tora de pinus, tora de pinus com casca, tábua de caixaria, tábua, madeira de pinus eliot serrado, ripa de pinus, lenha, pó de serragem.

A serraria atende o mercado local, e regiões próximas como Garopaba, Imbituba, Pinheira, Imaruí, o contato com os clientes ocorre no endereço da serraria e por telefone, a maioria desses clientes são pessoas jurídicas (agropecuárias, madeiras, casa de instalações).

3.2 HISTÓRICO DA EMPRESA

A Serraria Bom Retiro começou antes mesmo de 1993, pois primeiramente foi uma organização informal que tinha como proprietário Aducio Pereira, localizada no próprio bairro Bom Retiro, por volta de 1990 o Sr. Aducio passou a empresa para os seus filhos Antonio e Airton, mais à frente o Airton acabou se tornando funcionário, e o Antonio o principal administrador, atualmente os dois ainda tomam algumas decisões sobre a empresa juntos.

Com essa mudança de proprietário a empresa também mudou de bairro, sendo ela instalada no bairro Nova Belém, levando em conta a localização e cultura local, é possível afirmar que mesmo com ritmo lento a empresa tem se desenvolvido e ganhando espaço no mercado, e tem buscado ampliar sua capacidade produtiva.

É considerada também uma empresa familiar, pois foi passada de pai para filho e lá encontramos primos, tios e irmãos trabalhando juntos.

3.3 MISSÃO, VALORES E VISÃO

Missão: entregar seus produtos com qualidade e com preço justo, dentro dos prazos estipulados, buscando sempre deixar seus clientes satisfeitos.

Visão: aumentar sua capacidade produtiva e ampliar seu espaço físico. Podendo se tornar mais conhecida pelas regiões próximas a Paulo Lopes.

Tem como valores: Honestidade, Lealdade ao cliente, Respeito, Comprometimento.

3.4 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

A empresa não possui um organograma formatado, então a autora com base nas informações coletadas junto ao gestor, desenvolveu o seguinte organograma:

Figura 2- Organograma da Empresa



Fonte: desenvolvido pela autora (2019)

Na figura 2 é possível identificar como funciona a escala hierárquica da empresa, na parte superior fica o proprietário que é responsável pela administração da empresa em geral, depois temos o administrativo no qual tem um funcionário que fica responsável pela parte de gestão de pessoas e financeira, mais abaixo ficam os operários externos e internos que são os funcionários que trabalham na parte de produção, a empresa também conta com apoio da contabilidade terceirizada.

3.5 PROCESSOS ORGANIZACIONAIS

3.5.1 Administração geral

A empresa não possui departamentos estruturados formalmente, a seguir a descrição dos processos organizacionais de forma mais genérica.

Sua administração é feita de forma mais simples, tendo o proprietário como o principal responsável por tomar as decisões.

Na parte de gestão de pessoas, a assistente administrativa fica responsável juntamente com a contabilidade terceirizada.

Atividades que são praticadas pela empresa: recrutamento, seleção, admissão, demissão, pagamento de salário, controle quanto a exames periódicos, e a contabilidade realiza a elaboração de folha de pagamento e guias trabalhistas.

A parte de finanças é administrada pelo proprietário. Na parte do contas a pagar ele conta com auxílio da sua assistente administrativa.

A empresa não possui um plano de marketing. Mas em análise junto ao gestor pode-se identificar o seguinte mix de MKT.

Portifólio de Produtos:

- Tora de pinus com casca;
- Tábua de caixaria;
- Tábua;
- Madeira de pinus eliot serrado;
- Ripa de pinus;
- Lenha;
- Pó de serragem.

Preço: seus preços são definidos pelo proprietário.

Praça: Rua Ana Raupp de Sa, s/n, Bairro Nova Belém, Paulo Lopes CEP: 88490-000.

Promoção: a divulgação dos produtos ocorre por rede social (*WhatsApp*) e por “boca a boca”.

A produção é conforme a chegada da matéria prima, a empresa tenta manter sempre uma reserva mínima de matéria prima à disposição, já que a chegada de tora de pinus é diária e pode ocorrer algum imprevisto.

Para comunicação e acesso de informações internas e externas, a empresa usa de ferramentas como *e-mail*, comunicados feitos pessoalmente, contato via ligação, *WhatsApp* e *internet*.

Sua cultura organizacional é de empresa familiar, assim como a gestão, tem uma linguagem mais informal com seus funcionários, mas trabalha com ética, respeito e comprometimento tanto para com seus clientes como para seus colaboradores.

3.5.2 Vulnerabilidades e Perspectivas

A empresa tem como perspectiva aumentar sua capacidade de produção o que já vem sendo feito, mas de forma lenta e com o aumento da produção maximizar a receita. A empresa também deseja se transferir para outro local, e investir no espaço físico.

Uma das suas vulnerabilidades é a limitação no espaço físico, que acaba limitando a produção, possibilitando que seus concorrentes atraiam os clientes com maior demanda no setor, seus principais concorrentes são a madeireira X e Y, sendo que X tem uma capacidade produtiva menor, e Y tem capacidade de produzir duas vezes maior.

O próximo capítulo aborda o diagnóstico do macro ambiente, microambiente e a análise da pesquisa aplicada.

4 DIAGNÓSTICO

Neste capítulo será apresentado a análise do macro ambiente e microambiente no qual a empresa está inserida, e a apresentação e análise da pesquisa de necessidade de treinamento e desenvolvimento elaborada pela autora aplicada aos funcionários da organização.

4.1 MACRO AMBIENTE

O macro ambiente é composto por fatores econômicos, políticos-legais, tecnológicos, e diante disso veremos como esses fatores acabam afetando a empresa, em especial diante do enfrentamento da pandemia do coronavírus.

4.1.1 Ambiente econômico

“A pandemia de coronavírus derrubou a economia global em 2020, e o Brasil não ficou imune ao abalo provocado pelas restrições impostas à atividade econômica, pela queda na renda das famílias e pelos adiamentos de investimentos e projetos empresariais e pessoais.” (G1, 2020)

Os resultados referentes ao produto interno bruto (PIB) do segundo trimestre de 2020, divulgados pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), apresentaram, em decorrência da pandemia do novo coronavírus, a maior retração do nível de atividade econômica da série histórica iniciada em 1996. A queda do PIB foi de 11,4% em relação ao mesmo trimestre de 2019 e de 9,7% em comparação com o primeiro trimestre de 2020, em termos dessazonalizados. (IPEA, 2020)

Toda essa retração econômica acabou deixando a organização com menos poder de compra e de trazer melhorias, principalmente nos dois primeiros trimestres de 2020, já que as demandas acabaram diminuindo e alguns clientes acabaram inadimplentes. Outra variável muito perceptível foi que maioria dos insumos utilizados acabaram tendo um aumento e as vezes estavam em falta no mercado.

