

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA
IFPB - CAMPUS JOÃO PESSOA
DIRETORIA DE ENSINO SUPERIOR
UNIDADE ACADÊMICA DE GESTÃO E NEGÓCIOS
CURSO SUPERIOR DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO

CRISTIANE FREIRE ALVES

**RELATÓRIO DE ESTÁGIO OBRIGATÓRIO
TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO**

A IMPORTÂNCIA DO CAPITAL HUMANO: estratégias de valorização e
retenção de talentos no ambiente organizacional

João Pessoa

2015

CRISTIANE FREIRE ALVES

**RELATÓRIO DE ESTÁGIO OBRIGATÓRIO
TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO**



Relatório Final do Estágio Obrigatório/Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba – IFPB, curso Superior de Bacharelado em Administração, como parte das atividades para obtenção do Grau de Bacharel em Administração.

João Pessoa

2015

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação – CIP
Biblioteca do IFPB, *campus* João Pessoa

A474i

Alves, Cristiane Freire.

A importância do capital humano : estratégias de
valorização e retenção de talentos no ambiente organizacional
/ Cristiane Freire Alves. – 2015.

91 f. : il.

TCC (Graduação – Bacharelado em Administração) –
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da
Paraíba (IFPB) – Diretoria de Ensino Superior / UAG.

Orientador: Profa. Dra. Maria Luiza da Costa Santos.

1. Recursos humanos. 2. Capital humano. 3. Valorização
do capital humano. I. Título.

CDU 005.96

**RELATÓRIO DE ESTÁGIO OBRIGATÓRIO
TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO**

A IMPORTÂNCIA DO CAPITAL HUMANO: estratégias de valorização e
retenção de talentos no ambiente organizacional

Cristiane Freire Alves

Relatório aprovado em 10 de julho de 2015

Profa. Dra. Maria Luiza da Costa Santos
Orientadora - IFPB

Profa. Dra. Alice Inês Guimarães Araújo
Examinadora - IFPB

Prof Me. Glauco Barbosa de Oliveira
Examinador - IFPB

João Pessoa
2015

Dedico este trabalho primeiramente ao meu Deus, e a minha mãe misericordiosa, Nossa Senhora; minha mãe, Maria de Lourdes; ao meu pai, Manassés; aos meus irmãos, Manassés Filho e Caroline Freire; a minha tia, Maria Alves (*in memoriam*); as minhas sobrinhas, Laura Maria (*in memoriam*) e Lara Sofia. E a todos que contribuíram me incentivando para esta caminhada incessante em busca do sucesso e realização.

AGRADECIMENTOS

Inicialmente, agradeço a Deus pelo dom da vida, e também por estar sempre ao meu lado, me protegendo, guiando, iluminando e dando forças para continuar nesta longa caminhada, fazendo acreditar que a perseverança e determinação são fundamentais para não desistir, sobretudo, nos momentos mais difíceis fostes meu refúgio e minha fortaleza, me dando coragem para superar todos os desafios. À Maria, minha mãe divina, maior intercessora que me consolava e transmitia serenidade para vencer todas as dificuldades, para Eles a minha eterna gratidão.

Aos meus pais, responsáveis por tudo que sou hoje como pessoa, filha e profissional. A minha mãe Maria de Lourdes, que me ensinou as primeiras letras do alfabeto, pelos ensinamentos dos valores e princípios essenciais para a formação do meu caráter, ser a maior incentivadora dos meus estudos e do meu sucesso profissional. Ao meu pai Manassés, por sempre estar disposto a me ajudar, pelo apoio aos meus planos e projetos, conselhos, atenção, dedicação e solicitude.

Aos meus irmãos, pelo carinho, amor, dedicação, amizade, compreensão, apoio e paciência. A minha querida irmã, Caroline, agradeço pelos momentos de distração que muitas vezes me proporcionava. Ao meu querido irmão, Manassés Filho, pelos momentos de conversas e distrações. A minha tia, Maria Alves (*in memoriam*), por todo carinho transmitido. A minha amada e saudosa sobrinha, Laura Maria, que infelizmente não viveu o bastante para comemorar comigo e com a minha família as minhas realizações. A minha amada sobrinha, Lara Sofia, pelos momentos de alegria e pela paz que me transmite e a minha cunhada, Miranda, por acreditar nos meus sonhos. Agradeço por tudo que fizeram e fazem por mim e peço-lhes desculpas pelas minhas ausências nestes quatro anos de curso.

A minha orientadora, Profa. Dra. Maria Luiza da Costa Santos, pela dedicação, carinho, atenção e compreensão, por ter me direcionado para a elaboração deste trabalho, proporcionando o meu crescimento profissional.

Agradeço a empresa Casa Pio Calçados Ltda, por ter me disponibilizado o estágio para a conclusão do curso, ao diretor regional de João Pessoa, o Sr ° Márcio Lima e a todos os funcionários, em especial Sr° Jorge da Silva, Sr° Luíz Carlos, Maria das Dores e Maria Elda por sempre estarem disponíveis e, sobretudo pela maneira atenciosa e prestativa para comigo.

Agradeço a todos os professores, mestres e doutores que repassaram seus conhecimentos e proporcionaram o meu desenvolvimento e crescimento profissional, agradeço todos que fazem parte do IFPB, *Campi* João Pessoa.

As minhas colegas e amigas de curso, agradeço pela amizade, paciência e por ter compartilhado comigo seus conhecimentos nestes quatro anos de convivência.

EPIGRAFE

“O sucesso nasce do querer, da determinação e persistência em se chegar a um objetivo. Mesmo não atingindo o alvo, quem busca e vence o obstáculo, no mínimo fará coisas admiráveis”. (José de Alencar)

RESUMO

As organizações para obterem maiores vantagens competitivas estão investindo nas práticas de valorização do capital humano, na intenção de atrair e manter os colaboradores motivados, satisfeitos e valorizados. O presente estudo tem como objetivo analisar a importância da valorização do capital humano, como estratégia eficaz para atrair e manter pessoas nas organizações. A pesquisa foi de natureza aplicada com abordagem quali-quantitativa, configurando-se também como exploratória e descritiva quanto aos seus objetivos. Os instrumentos de pesquisa utilizados foram um questionário e a observação, sendo o questionário composto por 17 questões fechadas e 01 questão aberta. Participaram da pesquisa 10 colaboradores, e a análise dos dados foi conduzida com a utilização da distribuição de frequência e percentual, com base na escala de Likert e uma questão fechada para identificar o nível de importância, através da avaliação que alcança de 1 a 5 pontos atribuídos pelos respondentes. Os principais resultados obtidos demonstraram facilidade em realizar o trabalho apenas com as orientações; expectativa de participar de treinamentos disponibilizados pela empresa e condições seguras de trabalho. Identificou-se que a organização apresenta condições propícias e seguras de trabalho em relação à luminosidade, temperatura e aos equipamentos, permitindo a realização do trabalho sem dificuldades. No entanto, não proporciona remuneração atraente; incentivos financeiros pelo cumprimento de metas e resultados; benefícios que proporcionem qualidade de vida e atendam as necessidades; treinamento e desenvolvimento e plano de carreira. Foi possível identificar o nível de importância das práticas de valorização do capital humano e delinear o perfil sócio-demográfico dos colaboradores respondentes.

Palavras-chave: Gestão de Pessoas. Capital Humano. Valorização do Capital humano

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figuras

Figura 1: Organograma Geral da Organização.....	16
Figura 2: Organograma de Localização do Setor de Estágio.....	31
Figura 3: Fluxograma do Processo de Preenchimento de Dados Cadastrais.....	34
Figura 4: Fluxograma da Análise de Crédito.....	36
Figura 5: Fluxograma do Processo de Concessão de Limite de Crédito.....	38
Figura 6: Fluxograma de Cancelamento de Cupom Fiscal no Guichê do Caixa.....	40
Figura 7: Fluxograma de Cancelamento de Cupom Fiscal e Contrato de Venda a Prestação.	42
Figura 8: Fluxograma de Renegociação de Dívida.....	44
Figura 9: Fluxo de Informação.....	46
Figura 10: A construção do talento humano.....	57

Quadros

Quadro 1: Vantagens dos benefícios para a organização e para o empregado.....	60
Quadro 2: Principais razões dos colaboradores trabalharem na empresa.....	80
Quadro 3: Informações sócio-demográficas.....	81

Gráficos

Gráfico 1: Consigo facilmente realizar o trabalho apenas com as orientações recebidas.....	68
Gráfico 2: Fico na expectativa de participar de algum tipo de treinamento oferecido pela empresa.....	69
Gráfico 3: O desenvolvimento de pessoal que a empresa oferece, aperfeiçoa e capacita os colaboradores para o crescimento de carreira.....	70
Gráfico 4: A remuneração é um requisito que me incentiva a permanecer trabalhando.....	71
Gráfico 5: Recompensas com incentivos financeiros pelo alcance de metas e resultados da empresa.....	72

Gráfico 6: Os benefícios que recebo favorecem a minha qualidade de vida e adaptam as minhas necessidades pessoais, portanto dificulta a minha saída da empresa.....	73
Gráfico 7: Faço planos para o meu crescimento de carreira na empresa.....	75
Gráfico 8: As condições de trabalho são seguras quanto a luminosidade, temperatura e aos equipamentos, permitindo a realização do trabalho sem dificuldades.....	76
Gráfico 9: As cadeiras no ambiente de trabalho são reguláveis, têm altura adequada, são confortáveis para a realização do trabalho.....	77
Gráfico 10: Nível de importância para as práticas de valorização do capital humano.....	79

SUMÁRIO

CAPÍTULO I – A Organização	13
1.1 Identificação da Estagiária e da Organização	14
1.2 Histórico da Empresa	14
1.3 Organograma Geral da Organização	15
1.4 Setor Econômico de Atuação e Segmento de Mercado	17
1.5 Descrição da Concorrência	18
1.6 Organização e Principais Fornecedores	19
1.7 Relacionamento organização-clientes	20
1.8 Procedimentos Administrativos e suas Divisões	21
1.8.1 Área de Recursos Humanos	21
1.8.2 Área de Marketing.....	23
1.8.3 Área de Finanças	24
1.8.4 Área de Produção	26
1.8.5 Área de Materiais e Patrimônio.....	26
1.8.6 Área de Sistemas de Informação	27
CAPÍTULO II – A Área de Realização do Estágio	30
2.1 Aspectos Estratégicos da Organização	32
2.2 Atividades Desempenhadas – fluxograma de atividades	32
2.2.1 Preenchimento de Dados Cadastrais no Sistema	33
2.2.2 Análise de Crédito	35
2.2.3 Processo de Concessão de Limite de Crédito	37
2.2.4 Cancelamento de Cupom Fiscal no Guichê do Caixa.....	39
2.2.5 Cancelamento de Cupom Fiscal e Contrato de Venda à Prestação.....	41
2.2.6 Renegociação de Dívida.....	43
2.3 Relacionamento da Área de Estágio com outras Áreas da Empresa	45
CAPÍTULO III – Levantamento Diagnóstico	48
3.1 Identificação de Problemas na Área de Estágio	49
3.2 Problema de Estudo	50
3.3 Características do Problema de Estudo	51

CAPÍTULO IV – Proposta de Trabalho.....	52
4.1 Objetivos.....	53
4.2 Justificativa.....	53
CAPÍTULO V – Desenvolvimento da Proposta.....	55
5. O mercado atual das organizações e como estão valorizando o capital humano..	56
5.1. Práticas de Valorização do Capital Humano.....	58
5.1.1 Remuneração.....	58
5.1.2 Incentivos	59
5.1.3 Benefícios.....	59
5.1.4 Treinamento e desenvolvimento.....	61
5.1.5 Plano de carreira.....	62
5.1.6 Higiene e segurança do trabalho.....	63
5.2 Aspectos Metodológicos.....	65
5.3 Análise de Dados e Interpretação de Resultados.....	66
5.3.1 Facilidade de realizar o trabalho.....	67
5.3.2 Expectativa de participar de algum tipo de treinamento.....	68
5.3.3 Desenvolvimento de pessoal para o crescimento de carreira.....	70
5.3.4 A remuneração como requisito incentivador.....	71
5.3.5 Incentivos financeiros pelo alcance de metas e resultados	72
5.3.6 Os benefícios favorecem uma melhor qualidade de vida.....	73
5.3.7 Os colaboradores fazem planos de crescimento de carreira	75
5.3.8 Condições seguras de trabalho.....	76
5.3.9 A ergonomia no posto de trabalho.....	77
5.3.10 Níveis de importância para as práticas de valorização do capital humano.....	78
5.3.11 Principais razões de trabalhar na empresa.....	80
5.3.12 Análise das informações sócio-demográficas.....	81
5.4 Aspectos Conclusivos.....	82
REFERÊNCIAS.....	84
APÊNDICE A.....	87
APÊNDICE B.....	91

CAPÍTULO I

A Organização

1.1 Identificação da Estagiária e da Organização

Cristiane Freire Alves, inscrita no Curso Superior de Bacharelado em Administração sob a matrícula nº 2011.2.46.0407 no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba - IFPB, *Campi* João Pessoa, desenvolveu atividades profissionais sob a relação de trabalho de Estágio Supervisionado Obrigatório na organização Casa Pio Calçados Ltda, inscrita no CNPJ sob o número 06.964.399/0023-12, estabelecida na Av. Governador Flávio Ribeiro Coutinho, 805, salas 16, 18, 23 e 29 - Shopping Manaíra – Bairro Manaíra, CEP: 58.037-000 - João Pessoa/PB. A sua atividade fim tem como objetivo a comercialização de calçados e acessórios em couro, tendo como responsável legal o Sr. Clovis Rolim Júnior.

1.2 Histórico da Empresa

A Casa Pio Calçados é uma empresa do Grupo C. Rolim, brasileira e familiar com sede em Fortaleza/CE. Foi fundada em 1º de janeiro de 1928, na Rua Major Facundo nº 242, no centro de Fortaleza, pelo casal Pio Rodrigues e Edelzuith Araújo. Pio Rodrigues, possuía uma larga experiência de empresas do setor de calçados, além do espírito empreendedor era também bastante exigente em relação ao atendimento ao cliente.

Em 1939, a Casa Pio mudou de endereço para a Rua Guilherme Rocha nº 193, Centro – Fortaleza, e neste mesmo ano anunciava no Guia da Cidade de Fortaleza: “É a única que satisfaz em qualidade, sortimento e preço”. Os negócios estavam dando certo e conseguiram conquistar o mercado, tendo em vista as expansões de lojas na cidade de Fortaleza.

No ano de 1975, com a morte do fundador, Pio Rodrigues, a sua filha Edyr Rodrigues Rolim juntamente com o seu esposo Clovis Braga Rolim, assumem a direção da rede de lojas “Casa Pio”. A rede Casa Pio pertence ao Grupo C. Rolim que atua no seguimento comercial e financeiro, com revenda de calçados, confecções, veículos, consórcios e imóveis.

Por volta de 1977, devido ao problema de saúde do Sr Clovis Braga Rolim, a administração da empresa foi passada para seus filhos, Clovis Rolim Júnior e Eduardo Rodrigues Rolim, que prosseguiram na expansão dos negócios, tendo como presidenta do Grupo C. Rolim a matriarca, Edyr Rolim.

Atualmente, a rede Casa Pio está sendo comandada pelo Sr. Clovis Rolim Júnior e seu filho, Clovis Rolim Neto, tendo como presidenta do Grupo C. Rolim, a Sr^a Edyr Rolim. É

um exemplo de empresa familiar, cujos cargos mais elevados são ocupados por integrantes da própria família. A rede Casa Pio é uma empresa sólida, com 87 anos de mercado, atuante em três Estados do nordeste: Ceará, Pernambuco e Paraíba. Considerada uma das maiores empresas da rede varejista de calçados e acessórios em couro no Brasil, possuindo 40 lojas distribuídas em Fortaleza (21), Recife (11) e João Pessoa (8).

A Casa Pio, possui como princípios buscar sempre o novo e o melhor, construindo para transformar e semeando para perpetuar. No entanto, não possui explicitamente e nem documentalmente o que tange em relação a sua missão, visão, valores e objetivos. Todavia, deixa transparecer que a empresa tem a missão de comercializar continuamente calçados e acessórios com qualidade, através da variedade e preço justo, primando sempre pela honestidade nos negócios e na satisfação do cliente.

1.3 Organograma Geral da Organização

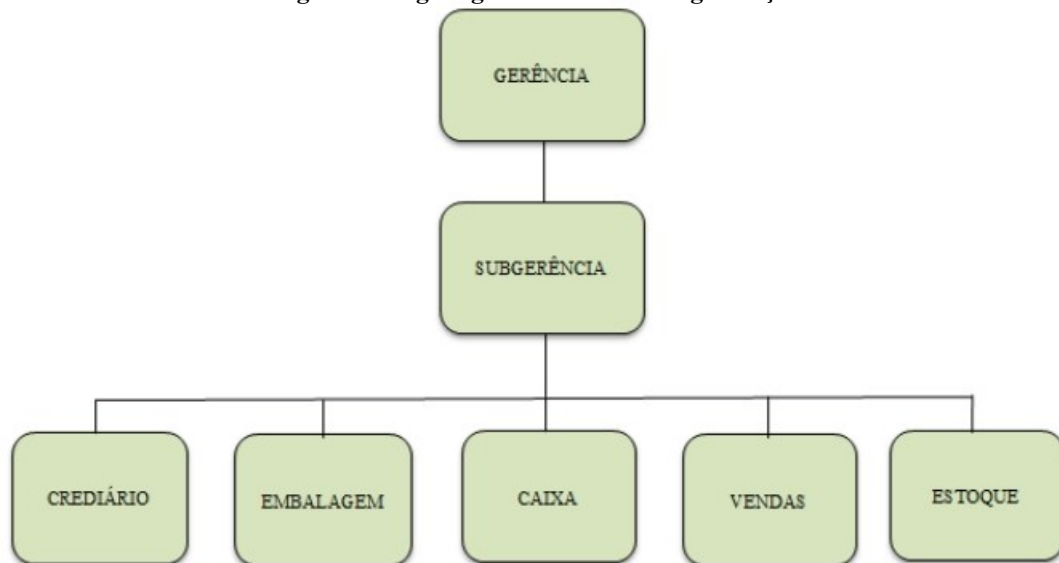
A estrutura organizacional, segundo Chiavenato (2014) é uma forma de interpretar as atividades desenvolvidas na empresa, onde são divididas e coordenadas pelos membros da organização. Para Cury (2007, p. 216), assegura que “a estrutura não deve envolver apenas o esqueleto, o arcabouço, mas todo o organismo da empresa, como deveres, responsabilidades, os sistemas de autoridade e de comunicações existentes na organização”. Portanto, a estruturação é fundamental para toda e qualquer organização, uma vez que favorece uma visão ampla da organização com todos os níveis hierárquicos, define as relações de subordinação e a amplitude no poder decisório.

Diante de tudo que foi exposto nos conceitos anteriores, o formato de uma estrutura organizacional é representado por um gráfico universal, o organograma. Na visão de Cury (2007) organograma é considerado como a representação gráfica e sintetizada da estrutura da organização. Por meio do organograma são visíveis: a hierarquia existente, os níveis de subordinação, os cargos existentes nas divisões do trabalho e a relação da comunicação dentro da organização.

Chiavenato (2007) apresenta três tradicionais tipos de estrutura organizacional, o linear, o funcional e a linha-*staff*. O linear é uma estrutura que possui uma única linha de autoridade entre o superior e os subordinados. As decisões são centralizadas e as linhas formais de comunicação são limitada e geralmente descendentes. A estrutura funcional é aplicada para cada função uma chefia, desta maneira cada chefia possui autoridade funcional predominando-se uma subordinação múltipla e os subalternos exercem assim suas tarefas. A

linha direta de comunicação é proporcionada devido a busca da relação direta entre a chefia e os subalternos isso favorece maior rapidez nas comunicações. As decisões são descentralização baseia-se na especialidade do conhecimento. A linha-staff é uma estrutura mista e híbrida, os órgãos de linha estão ligados diretamente com os objetivos fins da empresa, sua autoridade é linear sobre a realização das tarefas, e órgãos de staff por sua vez está indiretamente ligado aos objetivos fundamentais da empresa, possui autoridade funcional de assessoria sobre a realização das tarefas envolvidas a esses objetivos.

Figura 1. Organograma Geral da Organização



Fonte: Elaboração própria, 2015

O organograma apresentado na Figura 1 foi elaborado pela estagiária, devido ao fato da organização não possuir um organograma formal da sua estrutura organizacional, tendo em vista que, foi baseado no quadro de funcionários atual onde foi realizado o estágio.

O modelo apresentado de organograma configura-se em linear de acordo com Chiavenato (2007) diz quando afirma que neste, há apenas uma única linha de autoridade entre superior e os subordinados, que pode ser visualizado, neste organograma. O estágio foi desenvolvido no setor de crediário, que está diretamente ligado a subgerência, conforme Figura 1.

Algumas vantagens são mencionadas por Chiavenato (2007) assegura que o organograma linear é uma estrutura simples e de fácil e clara compreensão, possui clara definição das responsabilidades, facilidade de implantação, estabilidade, ideal para pequenas empresas e para situações de permanência e estabilidade.

A Figura 1 expõe a distribuição da hierarquia e os setores existentes. A organização possui um gerente, o qual é o gestor responsável pela gerência da empresa, um subgerente que auxilia o gerente pelo bom andamento dos processos, logo abaixo está os seguintes cargos: duas assistentes de crédito e nove recepcionistas, as quais compõem o crediário. O caixa é composto por uma encerradora de caixa e quatro operadoras de caixa. Há 23 vendedores, os quais são responsáveis pelo atendimento às vendas, o setor de embalagem possui duas empacotadoras, são responsáveis pela conferência das mercadorias que estão sendo vendidas e o setor de estoque é composto por quatro estoquistas responsáveis pela conferência das mercadorias, estocagem e arrumação.

1.4 Setor Econômico de Atuação e Segmento de Mercado

No Brasil, as atividades desenvolvidas economicamente são classificadas em três setores: o setor primário, o secundário e o terciário. Este tripé é responsável pelo grau de desenvolvimento econômico do país, região ou estado, um dos propulsores de acordo com o Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (2011) é o setor terciário, sendo o responsável por mais da metade do PIB e a geração de empregos. Desta maneira, comprova-se que quando há mais empresas de serviços e comércio consiste no maior desenvolvimento local.

O setor primário é caracterizado pelas empresas que produzem por meio da exploração dos recursos naturais, geralmente são responsáveis pelo fornecimento de matéria-prima para a indústria de transformação (setor secundário). Porém, esta atividade produtiva não gera valor agregado aos produtos, conseqüentemente para o país também não produz riqueza.

