

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

PROPOSTA DE PDCA – LOJAS COPPEL

CURITIBA  
2014

MARINA NELISE PEREIRA SCHEEL ALBERGONI

PROPOSTA DE PDCA – LOJAS COPPEL

Projeto Técnico apresentado ao Centro de Pesquisa e Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Paraná, como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Inteligência de Negócios.

Orientador: Prof. Dr. Egon Walter Widauer.

CURITIBA  
2014

“Aquele que é capaz de fazer infinitamente mais tudo o que pedimos ou pensamos, de acordo com o seu poder que atua em nós”

Efésios 3:20

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço primeiramente a Deus pela a oportunidade de fazer um MBA, e ter me ajudado muito durante este processo. Ao meu esposo pelo amor, compreensão e apoio prestado a mim.

As Lojas Coppel que abriu as portas para o desenvolvimento deste projeto e aos gestores Márcia Paz e Arianna Alboite.

Agradeço também ao meu professor Dr. Egon Walter pela a paciência na elaboração do presente projeto

A todos os meus amigos e familiares. Por fim, agradeço à Universidade Federal do Paraná e todos aqueles que cooperaram direta ou indiretamente na realização do meu curso de MBA.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

1. ESTÁGIOS DE COMUNICAÇÕES NAS ORGANIZAÇÕES .....	12
2. NÍVEIS DE CONFLITOS NA COMUNICAÇÃO NAS EMPRESAS .....	13
3. ATRIBUTOS NECESSÁRIOS PARA UMA COMUNICAÇÃO EFICAZ .....	13
4. CICLO PDCA .....	15
5. DIAGRAMA DE BLOCOS .....	20
6. PDCA ATUAL DAS LOJAS COPPEL.....	28
7. PDCA BENEFÍCIOS.....	29
8. CICLO PDCA A SER PROPOSTO À LOJAS COPPEL.....	30
9. CICLO PDCA A SER PROPOSTO À LOJAS COPPEL.....	31

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO</b> .....	<b>1</b>
1.1 OBJETIVO DO TRABALHO .....	1
1.2 DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA.....	2
<b>2. REVISÃO TEÓRICO-EMPÍRICA</b> .....	<b>5</b>
<b>3. METODOLOGIA</b> .....	<b>21</b>
<b>4. A ORGANIZAÇÃO</b> .....	<b>24</b>
<b>5. PROPOSTA</b> .....	<b>26</b>
5.1 DESENVOLVIMENTO DA PROPOSTA.....	26
5.2 PLANO DE IMPLANTAÇÃO.....	29
5.3 - RESULTADOS ESPERADOS.....	31
5.4 - RISCOS OU PROBLEMAS ESPERADOS E MEDIDAS PREVENTIVO-CORRETIVAS.....	31
<b>6. CONCLUSÃO</b> .....	<b>32</b>
<b>7. REFERÊNCIAS</b> .....	<b>33</b>

## **1. INTRODUÇÃO**

As Lojas Coppel é uma organização do ramo varejista oriunda do México e esta trabalhando no Brasil desde 2008 e, a área de recursos humanos têm a sido a principal e mais afetada em termos de processos, pelo não alinhamento dos mesmos à Estratégia global da empresa, como a contratação de novos colaboradores e até aos casos de processos de retenção dos talentos na empresa. Sendo assim, este projeto analisará a proposta de implementar um PDCA no setor de RH das Lojas Coppel.

Atualmente, a empresa esta tendo dificuldades quanto aos processos de trabalho básicos de RH como: contratação, retenção, distribuição de benefícios entre outros, pois a adaptação aos das rotinas originária da matriz, localizada no México, envolve vários aspectos, como a cultura organizacional, as leis impostas pelo o país brasileiro em contradição ao país mexicano, bem como outros de rápida implementação, ou seja, da criação da cultura mexicana em um outro país aonde se aloca a diversidade cultural e se deve observar a legislação do país .

Para sanar os problemas verificados na área mais deficiente da empresa, a de Recursos Humanos, será proposto um PDCA de forma que atenda as necessidades da organização e que a mesma obtenha uma melhoria significativa nos processos organizacionais, bem como reflexo direto na imagem da empresa frente aos colaboradores e candidatos à vagas de trabalho, aliado ao impacto necessário com tal implementação para fins de retenção de talentos.

### **1.2 Objetivo Geral do trabalho**

Propor um PDCA no qual a empresa tenha um direcionamento claro e definido a fim de seguir em suas atividades concernentes a gestão de pessoas, especificamente na área de Recursos Humanos, para o crescimento progressivo da empresa.

### **1.3 Objetivos específicos do trabalho**

Realizar um estudo sobre as rotinas organizacionais contemplando desde as tarefas básicas até as mais aprimoradas, cuja aplicação tem se dado atualmente na empresa, mais precisamente no departamento de Recursos Humanos de forma que se estabeleça um PDCA padrão, a estudar cada segmento da administração geral e o que se fizer necessário das demais áreas para obter um resultado satisfatório.