Em setembro de 2020, a produção industrial cresceu 2,6% frente agosto, na série com ajuste sazonal, após as altas de maio (8,7%), junho (9,6%), julho (8,6%) e agosto (3,6%). Esses cinco meses de crescimento eliminaram a perda de 27,1% acumulada entre março e abril, quando a produção industrial havia caído ao nível mais baixo da série. Com isso, em setembro de 2020, a atividade industrial no país se encontra 0,2% acima do patamar de fevereiro último, quando a pandemia de COVID19 ainda não havia afetado a produção industrial do país. (IBGE, 2020)

Os dois últimos trimestre do ano, acabou sendo mais favorável para a retomada econômica, mesmo assim diante dessas situações não foi possível trazer mudanças para a organização, pois ela estava só se recuperando dos meses anteriores.

4.1.2 Ambiente político-legal

A empresa que se enquadra como microempresa (ME) sendo ela optante do simples nacional, que segundo site da receita federal é “um regime compartilhado de arrecadação, cobrança e fiscalização de tributos aplicável às Microempresas e Empresas de Pequeno Porte, previsto na Lei Complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006”.

Pode ter algumas vantagens como:

- Possibilidades de menor tributação do que em relação a outros regimes tributários (como Lucro Real ou Lucro Presumido).
- Simplificação no pagamento de diversos tributos abrangidos pelo sistema, mediante uma única guia.
- Possibilidade de tributar as receitas à medida do recebimento das vendas
- Regras especiais para protesto de títulos, com redução de taxas e possibilidade de pagamento com cheque.

Ser optante do simples permitiu que o pagamento do documento de arrecadamento do simples nacional (DAS) fosse prorrogado nas competências do mês de março, abril e maio.

Outra decisão que favoreceu diversas organizações foi a de lançamento de programas de enfrentamento a crise do coronavírus, que possibilitou o uso para amenizar os impactos da crise em 2020, como o benefício emergencial (Bem).

BEm é destinado a trabalhadores que formalizaram acordo com os seus empregadores, durante o período da pandemia da COVID-19, para suspensão do contrato de trabalho ou redução proporcional de jornada de trabalho e de salário nos termos Lei nº 14.020, de 6 de julho de 2020 e Decreto nº 10.517, de 13 de outubro de 2020. (CAIXA ECONOMICA, 2020)

Outra medida liberada foi a de postergação do pagamento do FGTS das competências de março, abril e maio, no qual foi dada a possibilidade de parcelamento do mesmo, durante o mês de julho até dezembro de 2020 sem multas ou encargos, além de não impactar na regularidade da organização.

4.1.3 Ambiente tecnológico

O mundo está em constante evolução tecnológica, e a tecnologia tem tomado grandes proporções nos últimos anos, trazendo uma ruptura no comportamento social.

No setor industrial não é diferente, cada vez mais as organizações têm busca por melhorias em seus processos produtivos. Pois se faz necessário maximizar seus processos em um mercado tão competitivo.

Conforme a revista Campo e Negócio (2019):

A mecanização florestal pode ser definida como a utilização de máquinas em substituição ao trabalho humano ou de animais. Além de proporcionar a redução do custo de produção, a mecanização das operações de corte, extração e carregamento possibilita a redução da mão de obra no campo, aumento do rendimento, redução dos acidentes de trabalho, melhores condições ergonômicas para os trabalhadores e possibilidade de execução das operações durante 24 horas por dia. Com o passar dos anos, as máquinas de colheita florestal passaram por diversas modificações estruturais e, principalmente, na tecnologia empregada, sendo adotados diversos sistemas de controle suportados por softwares e novas unidades de monitoramento dos sistemas.

A utilização de máquinas e equipamentos na extração de toras vem mudando significativamente a capacidade produtiva das serrarias, uma vez que antes esse trabalho tinha que ser manual por um operador de motosserra e um tratorista.

Um avanço de produtividade está acontecendo ao redor do mundo, com o avanço da Indústria 4.0, uma revolução que está sendo realizada graças ao advento de novas tecnologias, como a Internet das Coisas, a computação em nuvem e o Big Data. Todas elas convergem para trazer mais qualidade de vida para as pessoas nos próximos anos. (G1, 2021)

Os fatores tecnológicos só têm a agregar nas organizações, e evitá-los tem ficado cada vez mais impossível, pois sem eles as organizações perdem espaço diante do mercado globalizado. É possível afirmar que evitar a tecnologia acaba gerando uma disfunção na empresa.

4.2 MICROAMBIENTE

Segundo Chiavenato (2020) o microambiente se trata do ambiente mais próximo de cada organização, como se fosse o quintal da empresa em um mundo maior.

Cada organização, tem seu próprio e específico ambiente de tarefa que compõe o nicho onde ela desenvolve suas operações, de onde retira seus insumos e coloca os seus produtos e serviços. Isso significa que nesse ambiente de tarefa estão os mercados de fornecedores, mercado financeiro, mercado de mão de obra e mercado de clientes.

A seguir no trabalho a análise do microambiente no quadro número 6.

Quadro 6 – análise do microambiente

| Variáveis | Aspectos analisados |
|-----------|---|
| Clientes | Clientes são os consumidores que adquirem os produtos, na maioria das vezes pessoas jurídicas (madeireiras, lojas de materiais de construção, agropecuárias), os clientes entram em contato através de ligação ou <i>WhatsApp</i> diretamente com o proprietário ou com seu |

| | |
|--------------|---|
| | irmão, que são os responsáveis pelas vendas, alguns desses consumidores vão até a serraria para realizar os pedidos. |
| Fornecedores | Fornecedores são responsáveis por fornecer a matéria prima da empresa no caso as toras de pinus, normalmente são encontrados na serra catarinense, sendo pessoa física ou jurídica que possuem plantação de pinus; fornecedores de insumo (óleo, diesel, ferramentas, mecânico, equipamentos, etc.) são localizados próximo a matriz, sendo que a empresa valoriza estabelecer parceria de longo prazo com seus fornecedores, a empresa também conta com os recursos financeiros como empréstimos e financiamentos, disponibilizados pelos bancos e cooperativas da região. |
| Concorrentes | São empresas que disputam os mesmos clientes, na região de Paulo Lopes, foi identificado um concorrente forte, pois tem uma capacidade produtiva duas vezes maior que a da serraria Bom Retiro, e um concorrente que tem capacidade produtiva menor, que não tem tanto impacto sobre a empresa. |
| Mão de obra | A empresa conta com doze funcionários atualmente, sendo um na parte administrativa na qual fica responsável pela parte financeira e de gestão de pessoas, cinco na produção na serraria que recebem as toras, serram conforme os pedidos, ou seja, realizam todo o processo industrial; e os outros quatro que ficam responsáveis pela extração das toras na serra, e pelo deslocamento delas até a serraria. |

Desenvolvido pela autora (2021)

A serraria Bom Retiro tem grandes capacidades para se desenvolver na região, seus clientes já são fidelizados e sempre a novos clientes aparecendo, cabe ela se preparar e criar métodos para ampliar a produção, pois a empresa já conta com um número de funcionários bom para a região de Paulo Lopes, nesse ano de 2021 a empresa está com grandes expectativas, pois adquiriu novos maquinários.