As empresas que atuam no processamento da transformação da matéria-prima (proveniente do setor primário) em bens de consumo e mercadorias industrializadas estão enquadradas no setor secundário. Neste setor, geralmente há necessidade de maior capacitação e conhecimento tecnológico, os quais contribuem para a valorização dos produtos transformados, obtendo-se maior lucro na sua comercialização.

Por fim, o setor terciário, está diretamente relacionado às atividades ligadas a prestação de serviços que envolvem todos os bens imateriais (profissionais liberais, auxílio jurídico, telemarketing, professores, empresas de prestação de serviço, financeiras, dentre outros) e o comércio em geral, onde os produtos são direcionados aos consumidores, tanto a prestação de serviços quanto o comércio buscam suprir determinadas necessidades.

Em decorrência de satisfazer as necessidades de maneira adequada, as empresa buscam o segmento de mercado. A definição de segmento de mercado na visão de Cobra (2009 p. 123) “é a ação de identificar e classificar grupos distintos de compradores que apresentam comportamentos de compra relativamente homogêneos”. É fundamental para todas as organizações segmentarem o mercado que desejam atuar, assim a empresa passa a formular estratégias adequadas no intuito de proporcionar maior competitividade e retorno financeiro, favorecendo a lucratividade.

A Casa Pio está inserida no setor econômico terciário, tendo em vista que se trata de uma empresa privada atuante no comércio varejista. O segmento de mercado que a organização está inserida é voltado à segmentação demográfica, a qual compreende as seguintes variáveis: renda e classe social, associados aos desejos e preferências dos consumidores.

1.5 Descrição da Concorrência

A concorrência é típica das organizações que atuam no mesmo ramo de atividade, ou seja, com produtos, serviços idênticos ou semelhantes e que atinjam um público-alvo. Como afirmam Kotler e Keller (2006, p. 340), a “concorrência são empresas que atendem as mesmas necessidades dos clientes”. A concorrência tem sido para as empresas o motivo de disputada de seus espaços no mercado isso porque, oferecerem os mesmos produtos ou serviços para o mesmo mercado consumidor.

Considera-se relevante apresentar os três tipos de concorrência mais comuns encontradas pelas organizações segundo Las Casas (2010) são: concorrência de marca (empresas que trabalha com produtos semelhantes), produtos substitutos (competição de produtos entre si para satisfazer a uma necessidade ou um desejo), produtos gerais (as organizações disputam entre si em relação ao limitado poder de compra dos consumidores). Por outro lado, realizar uma análise dos seus principais concorrentes e suas competitividades revelam informações importantíssimas e fundamentais, para atender as necessidades e os desejos dos consumidores contribuindo significadamente, para neutralizar e superar o mercado.

A concorrência na Casa Pio está absolutamente relacionada aos produtos oferecidos: calçados (masculinos, femininos e infantis), bolsas, malas e acessórios de couro. Ressaltando, que todos os produtos disponibilizados são de marcas reconhecidas no mercado

nacional e/ou internacional, com preços competitivos e boa qualidade. Em relação ao convívio no mercado a Casa Pio age de forma amigável e respeitosa com seus concorrentes.

Com 87 anos de sucesso, a Casa Pio Calçados é reconhecida no setor calçadista como uma das maiores empresas do país, atuante nos Estados de Ceará, Pernambuco e Paraíba, com preços acessíveis e com qualidade. Além disso, disponibiliza o cartão Casa Pio para os clientes que desejam compras parceladas através do crediário, o mesmo não possui taxa de adesão nem taxa mensal de utilização, com prazos de pagamentos excepcionais.

Outro fator é o cartão presente, trata-se de um cartão pré-pago com validade de um ano para se reverter em compras em qualquer uma das lojas da rede. Estes são os fatores de diferenciações para com os seus concorrentes, os quais oferecem produtos idênticos e similares.

1.6 Organização e Principais Fornecedores

De acordo com Chiavenato (2005, p. 134) “fornecedor é a empresa que produz as matérias-primas e os insumos necessários e que se dispõe a vendê-los e entregá-los”. De uma forma mais ampla no Art. 3º do Código de Defesa do Consumidor – Lei nº 8078/90, define fornecedor da seguinte maneira:

É toda pessoa física ou jurídica, pública ou privada, nacional ou estrangeira, bem como os entes despersonalizados, que desenvolvem atividade de produção, montagem, criação, construção, transformação, importação, exportação, distribuição ou comercialização de produtos ou prestação de serviços.

De forma bem sucinta, fornecedor é o provedor de recursos para toda e qualquer empresa funcionar.

Na Casa Pio, todas as aquisições de mercadorias comercializadas nas lojas são realizadas no escritório central, em Fortaleza, pelo responsável de compras, o qual tem a responsabilidade de gerenciar as quantidades necessárias e concretizar as compras para reabastecer os estoques das 40 lojas, além de acompanhar ativamente todos os pedidos até a sua entrega nos depósitos instalados nos três Estados (Ceará, Pernambuco e Paraíba).

O relacionamento com os fornecedores ocorre de forma respeitosa, garantindo o compromisso mútuo entre empresa e seus parceiros. As formas de pagamento são realizadas à vista e a prazo; quanto a entrega das mercadorias, os fornecedores são os responsáveis pela

destinação aos depósitos nos três Estados, conforme os pedidos solicitados que foram acordados no ato da compra.

Normalmente, os prazos de entrega estipulados pelos fornecedores são cumpridos. Os principais fornecedores são: Grendene S/A, São Paulo Alpargatas S/A, Calçados Jacob S/A, Calçados Itapuã S/A, Calçados Beira Rio S/A, J. Shayeb & Cia Ltda, Pé com Pé Calçados Infantis Ltda, Almiro Grings & Cia. Ltda, Democrata Calçados, Klin Produtos Infantis Ltda, Vulcabrás|azaleia S/A, entre outros.

1.7 Relacionamento organização-clientes

Primeiramente, as organizações encontram-se dentro de um mercado altamente competitivo e, para este cenário é primordial que as organizações consigam adequar-se às mudanças impostas pelo mundo globalizado, para que seus produtos e serviços alcancem atender às necessidades e desejos de seus clientes e consumidores cada vez mais exigentes.

Para um melhor entendimento é importante mencionar a definição de cliente e consumidor. De acordo com o Art. 2 do Código de Defesa do Consumidor – Lei nº 8078/90, “consumidor é toda pessoa física ou jurídica que adquire ou utiliza produto ou serviço como destinatário final”. E, cliente por sua vez é o que compra regularmente mercadorias ou serviços (KARLÖF, 1999). Os dois principais tipos de clientes são: internos e externos. Os clientes internos são os que trabalham na organização ou prestam serviço, já os clientes externos são os que apenas utilizam dos serviços ofertados e/ou compram os produtos, mas não fazem parte da organização e não estão envolvidos pelo processo produtivo.

As empresas visando uma maior lucratividade buscam alcançar seus objetivos para obterem sucesso mercadológico e consolidar-se no mercado. É imprescindível que o relacionamento entre organização-cliente constitua uma base sólida, ou seja, conquistar e manter os clientes para triunfar no mercado.

O marketing de relacionamento para Cobra (2009) tem a finalidade de criar, conquistar e manter clientes construindo relacionamentos mutuamente satisfatórios de longo prazo, com partes-chave: os clientes, os fornecedores e os distribuidores, com a intenção de ganhar e reter sua preferência e seus negócios. Diante de tudo que já foi exposto e da definição de Marketing de Relacionamento citada anteriormente, fica evidente que o desenvolvimento de relacionamento intenso e duradouro está diretamente relacionado entre organização-cliente.

A Casa Pio busca sempre um relacionamento amigável com seus clientes e consumidores, o que traduz a responsabilidade e o apreço, buscando sempre as melhores soluções para sanar os problemas com cordialidade.

É perceptível que a empresa preocupa-se em oferecer um mix de produtos a seus clientes e consumidores, tendo em vista que todas as marcas são reconhecidas no mercado nacional e internacional, além da qualidade e preços competitivos, buscando sempre o melhor para surpreendê-lo e tê-lo como cliente e amigo.

Os canais de atendimento são: presencial (nas lojas), via telefone e por e-mail. Os atendimentos presenciais são executados por profissionais capacitados com a finalidade de prestar todas as informações e orientações necessárias ao cliente. O atendimento via telefone tem a praticidade de obter todas as informações de imediato e à distância, e através do site da empresa (www.casapio.com.br), há um espaço destinado para e-mail, onde qualquer cidadão pode descrever sua mensagem para o setor desejado (Departamento de Recursos Humanos, Cobrança, Comercial, Crediário) e fazer críticas ou sugestões. Estes e-mails são analisados e encaminhados para os responsáveis e posteriormente será realizado o feedback.

1.8 Procedimentos Administrativos e suas Divisões

Conforme o que foi exposto no item 1.3 do presente trabalho, a Casa Pio não possui um organograma formal, foi elaborado um organograma pela estagiária e, nele pode ser visualizado os três níveis da seguinte estrutura administrativa.

O nível estratégico é composto pelo gestor, o qual é ocupado pelo gerente, o nível tático da organização é representado pelo subgerente e o nível operacional, compreende todos os demais colaboradores que não tomam decisões estratégicas nem táticas, mas colocam em prática os planos táticos que foram acordados.

1.8.1 Área de Recursos Humanos

A área de Recursos Humanos é constituída por pessoas que participam e desempenham suas atividades na organização, sobretudo são parceiras que impulsionam para a competitividade da empresa e contribuem para o sucesso. O sucesso das organizações também está vinculado às pessoas envolvidas, afinal são elas as responsáveis pela execução das atividades eficazmente.

Recursos Humanos, para Chiavenato (2009, p. 97), “são as pessoas que ingressam, permanecem e participam da organização, qualquer que seja seu nível hierárquico ou sua tarefa na atividade organizacional”. Assim, os recursos humanos são as pessoas envolvidas dentro de uma organização, as quais utilizam suas competências, habilidades e criatividade, para a execução de suas tarefas e responsabilidades. O Departamento de Recursos Humanos, segundo Chiavenato (2010), é o responsável pelo recrutamento, seleção, treinamento, avaliação, remuneração, higiene e segurança do trabalho, relações trabalhistas e sindicais.

Outro aspecto que precisa ser considerado é que as organizações para alcançarem suas metas, objetivos e obterem êxito precisam de pessoas dotadas de competências. A Gestão de Pessoas é a construção de talentos através de um conjunto conectado de processos e também é responsável pelo capital humano das empresas, componente essencial do seu capital intelectual e o alicerce do sucesso (CHIAVENATO, 2010). A gestão de pessoas é fundamental para as organizações devido atuar na valorização do colaborador, incentivando, melhorando e construindo talentos.

O setor de Gestão de Pessoas envolve atividades a serem desempenhadas no intuito de proporcionar competências a seus colaboradores de acordo Chiavenato (2010), os processos básicos de gestão de pessoas, são: **agregar pessoas** - envolve o recrutamento e seleção; **aplicar pessoas** - corresponde à modelagem do trabalho e a avaliação do desempenho; **recompensar pessoas** - compõe a remuneração, benefícios e incentivos; **desenvolver pessoas** - corresponde ao treinamento, desenvolvimento, aprendizagem e a gestão do conhecimento; **manter pessoas** - corresponde à higiene e segurança, qualidade de vida, relações com empregados e sindicatos; e **monitorar pessoas** - compreende o banco de dados e sistemas de informações gerenciais. Nesse contexto, as sucessões desses processos favorecem aos colaboradores maior comprometimento com a organização, além de proporcionar um ambiente propício ao desenvolvimento contínuo, também contribui para melhores resultados.

Na Casa Pio, o processo de seleção dos colaboradores é realizado através de uma análise do quadro de funcionários ativos, como também de alguma necessidade comprovada, já que existem datas comemorativas que exigem uma maior demanda de colaboradores. O gerente da loja apresenta ao diretor regional de João Pessoa a necessidade de novas contratações, e este por sua vez remete a situação ao diretor geral para fazer uma análise e autorizar ou não a admissão de novos colaboradores.

As duas primeiras etapas, recrutamento e seleção de pessoal são realizados na loja Casa Pio, a entrevista e contratação de pessoal são realizadas no escritório regional de João Pessoa/PB, os processos ocorrem da seguinte maneira. A primeira etapa consiste no recrutamento que é o processo de buscar novos colaboradores, os interessados deixam o currículo; a segunda etapa é a seleção de pessoal, realiza-se uma triagem dos currículos em relação ao perfil do candidato, experiência e cargo desejado, as quais estando compatíveis com as exigências da empresa e vacância do cargo são convocadas para uma futura entrevista. A entrevista é para verificar as qualidades de cada candidato, quando classificados solicita-se todos os documentos pessoais e é encaminhado para o exame admissional e estando apto é realizada a contratação. Por último, a contratação de pessoal, o escritório regional de João Pessoa é responsável por encaminhar todos os documentos para o escritório central, em Fortaleza, onde está localizado o Departamento de Recursos Humanos da Casa Pio para a devida formalização.

Em relação à seleção interna da Casa Pio, a promoção de cargo, é feita a partir da vacância, onde são selecionados os colaboradores que possuem o perfil adequado para a ocupação do cargo existente, aprovado nesta etapa é realizada a integração no novo cargo.

O processo de desenvolver pessoas e monitorar pessoas não foi observado. Mas a Casa Pio concede incentivos em épocas sazonais para os vendedores que se destacam nas vendas, os prêmios são: smart TV, celulares, smartphones, tablets, Home Theater e, os benefícios são atribuídos a todos os colaboradores são: Auxílio alimentação e Plano de Saúde.

1.8.2 Área de Marketing

O marketing tem uma ampla relevância devido ao seu papel de manter mais próximo o relacionamento entre empresa e cliente e permitir uma troca entre ambas, obtendo assim resultados satisfatórios e oportunidades de negócios. Portanto, fica explícito que o marketing é uma peça chave para as organizações não negligenciar e por em prática as melhores estratégias e triunfem no mercado altamente competitivo.

Dentre os conceitos de diversos autores, o mais amplo destaca-se na visão da AMA – *American Marketing Association* (2005), *apud* OLIVEIRA, (2012), marketing é definido da seguinte maneira, “é uma função organizacional e um conjunto de processos que envolvem a criação, a comunicação e a entrega de valor para os clientes, bem como a administração do relacionamento com eles, de modo que beneficie a organização e seu

público interessado”. Assim, marketing é uma ação de compreender as necessidades, suprir as expectativas dos clientes e traçar estratégias efetivamente eficientes.

Além da definição anteriormente citada, também é importante mencionar alguns tipos existentes de marketing, de acordo com Oliveira (2013) são: *marketing* direto, abundantemente utilizado para alcançar uma grande quantidade de pessoas e obter resultados rápidos para a organização; *marketing* indireto, também bastante utilizado que é a vinculação da marca ou do produto em filmes, revistas, propagandas de televisão, dentre outros; *marketing* social, utilizado pelas organizações quando apoiam projetos sociais objetivando uma imagem positiva da empresa; *marketing* de resposta ou *marketing* ativo, tem a finalidade de averiguar as lacunas e atender as necessidades dos clientes; *marketing* de previsão, antecipa os acontecimentos e condições por meio de pesquisa de mercado, entretanto, pode haver uma falha na previsão e acarretar grande prejuízo, sendo assim pouco utilizado; e por fim, *marketing* de criação de necessidades, visa criar produtos novos nunca requisitados pelo mercado consumidor.

O marketing também está presente na propaganda e na publicidade Cobra (2009) diz que a propaganda é a inserção de uma campanha paga no intuito de persuadir as pessoas para adquirirem seus produtos ou serviço, ou seja, a propaganda é parte de uma campanha publicitária, e publicidade por sua vez é a parte que executa a criatividade. Portanto, fica explícito que a publicidade e a propaganda estão intrinsecamente ligadas. Enquanto a publicidade executa a parte criativa, a propaganda é o resultado final, lançando de acordo com seus objetivos a visualização persuasiva com a finalidade de estimular o público-alvo e alcançar o seu objetivo final.

Na Casa Pio, não há um setor específico de marketing, no entanto há uma parceria com uma agência terceirizada pelo marketing, propaganda e publicidade responsável pela divulgação nos veículos de comunicação.

1.8.3 Área de Finanças

A área de finanças é de suma importância para as organizações uma vez que engloba o gerenciamento e o planejamento financeiro no intuito de obter os melhores resultados, proporcionando a saúde financeira e a sobrevivência no mercado, além de ser a base para as tomadas de decisões assertivas.

A definição de finanças na visão de Groppelli (2010, p. 3) afirma que “finanças são a aplicação de uma série de princípios econômicos e financeiros para maximizar a riqueza

ou o valor total de um negócio”. Por isso, é importante que haja um gerenciamento preciso com base nas informações financeiras, além de acompanhar e avaliar os desempenhos financeiros para proporcionar os melhores resultados e atingir maior rentabilidade para a organização.

A relação entre as atividades financeiras e contábeis de uma organização é profundamente relacionada, e na maioria das vezes, se sobrepõem (GITMAN; MADURA, 2003). A contabilidade é a responsável por todos os registros probatórios que são transformados em informações financeiras, já as finanças utilizam destas informações, ou seja, precisa das informações geradas pela contabilidade para a tomada de decisão.

Por isso, a contabilidade é de grande importância para os administradores financeiros, assegurando o auxílio e monitoramento do desempenho da empresa, a partir de três elementos, são eles: o Demonstrativo de Resultado do Exercício, o Balanço Patrimonial e o Demonstrativo do Fluxo de Caixa. Segundo Groppelli (2010), o que mais se destaca dentre eles é o Demonstrativo do Fluxo de Caixa devido ao fato de ser mais detalhado nos lançamentos do que os demais demonstrativos financeiros.

Ainda de acordo com Groppelli (2010), afirma que a análise do fluxo de caixa também salienta áreas com vulnerabilidade nas posições de caixa da empresa, e a sua capacidade de eliminar dívidas.

As principais atribuições da área financeira, segundo Chiavenato (2011), são: obter recursos financeiros que sejam capazes para o funcionamento da organização ou ampliar suas atividades, usar os recursos financeiros para as melhorias da organização desde os seus setores até as áreas de atividades, ou seja, com aquisições de matérias-primas, equipamentos, máquinas, dentre outros e por fim, aplicar os recursos financeiros de forma excessiva. É igualmente importante quando a área financeira gerencia eficientemente todas as suas atribuições, contribuindo para a empresa alcançar índices elevados de rentabilidade e liquidez.

Na Casa Pio o setor responsável pela área de finanças é a Diretoria Administrativa Financeira, localizada em Fortaleza/CE, é subdividida em: Gerência Financeira, Contabilidade, Tesouraria, Auditoria, Compras e Contas a Pagar. A área de finanças está diretamente interligada aos processos financeiros da organização tendo em vista que se relaciona com todos os departamentos da empresa.

1.8.4 Área de Produção

A definição de produção na visão de Chiavenato (2005) é a conversão de insumos em produtos ou serviços. Ampliando para a administração da produção, segundo Slack, Chambers e Johnston (2009, p. 4) “é a atividade de gerenciar recursos destinados à produção e disponibilização de bens e serviços”. A área de produção de uma empresa é o motivo de sua essência e por isso, deve primar pelo desempenho para obter êxito.

De maneira geral, a principal característica que difere produto de serviço, obviamente está em relação à tangibilidade, ou seja, o produto caracteriza-se por ser tangível e o serviço por ser intangível.

A função de produção central envolve elementos essenciais para a satisfação das solicitações dos consumidores, incluindo compra de produtos e serviços a fornecedores e entregando produtos e serviços para consumidores (SLACK, CHAMBERS e JOHNSTON, 2009).

A Casa Pio, não possui uma área de produção específica, devido ser uma empresa voltada para o comércio varejista, a qual inclui atividades relativas à venda de produtos ao consumidor final, caracterizando-se como uma empresa de serviços.

1.8.5 Área de Materiais e Patrimônio

A administração de materiais, segundo Chiavenato (2011) é fornecer os materiais necessários na quantidade, local e tempos certos à disposição dos órgãos que integram o processo produtivo da organização. A partir deste conceito, fica claro que a administração de materiais é de grande relevância para toda e qualquer empresa, uma vez que quando administrado de forma eficiente pode contribuir na redução de custos e colaborar diretamente para o lucro da organização.

Os objetivos da administração de materiais de acordo com Viana (2010) são: determinar quando e quanto adquirir, para repor o estoque de modo que a estratégia tomada no abastecimento de materiais permaneça sempre a cargo do usuário, na medida em que ele faz parte do processo.

Outro importante fator é a administração de recursos patrimoniais fornecidas por Martins e Campos Alt (2009, p. 5) afirma que se “trata da sequência de operações que, assim como a administração dos recursos materiais, tem início na identificação do fornecedor, passando pela compra e recebimento do bem, para depois lidar com sua conservação,

manutenção ou, quando for o caso, alienação”. O patrimônio é um conjunto de bens, valores, direitos e obrigações sejam de uma pessoa física ou jurídica que tenha valor monetário e que utilizado para a realização de seus objetivos sociais (MARTINS e CAMPOS ALT, 2009).

Em relação à manutenção de patrimônio, na Casa Pio se faz a manutenção preventiva e a manutenção corretiva. A manutenção preventiva é realizada por duas empresas terceirizadas, sendo uma especializada em manutenção de ar-condicionado, a qual faz uma vistoria mensalmente e a outra empresa especializada em dedetização, que realiza a inspeção a cada três meses. Já na manutenção corretiva, quando é detectado um problema é feito a contratação do serviço o mais rápido possível para solucioná-lo e reestabelecer as perfeitas condições.

O depósito regional de João Pessoa é responsável por receber as mercadorias dos fornecedores, conferi-las, armazená-las e enviar as notas fiscais para o escritório onde serão inseridas no sistema e arquivadas. O processo de transferência de mercadorias para as lojas ocorre a partir do faturamento das notas fiscais realizadas no escritório regional João Pessoa, que são enviadas ao depósito para serem liberadas e encaminhadas para as respectivas lojas. A Casa Pio possui um nível de estoque de mercadorias para atender a comercialização

A comunicação do setor de compras ocorre em todas as lojas da rede Casa Pio, é realizada uma triagem em relação aos produtos que estão sendo vendidos para realizar as futuras compras. O setor de compras é o responsável por garantir o reabastecimento dos estoques dos depósitos dos três Estados, para as mercadorias serem distribuídas entre as lojas. A quantidade comprada é monitorada pelo responsável do setor de compras, em Fortaleza, e o setor possui uma comunicação entre todos os demais setores da empresa, o qual é responsável pelo fornecimento de mercadorias para comercialização.