Formular e apresentar uma proposta de PDCA para o setor de Recursos Humanos para aumentar a eficácia e eficiência como foco em resultados.

#### **1.4 Diagnóstico da situação-problema**

A implantação de um PDCA permitirá a empresa estabelecer uma rotina clara e concisa a seguir em suas atividades de recursos humanos de forma que haja o crescimento progressivo da empresa? Como melhorar a imagem da organização perante seus colaboradores, bem como aprimorar os processos da área? Para resposta aos questionamentos levantados, tem-se há necessidade de formulação e apresentação de uma proposta de PDCA para o setor de Recursos Humanos que atenda as necessidades da organização desde a administração geral até os colaboradores de base e que ao mesmo tempo não seja complexo de modo a enrijecer os procedimentos, mas que também não tenha a possibilidade de quebra de exceções.

A Coppel hoje possui dois RH's, um voltado totalmente à contratação e capacitação de seus colaboradores, e outro voltado para o gerenciamento da folha de pagamento e de benefícios.

O que acontece atualmente e por via de consequência acarreta vários conflitos é que os processos adotados no México e as instalações de ambos departamentos estarem afastados, o sistema mexicano adotado no Brasil não tem a mesma efetividade e com isso os processos de trabalho não tem contribuído satisfatoriamente para a empresa, na qual a mesma vem sofrendo grandes demandas trabalhistas e com isso ambos RH's têm sua imagem violada, vez que hoje é alvo de muitas críticas e insatisfação de seus colaboradores. Há muitos exemplos a citar, como a inserção de um novo colaborador na empresa, o mesmo já inicia sofrendo alguns problemas em relação a efetivação de seu trabalho, enquanto que outras empresas trabalham efetivamente para resolver o problema a Lojas Coppel, neste quesito, deixa a desejar.



Os colaboradores ao iniciarem na empresa devem realizar a entrega de seus documentos pessoais para o RH Seleção e este faz a sua admissão no sistema. Porém, muitas vezes há a falha neste processo pois o colaborador deveria sair neste dia com seus benefícios e uniforme para o comparecimento em seu local de trabalho como a realização da integração do mesmo na empresa. Contudo, o que se verifica é que este processo é realizado de forma desordeira, causando assim uma má impressão do novo colaborador perante a empresa; também há a questão dos processos no quais que em sua maioria são morosos e muitas vezes a urgência da resolução de problemas esbarra na burocracia interna e o que deveria ser imediato, o que causa um grande desconforto ao colaborador quanto ao seu trabalho e sua satisfação no mesmo.

Ambos RH's no seu total possuem cerca de 20 colaboradores em que sua maioria se concentra no RH Seleção e sua administração por ser menor acaba sendo prejudicada por não ter braço suficiente para sanar os problemas corriqueiros, sem contar que esse departamento também fica muitas vezes preso aos processos mexicanos pois os enlaces, esses colaboradores são mexicanos aonde realizam o apoio para os colaboradores da administração Brasil e estão analisando as rotinas de cada um através de acessos aos sistemas.

Ao realizar a análise documental notou-se forte insatisfação dos colaboradores que não trabalham mais na empresa devido aos processos estabelecidos na organização. Essa documentação analisada trata-se das “entrevistas de saída” que é dado ao colaborador quando este solicita seu desligamento na empresa. O objeto desta “entrevista de saída” tem por finalidade a avaliação da empresa para o fim que esta melhore seus procedimentos em relação aos seus colaboradores, bem como seus e processos internos e buscar minimizar a grande insatisfação dos colaboradores que na maioria das vezes está voltada aos processos engessados dos RH's, por isso, a implantação de um PDCA é essencial para o andamento das atividades na organização para que haja um rumo certo a seguir em suas atividades de recursos humanos, de forma que haja o crescimento progressivo da empresa, melhorando assim a imagem da organização perante seus colaboradores, bem como aprimorando os processos da área.

Tendo em vista os motivos apresentados e que são rotineiros dentro da organização empresarial, notadamente no setor de recursos humanos, é imprescindível a formulação de uma proposta de PDCA para o departamento de recursos humanos que venha a atender as necessidades da organização, desde a administração geral até os colaboradores de base e que os procedimentos não sejam complexos a fim de engessar o

sistema, mas também que não tenha a abertura para a quebra de exceções, o que se tem verificado com certa frequência, visto que as regras, decisões foram muitas vezes estabelecidas no México e nos quais muitas vezes não se enquadram às necessidades da empresa, acontecendo assim a sua quebras de processo.

## 2. REVISÃO TEÓRICO EMPÍRICA

Neste trabalho serão apresentados os assuntos norteadores referente ao tema proposto, bem como evidenciar como os autores apresentam e tratam cada assunto voltado a área a ser trabalhada e a problemática estabelecida, conforme a seguir.