4.3 PESQUISA DE NECESSIDADE DE TREINAMENTO

A pesquisa foi elaborada pela autora, que tem como objetivo identificar a necessidade de um plano de treinamento para a empresa. A pesquisa é composta por 17 perguntas

relacionadas ao trabalho em geral. A pesquisa foi realizada no dia 20 de março de 2021, com 9 funcionários de forma anônima, para que não ocorresse o comprometimento dos dados.

A pesquisa se encontra na apêndice deste trabalho.

4.3.1 Análise da pesquisa

A seguir comentários e gráficos em relação as respostas obtidas na aplicação do questionário, sendo o gráfico apenas da quantidade de respostas acumuladas.

O perfil dos funcionários da Serraria Bom Retiro é de homens, dos quais não possuem estudo superior, na maioria dos casos só terminaram o ensino fundamental, com idade entre vinte e cinco anos e cinquenta anos.

Todos com tempo de serviço acima de dois anos, sendo alguns com mais de dez anos de serviço.

Na questão você se sente motivado no trabalho é possível observar que a maioria dos funcionários se sente motivado as vezes, e os demais afirmam que quase nunca ou quase sempre se sentem motivados. Esses resultados mostram que o fator de motivação deve ser melhorado pela empresa.

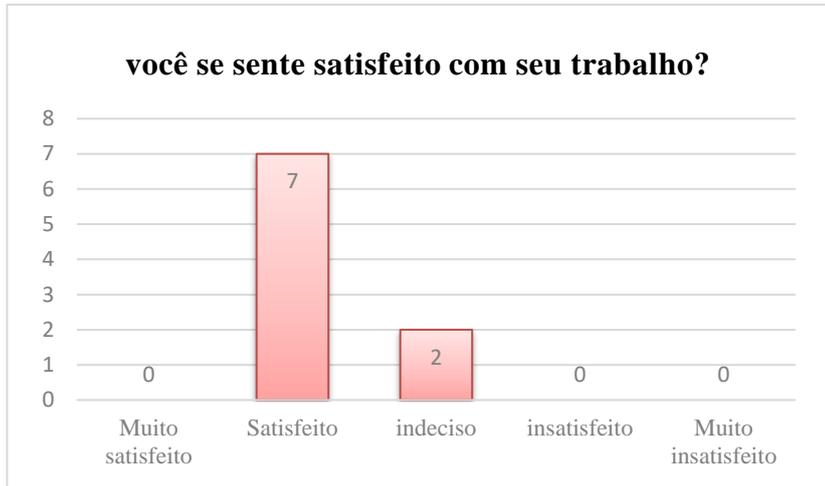
Gráfico 1 – motivação no trabalho



Fonte: Elaborado pela autora (2021)

Foi perguntado se os colaboradores se sentem satisfeitos com seu trabalho, a maior parte afirmou que está satisfeito, houve também alguns que responderam estar indeciso quanto a sua satisfação, gráfico em relação a pergunta abaixo.

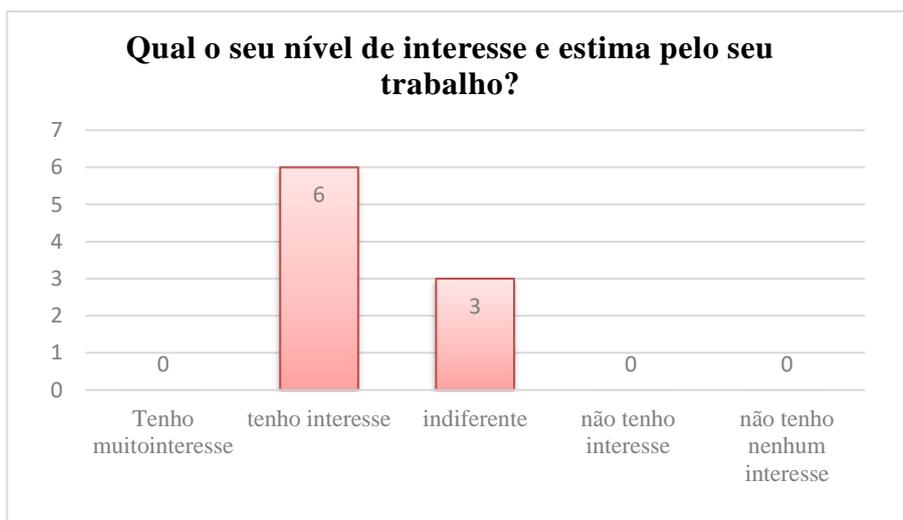
Gráfico 2 – Satisfação com trabalho



Fonte: elaborado pela autora (2021)

Em relação ao nível de interesse e estima pelo trabalho, três dos nove entrevistados ainda se sentem indiferentes, o restante afirma ser interessado. Não houve funcionários que afirmassem ter muito interesse, não ter interesse ou não ter nenhum interesse.

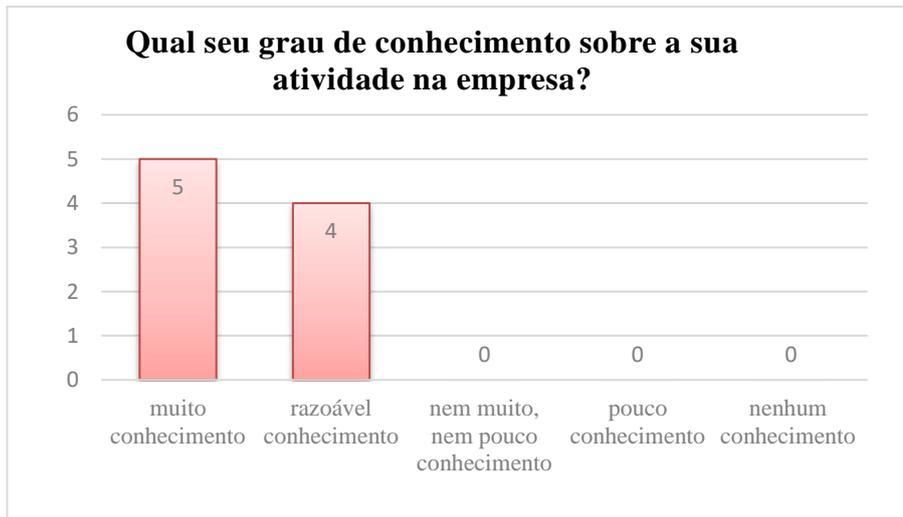
Gráfico 3 – Interesse e estima



Fonte: elaborado pela autora (2021)

Quando perguntados sobre qual o grau de conhecimento nas atividades praticadas na empresa, todos consideram ter conhecimento, sendo que cinco deles acreditam ter muito conhecimento, os demais acham razoável seu nível de conhecimento.

Gráfico 4 – Grau de conhecimento sobre atividades praticadas



Fonte: elaborado pela autora (2021)

Após perguntado sobre o grau de conhecimento, também foi questionado como os colaboradores consideram a sua execução nas tarefas organizacionais. Nenhum dos nove respondentes considera suas execuções regulares, ruins ou péssimas, mas apenas três deles considera sua execução ótima.