1.8.6 Área de Sistemas de Informação

Atualmente, com o cenário globalizado tem causado constantes mudanças na administração das empresas com desafios novos e excitantes a cada dia, exigindo destas maior agilidade na evolução da tecnologia da informação, isso tem provocado a expansão e evolução da área de Sistemas de Informação. Neste contexto, a informação e os sistemas de informação constituem ferramentas indispensáveis para as organizações que buscam melhorar seu desempenho e aperfeiçoar a qualidade dos seus produtos ou serviços, além de agregar estratégias para obter sucesso e alcançarem seus objetivos apoiada na firmeza da informação com eficiência.

A definição de Sistemas de Informação segundo Rezende e Abreu (2010, p. 40), salientam que “pode ser definido como o processo de transformação de dados em informações que são utilizadas na estrutura decisória da empresa e que proporcionam a sustentação administrativa, visando à otimização dos resultados esperados”.

Nesta mesma linha de raciocínio, O’Brien e Marakas (2013), afirmam que um sistema de informação pode ser determinado por um conjunto de elementos inter-relacionados que coletam, processam, armazenam e disseminam informações direcionadas ao apoio à tomada de decisões, à coordenação e o controle de uma empresa. Um sistema de informação que atende eficientemente as necessidades da empresa e de seus usuários contribui para as melhores decisões.

Já que os Sistemas de Informação devem fornecer informações úteis, é importante conceituar dados e informações. Segundo O’Brien e Marakas (2013), dados são acontecimentos ou observações não lapidadas, já a definição de informação, ainda de acordo com O’Brien e Marakas (2013), diz que a informação é a conversão dos dados em um contexto útil e importante para os usuários finais.

Portanto, um sistema de informação é uma ferramenta fundamental para a organização obter o êxito dos negócios e ser bem sucedida. Por isso, as organizações estão cada vez mais investindo em tecnologia e sistemas de informação, segundo Laudon e Laudon (2010), com o intuito de alcançar os seis objetivos organizacionais por meio dos sistemas de informação, como: a excelência operacional; o desenvolvimento de produtos novos, serviços e modelos de negócios; um relacionamento mais próximo com os clientes e fornecedores; tomadas de decisões mais ágeis e inteligentes; vantagens competitivas e a sobrevivência mercadológica.

Além disso, os Sistemas de Informação de acordo com O’Brien e Marakas (2013) dividem-se em dois: sistemas operacionais e sistemas de informação gerenciais. Os sistemas operacionais possuem uma importante contribuição para a eficiência de transações de negócios, controle de processos industriais, colaboração de equipe de trabalho, apoia as comunicações e atualiza o banco de dados corporativo. Já o sistema de informação gerencial, fornece informações no formato de relatórios que auxiliam nas decisões, oferece apoio interativo nas decisões, além do fornecimento de informações indispensáveis adaptadas as necessidades dos executivos exibidas em telas de fácil manuseio. Conclui-se então, que os sistemas citados anteriormente são distintos entre as informações e o grau de complexidade.

Os Sistemas de Informação (SI) segundo Paludo (2013) visa proporcionar informação exata para a pessoa certa e na hora certa através de um formato, com tempo e

custos adequados. Desta maneira, propicia os melhores resultados para as organizações utilizarem os sistemas de informação para tomadas de decisão.

O sucesso em um ambiente de negócios dinâmico compreende o uso das tecnologias da internet para aproximar a relação entre clientes, funcionários, fornecedores e organizações, portanto, é relevante mencionar o e-business e o e-commerce. A definição de e-business ou negócios eletrônicos de acordo com Laudon e Laudon (2010, p. 51) diz que “refere-se ao uso de tecnologia digital e da Internet para executar os principais processos de negócios em uma empresa”. Portanto, está relacionado ao processo de negociação on-line, pode ou não haver transação comercial.

No que diz respeito ao e-commerce ou comércio eletrônico Laudon e Laudon (2010, p. 51) assegura que: “é a parte do e-business que lida com a compra e venda de mercadorias e serviços pela Internet. Tal conceito abrange as atividades que apoiam essas transações, tais como propaganda, marketing, suporte ao cliente, segurança, entrega e pagamento”. Assim, o e-commerce caracteriza-se uma modalidade de comércio virtual e sua principal vantagem é permitir que as empresas realizem negócios com qualquer pessoa e em qualquer lugar independentemente onde ela esteja.

Na Casa Pio, a área específica de Sistema de Informação é localizada no escritório central em Fortaleza/CE, a qual garante total suporte on-line e por telefone para as 40 lojas da rede até a finalização de todos os trâmites comerciais, a mesma realiza contato e suporte permanente com todas as áreas da empresa.

Dentre as responsabilidades que o setor de Tecnologia da informação (TI) tem nas outras áreas da empresa em Fortaleza, a principal delas é o suporte do sistema, em que as lojas Casa Pio utilizam para o atendimento de clientes no crediário, caixa e pedido de venda. O sistema deve fluir perfeitamente para que não haja problemas de oscilações ou ausência de conexão, garantindo assim um atendimento eficiente para com os clientes. O sistema Nexgen também possibilita a comunicação interna entre todos os setores da empresa através da intranet. Vale salientar, que o sistema Nexgen tem proporcionado agilidade e conseqüentemente atingindo as expectativas e resultados satisfatórios.

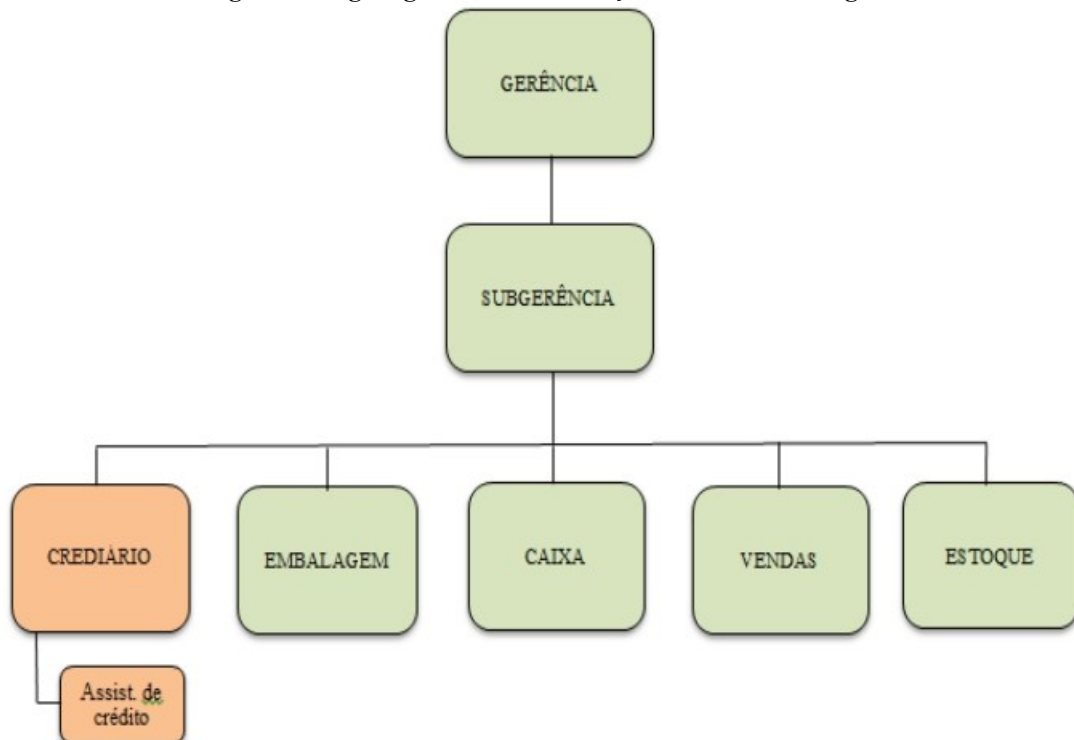
Mesmo assim, a Casa Pio em João Pessoa/PB, possui um técnico em informática, que também proporciona o suporte on-line, por telefone ou se necessário presencial, este suporte é direcionado às lojas de João Pessoa. E dentre as atividades rotineiras o técnico em informática também realiza a manutenção de equipamentos como computadores e impressoras.

CAPÍTULO II

A Área de Realização do Estágio

O estágio foi realizado na empresa Casa Pio Calçados Ltda, onde a estagiária percorreu todos os setores da empresa, conforme apresentado abaixo na Figura 2. O setor de crediário foi o que mais se destacou por ser o responsável pela modalidade de vendas parcelada no cartão Casa Pio, por ser uma forma da organização estabelecer um relacionamento mais próximo com os clientes e ser mais uma alternativa de compra parcelada.

Figura 2. Organograma de Localização do Setor de Estágio



Fonte: Elaboração própria, 2015.

A principal finalidade do setor de crediário é incentivar aos clientes, a realização de compras parceladas através do cartão Casa Pio (carnê) e, executar todo o procedimento desta modalidade de crédito.

O crediário é responsável pelo preenchimento de cadastro de pessoa física ou jurídica, análise dos documentos comprobatórios para o devido preenchimento de cadastro ou atualização de dados, realização de consulta ao SPC (Serviço de Proteção ao Crédito), averiguar as experiências de crédito apresentadas pelo cliente, fazer análise cadastral e prevenir a fraude de documentos utilizando técnicas e ferramentas analíticas. Por fim, determina-se o limite de crédito e, sendo a venda concluída fatura-se o cupom fiscal, havendo necessidade, cancela-se o cupom fiscal e o Contrato de Venda à Prestação.

No organograma elaborado pela estagiária, é apresentada a estrutura administrativa da organização e o setor de crediário encontra-se no nível operacional.

2.1 Aspectos Estratégicos da Organização

A Casa Pio, possui como princípios buscar sempre o novo e o melhor, construindo para transformar e semeando para perpetuar. No entanto, não possui explicitamente nem documentalmente seus aspectos estratégicos em relação a sua missão, visão, valores e objetivos. Todavia, deixa transparecer que a Casa Pio tem a missão de comercializar continuamente calçados e acessórios com qualidade, através da variedade e preço justo, primando sempre pela honestidade nos negócios e na satisfação do cliente.

O setor de crediário exige que se tenha um bom atendimento e agilidade para atender as expectativas e satisfação do cliente, requisitos fundamentais para manter, conquistar e atrair novos compradores.

2.2 Atividades Desempenhadas – fluxograma de atividades

O termo fluxograma designa uma representação gráfica de um procedimento, com a utilização de símbolos geométricos interconectados, cujo caminho traçado ilustra o início (entradas), meio e fim (saídas) do fluxo do processo de forma clara e objetiva.

O principal objetivo do fluxograma, segundo Ballesterro-Alvarez (2010 p. 228), é:

Descrever o fluxo, seja manual ou mecanizado, especificando os suportes (documento, papel, disco, formulário ou qualquer outro) que sejam usados para os dados ou informações [...] apresenta como principal característica ser claro e objetivo, sendo o mais utilizado de todos os instrumentos e ferramentas [...].

O fluxograma é uma ferramenta fundamental para demonstrar a sequência do fluxo do processo, além de facilitar a visualização do fluxo é também utilizado para identificar se há algum empecilho entre as etapas, proporciona o desenvolvimento de melhorias e, conseqüentemente, a eficiência de todo o fluxo.

Os tipos de fluxogramas citados por Chiavenato (2007) são: o fluxograma vertical, o fluxograma horizontal e o fluxograma de blocos. O fluxograma vertical exhibe a sequência de uma rotina por meio de linhas – que traduzem as atividades desempenhadas – e de – colunas – que representam os símbolos das tarefas executadas na rotina. O fluxograma

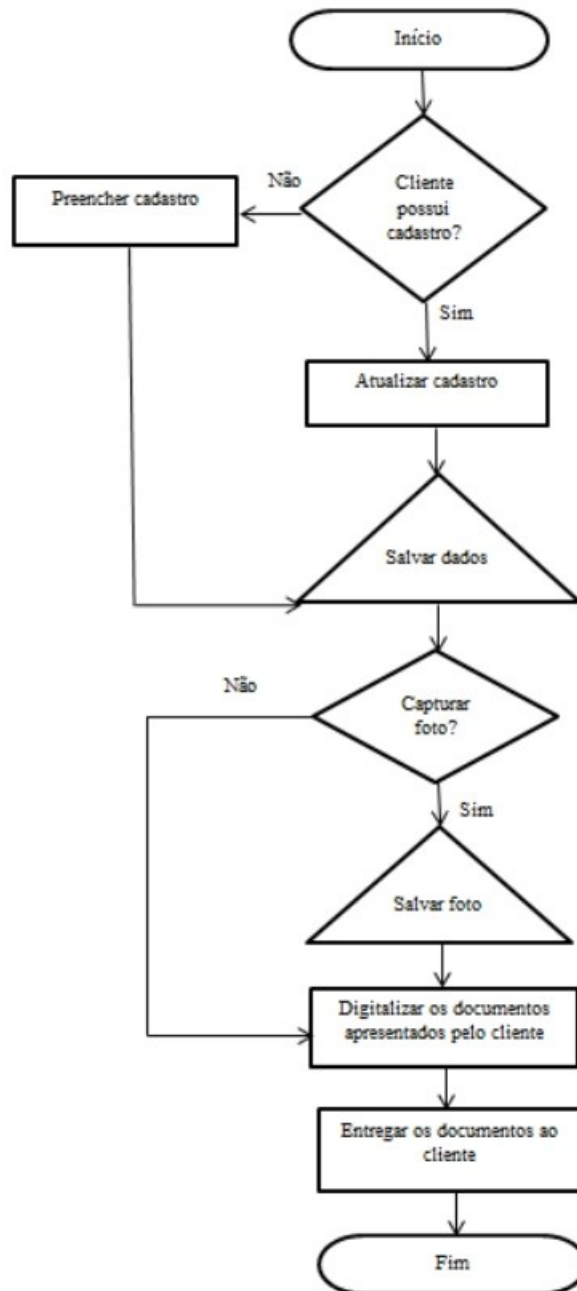
horizontal normalmente utiliza os mesmos símbolos do fluxograma vertical, destacando os órgãos ou as pessoas envolvidas em um procedimento específico, permite visualizar a parte admissível a cada um e compara a distribuição das tarefas entre todos os envolvidos. Por último, o fluxograma de blocos é baseado em uma sequência de blocos ou ícones encadeados entre si, tendo cada qual uma definição específica.

As atividades desempenhadas na empresa com maior destaque pela assistente de crédito, autora deste trabalho, serão apresentadas para melhor compreensão nos fluxogramas a seguir.

2.2.1 Preenchimento de Dados Cadastrais no Sistema

O processo de preenchimento de dados cadastrais no sistema dá-se quando o cliente deseja fazer o cartão Casa Pio. O cliente apresenta os documentos pessoais, Carteira de identidade, CPF, Comprovante de: residência e rendimentos, referências comerciais e pessoais. Após apresentação destes documentos identifica-se no sistema se já possui cadastro, não havendo irá ser preenchido no sistema, salva-se os dados, captura-se uma foto do cliente e salva a foto, digitaliza-se todos os documentos apresentados pelo cliente e por último, entrega-se os documentos ao cliente. Caso já seja cadastrado no sistema, atualiza-se o cadastro, salva-se os dados, se não houver foto capturada do cliente, captura-se e salva, digitaliza-se todos os documentos apresentados pelo cliente e são entregues os documentos ao cliente.

Figura 3. Fluxograma do Processo de Preenchimento de Dados Cadastrais



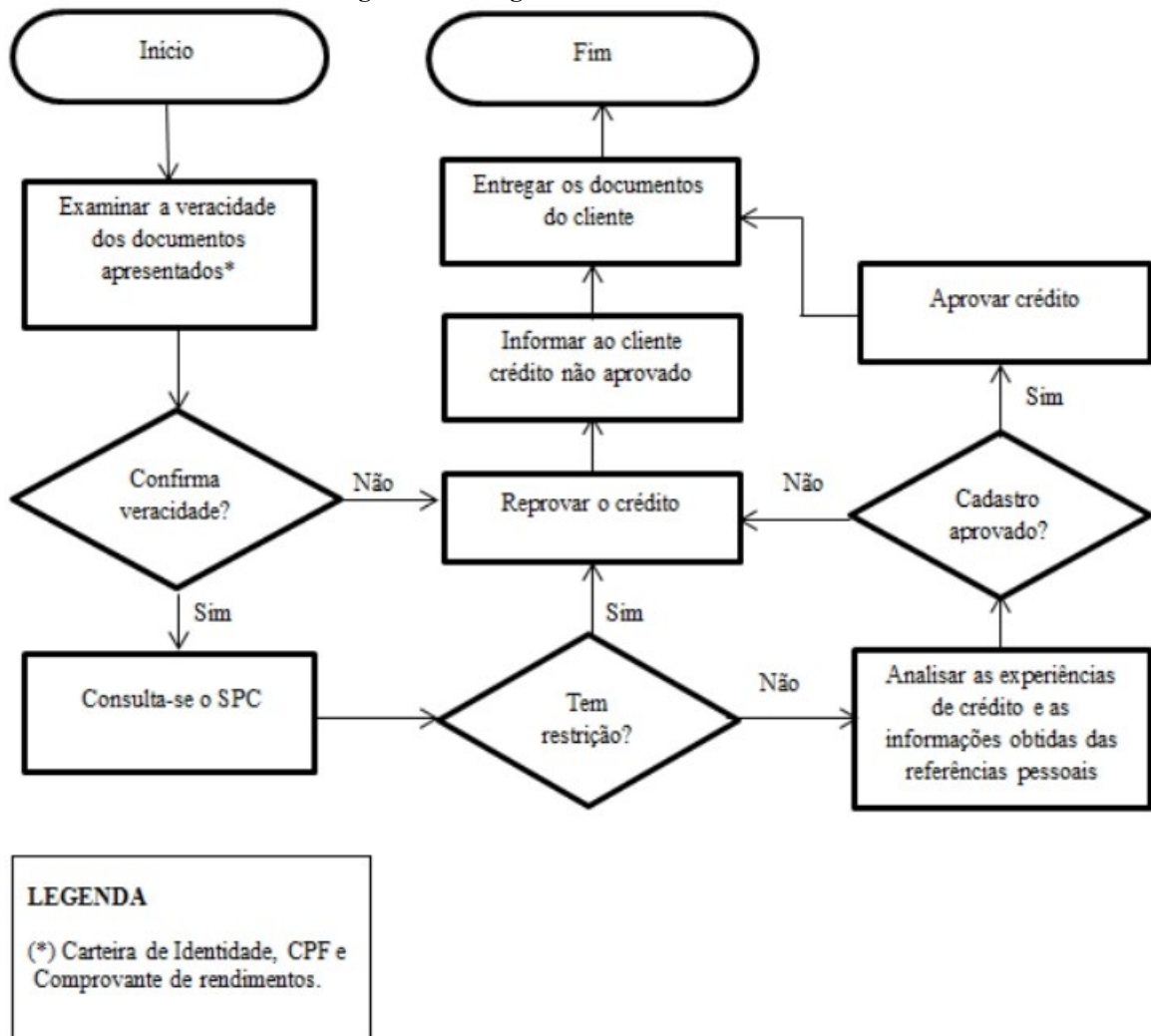
Fonte: Elaboração própria, 2015

Vale ressaltar, o preenchimento de dados cadastrais no sistema, é o primeiro procedimento realizado para os clientes que desejam aderir ao cartão Casa Pio. Trata-se de um cartão com crédito próprio, não possui parcerias com financeiras, no entanto para a Casa Pio a grande influência está na autonomia de possuir um banco de dados de seus clientes, mantê-los fieis e conquistar cada vez mais novos clientes.

2.2.2 Análise de Crédito

A análise de crédito é realizada pela assistente de crédito que, examinará a veracidade de todos os documentos pessoais que foram apresentados, consulta-se o Serviço de Proteção ao Crédito (SPC), não havendo restrição, analisam-se as experiências de crédito e as informações obtidas das referências pessoais. Sendo o cadastro aprovado, o crédito é confirmado e em caso negativo, reprova-se o crédito, informa-se ao cliente que não foi aprovado e são entregues os documentos ao cliente. Quando existir restrição no SPC, o crédito é reprovado, informa-se ao cliente que não houve aprovação e seus documentos são entregues.

Figura 4. Fluxograma da Análise de Crédito



Fonte: Elaboração própria, 2015

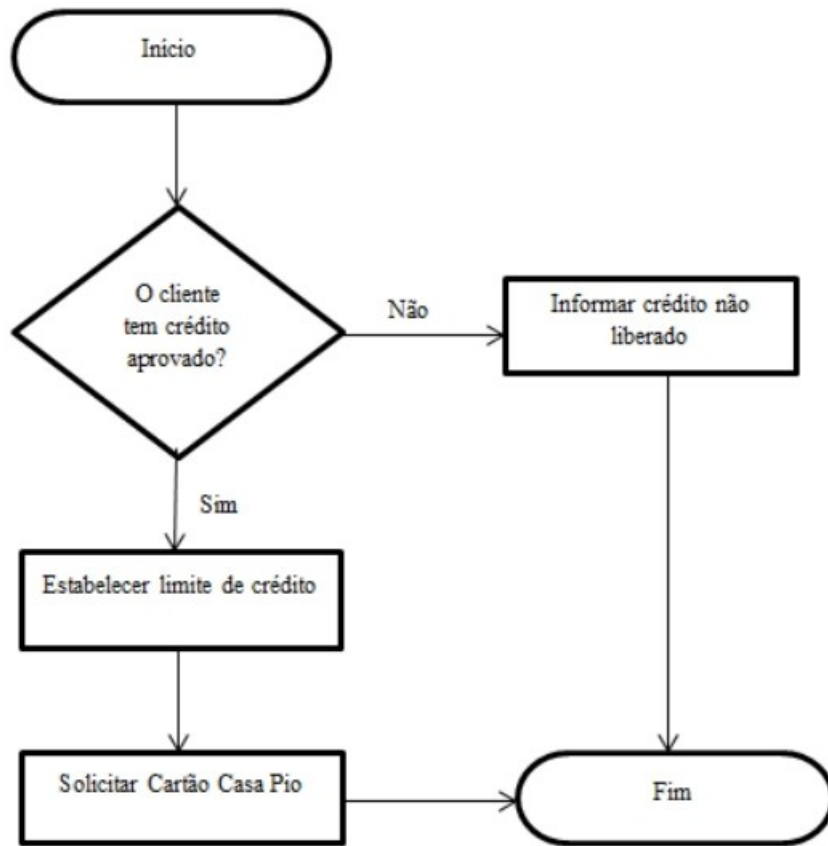
A análise de crédito é uma atividade essencial para a empresa, pelo motivo do crédito ser estabelecido pela própria Casa Pio. É imprescindível que se faça uma análise criteriosa para inibir as pessoas que possuem má fé e que apresentam documentos clonados e falsificados.

2.2.3 Processo de Concessão de Limite de Crédito

O processo de concessão de limite de crédito é uma atividade sucessiva da análise de crédito. Primeiramente, é identificada a aprovação de crédito do cliente, se confirmada, será estabelecido o limite de crédito e solicitado o cartão Casa Pio. Se o cliente não tiver o crédito aprovado, informa-se a ele a não liberação do crédito.

O cartão Casa Pio é confeccionado no Departamento de Crédito (DECRE) em Fortaleza/CE, onde é envelopado e enviado para o endereço de correspondência do cliente.

Figura 5. Fluxograma do Processo de Concessão de Limite de Crédito



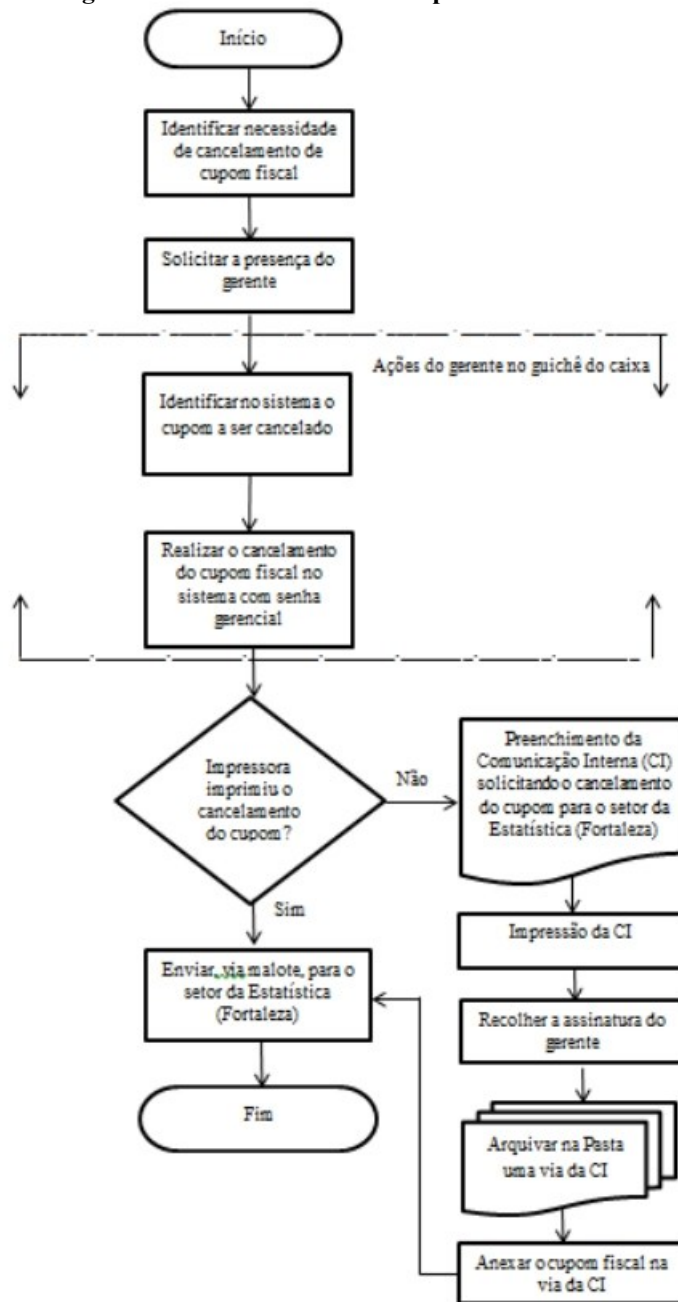
Fonte: Elaboração própria, 2015

O procedimento de concessão de limite de crédito é fundamental para a Casa Pio, por se tratar de um crédito próprio, independente de financeiras, sendo realizado unicamente pelas assistentes de crédito. Por ser uma opção de compras parceladas, essa atividade contribui de forma significativa para a empresa, gerando uma maior fidelização de clientes.

2.2.4 Cancelamento de Cupom Fiscal no Guichê do Caixa

O cancelamento de cupom fiscal no guichê do caixa, na modalidade de à vista, é uma etapa que ocorre quando o cliente desiste da compra. Inicia-se a partir da identificação da necessidade de cancelamento do cupom fiscal e, é solicitada a presença do gerente para efetuar esta operação. O gerente identifica no sistema o cupom fiscal a ser cancelado, em seguida realiza o cancelamento deste cupom inserindo a senha gerencial. A impressora imprimirá um comprovante de cancelamento deste cupom e, é enviado via malote, para Fortaleza. Quando a impressora fiscal não efetuar a impressão do comprovante, é feito o preenchimento do formulário de Comunicação Interna (CI) para o setor de Estatística, solicitando o devido cancelamento do cupom no sistema, são impressas duas vias, recolhemos a assinatura do gerente, sendo uma via arquivada na loja, no setor do crediário, e a outra via é anexada ao cupom fiscal e enviada via malote, para o setor de Estatística, em Fortaleza.

Figura 6. Fluxograma de Cancelamento de Cupom Fiscal no Guichê do Caixa



Fonte: Elaboração própria, 2015

Este processo de cancelamento de cupom fiscal no guichê do caixa é de extrema importância para a empresa, devido atender as exigências do Código de Defesa do Consumidor (CDC), que garante o cancelamento. Caso haja a renúncia por parte do cliente, a Casa Pio respalda e cumpre devidamente a lei, realizando o cancelamento de forma cordial.

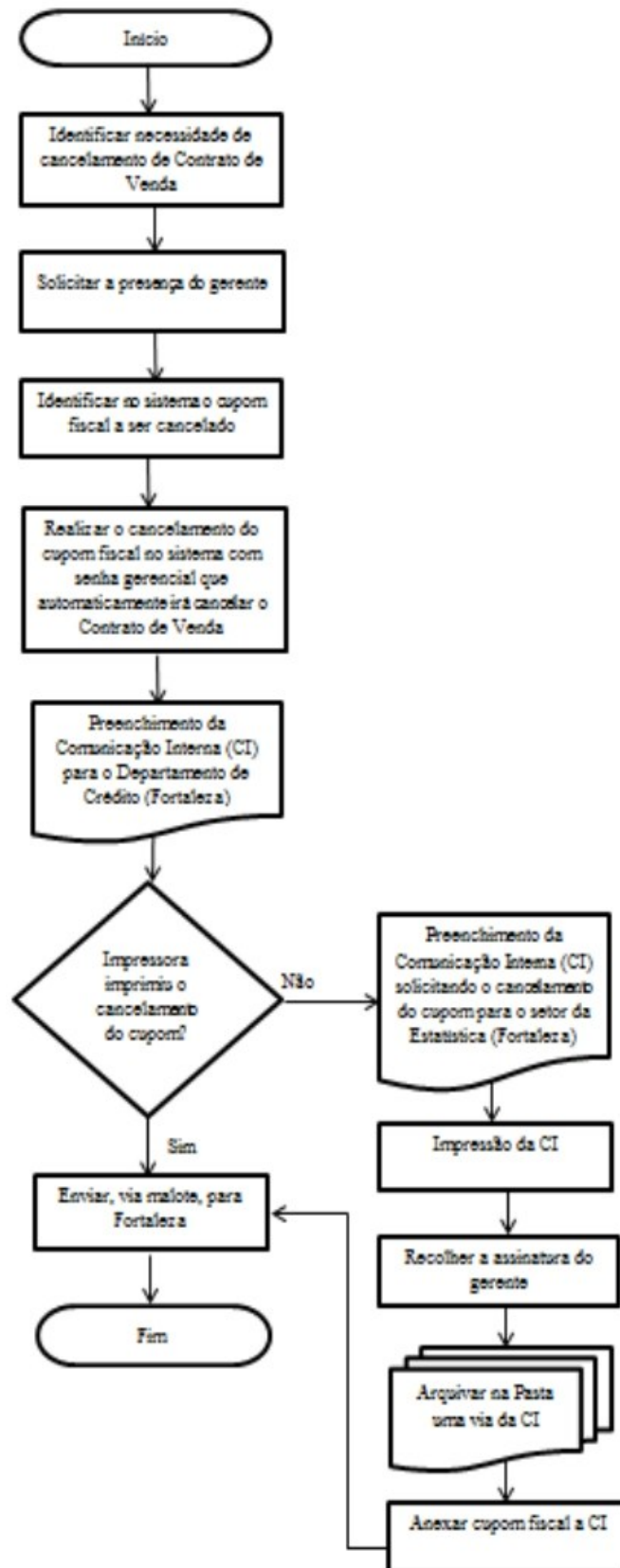
2.2.5 Cancelamento de Cupom Fiscal e Contrato de Venda à Prestação

Quando a venda é realizada através do cartão Casa Pio (crediário) é gerado um Contrato de Venda à Prestação, correspondente a um cupom fiscal, portanto, havendo o cancelamento do cupom fiscal, é automaticamente cancelado o Contrato de Venda à Prestação.

O cancelamento de cupom fiscal e Contrato de Venda à Prestação é uma etapa que ocorre quando o cliente desiste da aquisição. A assistente de crédito (estagiária) identifica a necessidade de cancelamento do Contrato de Venda à Prestação, solicita a presença do gerente que identificará no sistema o cupom fiscal a ser cancelado, referente ao Contrato de Venda à Prestação, realiza o cancelamento do cupom fiscal, inserindo a senha gerencial que automaticamente irá cancelar o Contrato de Venda a Prestação. A impressora fiscal irá imprimir um comprovante de cancelamento de cupom que será enviado, via malote, para Fortaleza. Caso a impressora não imprima o comprovante de cancelamento, será preenchido o formulário de Comunicação Interna (CI) para o setor de Estatística, solicitando o cancelamento do cupom, imprimem-se duas vias da CI e recolhe-se a assinatura do gerente, sendo uma via arquivada na loja, no setor de crediário, e a outra anexada ao cupom fiscal e enviada via malote, para Fortaleza.

Todas as vezes que houver cancelamento de Contrato de Venda à Prestação, é necessário preencher o formulário de Comunicação Interna (CI) para o Departamento de Crédito (DECRE) em Fortaleza, formalizando o motivo do cancelamento. São impressas duas vias e recolhe-se a assinatura do gerente, sendo uma via arquivada, no setor de crediário, e a outra enviada via malote, para Fortaleza.

Figura 7. Fluxograma de Cancelamento de Cupom Fiscal e Contrato de Venda à Prestação



Fonte: Elaboração própria, 2015

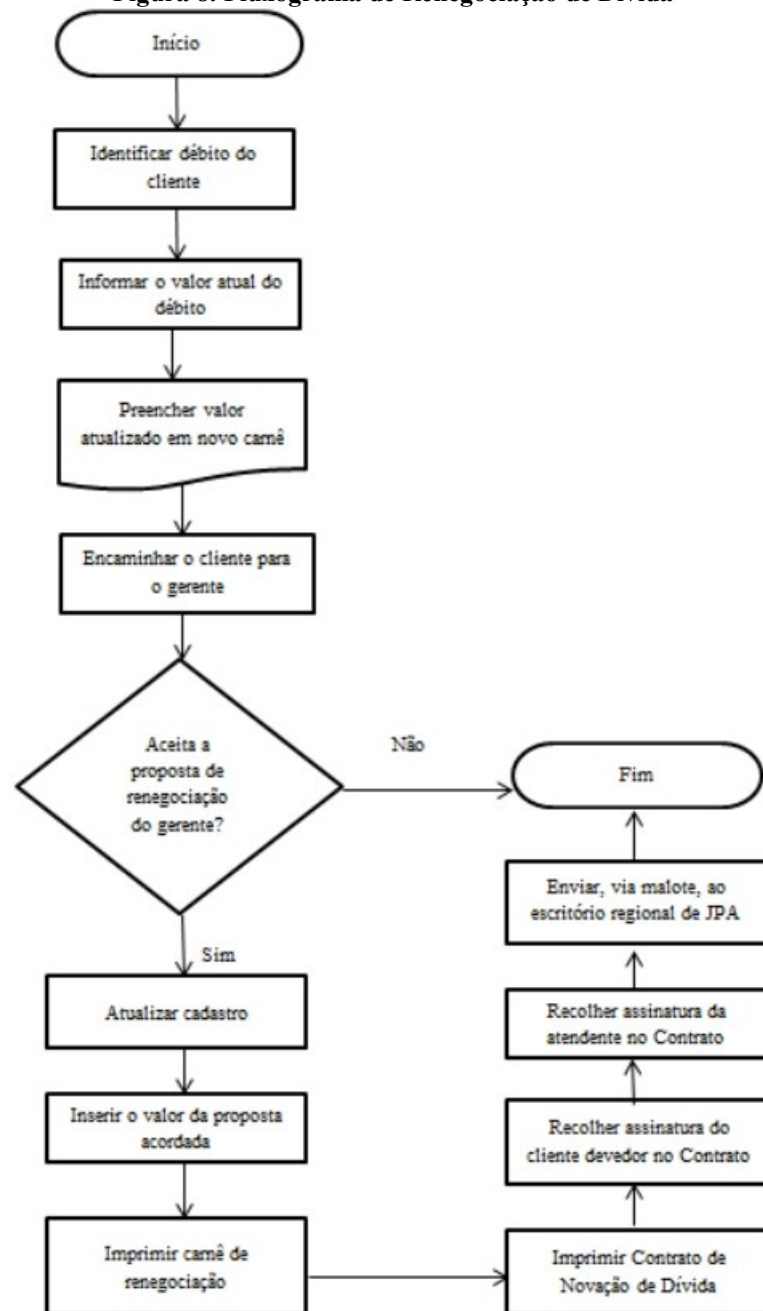
O cancelamento de cupom fiscal e Contrato de Venda à Prestação são de grande relevância para a empresa, por se tratar de uma prática que atende as exigências do Código de Defesa do Consumidor (CDC), o qual permite que seja efetuado o cancelamento de contrato por desistência de compra por parte do cliente.

2.2.6 Renegociação de Dívida

A renegociação de dívida ocorre quando o cliente pretende renegociá-la. Identifica-se o débito do cliente no sistema e informa-se o valor atual, preenche-se o valor atualizado em novo carnê, encaminha-se o cliente para o gerente, o qual apresentará propostas de renegociação. Quando o cliente aceita uma proposta, a assistente de crédito (estagiária) atualiza o cadastro, insere o valor da proposta de renegociação que foi acordada entre o gerente e o cliente, imprime-se o carnê de renegociação e uma via do Contrato de Novação de Dívida, sendo recolhida a assinatura do cliente devedor e da assistente de crédito que fez o atendimento.

O Contrato de Novação de Dívida é enviado via malote para o escritório regional de João Pessoa, responsável pela exclusão do nome do cliente no Serviço de Proteção ao Crédito (SPC), sendo arquivado em seguida.

Figura 8. Fluxograma de Renegociação de Dívida



Fonte: Elaboração própria, 2015

A renegociação de dívida é uma opção de reabilitar o crédito do cliente, tanto na loja credora quanto no comércio em geral. Quando o cliente renegocia a dívida, a Casa Pio reabilita o crédito, dando nova oportunidade ao cliente de realizar compras parceladas no cartão Casa Pio.

Diante de todas as atividades apresentadas anteriormente, a primeira atividade apresentada é a de Preenchimento de Dados Cadastrais no Sistema, realizada por qualquer colaborador integrante do setor de crediário, seja recepcionista de crediário ou assistente de crédito.

As atividades de Análise de Crédito e Concessão de Limite de Crédito são realizadas pela autora deste trabalho, por exercer o cargo de Assistente de Crédito, tem autonomia de realizar desde o início até a finalização destas atividades, baseada nas regras e procedimentos de crédito da empresa analisada.

As demais atividades que compreendem o cancelamento de cupom fiscal no guichê do caixa, o cancelamento de cupom fiscal com Contrato de Venda à Prestação no setor de crediário e a renegociação de dívida, são atividades que necessitam reportar-se ao gerente ou subgerente, que possuem uma senha gerencial intransferível.

2.3 Relacionamento da Área de Estágio com outras Áreas da Empresa

O setor de crediário é responsável por todas as vendas na modalidade de crediário (cartão Casa Pio), devido este fato, exige-se a inclusão de cadastro do cliente no sistema, atualização de cadastro, análise de crédito, concessão de limite de crédito, impressão de carnê para efetuar pagamento, faturamento de cupom fiscal e renegociação da dívida.

A interação do setor de crediário ocorre principalmente com o gerente e o subgerente, a quem é hierarquicamente vinculado. A comunicação com os demais setores acontecem de forma cordial e respeitosa, contribuindo para o desempenho de todas as atividades. O entrosamento deste setor com os vendedores é constante, devido a estarem intrinsecamente ligados, no que diz respeito as suas atividades de vendas a crédito no cartão Casa Pio.

No setor de embalagem, local de conferência da(s) mercadoria(s) escolhida(s) pelo cliente, quando a mercadoria é encaminhada para a embalagem de forma errônea, seja de referência ou avaria do produto, é dada a informação para o setor de crediário para não finalizar a venda, até que seja solucionado o problema. Após sanado, é sinalizado pela empacotadora para a assistente de crédito, efetuar a conclusão da venda.

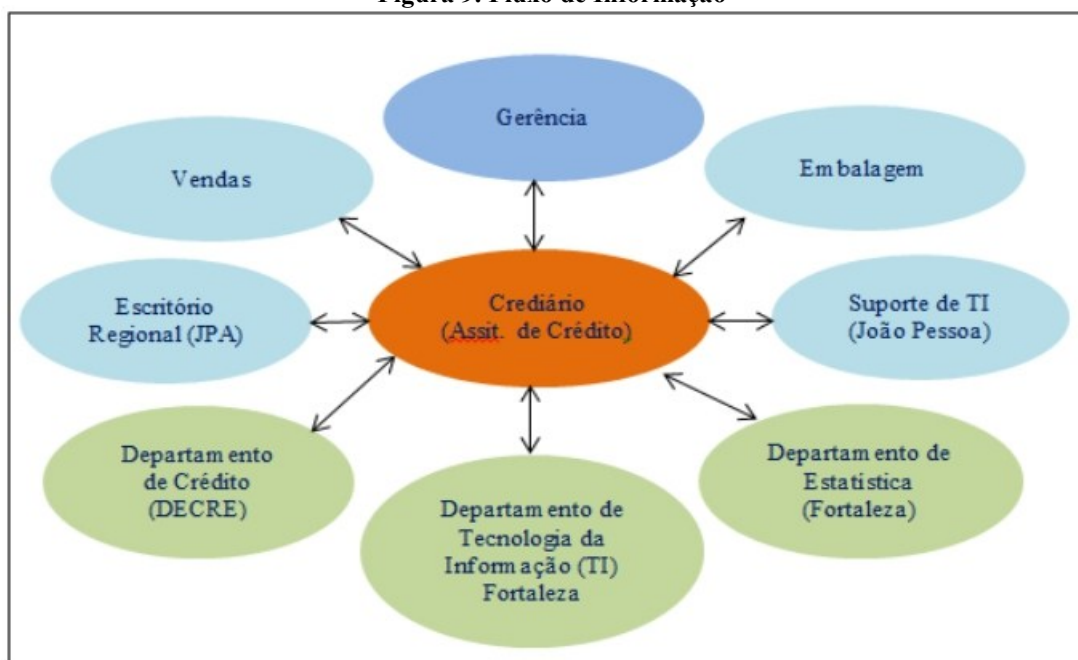
A comunicação no setor de crediário flui satisfatoriamente e, toda a equipe realiza suas atividades com responsabilidade.

A interação com o escritório regional de João Pessoa é constante, devido ser o local de suporte para resolução de problemas eventuais nas áreas de Recursos Humanos e de Tecnologia da Informação.

Quanto ao relacionamento com os Departamentos localizados em Fortaleza, há maior interação com o Departamento de Crédito (DECRE), o Departamento de Tecnologia da Informação (TI) e o Departamento de Estatística. O Departamento de Crédito é requisitado quando há necessidade de realizar alguma consulta via internet, devido a empresa estudada possuir apenas o acesso a intranet. Quando ocorre alguma oscilação no sistema ou este fique sem conexão fora do horário comercial do escritório regional de João Pessoa, entra-se em contato com o Departamento de Tecnologia da Informação, informando a situação para que o problema seja solucionado o mais rápido possível. Já o Departamento de Estatística é requisitado quando ocorre a necessidade de cancelamento de cupom fiscal, que não foi possível ser concretizado na loja.

Vale salientar que, devido a estagiária exercer o cargo de assistente de crédito, torna-se mais abrangente a comunicação interna e o relacionamento entre os departamentos externos localizados em Fortaleza. Para melhor compreensão, a Figura 9 expõe o fluxo de informação existente.

Figura 9. Fluxo de Informação



Fonte: Elaboração própria, 2015

Os principais pontos que foram observados e que precisam ser melhorados na empresa estudada são: não possuir acesso à internet já que os computadores apenas têm acesso à intranet. Quando há necessidade de consultar algum site via internet, é preciso entrar em contato com o Departamento de Crédito em Fortaleza, isso têm ocasionado gargalos para concluir as atividades desempenhadas pela assistente de crédito.

Foi verificado também, que a cultura organizacional não incentiva nem proporciona treinamento para seus colaboradores, tendo em vista que este processo é essencial para organização continuar sendo bem sucedida e não estagnar no mercado altamente competitivo.

CAPÍTULO III

Levantamento Diagnóstico

3.1 Identificação de Problemas na Área de Estágio

Na Casa Pio, o setor de crediário apresenta um relacionamento agradável, proporcionando uma boa relação de trabalho entre os colaboradores.

No decorrer do período de estágio, foi possível observar que a empresa encontra-se em um bom nível de crescimento no mercado, pelo motivo de proporcionar aos seus clientes e consumidores produtos de qualidade, preços competitivos e prazo excepcional, garantindo assim, uma fidelização de clientes.

Vale ressaltar, que os seus colaboradores são agentes fundamentais para potencializar o crescimento mercadológico e o contínuo sucesso da empresa. É imprescindível que haja treinamento e políticas de valorização do capital humano para seus colaboradores, favorecendo a reciprocidade de resultados entre empresa e funcionários.

Em relação aos problemas ou pontos a serem melhorados, os que foram percebidos e vivenciados durante o estágio, são: inexistência de políticas de valorização do capital humano, com a finalidade de manter e reter pessoas; ausência de treinamento para os colaboradores do setor, gerando dúvidas na realização das atividades; e ausência de cadeiras ergonômicas no setor, provocando desconforto às usuárias.