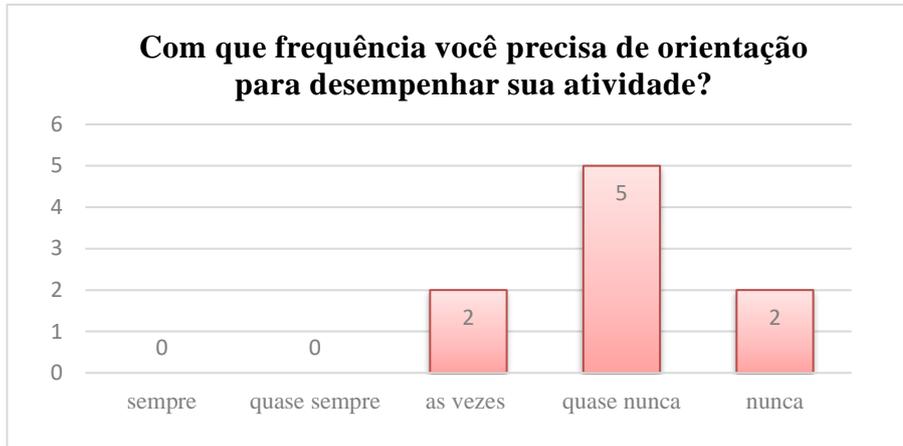
Gráfico 5 – Execução nas tarefas



Fonte: elaborado pela autora (2021)

No quesito de desempenhar as atividades, foi indagado qual nível de frequência o funcionário necessita de orientação para cumprir suas atividades na empresa, se obteve a resposta que na maioria das vezes eles não precisam de orientação do superior.

Gráfico 6 – Orientação para desempenhar atividades



Fonte: elaborado pela autora (2021)

Em relação a dificuldade para realizar as atividades, nenhum dos funcionários afirmou sentir muita dificuldade, porém todos encontram algum tipo de dificuldade para realizar as tarefas mesmo sendo mínima.

Gráfico 7 – Dificuldade para realizar atividades



Fonte: elaborado pela autora (2021)

Questionados se costumam a cometer erros quando estão executando suas tarefas, seis colaboradores afirmam que quase nunca cometem erros, o restante diz que as vezes acaba cometendo algum erro.

Gráfico 8 – Erro na execução do trabalho



Fonte: elaborado pela autora (2021)

Foi perguntado se a empresa oferece oportunidade de treinamento e desenvolvimento, maioria dos colaboradores afirmaram que quase nunca tem a chance de se desenvolver ou receber treinamento. Apenas alguns fizeram a afirmação que as vezes tem essa oportunidade na empresa.

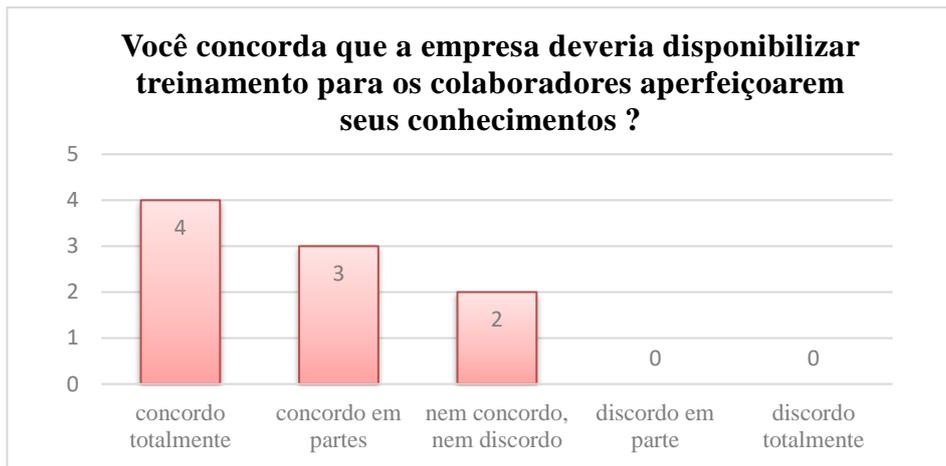
Gráfico 9 – Oportunidade de treinamento e desenvolvimento



Fonte: elaborado pela autora (2021)

Após ser perguntado se empresa oferece oportunidade de treinamento e desenvolvimento, foi questionado se os colaboradores concordam que a empresa deveria disponibilizar treinamentos para que possam aperfeiçoar seus conhecimentos e melhorar a execução das tarefas, na maioria das respostas eles afirmam que concordam que deveria haver treinamento na organização.

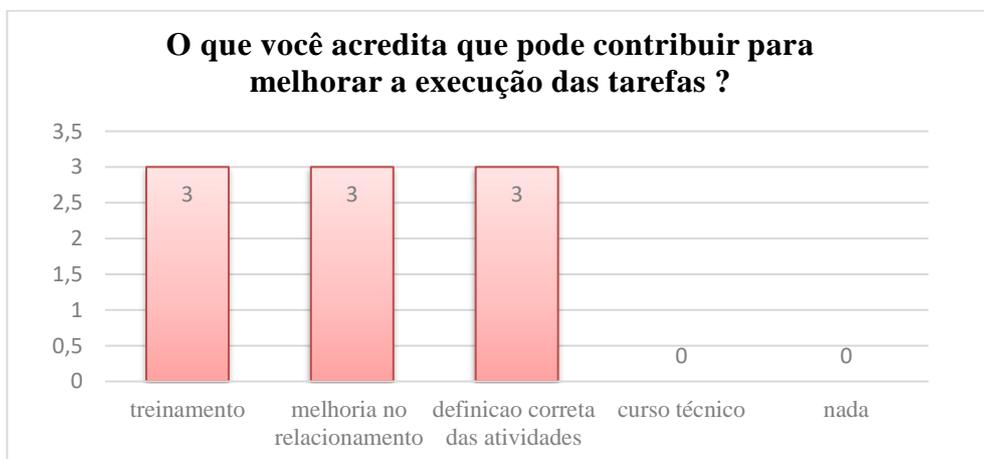
Gráfico 10 – Disponibilização de treinamento



Fonte: elaborado pela autora (2021)

Levantado a questão do que poderia contribuir para a melhoria na execução das tarefas nas empresas, três das opções dadas foram votadas e elas são a melhoria no relacionamento com os colegas e supervisor, definição correta das atividades desenvolvidas por cada funcionário e o treinamento.

Gráfico 11 – Melhoria na execução das tarefas



Fonte: elaborado pela autora (2021)

Foi questionado se a empresa disponibilizasse algum tipo de treinamento o funcionário gostaria de realizá-lo, todas respostas foram positivas, sendo que seis afirmaram que fariam e os outros três que talvez.

Gráfico 12 – participação de treinamento



Fonte: elaborado pela autora (2021)

Os funcionários questionados sobre seu relacionamento com os demais colegas de trabalho, afirmam na maior parte ter uma relação boa, alguns até mesmo ótimo. Mas ainda é possível ver que a necessidade de melhorias pois ainda há colaboradores que acham regular.