3.1.1 Inexistência de políticas de valorização do capital humano, com a finalidade de manter pessoas dentro da organização.

A empresa estudada não possui políticas de valorização do capital humano, proporcionando apenas os seguintes benefícios: plano de saúde e vale alimentação. Estão de fora os benefícios assistenciais (seguro de vida, suplemento de aposentaria e creche para filhos de funcionários), os benefícios recreativos (colônia de férias, clubes, passeios e excursões), também não há desenvolvimento de pessoal, plano de carreira e Programa de Participação nos Resultados (PPR).

3.1.2 Ausência de treinamento para os colaboradores do setor, gerando dúvidas na realização das atividades.

A empresa analisada não proporciona treinamento aos seus colaboradores, estes recebem no próprio setor de trabalho as instruções de como proceder para executar suas atividades. Percebe-se que quando um novo colaborador é admitido, as orientações

apresentadas para desempenhar suas atividades não são totalmente absorvidas, devido a falta de conhecimento por parte do novo integrante, por não ter recebido antecipadamente um treinamento, apresenta algumas lacunas em relação ao nível de desempenho, fazendo com que a líder do setor tenha a necessidade de instruí-los para um bom desempenho.

Outro fator negativo ocorre quando o colaborador é promovido. Este não recebe treinamento antecipado para a execução de suas novas atividades, assumindo o novo cargo com apenas algumas orientações de como proceder, gerando falhas nas suas atividades e comprometendo o seu desenvolvimento.

Mesmo que haja bom desempenho na execução das atividades, o treinamento é fundamental para a melhoria contínua dos colaboradores.

3.1.3 Ausência de cadeiras ergonômicas no setor, provocando desconforto às usuárias.

A organização onde o estágio foi desenvolvido não possui cadeiras ergonômicas no setor, gerando desconforto às usuárias, já que a atividade é realizada sentada. O motivo de desconforto é devido as cadeiras não possuírem altura ajustável e o encosto não possuir acomodação adequada à região lombar.

3.2 Problema de Estudo

Atualmente, as empresas modernas estão buscando melhorar o desempenho e a satisfação dos seus funcionários, no intuito de gerar crescimento e maior lucratividade. Um dos pontos que as organizações estão dando ênfase é a valorização do capital humano, com o fim de manter e reter pessoas no ambiente organizacional.

Os problemas identificados na organização serão trabalhados a partir de estudos na gestão de pessoas, referente a valorização do capital humano, proporcionando a retenção destes na organização. O presente estudo de caso irá estudar a importância da valorização do capital humano para manter e reter pessoas. Para isso, pretende-se responder a seguinte questão: Qual a percepção dos colaboradores sobre a importância da valorização do capital humano para manter e reter pessoas dentro da organização?

3.3 Características do Problema de Estudo

Diante do mundo globalizado e altamente competitivo, visando acompanhar a evolução das empresas, é preciso que a empresa estudada invista em seus colaboradores, através da valorização do capital humano, desenvolvendo profissionais com habilidade, capazes de executar suas atividades com excelência e satisfação, além da otimização do trabalho com melhorias contínuas, assegurando os objetivos individuais e institucionais.

A empresa analisada não possui na sua cultura organizacional uma política de valorização do capital humano, provocando desmotivação e rotatividade de funcionários, impactando no desempenho dos colaboradores e na produtividade da organização.

Este estudo é de grande valor para a organização e seus colaboradores, por ratificar a importância da valorização do capital humano para manter e reter pessoas valorizadas e satisfeitas dentro da organização.

CAPÍTULO IV

Proposta de Trabalho

Este trabalho está inserido na área de Gestão de Pessoas, com o propósito de estudar a importância da valorização do capital humano para manter e reter pessoas no âmbito organizacional. É de suma importância para as organizações manterem e reterem pessoas no ambiente organizacional, com a finalidade de alcançarem maior êxito de produtividade e lucratividade.

O presente trabalho possui como tema: A importância da valorização do capital humano para manter e reter pessoas no ambiente organizacional.

4.1 Objetivos

4.1.1 Objetivo geral

O presente trabalho tem por objetivo geral analisar a importância da valorização do capital humano como estratégia eficaz para atrair e manter pessoas na organização.

4.1.2 Objetivos específicos

- a) Descrever a percepção dos colaboradores sobre a importância do capital humano no ambiente de trabalho;
- b) Identificar as práticas de valorização do capital humano reconhecidas pelos colaboradores;
- c) Relacionar o nível de importância das práticas de valorização do capital humano para manter pessoas dentro da organização;
- d) Delinear o perfil sócio-demográfico dos colaboradores participantes do estudo.

4.2 Justificativa

Atualmente, as organizações enfrentam um mercado mutável e altamente concorrente, sendo necessário adaptarem-se e inovarem-se para serem bem sucedidas. Isto tem provocado às empresas e as pessoas, de modo geral, a necessidade de mudanças, necessitando que as pessoas desenvolvam novas atitudes, conhecimentos e habilidades para enfrentar desafios como também exigindo das empresas novas posturas e práticas gerenciais com a finalidade de obter melhores resultados.

A partir deste relato, as organizações precisam de uma relação mútua entre empresa e colaborador, mas para que isso ocorra é necessário mudar e transformar a visão das organizações em relação às pessoas, não como meros recursos da organização e sim como responsável pela razão de sua existência, o que se arremete dizer que as pessoas são o capital mais valioso de uma organização, indispensáveis ao seu funcionamento.

Muitas empresas têm adotado a política de valorização do capital humano, por compreender que os colaboradores são fundamentais para o seu sucesso, tendo em vista que contribuem com seus conhecimentos e habilidades, alavancando para o contínuo sucesso dos negócios. A área de recursos humanos, especificadamente o setor de gestão de pessoas, é a responsável pela retenção de funcionários, através das políticas de valorização incutidas na organização para seus colaboradores sentirem-se mais satisfeitos, valorizados e conseqüentemente proporcionar maior produtividade, resultados positivos, lucratividade e vantagem competitiva.

Nesse sentido, este trabalho justifica-se pela relevância da valorização do capital humano, proporcionando a retenção de pessoas dentro da organização, uma vez que na medida em que as organizações utilizam deste fator, tornam-se mais assertivas para garantir o seu crescimento e diferencial no mercado.

Diante do que foi exposto, acredita-se que a valorização do capital humano interfira na qualidade de vida do trabalhador, repercutindo na diminuição do índice de rotatividade e propiciando um clima organizacional positivo. Portanto, o estudo se propõe a buscar referências teóricas que destaquem a importância da valorização do capital humano e as práticas gerenciais que tem sido utilizada para manter e reter pessoas no ambiente organizacional.

A contribuição deste trabalho é de grande necessidade para a organização analisada, visto que os resultados expostos poderão servir de informações para subsidiar propostas de valorização do capital humano para seus colaboradores. Para a pesquisadora, a realização deste estudo é uma oportunidade de estabelecer uma maior interação entre a teoria e a prática, oportunizando sua inserção profissional de forma sistêmica e realística.

No âmbito acadêmico, este estudo contribuiu para consolidar a importância da valorização do capital humano, das práticas aplicadas pelas organizações para manter e reter pessoas, e dessa forma podendo ser utilizado para subsidiar futuras pesquisas na mesma área.

CAPÍTULO V

Desenvolvimento da Proposta

O presente estudo visa esclarecer ao leitor sobre a importância da valorização do capital humano para manter e reter pessoas no ambiente organizacional, valorizadas e satisfeitas dentro da organização. Portanto, neste capítulo foram utilizados pressupostos teóricos para contextualizar o que concerne a valorização do capital humano no que diz respeito ao mercado atual das organizações e como as empresas estão fazendo para valorizar o capital humano, apresentando as práticas que podem oferecer aos seus colaboradores para manutenção e permanência de talentos, este capítulo apresenta as seguintes formas de valorização, como: remuneração; incentivos; benefícios; treinamento e desenvolvimento; plano de carreira; higiene e segurança do trabalho.

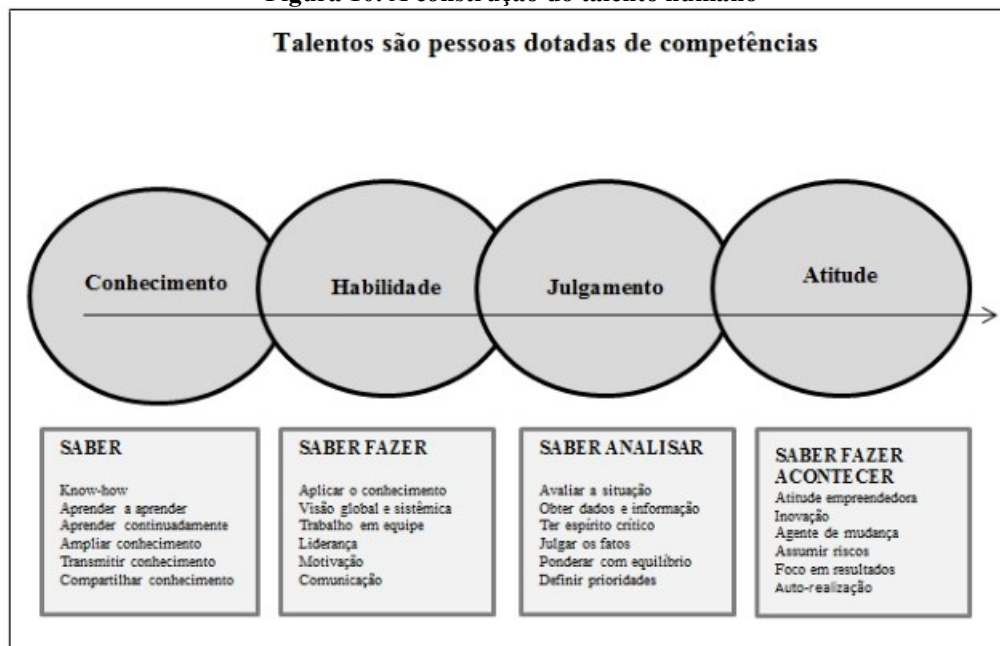
5. O MERCADO ATUAL DAS ORGANIZAÇÕES E COMO ESTÃO VALORIZANDO O CAPITAL HUMANO

No atual cenário, as organizações têm enfrentado diversas adaptações para manterem-se em um mercado altamente competitivo, dinâmico e instável, gerando novas atitudes nas pessoas que nelas trabalham para que as tomadas de decisão viabilizem o sucesso organizacional. Na opinião de Chiavenato (2010), na „era industrial“ a maquinaria e o dinheiro eram os fatores determinantes que demarcavam a capacidade das empresas, enquanto na „era da informação“, o que leva ao suprimento das necessidades que resultam na oportunidade de mercado é um conjunto de habilidades construídas e desenvolvidas permanentemente. E, nesse contexto, as pessoas passam a ser o grande diferencial das organizações, são as responsáveis por administrar, inovar, interagir com os clientes e fornecedores, produzir os bens e serviços, tornando-se cada vez mais importantes para o desempenho das atividades, contribuindo para o contínuo sucesso da organização.

Por este motivo, para atender as complexidades em um mundo globalizado, faz-se necessário que os colaboradores estejam capacitados e competentes para enfrentarem constantes desafios e circunstâncias de imprevisibilidade e incertezas. Daí as organizações atribuem ao posicionamento das pessoas como parceiras, de tal modo que se tornem o principal diferencial competitivo.

Diante disso, Chiavenato (2010) assegura que o talento humano é uma pessoa que possui algum diferencial, e atualmente é imprescindível o envolvimento de quatro elementos essenciais para competência individual, as quais se encontram na Figura 10.

Figura 10. A construção do talento humano



Fonte: Chiavenato (2010, p. 53)

O talento humano é um grande diferencial competitivo, caracterizado pela competência individual e pelos aspectos de conhecimentos, habilidades, julgamentos e atitudes, portanto, é fundamental que as organizações gerem oportunidades para o desenvolvimento e crescimento desses talentos, e conseqüentemente aumentarem sua competitividade e sucesso mercadológico. O capital humano é constituído de talentos, que precisam ser mantidos, desenvolvidos, reconhecidos e valorizados.

Em meio a este diferencial competitivo, as organizações modernas estão dando ênfase à valorização do capital humano, tratando com a devida atenção e importância, já que o capital humano são talentos que segundo Chiavenato (2010, p. 53) “o conceito de talento humano conduz necessariamente ao conceito de capital humano – o patrimônio inestimável que uma organização pode reunir para alcançar competitividade e sucesso”. O capital humano é imprescindível para as empresas, por isso, a gestão de pessoas tem buscado através de suas políticas e práticas manter e reter talentos, incentivando as pessoas e satisfazendo suas necessidades, intensificando a sua atração e permanência.

Por esta razão, as organizações estão procurando valorizar o capital humano, seja através de recompensas ou da manutenção de pessoas. Segundo Chiavenato (2010, p. 275) “as organizações desenvolvem sistemas de recompensas capazes de provocar impacto direto na sua capacidade de atrair, reter e motivar os funcionários”. Além disso, a manutenção de pessoas visa à motivação e a satisfação, assegurando condição física, psicológica e social satisfatória para permanecer na empresa (CHIAVENATO, 2010).

As organizações que proporcionam aos seus colaboradores a valorização do capital humano intensificam a dedicação ao trabalho e o comprometimento dos colaboradores para atingir os objetivos, resultados e lucratividade da empresa, refletindo em sua satisfação e qualidade de vida.

5.1 PRÁTICAS DE VALORIZAÇÃO DO CAPITAL HUMANO

As pessoas dedicam a maior parte de seu tempo nas organizações para o comprometimento de metas, objetivos e resultados organizacionais. As empresas precisam de pessoas com diferentes conhecimentos e para atender as necessidades e expectativas dos colaboradores as organizações estão criando recompensas e ambientes satisfatórios que contribuam efetivamente na sua permanência tornando-se um fator importante na valorização do capital humano. Portanto, valorizar é criar condições favoráveis e seguras para os colaboradores desenvolverem integralmente os seus cargos.

As organizações podem oferecer aos seus colaboradores várias formas da prática valorização dentre elas estão: remuneração, incentivos, benefícios, treinamento e desenvolvimento, plano de carreira e higiene e segurança do trabalho.

5.1.1 Remuneração

A remuneração de acordo Chiavenato (2010, p. 282) “é o processo que envolve todas as formas de pagamento ou de recompensas dadas aos funcionários e decorrentes do seu emprego”. É importante ressaltar que, as empresas precisam do trabalho bem executado e para que isso ocorra, a remuneração é indispensável, inclusive é uma maneira de valorizar os colaboradores no desempenho da boa produtividade e sua permanência na empresa.

Segundo Robbins; Judge e Sobral (2010) afirmam que ao remunerar melhor, as empresas conquistam colaboradores mais bem qualificados e mais motivados logo, permanecerão mais tempo com a empresa. A remuneração tem sido uma forma de atrair e manter pessoas uma vez que, reconhecer o valor de seus colaboradores é remunerar condizentemente.

Sendo assim, é importante enfatizar o plano de incentivos grupais que podem ser praticados pelas organizações através da reciprocidade.

5.1.2 Incentivos

Os incentivos são recompensas ofertadas pelo desempenho, seja individual ou em equipe, com a capacidade de motivar, incentivar e induzir a trabalhar na organização. Os incentivos grupais baseados em equipes/unidades são utilizados quando as organizações consideram os trabalhos em conjunto relevantes, para a melhoria do desempenho assim, amplia e incentiva o trabalho em equipe na busca do mesmo objetivo.

Dentre os diversos incentivos estão os planos de incentivos grupais mais comuns, os planos de participação nos resultados e os de participação nos lucros. O plano de participação de resultados acontece com a medição de desempenho da produção da seguinte maneira: uma parte da economia alcançada em relação aos atuais padrões de produção ou ainda, pela minimização de custos confrontada com os valores anteriormente praticados, sendo a diferença paga a todos os componentes da equipe; e o plano de participação de lucros compreende uma reserva da percentagem do lucro líquido que será rateado entre todos os colaboradores pelo alcance de metas e resultados que foram estabelecidos pela empresa (MILKOVICH; BOUDREAU, 2010).

Para ambos é indispensável que todos os colaboradores participem, estejam comprometidos e engajados em desempenhar com êxito suas atividades para serem premiados.

Atualmente, os planos de participação nos resultados e os de participação nos lucros são considerados uma forma de valorização recíproca, pois de um lado está o desempenho e comprometimento dos colaboradores para atingir as metas propostas, e do outro o alcance dos objetivos organizacionais em prol dos resultados, lucratividade e sucesso.

Diante desta realidade, a seguir são mencionados o conceito de benefício e os tipos de benefícios adicionais, ou seja, os benefícios voluntários concedidos pelas empresas.

5.1.3 Benefícios

A definição de benefício conforme Chiavenato (2010, p. 340) “são recompensas não-financeiras, baseadas no fato de pertencer à organização e que são oferecidas para atrair e manter os colaboradores”. Os benefícios tornam-se requisitos relevantes, tendo em vista que as empresas estão concedendo além dos benefícios garantidos pela legislação trabalhista, os benefícios adicionais, no intuito de valorizar o capital humano, atraí-los e mantê-los nas

organizações. Para este autor, atualmente os benefícios é uma das formas mais atraente de reter talentos nas organizações.

Ainda de acordo com o autor supracitado, os planos de benefícios são classificados quanto aos seus objetivos em: benefícios assistenciais, benefícios recreativos e planos supletivos. Os *benefícios assistências* são os que proveem ao funcionário e a sua família maior segurança, em casos de imprevistos, incluem: assistência médico-hospitalar, assistência odontológica, assistência financeira (empréstimos), serviço social, plano de previdência social, seguro de vida em grupo ou de acidentes pessoais, creche para filhos dos colaboradores, etc.; os *benefícios recreativos* são os que propiciam melhores condições de qualidade de vida podendo expandir a família do colaborador, são: grêmios ou clubes, áreas de lazer, passeios e excursões, atividades esportivas, etc. e, por fim, os *planos supletivos* consistem em serviços e benefícios que proporcionam facilidades e utilidades, favorecendo a qualidade de vida do colaborador, são: transporte, restaurante e agência bancária no local de trabalho, estacionamento exclusivo, convênios com empresas alimentícias: cooperativas ou supermercados, etc.

Portanto, os benefícios e os serviços são fundamentais para atender e satisfazer às diferentes necessidades dos colaboradores, propiciando um ambiente organizacional mais positivo possível, bem como, são atraentes para manter e reter bons profissionais, diminuindo a rotatividade de pessoas valiosas e, conseqüentemente, a perda do investimento realizada para estes colaboradores.

As principais vantagens dos benefícios para a organização e para os empregados estão mencionadas no Quadro 1, a seguir:

Quadro 1. Vantagens dos benefícios para a organização e para o empregado

Vantagens dos Benefícios	
para a organização	para o empregado
Eleva o moral dos empregados	Oferece conveniências não avaliáveis em dinheiro
Reduz a rotatividade e o absenteísmo	Oferece assistência disponível na solução de problemas pessoais
Eleva a lealdade do empregado para com a empresa	Aumenta a satisfação no trabalho
Aumenta o bem-estar do empregado	Contribui para o desenvolvimento pessoal e bem-estar individual
Facilita o recrutamento e a retenção do pessoal	Oferece meios de melhor relacionamento social entre os empregados
Aumenta a produtividade e diminui o custo unitário de trabalho	Reduz sentimentos de insegurança
Demonstra as diretrizes e os propósitos da empresa para com os empregados	Oferece oportunidades adicionais de assegurar status social
Reduz distúrbios e queixas	Oferece compensação extra
Promove relações públicas com a comunidade	Melhora as relações com a empresa
	Reduz as causas de insatisfação

Fonte: Chiavenato (2000, p. 425)

Por este motivo, antes das organizações concederem qualquer benefício, é indispensável que se faça uma análise para averiguar a possibilidade de manter por longo tempo os benefícios, pois caso sua manutenção se torne inviável, provocará nos colaboradores um estado de insatisfação pior do que se não o tivesse sido oferecido.

Visando ainda a manutenção e retenção dos colaboradores temos como prática o treinamento e desenvolvimento atribuído ao investimento do capital humano.

5.1.4 Treinamento e desenvolvimento

O treinamento é um processo de orientar as pessoas e prepará-las para o eficiente desempenho de suas atividades laborais. De acordo com Chiavenato (2010), treinamento é um método educacional de curto prazo, aplicado de maneira sistemática e organizada, através do qual as pessoas aprendem conhecimentos, atitudes e competências a fim de atender os objetivos previamente definidos. O treinamento envolve todos os conhecimentos específicos relacionados ao trabalho, processo indispensável a todos os colaboradores da organização, considerado a base essencial para desenvolver competências e o desempenho dos cargos, contribuindo efetivamente para os objetivos da organização.

A principal finalidade das empresas treinarem seus colaboradores é para proporcionar novas habilidades ou melhorar os que já possuem (LACOMBE, 2011). É essencial que as empresas disponibilizem treinamentos para os colaboradores novatos, veteranos e os promovidos, para executarem com eficiência suas atividades. Vale salientar que, quando treinados correspondem de forma positiva na concretização das suas atividades. Conforme Lacombe (2011, p. 381) assegura que:

Cada novo empregado, independente de seu treinamento prévio, formação ou experiência, precisa ser ensinado a executar algumas tarefas específicas. Além disso, novas ocasiões para treinamento estão sempre surgindo: quando um empregado é transferido ou promovido, quando o trabalho muda e novas habilidades ou conhecimentos precisam ser aprendidos em função de mudanças na instituição ou de avanços no conhecimento humano ou na tecnologia.

Deste modo, o treinamento é um importante investimento e consiste na valorização das pessoas, considerado um dos recursos de desenvolvimento, conforme Chiavenato (2010, p. 367) assegura que, “[...] o treinamento é considerado um meio de desenvolver competências nas pessoas para que se tornem mais produtivas, criativas e

inovadoras, a fim de contribuir melhor para os objetivos organizacionais e se tornarem cada vez mais valiosas”. É através do treinamento que os colaboradores melhoram seu desempenho e ficam preparados para no cotidiano de suas atividades. Segundo Lacombe (2011) a organização que dá prioridade ao treinamento sinaliza para seus colaboradores a importância que atribui a elas.

Outro importante fator é o desenvolvimento de pessoal, que potencializa o aperfeiçoamento dos colaboradores, capacitando-os, motivando-os e valorizando-os em atender as peculiaridades da organização, e por sua vez a retenção de talentos, conforme disserta Milkovich; Boudreau (2010, p. 338):

O desenvolvimento é o processo de longo prazo para aperfeiçoar as capacidades e motivações dos empregados a fim de torná-los futuros membros valiosos da organização. O desenvolvimento inclui não apenas o treinamento, mas também a carreira e outras experiências.