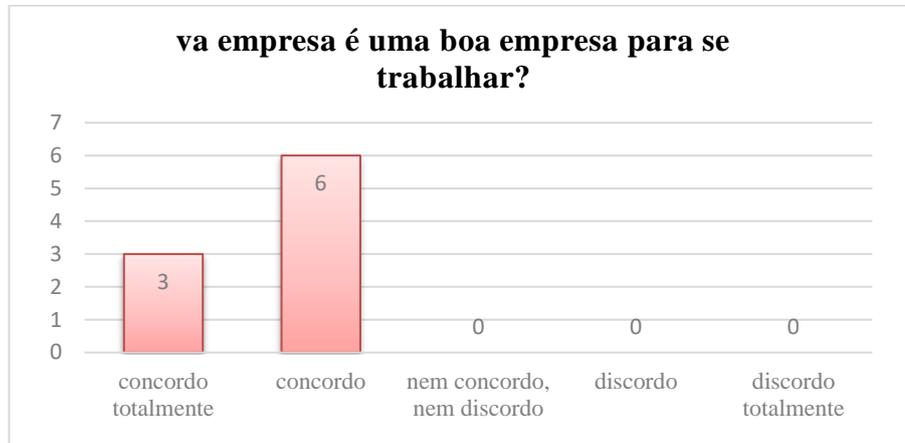
Gráfico 13 – Execução das tarefas



Fonte: elaborado pela autora (2021)

Por fim, também foi perguntado se os funcionários acham a empresa boa de se trabalhar, maioria concorda que a empresa Serraria bom retiro é um local bom de se trabalhar.

Gráfico 14 – Considerações sobre a empresa



Fonte: elaborado pela autora (2021)

Diante dessa pesquisa foi possível observar que a empresa não disponibiliza muitas opções para que os funcionários possam realizar treinamentos ou até mesmo se desenvolver, não apenas pelo fato de a empresa não querer investir nessa área, mas pelo fato da falta de conhecimento da parte que administra, já que é dirigida por pessoas que não buscam estudar as melhorias nos processos da produção.

Outra dificuldade, é que maioria dos funcionários já está a um certo tempo na empresa e não são pessoas que possuem muito grau de escolaridade, o que acabou criando vícios de trabalho, e aumentando as barreiras para mudanças.

Porém nos últimos anos a empresa tem começado a enxergar a necessidade de melhorar, mesmo que devagar ela começou a aplicar alguns treinamentos.

Diante disso, no capítulo cinco é abordado a análise e prognóstico para melhoria nessa área de gestão de pessoas.

5 ANÁLISE E PROGNÓSTICO

De acordo a metodologia previamente descrita, este capítulo apresenta a análise e prognóstico da Serraria Bom Retiro, atuando no setor madeireiro.

Ferrell e Hartline (2005, p. 39) afirmam que:

A análise SWOT focaliza fatores internos (forças e Fraquezas) e externos (oportunidades e ameaças) derivados da análise da situação citada no segmento anterior que proporcionam à empresa certas vantagens e desvantagens na satisfação das necessidades do mercado alvo. Essas forças, fraquezas, oportunidades e ameaças devem ser analisadas em relação às necessidades do mercado e à concorrência. Essa análise ajuda a companhia a determinar o que faz bem e onde precisa melhorar.

5.1 IDENTIFICAÇÃO E ANÁLISE DOS PONTOS FORTES E SEUS IMPACTOS

Para Oliveira (2009, p. 68) “as variáveis internas e que possam se controláveis pela empresa que proporcionem condições favoráveis a melhor execução de negócio em relação ao seu ambiente é consideradas pontos fortes”.

A partir desse conceito se conclui que os pontos fortes da empresa são:

- Empresa já está estabilizada no mercado, tem recursos para investir em treinamento.
- Tempo de serviço dos funcionários superior a dois anos, acaba gerando uma lealdade a empresa.
- Conhecimento empírico sobre os processos na produção.

5.2 IDENTIFICAÇÃO E ANÁLISE DOS PONTOS FRACOS E SEUS IMPACTOS

Segundo Oliveira (2009, p.68), “são variáveis internas e controláveis, que provocam uma situação desfavorável para empresa, em relação ao seu ambiente”.

A empresa possui os seguintes pontos fracos:

- Falta de conhecimento técnico nos processos produtivos.
- Forte cultura organizacional, que acaba indo contra mudanças.
- Informalidade, as vezes ocorre muito tratamento informal na empresa o que acaba gerando alguns maus entendidos.

5.3 OPORTUNIDADES IDENTIFICADAS E ANÁLISE DE VIABILIDADE

Para Oliveira (2009, p.68) “são as variáveis externas e não controláveis pela empresa, que podem criar condições favoráveis para a empresa, desde que a mesma tenha condições”.

- Aumento na demanda, maior recurso para investimento em gestão de pessoas.
- Tecnologia, podendo ser usada para que os funcionários tenham mais conhecimento.
- Tecnologia, maquinários mais desenvolvidos para facilitar as tarefas dos funcionários.

5.4 AMEAÇAS ATUAIS OU FUTURAS IDENTIFICADAS

Conforme Oliveira (2009, p.68) “são as variáveis externas e não controláveis pela empresa que podem criar condições desfavoráveis para mesma” que são:

- Não utilizar a tecnologia para capacitar seus funcionários.
- Falta de organização na área de gestão de pessoas.

5.5 QUADRO RESUMO DOS PONTOS FORTES E SEUS IMPATOS/RESULTADOS

Quadro 6 – Resumo dos pontos fortes e seus impactos/resultados

| Pontos Fortes | Ações de fortalecimento | Impacto e potencialidades | Viabilidade | Justificativa |
|---|--|--|-------------------------------------|---|
| Empresa já está estabilizada no mercado, tem recursos para investir em treinamento | Curso sobre operação no processo produtivo da serraria. | Tornar o processo produtivo mais ágil, diminuir falhas, tornar as execuções mais padronizadas. | Custo médio de R\$ 2.000,00 por ano | O curso pode melhorar o conhecimento dos funcionários sobre a execução das tarefas, e maximizar as atividades. |
| Tempo de serviço dos funcionários superior a dois anos, acaba gerando uma lealdade a empresa. | Gerar bonificação ao final do ano para os funcionários com mais de 5 anos de empresa | Fortalece as relações entre a empresa e seus funcionários. Evitando rotatividade | Custo médio de R\$5.000,00 por ano | A bonificação traz uma motivação a mais para os colaboradores continuarem na organização. |
| Conhecimento empírico sobre os processos na produção. | Investimento em treinamento como NR12, NR11. | Tornar a execução das atividades mais seguras, conhecimento técnico sobre máquinas operadas | Custo médio de R\$2.000,00 por ano | Os funcionários já possuem conhecimento sobre suas funções, mas pode melhorar as execuções, e dar mais segurança. |

Fonte: Elaboração pelos autores, 2020

No quadro seis, é possível analisar que a empresa tem como ponto forte o fato de estar consolidada no mercado a mais de vinte anos, o que permite com que ela possa investir em

treinamento, umas das ideias sugeridas pela autora é que seja implementado um curso sobre a operação no processo produtivo na serraria, esse curso pode tornar o processos mais ágeis, evitando falhas que as vezes ocorrem pois os funcionários não estão devidamente capacitados, além de tornar as atividades mais padronizadas fazendo com que não ocorra uma sobrecarga sobre os funcionário.