É importante frisar que o desenvolvimento exercer um papel fundamental na ampliação do conhecimento e da competência, estimulando novos desafios e favorecendo as novas oportunidades e crescimento pessoal. Tem como fator de atrair e reter talentos na organização. Para que haja a retenção de talentos é imprescindível que as organizações tenham mecanismos para a sua permanência, o plano de carreira é um deles.

5.1.5 Plano de carreira

Carreira é uma sequência de atitudes e atividades desenvolvidas por uma pessoa ao longo de seu tempo em uma organização (CHIAVENATO, 2010). Ampliando, para a construção de um plano de carreira, segundo Dutra (2002, p. 103 *apud* Giovanela; Santos, 2009).

A carreira deve ser pensada, portanto, como uma estrada que está sempre sendo construída pela pessoa e pela empresa. Desse modo, se olharmos para frente, vamos ver o caos a ser ordenado e, quando olharmos para trás, enxergaremos a estrada que já construímos. Uma empresa que administre de forma compartilhada as carreiras terá diante de si várias estradas em construção.

Portanto, é fundamental que as empresas delineiem as qualificações e competências profissionais necessárias para preparar os colaboradores no plano de carreira. O plano de carreira é uma forma fascinante de promover e construir a trajetória de carreiras

existentes para colaboradores competentes e aptos na ascensão profissional para trilharem profissionalmente dentro da empresa, contribuindo ao desenvolvimento de carreira e a retenção de talentos.

De acordo com Carvalho; Nascimento e Serafim (2012) diz que o plano de carreira, é uma maneira de humanizar as organizações em proporcionar o desenvolvimento do profissional na empresa, diminuindo ou abolindo “as recomendações de padrinhos” para posições extremamente profissionais. Desta forma, o conhecimento e a competência são fatores essenciais para o funcionário evoluir no plano de carreira.

Segundo Chowdhury (2003, p. 79 *apud* Cunha; Ferraz e Furtado, 2007), “pessoas de talento querem fazer parte de uma empresa na qual podem confiar, uma empresa que as estimule”. As empresas que possuem um ambiente atrativo e favorecem oportunidades de crescimento profissional contínuo tendem a permanecer com esses talentos por mais tempo.

5.1.6 Higiene e Segurança do trabalho

As organizações independentemente do seu porte precisam dá atenção e cumprir uma série de normas e procedimentos para assegurarem a proteção da saúde física e mental das pessoas que nela trabalha, proporcionando um ambiente de trabalho higiênico, saudável, agradável e seguro.

A higiene do trabalho para Chiavenato (2010) está associada com as condições ambientais de trabalho que garantem a saúde física e mental, incluindo as condições de saúde e bem-estar das pessoas dentro da organização. Sob o aspecto da saúde física, pertinentes ao local de trabalho constitui a área de ação de higiene do trabalho, abrangendo aspectos vinculados com a exposição do organismo humano a agentes externos (ruídos, ar, temperatura, umidade, luminosidade e equipamentos de trabalho) e em relação da saúde mental, o ambiente de trabalho deve propiciar condições psicológicas e sociológicas saudáveis influenciando positivamente sobre o comportamento das pessoas.

A segurança do trabalho é o agrupamento de medidas de ordem técnica, educacional, médica e psicológica utilizada para prevenir acidentes, seja para eliminar as condições de insegurança do ambiente de trabalho, seja para instruir ou convencer as pessoas pela implantação de práticas preventivas (CHIAVENATO, 2010).

Dentro destes contextos, Chiavenato (2010, p. 471) destaca que:

Um ambiente agradável facilita o relacionamento interpessoal e melhora a produtividade, bem como reduz acidentes, doenças, absenteísmo e rotatividade do pessoal. Fazer do ambiente um local agradável para se trabalhar tornou-se uma verdadeira obsessão para as empresas bem-sucedidas.

Em vista dessa realidade, é primordial que as empresas priorizarem ações para estimular as práticas contudentes para a prevenção de acidentes, isentando as inseguranças do local de trabalho para os colaboradores desempenharem com mais afinco suas atividades dentro da organização. Portanto, com a valorização da higiene e segurança do trabalho gera um ambiente salubre, contribuindo na valorização do capital humano.

Além do que foi descrito anteriormente, é importante enfatizar os aspectos ergonômicos que consistem diretamente na adaptação harmoniosa entre o ser humano e o ambiente de trabalho. Dentro desta perspectiva, “a ergonomia constitui-se o processo que busca a elaboração de projetos que têm como finalidade *diminuir ao máximo o esforço do empregado no manuseio de seus instrumentos de trabalho* – máquinas, equipamentos, ferramentas, mobiliário, etc” (CARVALHO; NASCIMENTO e SERAFIM, 2012 p. 285). A interação ergonômica com o colaborador é imprescindível uma vez que, exige-se através da Norma Regulamentadora n.º 17 (NR 17) e a Consolidação das Leis Trabalhistas (CLT) todo aparato propício ao posto de trabalho.

De acordo com a NR 17, em seu subitem 17.3.3 apresenta as características do mobiliário do posto de trabalho para pessoas que executam trabalhos sentados e estabelece que:

Os assentos utilizados nos postos de trabalho devem atender aos seguintes requisitos mínimos de conforto: a) altura ajustável à estatura do trabalhador e à natureza da função exercida; b) características de pouca ou nenhuma conformação na base do assento; c) borda frontal arredondada; d) encosto com forma levemente adaptada ao corpo para proteção da região lombar.

Esses requisitos de conforto devem ser priorizados e observados sob o princípio da responsabilidade, assegurando aos colaboradores uma postura adequada e confortável excluído posições desconfortáveis no posto de trabalho.

5.2 Aspectos Metodológicos

A presente pesquisa teve como objetivo suscitar conhecimentos para solucionar problemas específicos quanto à percepção dos colaboradores sobre a importância da valorização do capital humano em relação à manutenção e retenção de pessoas dentro da organização analisada. Esta pesquisa configurou-se de natureza aplicada, segundo Barbosa et al (2012) a pesquisa aplicada gera conhecimentos direcionados a solucionar os problemas específicos.

Quanto aos objetivos é uma pesquisa exploratória e descritiva. As pesquisas exploratórias segundo Gil (2010, p. 27) “têm como propósito proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses. Seu planejamento tende a ser bastante flexível, pois interessa considerar os mais variados aspectos relativos ao fato ou fenômeno estudado”; e a descritiva de acordo com Gil (2010, p. 27) “têm como objetivo a descrição das características de determinada população [...] com a finalidade de identificar possíveis relações entre variáveis”, visto que serão descritas e analisadas as práticas usadas na empresa objeto de estudo.

Em relação aos procedimentos técnicos é bibliográfica e uma pesquisa de campo (*survey*). De acordo com Barbosa et al (2012) a pesquisa bibliográfica são as fontes utilizadas a partir de materiais já publicados como livros, periódicos e internet; e, a pesquisa de campo visa o levantamento de dados, fatos e fenômenos tal como ocorre na realidade (BARBOSA et al, 2012).

Quanto à forma de abordagem é de caráter quali-quantitativa com a prioridade na utilização de números que quantificaram as informações coletadas de uma amostra e as formulações estatísticas da coleta, com uma linguagem em forma de texto para descrição e interpretação de conceitos sobre a valorização do capital humano em reter e manter pessoas nas organizações. O método utilizado é o dedutivo, baseado na razão e os resultados revelam-se por meio de uma conexão lógica de raciocínio (BARBOSA et al, 2012). O universo da pesquisa compreende 11 colaboradores do setor de crediário da empresa analisada, com amostra não-probabilística intencional de 10 colaboradores.

Os instrumentos de coletas de dados foram um questionário e a observação. O questionário foi elaborado pela autora, composto por 17 questões fechadas e 01 questão aberta, dividido em duas partes, aplicado presencialmente na empresa analisada. A primeira denominada A Percepção dos Colaboradores Sobre a Valorização do Capital Humano, composta por dez questões fechadas e uma questão aberta, visando conhecer a percepção dos

colaboradores sobre a importância do capital humano no ambiente de trabalho e os principais motivos de trabalharem na empresa. A segunda parte denominada Caracterização dos Colaboradores, contendo sete questões fechadas com o objetivo de descrever o perfil sócio demográfico dos colaboradores participantes do estudo.

As referidas questões foram elaboradas com base nas vertentes de valorização para manter e reter pessoas nas empresas através dos seguintes aspectos: remuneração, benefícios, incentivos, treinamento e desenvolvimento, plano de carreira, higiene e segurança do trabalho. A primeira parte do questionário composta por 11 questões, sendo: nove questões fechadas, baseadas conforme a escala de *Likert*, constituídas por afirmativas permitindo aos respondentes avaliarem a escala de concordância em cinco níveis: Concordo Totalmente, Concordo, Indiferente, Discordo e Discordo Totalmente; uma questão fechada para identificar o nível de importância, a partir de uma avaliação que alcança de 1 a 5 pontos, sendo: 1-indica nenhuma importância; 2- indica pouca importância; 3-indica indiferente; 4-indica alguma importância e 5-indica muita importância. A questão aberta da primeira parte do questionário levou os colaboradores a relatarem os principais motivos de trabalharem na empresa analisada.

A análise dos dados foi fundamentada na utilização da distribuição de frequência e percentual, tendo como base as afirmações nos cinco níveis de concordância, e uma avaliação que alcança de 1 a 5 pontos atribuídos pelos respondentes. Para tal procedimento, utilizou-se da planilha eletrônica Microsoft Excel para elaboração de gráficos e tabelas que apresentam as percepções dos colaboradores sobre a importância da valorização do capital humano, através da utilização de práticas de gestão para manter e reter pessoas dentro da organização.

5.3 Análise de Dados e Interpretação de Resultados

O objetivo deste trabalho é analisar a importância da valorização do capital humano como estratégia eficaz para atrair e manter pessoas na organização, o que foi feito através das práticas de gestão de pessoas: remuneração; incentivos; benefícios; treinamento e desenvolvimento; plano de carreira; higiene e segurança do trabalho. Os dados obtidos a partir das opiniões dos sujeitos da pesquisa estão apresentados através de gráficos e os relatos dos colaboradores alegando o motivo de trabalharem na empresa, estão expostos através de um quadro.

As questões buscam verificar a percepção dos colaboradores, em relação à importância da valorização do capital humano como estratégia eficaz para atrair e manter pessoas na organização, através das práticas de remuneração; incentivos; benefícios; treinamento e desenvolvimento; plano de carreira e higiene e segurança do trabalho, as quais pretendem responder a dois objetivos específicos do estudo, relacionados com: “Descrever a percepção dos colaboradores sobre a importância do capital humano no ambiente de trabalho”; e “Identificar as práticas de valorização do capital humano reconhecidas pelos colaboradores”.

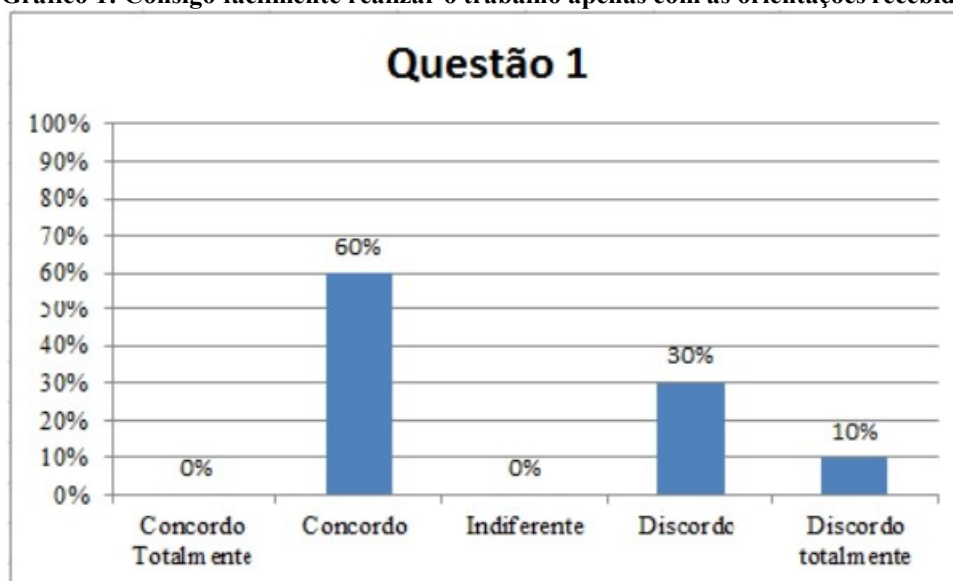
Cada questão, abordada no instrumento de pesquisa, está apresentada separadamente e seus resultados estão ilustrados através de gráfico, apresentando embasamento teórico utilizado na fundamentação, como também a interpretação da autora deste trabalho.

5.3.1 Facilidade de realizar o trabalho

Este item retrata a percepção dos colaboradores quanto a facilidade de realizar o trabalho apenas com as orientações recebidas, pode ser observado no Gráfico 1.

Verificou-se que 60% dos colaboradores concordam que há facilidade de realizar o trabalho, o que permite inferir que os demais colaboradores sentem alguma dificuldade em realizar o trabalho apenas com as orientações recebidas. O treinamento é de extrema importância para os colaboradores, o qual permite que sejam transferidas as informações necessárias para um bom desempenho.

Percebe-se através dos dados apresentados no Gráfico 1, que as orientações prestadas aos colaboradores para a realização do trabalho não eliminam todas as dúvidas para se ter um bom desempenho, tendo em vista que houve um nível de 40% de discordância da afirmativa, demonstrando que as orientações transmitidas não estão atingindo o objetivo de desempenhar o trabalho com eficácia.

Gráfico 1: Consigo facilmente realizar o trabalho apenas com as orientações recebidas

Fonte: Pesquisa direta, 2015

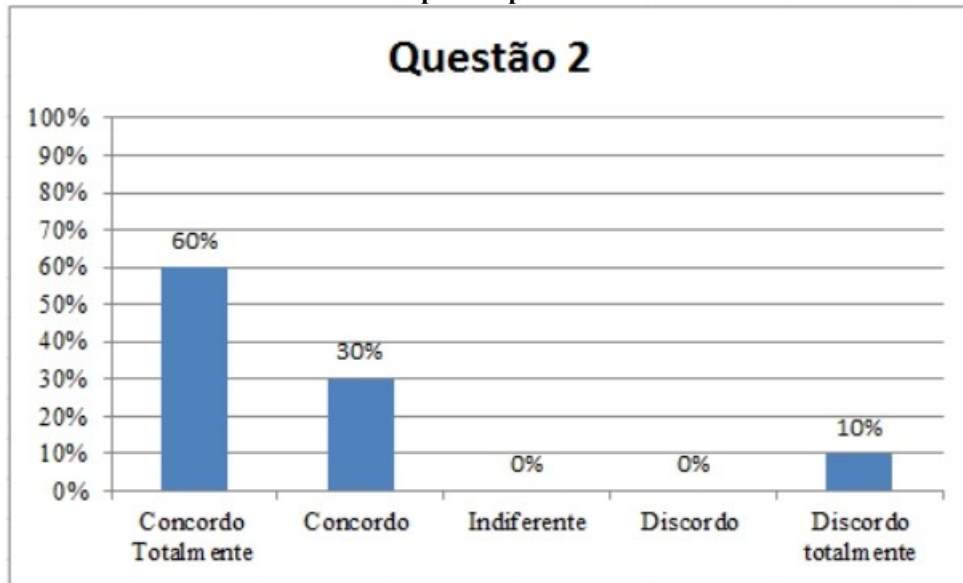
Uma solução para nivelar o desempenho do trabalho com êxito é proporcionar treinamentos aos colaboradores, de acordo com Chiavenato (2010), treinamento é um método educacional de curto prazo, aplicado de maneira sistemática e organizada, através do qual as pessoas aprendem conhecimentos, atitudes e competências a fim de atender os objetivos previamente definidos. O treinamento é a base essencial para os colaboradores desenvolverem prioritariamente suas atividades, com conhecimentos e habilidades, ou seja, o treinamento é um fator que provoca o entendimento e visa manter as pessoas atualizadas nas suas atividades laborais, impactando efetivamente na realização do trabalho cotidiano com eficácia.

Não obstante as respostas positivas, a observação averiguou que a empresa não disponibiliza treinamento para seus colaboradores, apenas são dadas orientações de como proceder para executar suas atividades. Conforme o Gráfico 1, a afirmativa foi discordada por 40% dos colaboradores, demonstrando visivelmente que a ausência de treinamento é um fator que compromete a execução de um bom desempenho dos colaboradores.

5.3.2 Expectativa de participar de algum tipo de treinamento

A percepção dos colaboradores em relação às expectativas de participar de algum tipo de treinamento oferecido pela empresa, para desenvolver e aperfeiçoar seus conhecimentos e habilidades, abordada na Questão 2, está demonstrada no Gráfico 2, a seguir.

Gráfico 2: Fico na expectativa de participar de algum tipo de treinamento oferecido pela empresa



Fonte: Pesquisa direta, 2015

Na visão da maioria dos pesquisados, demonstrado no Gráfico 2, foi possível observar que 90% (CT+C) concordaram que ficam na expectativa de aperfeiçoar seus conhecimentos e habilidades a partir de algum tipo de treinamento oferecido pela empresa, e apenas 10% dos colaboradores discordam.

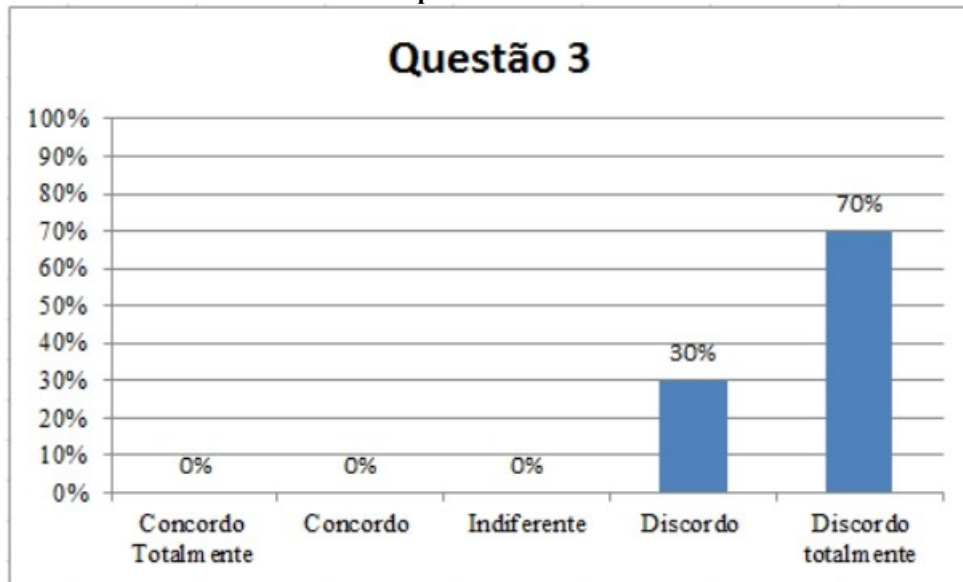
Com os resultados apresentados no Gráfico 2, observa-se um alto nível de concordância na afirmativa, permitindo dizer que é fundamental as organizações oferecerem contínuos treinamentos para melhorarem o desempenho de seus colaboradores, tendo em vista que estes esperam da empresa a realização de treinamentos. De acordo Chiavenato (2010, p. 367) assegura que, “[...] o treinamento é considerado um meio de desenvolver competências nas pessoas para que se tornem mais produtivas, criativas e inovadoras, a fim de contribuir melhor para os objetivos organizacionais e se tornarem cada vez mais valiosas”, a importância do treinamento também é apontada por Lacombe quando diz que (2011, p. 381) “cada novo empregado, independente de seu treinamento prévio, formação ou experiência, precisa ser ensinado a executar algumas tarefas específicas. Além disso, novas ocasiões para treinamento estão sempre surgindo: quando um empregado é transferido ou promovido, quando o trabalho muda e novas habilidades ou conhecimentos precisam ser aprendidos em função de mudanças na instituição ou de avanços no conhecimento humano ou na tecnologia”. O treinamento está intrinsecamente ligado a um bom desempenho. Segundo Lacombe (2011) a organização que dá prioridade ao treinamento sinaliza para seus colaboradores a importância que atribui a elas.

Ainda que as respostas tenham sido positivas, a observação constatou que não há treinamentos na empresa analisada, mesmo assim, percebe-se que os colaboradores sabem da relevância de aperfeiçoar seus conhecimento e habilidades através do treinamento.

5.3.3 Desenvolvimento de pessoal para o crescimento de carreira

A questão 03 identifica a percepção dos colaboradores em relação ao desenvolvimento de pessoal que a empresa oferece, aperfeiçoa e capacita os colaboradores para o crescimento de carreira, esta afirmativa pertence à Questão 3 representada no Gráfico 3, a seguir.

Gráfico 3: O desenvolvimento de pessoal que a empresa oferece, aperfeiçoa e capacita os colaboradores para o crescimento de carreira



Fonte: Pesquisa direta, 2015

Verifica-se no Gráfico 3, que os pesquisados discordam desta afirmação, sendo 70% discordo totalmente e 30% discordam, constatando que a organização não proporciona aos seus colaboradores o desenvolvimento de pessoal, no que diz respeito ao aperfeiçoamento e capacitação para o crescimento de carreira.