Outro destaque é que a empresa tem funcionários de longa data, que certamente pretendem continuar na organização até sua aposentadoria, isso colabora para que o nível de rotatividade seja baixo, para valorização dos mesmos foi dado a ideia de uma bonificação para os funcionários que possuem mais de cinco anos de casa, trazendo uma motivação extra.

Mesmo a empresa ainda não disponibilizando muita oportunidade de treinamento, os seus funcionários possuem conhecimento empírico sobre os processos de produção, o que traz um resultado bom quanto a prática nas atividades, mas para melhoria e expansão do conhecimento técnico há necessidade de aplicar cursos como de NR11 e NR12, o que também torna as práticas mais seguras.

5.6 QUADRO RESUMO DOS PONTOS FRACOS E AÇÕES/ESTRATÉGIAS PROPOSTAS

Quadro 7 – Resumo dos pontos fracos e ações/estratégias

| Pontos Fracos | Causas | Ações | Viabilidade | Justificativa |
|---|---|--|---------------------------|--|
| Falta de conhecimento técnico nos processos produtivos. | A empresa apenas contrata e ali mesmo vai ensinando o funcionário suas funções e como executar. | Sempre que houver uma nova contratação, aplicar um treinamento com um profissional capacitado. | Custo médio de R\$ 800,00 | Quanto mais técnico o processo melhor vai ser o uso dos recursos de mão de obra, insumos e matéria prima. |
| Forte cultura organizacional, que acaba indo contra mudanças. | Empresa a bastante tempo no mercado, e com funcionários de longa data. | Com ajuda do administrativo ir trazendo inovações e mudanças aos poucos. | Não tem custo | romper um pouco essa falta de flexibilidade que a empresa acabou criando contra implementar novos processos ou mudanças. |

| | | | | |
|--|---|---------------------------------------|---------------|---------------------------------------|
| Informalidade, as vezes ocorre muito tratamento informal na empresa o que acaba gerando alguns maus entendidos | Por ser uma empresa com origem familiar e localizada em um meio mais rural, acaba sendo mais informal | Adotar o uso de manual do funcionário | Não tem custo | O manual torna a empresa mais formal. |
|--|---|---------------------------------------|---------------|---------------------------------------|

Fonte: Elaboração pelos autores, 2020

No quadro sete encontramos alguns dos pontos fracos da organização, se destacou a falta de conhecimento técnico nos processos produtivos, isso gera gastos excessivos com insumos, sobrecarrega os funcionários na execução de tarefas, o que acaba não potencializado a capacidade produtiva da empresa.

A cultura organizacional acaba criando certas barreiras no desenvolvimento da organização, pois é percebido que tanto da parte do proprietário quanto dos funcionários a uma rigidez para implantar treinamentos, que são necessários para melhorias.

A informalidade acontece em maioria dos lugares que nós estamos, numa organização não é diferente, porém no caso da serraria ela acaba se sobressaindo, pelo fato de todos serem muito conhecidos, cidade pequena, muitos anos de trabalho junto, o que acaba trazendo alguns desentendimentos entre os funcionários e até mesmo com o proprietário, a implementação de um manual do funcionários, tornaria mais formal o comportamento dos funcionários, já que eles estariam tendo conhecimento sobre seus direitos e deveres.

5.7 QUADRO RESUMO DAS OPORTUNIDADES IDENTIFICADAS

Quadro 8 – Resumo das oportunidades identificadas.

| Oportunidades | Ações | Viabilidade | Justificativa |
|--|---|-------------------------------------|--|
| Aumento na demanda, maior recurso para investimento em gestão de pessoas | Capacitar os funcionários em ambiente externo e melhorar o espaço físico da empresa | Custo médio de R\$ 8.000,00 por ano | Melhora o conhecimento dos funcionários sobre suas tarefas, e a melhoria do espaço pode facilitar o desenvolvimento das principais atividades. |

| | | | |
|--|---|---|---|
| Tecnologia, podendo ser usada para que os funcionários tenham mais conhecimento | Investimentos em treinamentos para novos funcionários e antigos | Custo médio de R\$1.000,00 por semestre | Na atualidade a muitas opções de cursos e treinamentos para capacitar e melhorar as organizações, essas melhorias se fazem necessárias para maximização nos resultados. |
| Tecnologia, maquinários mais desenvolvidos facilitar as tarefas dos funcionários | Comprar de máquinas e ferramentas mais tecnológicas no setor madeireiro | Custo médio de R\$ 10.000,00 por semestre | A utilização de máquinas na extração e produção do produto chega a triplicar a capacidade produtiva. |

Fonte: Elaboração pelos autores, 2020

O quadro oito mostra oportunidades identificadas para a empresa, a uma forte demanda pelos produtos ofertados pela serraria, isso possibilita que ocorra um investimento na parte de gestão de pessoas, buscando cursos para capacitar os funcionários em ambientes fora da organização, como: para operador de empilhadeira, operador de caminhão munck, serrador, operador de motosserra etc. Outra possibilidade é a melhoria do espaço físico, investir na infraestrutura, essas melhorias influenciam na motivação dos funcionários, e facilitam a organização da empresa no geral.

O fato do avanço tecnológico facilitou para que as empresas possam aplicar mais treinamentos em seus funcionários, já que se tornou tudo mais acessível. O administrador junto da assistente administrativo pode buscar por cursos *online* que agregam no conhecimento dos funcionários.

A tecnologia vem a favor das empresas, e tem lançado máquinas e equipamentos que podem evitar a exaustão do funcionário na execução das tarefas, além de aumentar muito a capacidade produtiva da serraria. Ao adquirir essas novas máquinas e equipamento a empresa pode utilizar melhor a sua mão de obra, uma vez que ela deixa de fazer o esforço físico para usar a capacidade intelectual.

5.8 QUADRO RESUMO DAS AMEAÇAS IDENTIFICADAS

Quadro 9 – Resumo das ameaças identificadas.

| Ameaças | Ações | Justificativa |
|--|--|--|
| Não utilizar a tecnologia para capacitar seus funcionários | Buscar se atualizar sobre o mercado madeireiro, e suas tecnologias que melhorem os processos que os colaboradores praticam | evitar sobrecarga sobre seus funcionários, e utilizar a mão de obra de forma mais produtiva. |
| Falta de organização na área de gestão de pessoas | Padronização dos processos definidos | A padronização gera mais organização e evita erros |

Fonte: Elaboração pelos autores, 2020

No quadro nove é tratado a questão das ameaças identificadas, a não utilização de tecnologia para capacitar seus funcionários pode afetar a organização, já que cada vez mais as organizações têm buscado melhorar seus processos, e para melhoria deles é necessário que seus funcionários sejam devidamente treinados e tenham tanto conhecimento empírico como técnico sobre suas atividades.