Diante deste resultado (Gráfico 3), fica perceptível que a organização não oferece o desenvolvimento de pessoal, requisito imprescindível para os colaboradores serem capacitados, motivados, valorizados e estimulados a permanecerem na empresa. Segundo Milkovich; Boudreau (2010, p. 338) “o desenvolvimento é o processo de longo prazo para aperfeiçoar as capacidades e motivações dos empregados a fim de torná-los futuros membros valiosos da organização. O desenvolvimento inclui não apenas o treinamento, mas também a

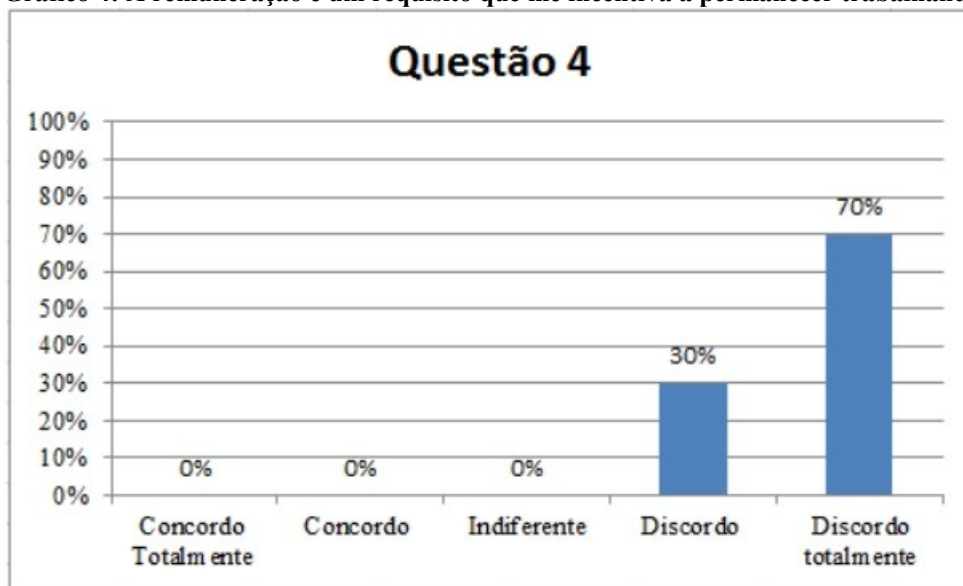
carreira e outras experiências”. Para as organizações desfrutarem de talentos humanos fundamentais para o seu funcionamento, é essencial que haja mecanismos que impulsionem o desenvolvimento dos colaboradores e sua evolução dentro da organização.

A observação mostrou que as respostas são condizentes com a realidade, devido não existir o desenvolvimento de pessoal na empresa analisada.

5.3.4 A remuneração como requisito incentivador

Este item retrata a percepção dos colaboradores se a remuneração é um requisito que incentiva a permanecer trabalhando, abordada na Questão 4 apresentada no Gráfico 4, a seguir.

Gráfico 4: A remuneração é um requisito que me incentiva a permanecer trabalhando



Fonte: Pesquisa direta, 2015

Diante das respostas dos colaboradores pesquisados no Gráfico 4, verifica-se alto nível de discordância, sendo 70% discordo totalmente e 30% discordo, ou seja, a remuneração não é um fator que incentiva ao trabalho.

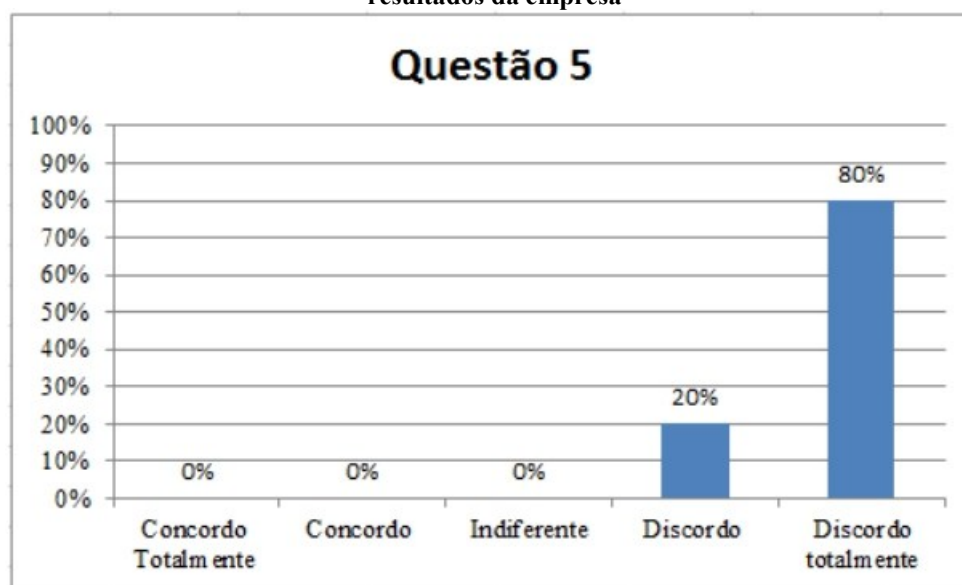
Como se pode observar através dos resultados demonstrados acima (Gráfico 4), fica claro que a organização não disponibiliza uma remuneração atrativa, o que implica dizer que se torna mais difícil para a manutenção de pessoas e sua permanência, provocando a rotatividade entre seus funcionários. Para Robbins; Judge; Sobral (2010) afirmam que ao remunerar melhor, as empresas conquistam colaboradores mais bem qualificados e mais motivados, logo, permanecerão mais tempo na empresa.

A observação reafirmou os resultados apresentados, evidenciando a remuneração como um fator desprovido de incentivação.

5.3.5 Incentivos financeiros pelo alcance de metas e resultados

Identificar a percepção dos colaboradores quando conseguem realizar todas as metas e resultados estabelecidos pela empresa e, recompensados com incentivos financeiros pelo desempenho, refere-se à Questão 5 demonstrada no Gráfico 5, a seguir.

Gráfico 5: Recompensas com incentivos financeiros pelo alcance de metas e resultados da empresa



Fonte: Pesquisa direta, 2015

Analisando o Gráfico 5, observa-se que os pesquisados discordam que exista alguma recompensa por parte da organização, pois 80% responderam discordo totalmente e 20% responderam discordo, apresentando alto nível de discordância da afirmativa.

Levando em consideração as respostas de discordância (DT+D) no Gráfico 5, constata-se que os colaboradores não recebem recompensas mesmo atingindo as metas e resultados estabelecidos. É importante ressaltar, caso fossem recompensados causaria entre os colaboradores maior desempenho e satisfação, segundo Chiavenato (2010, p. 275) “as organizações desenvolvem sistemas de recompensas capazes de provocar impacto direto na sua capacidade de atrair, reter e motivar os funcionários”. As empresas que desejam atrair, reter e motivar seus funcionários precisam elaborar sistemas de recompensas com o intuito de alcançar esses objetivos.

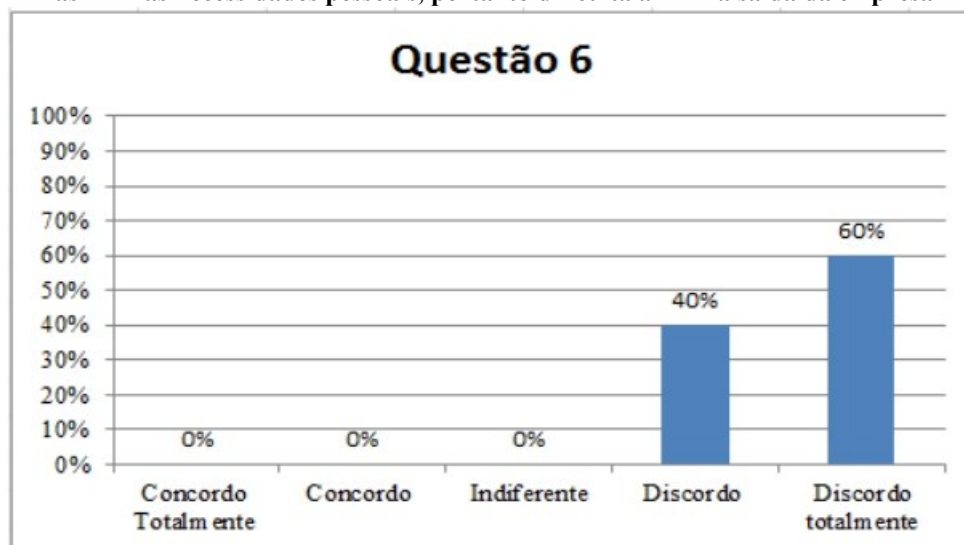
Os incentivos grupais são importantes e de acordo com Milkovich; Boudreau, (2010) o plano de participação de resultados acontece com a medição de desempenho da produção da seguinte maneira: uma parte da economia alcançada em relação aos atuais padrões de produção ou ainda, pela minimização de custos confrontada com os valores anteriormente praticados, sendo a diferença paga a todos os componentes da equipe; e o plano de participação de lucros compreende uma reserva da percentagem do lucro líquido que será rateado entre todos os colaboradores pelo alcance de metas e resultados que foram estabelecidos pela empresa.

Quando há valorização do capital humano, os colaboradores utilizam suas habilidades, competências e talentos, provocando nas empresas maior lucratividade e sucesso nos negócios. Atualmente, as empresas estão buscando valorizar o capital humano, considerado o ativo mais importante, recompensado através de incentivos atraentes que propiciem a qualidade de vida destes colaboradores e permaneçam florescendo seus talentos dentro da empresa.

5.3.6 Os benefícios favorecem uma melhor qualidade de vida

Este item identifica a percepção dos colaboradores em relação aos benefícios concedidos e, se estes proporcionam qualidade de vida e se atendem as suas necessidades pessoais, abordada na Questão 6 apresentada no Gráfico 6, a seguir.

Gráfico 6: Os benefícios que recebo favorecem a minha qualidade de vida e atendem as minhas necessidades pessoais, portanto dificulta a minha saída da empresa



Fonte: Pesquisa direta, 2015

Percebe-se no Gráfico 6, apenas os níveis de discordância por parte dos pesquisados (discordo totalmente + discordo) obteve 100%, em relação aos benefícios que não atendem a sua qualidade de vida e nem as suas necessidades pessoais.

Observando o Gráfico 6, fica explícito que os benefícios concedidos não estão conseguindo atender a qualidade de vida e nem as necessidades pessoais dos colaboradores, ou seja, não é um fator de atração e nem de permanência na organização. Os benefícios conforme Chiavenato (2010, p. 340) “são recompensas não-financeiras, baseadas no fato de pertencer à organização e que são oferecidas para atrair e manter os colaboradores”. É fundamental que a organização disponibilize benefícios aos seus colaboradores, objetivando uma melhor qualidade de vida e suprimindo suas necessidades, tornando-os satisfeitos, valorizados e mantendo-se na empresa por muito mais tempo.

Ainda de acordo com o autor supracitado, os planos de benefícios são classificados quanto aos seus objetivos em: benefícios assistenciais, benefícios recreativos e planos supletivos. Os *benefícios assistências* são os que proveem ao funcionário e a sua família maior segurança, em casos de imprevistos, incluem: assistência médico-hospitalar, assistência odontológica, assistência financeira (empréstimos), serviço social, plano de previdência social, seguro de vida em grupo ou de acidentes pessoais, creche para filhos dos colaboradores, etc.; os *benefícios recreativos* são os que propiciam melhores condições de qualidade de vida podendo expandir a família do colaborador, são: grêmios ou clubes, áreas de lazer, passeios e excursões, atividades esportivas, etc. e, por fim, os *planos supletivos* consistem em serviços e benefícios que proporcionam facilidades e utilidades, favorecendo a qualidade de vida do colaborador, são: transporte, restaurante e agência bancária no local de trabalho, estacionamento exclusivo, convênios com empresas alimentícias: cooperativas ou supermercados, etc.

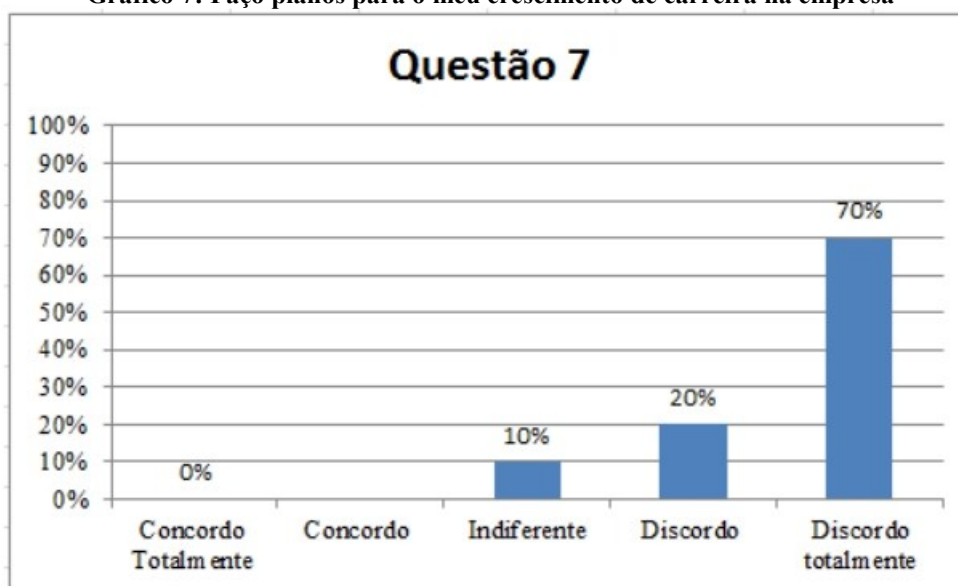
Os benefícios e os serviços são de suma importância e permitem atender às diferentes necessidades dos colaboradores, isso demonstra que o ambiente torna-se mais satisfatório e atraente para manter e reter bons profissionais, conseqüentemente minimiza a rotatividade e aumenta a satisfação no trabalho, elevando a lealdade do empregado para com a empresa.

De acordo com a observação, comprova-se que a empresa disponibiliza aos colaboradores os seguintes benefícios: plano de saúde e vale alimentação, mas infelizmente não favorecem a qualidade de vida e também não atendem as necessidades pessoais dos colaboradores, confirmado através do Gráfico 6.

5.3.7 Os colaboradores fazem planos de crescimento de carreira

A percepção dos colaboradores em relação ao crescimento de carreira na organização, abordado na Questão 7 estão representadas no Gráfico 7. Verificou-se que os colaboradores atribuíram os níveis de discordância, sendo: 70% discordam totalmente, 20% discordam e 10% responderam indiferente, destacando-se alto nível de discordância da afirmação.

Gráfico 7: Faça planos para o meu crescimento de carreira na empresa



Fonte: Pesquisa direta, 2015

Conforme os dados apresentados no Gráfico 7, constata-se que na organização os colaboradores não fazem planos de crescimento de carreira. Com a observação foi constatado que as respostas condizem com a realidade e por este motivo os colaboradores também não possuem planos de crescimento de carreira na empresa. É necessário que a organização, tenha um plano de carreira para que seus colaboradores possam ter mais entusiasmo, dedicação, comprometimento e obtenham crescimento dentro da organização, além de serem valorizados por ela.

Um plano de carreira, segundo Dutra (2002, p. 103 *apud* Giovanela; Santos, 2009) “a carreira deve ser pensada, portanto, como uma estrada que está sempre sendo construída pela pessoa e pela empresa. Desse modo, se olharmos para frente, vamos ver o caos a ser ordenado e, quando olharmos para trás, enxergaremos a estrada que já construímos. Uma empresa que administre de forma compartilhada as carreiras terá diante de si várias estradas em construção”. É primordial que a organização busque o plano de carreira, permitindo que

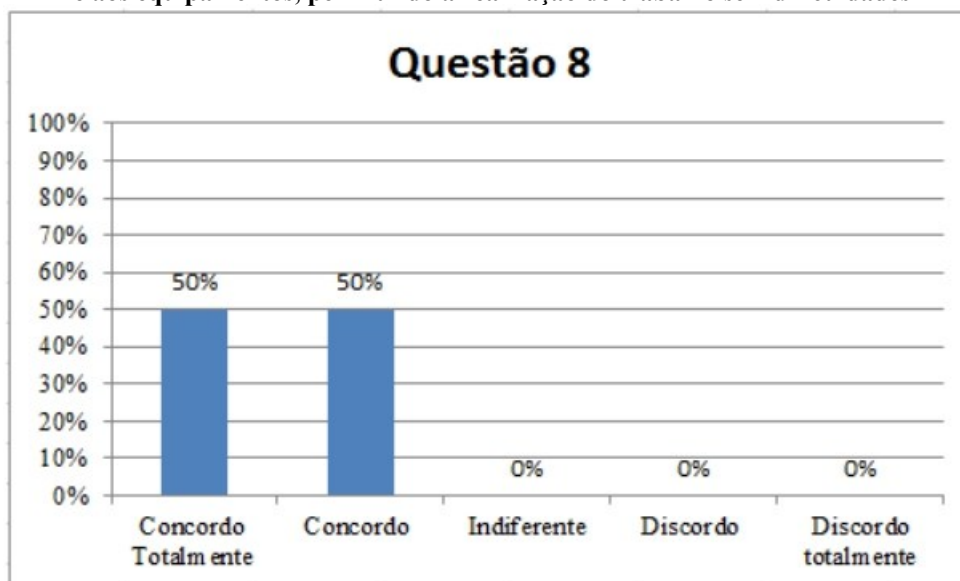
seus colaboradores fiquem fascinados e construa sua carreira para evoluir na empresa através de suas competências, habilidades e talentos.

Segundo Chowdhury (2003, p. 79 *apud* Cunha; Ferraz; Furtado, 2007), “pessoas de talento querem fazer parte de uma empresa na qual podem confiar, uma empresa que as estimule”. Vale salientar que quando a oportunidade de crescimento floresce, permite aos colaboradores a sua permanência por serem valorizados.

5.3.8 Condições seguras de trabalho

Este item identifica a percepção dos colaboradores quanto à segurança nas condições de trabalho em relação à luminosidade, temperatura e aos equipamentos utilizados, permitindo a realização do trabalho sem dificuldades, abordada na Questão 8 demonstrada no Gráfico 8, a seguir.

Gráfico 8: As condições de trabalho são seguras quanto à luminosidade, temperatura e aos equipamentos, permitindo a realização do trabalho sem dificuldades



Fonte: Pesquisa direta, 2015

Observa-se no Gráfico 8, que os colaboradores atribuíram os níveis de concordância (CT+ C) obtendo 100%, ou seja, concordam que as condições de trabalho são seguras, permitindo condições propícias de permanência no trabalho.

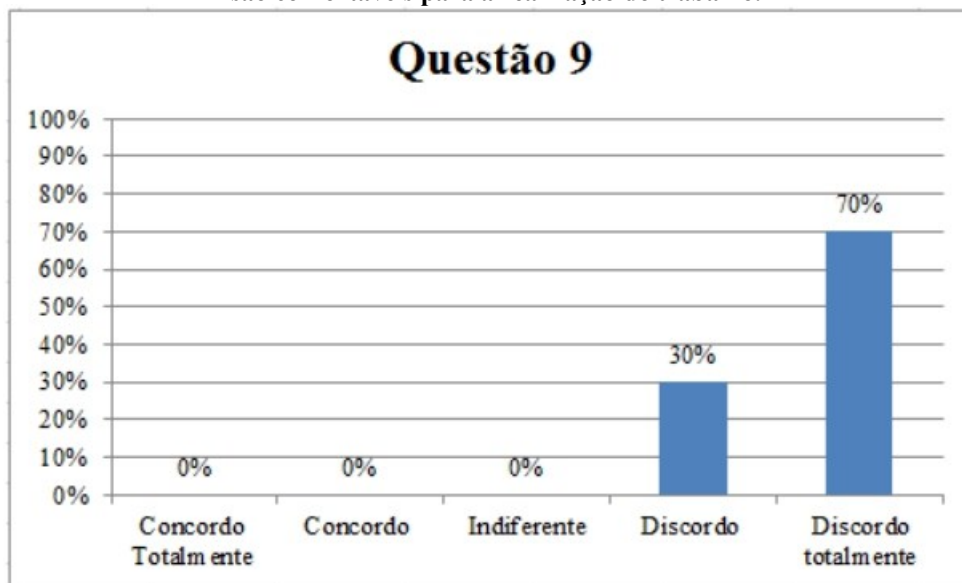
Diferentemente das questões anteriores, está questão 8 apresentada no Gráfico 8, constatou-se o maior índice de concordância, pelo fato da organização valorizar o ambiente de trabalho, tornando-o agradável, isso reafirma-se com a observação. Chiavenato (2010, p. 471)

destaca que “um ambiente agradável facilita o relacionamento interpessoal e melhora a produtividade, bem como reduz acidentes, doenças, absenteísmo e rotatividade do pessoal. Fazer do ambiente um local agradável para se trabalhar tornou-se uma verdadeira obsessão para as empresas bem-sucedidas”. Considerando essa afirmação, os dados apresentados e a observação, verifica-se que a empresa proporciona através de seu ambiente de trabalho, requisitos fundamentais de valorização do capital humano no que diz respeito à segurança do trabalho.

5.3.9 A ergonomia no posto de trabalho

Este item aborda sobre a percepção dos colaboradores em relação às cadeiras no ambiente de trabalho, se são reguláveis, têm altura adequada, confortáveis para a realização do trabalho, abordada na Questão 9 e apresentada no Gráfico 9, abaixo demonstrada.

Gráfico 9: As cadeiras no ambiente de trabalho: são reguláveis, têm altura adequada, são confortáveis para a realização do trabalho.



Fonte: Pesquisa direta, 2015

Conforme pode ser observado no Gráfico 9, verificou-se que 100% (DT+D) discordaram, os quais confirmam que as cadeiras dos colaboradores não são ergonomicamente corretas.

Após a avaliação desses dados, verifica-se que as cadeiras não apresentam conforto quando se trata das condições ergonômicas. Carvalho; Nascimento e Serafim, (2012 p. 285) asseguram que “a ergonomia constitui-se o processo que busca a elaboração de

projetos que têm como finalidade *diminuir ao máximo o esforço do empregado no manuseio de seus instrumentos de trabalho* – máquinas, equipamentos, ferramentas, mobiliário, etc”. O ambiente de trabalho deve ser adequado para se manter uma boa funcionalidade e conforto aos seus usuários.

De acordo com a NR 17, em seu subitem 17.3.3 apresenta as características do mobiliário do posto de trabalho para pessoas que executam trabalhos sentados e estabelece que “os assentos utilizados nos postos de trabalho devem atender aos seguintes requisitos mínimos de conforto: a) altura ajustável à estatura do trabalhador e à natureza da função exercida; b) características de pouca ou nenhuma conformação na base do assento; c) borda frontal arredondada; d) encosto com forma levemente adaptada ao corpo para proteção da região lombar”.