A falta de organização pode acarretar erros mais constantes, fica de sugestão para a organização padronizar mais seus processos na área de gestão de pessoas, o que torna os processos até mais enxutos e organizados.

A seguir o tópico seis com as considerações finais.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nesse trabalho foi elaborado primeiramente uma parte introdutória, na qual fala sobre o treinamento e desenvolvimento, e como essa técnica pode melhorar as empresas, sendo elas de grande porte ou pequeno, visto que cada vez mais as organizações têm buscado maximizar seus recursos.

Ainda no tópico um foi desenvolvido a organização do estudo, onde se definiu o objetivo geral de desenvolver um plano de treinamento e desenvolvimento para as necessidades da empresa Antônio Pereira Serraria ME, e teve como objetivos específicos: identificar por meio de questionário necessidade de treinamento e desenvolvimento, apontar os pontos fortes e pontos fracos na área de gestão de pessoas da empresa, e propor plano de T&D. Para a elaboração deste trabalho foi utilizada a pesquisa descritiva. Na classificação da pesquisa quanto a coleta de dados foi empregue o método de pesquisa bibliográfica e documental, para a coleta de dados foram utilizados dados primários e secundários já a análise e interpretação foi por meio quantitativo e qualitativo.

O tópico dois trata da fundamentação teórica com autores renomados na área, os principais autores utilizados foram Chiavenato e Gil. Foi possível definir o que vem a ser administração, escolas da administração, gestão de pessoas, treinamento e desenvolvimento.

Já no terceiro tópico consta a caracterização da empresa Antonio Pereira Serraria, a qual serviu como base de estudo.

O quarto tópico aborda o diagnóstico, onde foi analisado o macro ambiente, microambiente e como esses fatores têm influenciado na organização, seja de forma positiva ou negativa, neste mesmo tópico consta a pesquisa de treinamento que foi aplicada, e seus resultados. Observou-se que a empresa não disponibiliza muitas opções para que os funcionários realizem treinamentos e capacitações, o que acaba limitando a organização nos seus processos, mesmo assim seus funcionários foram adquirindo conhecimento empírico conforme os anos se passaram, outros fatores como a motivação e relacionamento no ambiente de trabalho devem ser mais bem estudados.

Através das informações e dados levantados, foi possível chegar a um prognóstico, no qual foi proposto um plano de ações em relação aos pontos fortes, pontos fracos, ameaças e oportunidades. Sendo ações como a de treinamentos voltados as NR11 e NR12, possibilitando que os funcionários tenham conhecimento mais técnico sobre as máquinas utilizadas, evitando certos erros e mau uso dos equipamentos, além de tornar suas atividades mais seguras, treinamento na área de produção da serraria, também pode trazer melhorias e pode padronizar

os processos. A empresa pode usar a tecnologia a seu favor, pois cada vez mais tem se tornado acessível as organizações, a tecnologia aqui abordado é de investir em maquinários tanto para extração quanto na produção, uma vez que as máquinas têm uma capacidade muito mais ágil nos processos, podendo a organização remanejar o esforço físico do funcionário para o intelectual.

Como a serraria está a longos anos no mercado acaba gerando um tratamento muito informal, o que acarreta desentendimentos, a mesma pode adotar a utilização de manual de funcionários. Fica como sugestão também a criação de uma padronização nos processos de gestão de pessoas.

Para que a organização continue a se desenvolver diante desse cenário tão globalizado de mercado, fica como recomendação o investimento na área de gestão de pessoas, já que são as pessoas que formam uma empresa, e quanto mais capacitadas elas forem, mais retorno elas podem dar.

Sendo assim, todos os objetivos propostos para essa etapa do trabalho foram atingidos.

"Lute com determinação, abrace a vida com paixão, perca com classe e vença com ousadia, porque o mundo pertence a quem se atreve e a vida é muito bela para ser insignificante." (Charlie Chaplin)

REFERÊNCIAS

ALPERSTEDT, Graziela Dias; EVANGELISTA, Solange Maria da Silva. **História do Pensamento Administrativo**. 5. ed. Palhoça: Unisulvirtual, 2007.

AMBONI, Nerio; ANDRADE, Rui Otavio. **Teoria geral da administração**. 3 ed. São Paulo: Elsevier, 2018. Disponível em:
<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788595153806/cfi/6/8!/4/2/6@0:0>. Acesso em 18 maio 2020.

CAIXA ECONOMICA. **Benefício emergencial de manutenção do emprego e da renda – Bem 2021**. Disponível em: <https://www.caixa.gov.br/beneficios-trabalhador/beneficio-emergencial/Paginas/default.aspx>. Acesso em 16 abr. 2021.

CALVALCANTI, Marcelo; MOREIRA, Enzo. **Metodologia para estudo de caso**. 4. ed. Palhoça: UnisulVirtual, 2009.

CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria geral da administração: abordagens prescritivas e normativas**. 7. ed. São Paulo: Manole, 2014.

_____(Org). **Gestão de pessoas**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

_____(Org). . **Teoria geral da administração: abordagens prescritivas e normativas**. 7. ed. São Paulo: Manole, 2014. Disponível em:
<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788520444948/cfi/5!/4/4@0.00:19.5>. Acesso em 04 abr. 2020. Acesso restrito via Biblioteca Virtual.

_____(Org). **Administração de recursos humanos: fundamentos básicos**. 7. Ed. São Paulo: Manole, 2009. Disponível em:
<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788520443491/cfi/4!/4/4@0.00:22.1>. Acesso em 8 maio 2020. Acesso restrito via Biblioteca Virtual.

_____(Org). **Treinamento e desenvolvimento de recursos humanos: como incrementar talentos na empresa**. 8. Ed. São Paulo: Manole, 2016. Disponível em:
<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788520450345/cfi/5!/4/4@0.00:0.00>. Acesso em 15 abr. 2020. Acesso restrito via Biblioteca Virtual

_____(Org). **Gestão de pessoas: o novo papel da gestão do talento humano**. 5. Ed. São Paulo: Atlas, 2020. Disponível em:
<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597024074/cfi/6/10!/4/2@0:0>. Acesso em 22 maio 2020. Acesso restrito via Biblioteca Virtual.

_____(Org). **Administração nos novos tempos: Os novos horizontes em administração**. 4.Ed. São Paulo: Atlas, 2020. Disponível em:
<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597025729/cfi/6/10!/4/2/4@0:0>. Acesso em 21 abr. 2021. Acesso restrito via biblioteca virtual.

DUTRA, Ademar, **Gestão estratégica de pessoas**. Palhoça: UnisulVirtual, 2014.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projeto de pesquisa**.4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

_____(Org). **Gestão de pessoas: Enfoque nos papéis profissionais.** São Paulo: Atlas, 2001.

G1. **Como a pandemia bagunçou a economia brasileira em 2020:** entenda os efeitos da crise trazida pelo coronavírus no consumo, inflação, desemprego, dívida pública e nos setores produtivos. Disponível em: <https://g1.globo.com/economia/noticia/2020/12/12/como-a-pandemia-bagunçou-a-economia-brasileira-em-2020.ghtml>. Acesso em 10 abr. 2021.