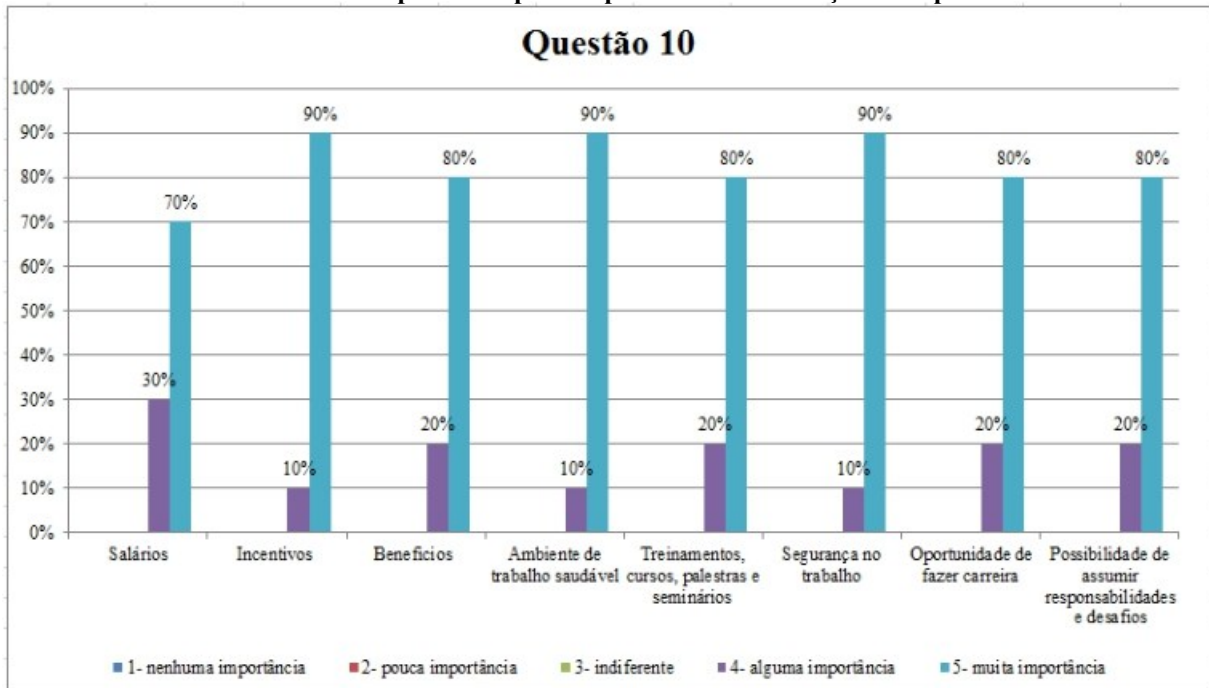
Os requisitos de conforto devem ser priorizados em todos os postos de trabalho, a fim de proporcionar bem estar e prevenção de doenças aos seus colaboradores.

Com a observação averiguou-se que as cadeiras são baixas para a estatura dos colaboradores e o encosto não proporciona adaptação ao corpo na região lombar.

5.3.10 Níveis de importância para as práticas de valorização do capital humano

Para responder ao 3º objetivo da pesquisa, “Relacionar o nível de importância das práticas de valorização do capital humano para manter pessoas dentro da organização”, a questão 10 abordou sobre a importância das práticas de valorização do capital humano, na opinião dos colaboradores, o que está apresentado no Gráfico 10, a seguir.

Gráfico 10: Nível de importância para as práticas de valorização do capital humano



Fonte: Pesquisa direta, 2015

Analisados os dados do Gráfico 10, demonstra as práticas de valorização do capital humano, os colaboradores atribuíram os níveis de muita importância ou alguma importância, ou seja, 70% dos respondentes atribuíram ao salário sendo muito importante e apenas 30% atribuíram alguma importância; os incentivos obtiveram 90% de muita importância e somente 10% atribuíram de alguma importância; os benefícios alcançaram 80% muita importância e 20% alguma importância; o ambiente de trabalho saudável atingiu 90% muita importância e apenas 10% responderam alguma importância; treinamentos, cursos, palestras e seminários obtiveram 80% muita importância e 20% alguma importância; segurança no trabalho alcançou 90% muita importância e 10% alguma importância; oportunidade de fazer carreira obteve 80% muita importância e 20% alguma importância; possibilidade de assumir responsabilidade e desafios os respondentes atribuíram 80% muita importância e 20% alguma importância.

Por este motivo, as organizações estão buscando mecanismos para valorizar o capital humano e que segundo Chiavenato (2010, p. 275) “as organizações desenvolvem sistemas de recompensas capazes de provocar impacto direto na sua capacidade de atrair, reter e motivar os funcionários”. Além disso, a manutenção de pessoas visa à motivação e a satisfação, assegurando condição física, psicológica e social satisfatória para permanecer na empresa (CHIAVENATO, 2010). Desta maneira, a valorização leva às pessoas a trabalharem

com dedicação, comprometimento, satisfação e assegurando a sua permanência por meio da valorização.

5.3.11 Principais razões de trabalhar na empresa

Este item retrata as falas dos colaboradores que responderam a única questão aberta do instrumento de pesquisa “Cite quais as razões que você trabalha na empresa”, nem todos se pronunciaram, os cinco respondentes desta questão evidenciaram as suas principais razões, as quais estão apresentadas e descritas conforme suas falas, no Quadro 2.

Quadro 2. Principais razões dos colaboradores trabalharem na empresa

Pesquisados	Razões relatadas
A	"Trabalho por ser um meio essencial de sobrevivência"
B	"Experiência na Carteira de Trabalho"
C	"Trabalho por causa das contas a pagar"
D	"Trabalho na função em que me sinto confortável"
E	"Trabalho apenas para acrescentar a renda familiar"

Fonte: Pesquisa direta, 2015

Observando o Quadro 2, verifica-se que os colaboradores trabalham na empresa por diversas razões, contudo, não relataram satisfação, motivação ou prazer em trabalhar na organização, o que deixa claro a ausência de práticas de valorização do capital humano.

Todos os relatos estão apresentados de maneira clara, reafirmando que é imprescindível os dados apresentados no item anterior 5.3.10 demonstrando determinadas práticas de valorização do capital humano que a organização pode proporcionar, para que sejam elevadas a satisfação, motivação, reconhecimento e a valorização de seus colaboradores, para que os mesmos sintam-se fascinados em fazer parte da organização.

Através dos relatos apresentados no Quadro 2, é perceptível que os colaboradores não são valorizados com as práticas de valorização de capital humano, como: remuneração, benefícios, incentivos e plano de carreira atraentes que propiciem uma boa qualidade de vida, tanto pessoal quanto profissional. Além disso, a manutenção de pessoas visa à motivação e a satisfação, assegurando condição física, psicológica e social satisfatória para permanecer na empresa (CHIAVENATO, 2010). Desta forma, o que se almeja para os colaboradores é a sua satisfação e permanência na empresa.

5.3.12 Análise das informações sócio-demográficas

Em relação ao 4ª objetivo da pesquisa que foi “Delinear o perfil sócio-demográfico dos colaboradores participantes do estudo”, os dados foram coletados através das questões 12 a 18 da segunda parte do questionário e podem ser observadas em resumo no Quadro 3, a seguir.

Quadro 3: Informações sócio-demográficas

Informações	Dados Coletados	Resultados (%)
Faixa etária	Menos de 20 anos: 1 colaborador	10%
	Entre 21 a 25 anos: 1 colaborador	10%
	Entre 26 a 30 anos: 4 colaboradores	40%
	Entre 31 a 35 anos: 2 colaboradores	20%
	Mais de 35 anos: 2 colaboradores	20%
Gênero	Feminino: 10 colaboradores	100%
Escolaridade	Ensino Médio Incompleto: 2 colaboradores	20%
	Ensino Médio Completo: 6 colaboradores	60%
	Ensino Superior Incompleto: 2 colaboradores	20%
Estado civil	Solteiro: 8 colaboradores	80%
	Casado: 2 colaboradores	20%
Filhos	Sim: 5 colaboradoras possuindo apenas 1	50%
	Não: 5 colaboradores	50%
Tempo total de empresa	Menos de 1 ano: 3 colaboradores	30%
	Entre 1 a 3 anos: 4 colaboradores	40%
	Mais de 10 anos: 3 colaboradores	30%
Renda Mensal (piso salarial do comércio)	Até 1 salário mínimo: 8 colaboradores	80%
	De 1 a 2 salários mínimos: 2 colaboradores	20%

Fonte: Pesquisa direta, 2015

Observando o Quadro 3, destaca-se o perfil sócio-demográfico da maioria dos colaboradores do setor de crediário, que pode ser caracterizado como: pessoas adultas entre 26 e 30 anos (40% das colaboradoras); este setor é composto 100% do sexo feminino; 60% das colaboradoras possuem ensino médio completo; 80% das colaboradoras são solteiras; 50% têm apenas um filho; 40% dos pesquisados trabalham na empresa entre 1 a 3 anos; e, 80% dos pesquisados recebem apenas salário mínimo comercial.

Os resultados apresentados no Quadro 3, destacam a presença das mulheres no atual mercado de trabalho, confirmando assim a performance feminina dentro das organizações. É importante que as empresas imponham práticas de valorização do capital humano (remuneração; incentivos; benefícios; treinamento e desenvolvimento; plano de

carreira; higiene e segurança do trabalho), a fim de proporcionar motivação e incentivo que levem seus colaboradores a permanecer na empresa.

Os benefícios foram considerados pelos colaboradores de muita importância no item 5.3.10, os quais permitem diminuir a rotatividade de funcionários, tendo em vista que a permanência dos colaboradores com maior destaque foram os de 1 a 3 anos de empresa. No que se refere à renda mensal, verificou-se no Quadro 3, que o salário predominante é o salário mínimo comercial, fator que gera insatisfação.

5.4 Aspectos Conclusivos

Esta pesquisa teve como objetivo, analisar a importância da valorização do capital humano, como estratégia eficaz para atrair e manter pessoas na organização, assim como, teve a pretensão de responder a seguinte problematização: Qual a percepção dos colaboradores sobre a importância da valorização do capital humano para manter e reter pessoas dentro da organização?

Os resultados da pesquisa apontam através da escala de concordância em cinco níveis, as quais foram atribuídas pelos colaboradores nas afirmativas dos seguintes elementos: concordam que há facilidade de desempenhar o trabalho com as orientações; ficam na expectativa de participar de algum tipo de treinamento oferecido pela empresa; que as condições de trabalho sejam seguras no que diz respeito à luminosidade, temperatura e aos equipamentos, permitindo a realização do trabalho sem dificuldades; e, discordam dos seguintes itens: existe na empresa o desenvolvimento de pessoal para seus colaboradores aperfeiçoarem e capacitarem para o crescimento de carreira; que a remuneração é um requisito incentivador a permanecer trabalhando; que são recompensados financeiramente pelo desempenho quando cumprem as metas e resultados estabelecidos pela empresa; que os benefícios favorecem a qualidade de vida e atendem as suas necessidades; que faz planos para o crescimento de carreira na empresa, que no posto de trabalho, as cadeiras são reguláveis e confortáveis com altura adequada para o trabalho confortável.

Através da percepção dos colaboradores foi possível identificar entre as práticas de valorização do capital humano, aquelas que a organização possui e as que não possui. A organização apresenta condições propícias e seguras de trabalho em relação à luminosidade, temperatura e aos equipamentos, permitindo a realização do trabalho sem dificuldades. No entanto, não apresenta os seguintes aspectos: remuneração atraente; incentivos financeiros pelo cumprimento de metas e resultados; benefícios que proporcionem qualidade de vida e

atendam as necessidades; treinamento e desenvolvimento; plano de carreira; cadeiras reguláveis e confortáveis com altura adequada aos usuários.

Atendendo ao objetivo proposto, foi possível constatar o nível de importância das práticas de valorização do capital humano, para manter pessoas dentro da organização. Conforme a percepção dos colaboradores, os quais atribuíram um nível de importância, a partir de uma avaliação que alcança de 1 a 5 pontos, obtiveram resultados de muita importância entre 70% a 90%, destacando-se nos seguintes aspectos: salário; incentivos; benefícios; ambiente de trabalho saudável; treinamento, cursos, palestras e seminários; segurança no trabalho e oportunidade de assumir responsabilidades e desafios.

Os colaboradores também relataram as principais razões de trabalharem na empresa: “trabalho por ser um meio essencial de sobrevivência”, “experiência na carteira de trabalho”, “trabalho por causa das contas a pagar”, “trabalho na função em que me sinto confortável”, “trabalho apenas para acrescentar a renda familiar”, através destas falas foi também identificado que a organização não possui políticas de valorização do capital humano, também não evidenciaram a satisfação e o encanto de trabalharem na organização.

Através destas verificações e relatos dos próprios colaboradores, ratificam-se os dados já apresentados, conclui-se que os colaboradores não são contemplados com as práticas de valorização do capital humano, fator de extrema importância nos dias atuais, uma vez que as tendências nas empresas estão voltadas para a valorização dos seus colaboradores, com a finalidade de garantir a manutenção e permanência destes talentos, minimizando um índice de rotatividade dentro da organização.

REFERÊNCIAS

BALLESTERO-ALVAREZ, María Esmeralda. **Manual de organização, sistemas e métodos**: abordagem teórica e prática da engenharia da informação. – 4. ed. – 2. reimpr. – São Paulo: Atlas, 2010.

BARBOSA, J. E. M. et al. **Prática de Pesquisa em Administração de Sistema de Informação**. João Pessoa: IFPB, 2012.

BARROS LEAL, Ângela. **Clovis Rolim, uma vida intensa**. coordenação: Edyr Rodrigues Rolim. - Fortaleza: [S.n], 2008.

BRASIL. **Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão**. Secretária de Planejamento e Investimento Estratégicos. – Brasília: MP, 2011.

BRASIL. **Norma Regulamentadora 17**. Disponível em: <http://portal.mte.gov.br/data/files/FF8080812BE914E6012BEFBAD7064803/nr_17.pdf> Acesso em 06 Jun. 2015.

CARVALHO, Antonio Vieira de; NASCIMENTO, Luiz Paulo do; SERAFIM, Oziléa clen Gomes. **Administração de recursos humanos**. -- 2. ed. rev. – São Paulo: Cengage learning, 2012.

COBRA, Marcos. **Administração de marketing no Brasil**. – 3. ed. – Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

CÓDIGO DE DEFESA DO CONSUMIDOR. **Lei 8078/90**. Disponível em: <<http://presrepublica.jusbrasil.com.br/legislacao/91585/codigo-de-defesa-do-consumidor-lei-8078-90>> . Acesso em: 25 Abr. 2015.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos novos tempos**: os novos horizontes em administração. 3. ed. – Barueri, SP: Manole, 2014.

_____. **Administração para não administradores**: a gestão de negócios ao alcance de todos. – 2. ed. – Barueri, SP: Manole, 2011.

_____. **Gestão de pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações -3. ed. – Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

_____. **Recursos humanos**: o capital humano das organizações – 9. ed. – Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

_____. **Administração**: teoria, processo e prática. – 4. ed. – Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

_____. **Administração de produção**: uma abordagem introdutória. – 5ª reimpr. – Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

_____. **Recursos humanos**. – Ed. compacta, 6. ed. – São Paulo: Atlas, 2000.

CUNHA, Luis Antônio Rabelo; FERRAZ, Serafim Firmo de Souza; FURTADO, Maria Tereza Mesquita. **Gestão de Talentos como Diferencial Competitivo** – Um Estudo em Grandes Empresas do Setor de Tecnologia da Informação. *In: Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho, I, 2007, Natal. Anais...* Natal: EnGPR, 2007

CURY, Antônio. **Organização e métodos: uma visão holística.** – 8. ed. rev. e ampl. – 3. reimpr. – São Paulo: Atlas, 2007.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** – 5. ed. – São Paulo: Atlas, 2010.

GIOVANELA, Adriana; SANTOS, Gisele dos. Plano de carreira e empregabilidade na percepção dos estudantes de Administração do IBES/SOCIESC. **Revista Interdisciplinar Científica Aplicada**, Blumenau, v.3, n. 4, p. 241-257, Sem II 2009. Temática TCC. ISSN 1980-7031.

GITMAN, Lawrence Jeffrey; MADURA, Jeff. **Administração Financeira: Uma Abordagem Gerencial.** – São Paulo: Addison Wesley, 2003.

GROPPELLI, A. A. **Administração Financeira.** – 3.ed. - São Paulo: Saraiva, 2010.

KARLÖF, Bengt. **Conceitos básicos de administração: um guia conciso.** Rio de Janeiro: Rocco, 1999.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de Marketing: a bíblia do marketing.** 12. ed. São Paulo: Prentice Hall Brasil, 2006.

LACOMBE, F. J. M. **Recursos humanos: princípios e tendências.** 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Administração de marketing: conceitos, planejamento e aplicações à realidade brasileira.** – 1. ed. – 3. reimpr. – São Paulo: Atlas, 2010.

LAUDON, Kenneth; LAUDON, Jane. **Sistemas de informação gerenciais.** -- 9.ed. -- São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

MARTINS, Petrônio Garcia; CAMPOS ALT, Paulo Renato. **Administração de materiais e recursos patrimoniais.** -3.ed. rev. e atualizada. – São Paulo: Saraiva, 2009.

MILKOVICH; George T., BOUDREAU; John W. **Administração de recursos humanos.** – 1. ed. – 8. reimpr. – São Paulo: atlas, 2010.

O'BRIEN, James. A.; MARAKAS, George. M. **Administração de sistemas de informação.** - 15. ed. - Porto Alegre: AMGH, 2013.

OLIVEIRA, B. **Definição de Marketing.** Disponível em: <<http://www.mestredomarketing.com/definicao-de-marketing/>>. Acesso em: 14 Abr. 2015.

OLIVEIRA, B. **Os diferentes tipos de marketing mais utilizados**. Disponível em: <<http://www.mestredomarketing.com/os-diferentes-tipos-de-marketing-mais-utilizados/>>. Acesso em: 23 Abr. 2015.

PALUDO, A. **Administração Pública**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.

REZENDE, D. A.; ABREU, A.F. de. **Tecnologia da informação aplicada a sistemas de informação empresariais**: o papel estratégico da informação e dos sistemas de informação nas empresas. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

ROBBINS, Stephen P.; JUDGE, Timothy A.; SOBRAL, Felipe. **Comportamento organizacional** – 14. ed. -- São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

SLACK, Nigel; CHAMBERS, Stuart; JOHNSTON, Robert. **Administração da produção**. 3. ed. – São Paulo: Atlas, 2009.

VIANA, João José. **Administração de materiais**: um enfoque prático. -1. ed. - 11. reimpr.- São Paulo: Atlas, 2010.

APÊNDICE (A)

APÊNDICE A: Questionário aplicado aos colaboradores da empresa analisada

Prezado (a) participante:

Este questionário objetiva coletar informações para o Trabalho de Conclusão de Curso de Bacharelado em Administração – IFPB, da acadêmica Cristiane Freire Alves, orientada pela Profa. Dra. Maria Luiza da Costa Santos.

Seguindo os preceitos éticos, **a sua participação será sigilosa, não constando seu nome ou qualquer outro dado que possa identificá-lo.** Todas as informações serão EXCLUSIVAMENTE utilizadas para fins acadêmicos.

Agradeço a sua compreensão e colaboração com esta pesquisa.

Parte I: A percepção dos colaboradores sobre a valorização do capital humano

1. Consigo facilmente realizar o meu trabalho apenas com as orientações que recebo.

- () Concordo Totalmente
- () Concordo
- () Indiferente
- () Discordo
- () Discordo Totalmente

2. Fico na expectativa de participar de algum tipo de treinamento oferecido pela empresa, para desenvolver e aperfeiçoar meus conhecimentos e habilidades.

- () Concordo Totalmente
- () Concordo
- () Indiferente
- () Discordo
- () Discordo Totalmente

3. Através do desenvolvimento de pessoal que a empresa oferece aperfeiçoa e capacita os colaboradores para o crescimento de carreira.

- () Concordo Totalmente
- () Concordo
- () Indiferente
- () Discordo
- () Discordo Totalmente

4. A remuneração é um requisito que me incentiva a permanecer trabalhando.

- () Concordo Totalmente
- () Concordo
- () Indiferente
- () Discordo
- () Discordo Totalmente

5. Consigo realizar todas as metas e resultados estabelecidos pela empresa, e sou recompensado com incentivos financeiros pelo meu desempenho.

- () Concordo Totalmente
- () Concordo
- () Indiferente
- () Discordo
- () Discordo Totalmente

6. Os benefícios que recebo favorecem a minha qualidade de vida e atendem as minhas necessidades, portanto, dificulta a minha saída da empresa.

- () Concordo Totalmente
- () Concordo
- () Indiferente
- () Discordo
- () Discordo Totalmente

7. Faço planos para o meu crescimento de carreira na empresa.

- () Concordo Totalmente
- () Concordo
- () Indiferente
- () Discordo
- () Discordo Totalmente

8. As condições de trabalho são seguras no que diz respeito à luminosidade, temperatura e aos equipamentos, permitindo a realização do trabalho sem dificuldades.

- () Concordo Totalmente
- () Concordo
- () Indiferente
- () Discordo
- () Discordo Totalmente

9. As cadeiras no ambiente de trabalho são reguláveis, têm altura adequada, são confortáveis para a realização do trabalho.

- () Concordo Totalmente
 () Concordo
 () Indiferente
 () Discordo
 () Discordo Totalmente

10. Determine um nível de importância para as práticas de valorização do capital humano elencadas abaixo, observando os seguintes critérios:

1 indica nenhuma importância; 2 indica pouca importância; 3 indica Indiferente; 4 indica alguma importância e 5 muita importância

- () Salário
 () Incentivos (recompensas por desempenho grupal)
 () Benefícios (plano de saúde, plano odontológico, creches, restaurante, área de lazer)
 () Ambiente de trabalho saudável
 () Treinamento, cursos, palestras, seminários
 () Segurança no trabalho
 () Oportunidade de fazer carreira
 () Possibilidade de assumir responsabilidades e desafios
 () Outras _____

11. Cite quais são as principais razões que você trabalha na empresa

Parte II – Caracterização dos Colaboradores

12. Faixa etária:

- () Menos de 20 anos.
 () Entre 21 a 25 anos.
 () Entre 26 a 30 anos.
 () Entre 31 a 35 anos.
 () Mais de 35 anos

13. Gênero:

- () Feminino () Masculino

14. Escolaridade:

- Ensino Médio Incompleto
- Ensino Médio Completo
- Ensino Superior Incompleto
- Ensino Superior Completo
- Pós-graduação

15. Estado Civil:

- Solteiro
- Casado

16. Filhos:

- Sim
 - Não
- Quantos: _____

17. Tempo total de empresa:

- Menos de 1 ano
- Entre 1 a 3 anos
- Entre 3 a 5 anos
- Entre 5 a 10 anos
- Mais de 10 anos

18. Renda Mensal (piso salarial do comércio):

- Até 1 salário mínimo
- De 1 a 2 salários mínimos
- De 2 a 5 salários mínimos
- Mais de 5 salários mínimos

APÊNDICE (B)

APÊNDICE B: Roteiro de observações

1. Componentes das práticas de valorização do capital humano

Aspectos	Observações
Remuneração	
Incentivos	
Benefícios	
Treinamento e desenvolvimento	
Plano de carreira	
Higiene e Segurança do trabalho	

2. Outras Observações