G1. **Tecnologias trazem produtividade e indústria 4.0 avança no Brasil e no mundo.** Disponível em: <https://g1.globo.com/sp/vale-do-paraiba-regiao/especial-publicitario/sps-consultoria/tecnologia-e-inovacao/noticia/2021/01/29/tecnologias-trazem-produtividade-e-industria-40-avanca-no-brasil-e-no-mundo.ghtml>. Acesso em 16 abr. 2021.

IBGE. **Produção industrial avança 2,6% em setembro.** Disponível em: <https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-sala-de-imprensa/2013-agencia-de-noticias/releases/29345-producao-industrial-avanca-2-6-em-setembro>. Acesso em 15 abr. 2021.

IPEA. **Atividade econômica: PIB no segundo trimestre de 2020.** Disponível em: <https://www.ipea.gov.br/cartadeconjuntura/index.php/2020/09/atividade-economica-pib-no-segundo-trimestre-de-2020/>. Acesso em 15 abr. 2021.

MAÑAS, Antonio Vico et al. **Administração: fundamentos da administração empreendedora e competitiva.** São Paulo: Atlas, 2018. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597016284/cfi/6/10!/4/2@0:0>. Acesso em 16 maio 2020. Acesso restrito via biblioteca virtual.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia do trabalho científico.** 6. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

_____(Org). **Técnicas de Pesquisa.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

MAXIMIANO, Antonio Cesar. **Introdução à Teoria Geral da Administração.** 3. Ed. São Paulo: Atlas, 2015. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522495559/cfi/4!/4/4@0.00:0.00>. Acesso em 15 abr. 2020. Acesso restrito via biblioteca virtual.

MORAES, Marcia Vilma Gonçalves. **Treinamento e desenvolvimento: educação corporativa.** São Paulo: Erica, 2011. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788536518725/cfi/4!/4/4@0.00:16.5>. Acesso em 14 jun. 2020. Acesso restrito biblioteca virtual.

OLIVEIRA, Alessandra. **Métodos e Estratégias de Treinamento e Desenvolvimento de Pessoas.** Palhoça: UnisulVirtual, 2015.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Fundamentos da Administração: conceitos e práticas essenciais.** São Paulo: Atlas, 2009. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522473090/cfi/3!/4/4@0.00:12.7>. Acesso em 23 mar. 2020. Acesso restrito via Biblioteca Virtual.

_____(Org). **Teoria geral da administração: uma abordagem prática.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 2012. Disponível em:

<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522475018/cfi/4!/4/4@0.00:3.84>. Acesso em 04 abr. 2020. Acesso restrito via Biblioteca Virtual.

Receita federal. **O que é o simples nacional**. Disponível em: <http://www8.receita.fazenda.gov.br/simplesnacional/documentos/pagina.aspx?id=3>. Acesso em 16 abr. 2021.

SANTOS, Diego; FERNANDES, Haroldo. **Tecnologia em maquinários avança no setor florestal**. Disponível em: <https://revistacamponegocios.com.br/tecnologia-em-maquinarios-avanca-no-setor-florestal/>. Acesso em 16 abr. 2021.

SEBRAE. **Pequenos negócios em números**: Conheça os principais números sobre a participação dos pequenos negócios nas economias brasileira e paulista. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/sp/sebraeaz/pequenos-negocios-em-numeros,12e8794363447510VgnVCM1000004c00210aRCRD>. Acesso em 7 set. 2019.

APÊNDICE

APÊNDICE A – Questionário para levantamento de necessidade de treinamento

Pesquisa para levantamento de dados QUANTO A NECESSIDADE DE TREINAMENTO na empresa Serraria Bom retiro, elaborada pela aluna do curso de administração da Universidade do Sul de Santa Catarina.



As informações coletadas serão utilizadas exclusivamente para fins acadêmicos.

Esse questionário será preenchido de forma anônima.

Sua participação é muito importante.

1- você se sente motivado no trabalho?

- sempre
 quase sempre
 as vezes
 quase nunca
 nunca

2- você se sente satisfeito com seu trabalho?

- muito satisfeito
 satisfeito
 indeciso
 insatisfeito
 muito insatisfeito

3 - Qual o seu nível de interesse e estima pelo seu trabalho?

- tenho muito interesse
 tenho interesse
 indiferente
 não tenho interesse
 não tenho nenhum interesse

4 - Qual seu grau de conhecimento sobre a sua atividade na empresa?

- muito conhecimento
 razoável conhecimento
 nem muito, nem pouco conhecimento
 pouco conhecimento
 nenhum conhecimento

5 – você considera sua execução nas tarefas?

- ótima
 boa
 regular

- ruim
 péssima

6 – Com que frequência você precisa de orientação para desempenhar sua atividade?

- sempre
 quase sempre
 as vezes
 quase nunca
 nunca

7 - Qual seu nível de dificuldade ao realizar as atividades do trabalho?

- sinto muita dificuldade
 sinto dificuldade
 sinto dificuldade, as vezes
 não sinto tanta dificuldade
 nunca sinto dificuldade

8 – Você costuma a cometer erros na execução do seu trabalho?

- sempre cometo
 quase sempre cometo
 as vezes cometo
 quase nunca cometo
 nunca cometo

9 - A empresa oferece oportunidade de treinamento e desenvolvimento para os empregados?

- sempre
 quase sempre
 as vezes
 quase nunca
 nunca

10- você concorda que a empresa deveria disponibilizar treinamento para os colaboradores aperfeiçoarem seus conhecimentos ?

- concordo totalmente
- concordo em parte
- nem concordo, nem discordo
- discordo em parte
- discordo totalmente

11- o que você acredita que pode contribuir para melhorar a execução das tarefas ?

- treinamento
- melhoria no relacionamento com colegas e supervisor
- definição correta das atividades desenvolvidas por cada funcionário
- curso técnico
- nada

12- Você gostaria de fazer algum treinamento, se a empresa disponibilizasse?

- Sim
- Talvez
- Não

13 – Como é seu relacionamento com os colegas de trabalho?

- ótimo
- bom
- regular
- ruim
- péssimo

14- a empresa é uma boa empresa para se trabalhar:

- concordo totalmente
- concordo
- nem concordo, nem discordo
- discordo
- discordo totalmente

15- Tempo de serviço na empresa:

- menos de 1 ano
- de 1 a 3 anos
- de 3,1 a 5 anos
- mais de 5 anos

16- Idade:

- 18 a 25 anos
- 26 a 35 anos
- 36 a 45 anos
- 46 a 55 anos
- Mais de 56 anos

17- Escolaridade:

- Sem escolaridade formal
- Ensino fundamental incompleto
- Ensino fundamental completo
- Ensino médio incompleto
- Ensino médio completo
- Superior incompleto
- Superior completo
- Pós-graduação incompleta
- Pós-graduação completa