### 2.1. Administração de Recursos Humanos

Chiavenato (2008, p. 9) define a administração de recursos humanos (ARH) como “o conjunto de políticas e práticas necessárias para conduzir os aspectos da posição gerencial relacionado com as ‘pessoas’ ou recursos humanos, incluindo recrutamento, seleção, treinamento, recompensas e avaliação de desempenho”. Já para Robbins afirma que a administração de recursos humanos seria:

[...] à parte da organização que trata da dimensão “pessoas”. A administração de RH pode ser considerada por um dos dois modos: primeiro, [...] é uma função de staff de RH ou de apoio na organização. Seu papel é prestar ajuda em questões de administração de RH aos empregados de linha, ou seja, aqueles diretamente envolvidos na produção de bens serviços da organização. Segundo [...] é uma função de todos os administradores. (DECENZO, 2001, p.3)

Para ambos autores citados acima, a administração de recursos humanos é aquela que além de administrar as pessoas, também agrega o gerenciamento do andamento da empresa em si, através de várias tarefas que vem desde o recrutamento até a avaliação de desempenho, juntamente com as possíveis entregas de recompensas, a fim de proporcionar maior credibilidade para com o colaborador, além dessas medidas serem tomadas para o bom funcionamento da organização.

Para Marras (2000), as relações humanas entre chefe e empregado tiveram seu crescimento na década de 20, onde proprietários abriram mão da escola clássica e deram oportunidade a nova forma de aumentar a produtividade e eliminação de conflitos com os colaboradores, onde passaram a ter uma maior preocupação com o funcionário e sua satisfação no trabalho, conseqüentemente os chefes de pessoal, chamados posteriormente de gerentes de pessoal, passaram a estudar a respeito de liderança, democracia e motivação humana.

Atualmente os administradores de RH precisam estar atentos não só a essas premissas, mas também, terem a preocupação em estar cientes sobre a realidade vigente da organização, em que pese, no passado, o departamento pessoal tinha como responsabilidade primordial somente com o cálculo da remuneração, controle de faltas e a atenção às condições legais impostas pela legislação trabalhista - não que atualmente o setor de pessoal não se preocupe com tais modalidades - houve a agregação de várias outras questões que vem desde a saúde e bem estar do colaborador, até mesmo o desenvolvimento estrutural dentro das organizações.

Há autores que ainda contextualizam a necessidade da modernização na área de recursos humanos o que antes era chamado de "RH", hoje passou a ser denominado GESTÃO DE PESSOAS, vislumbrando uma nova ótica para o mesmo, vez que deixou de ser um simples setor que, atentava-se apenas para as questões físicas e jurídicas, para a aplicação da capacitação da centralização de pessoas, que se caracteriza na disputa de poder entre seus grupos a fim de manter seus respectivos espaços ou até aumentando estes, com o intuito de expandir sua atuação e importância para com a empresa. A chamada inovação nos recursos humanos agregando-se estratégias através dos talentos descobertos buscando assim retê-las para assim garantirem um passo à frente de seus concorrentes, adotando a idéia de planejamento de recursos humanos tem por conceito:

Uma abordagem de tratamento global da administração dos Recursos Humanos, integrada ao negócio da empresa e que inclui a preocupação com o futuro, do que propriamente mais um conjunto de técnicas que soma as já existentes. (LUCENA, 1995, p.83)

Atualmente as organizações procuram estar na frente em todos os aspectos, tanto como em sua rentabilidade, como na satisfação de trabalho para com os colaboradores, com isso pode-se notar que a maioria das empresas procuram inovações como, por exemplo:

Provocar a motivação em seus funcionários, capacitar líderes para que os mesmos possam não só chefiar, mas sim buscar seguidores deixando de lado, segundo Knapik (2006, p. 19), "a visão mecanicista que se baseava em uma série de aspectos relacionado ao trabalho interno da empresa onde a competição era a chave para o sucesso da empresa, o sigilo das estratégias, ou seja, o chão de fábrica não participava da formulação e projeção das estratégias, a cúpula da empresa era que ficava encarregada deste trabalho, a empresa era vista como uma máquina e os colaboradores como peças, onde se buscava a perfeita eficiência, enfim a transparência em suas relações caía para o segundo plano, no que com a adoção das estratégias gerenciais na gestão de recursos

humanos os colaboradores passaram a ter uma visão holística da organização onde a cooperação, transparência com a estratégias, o foco no cliente, a sua flexibilidade dando espaço a uma organização viva e dinâmica, são aspectos primordiais para o alcance do sucesso.”.

Conseqüentemente o espírito de trabalho em equipe e o aperfeiçoamento destes colaboradores com a finalidade futura de destacamento organizacional diante do mercado tornando os colaboradores parceiros da organização, ou seja, além de conceituar a empresa como o melhor lugar para se trabalhar devido a um ambiente de trabalho favorável, também classifica como sendo a que melhor capacita seus colaboradores e oferece planos de carreira e crescimento profissional como relata Chiavenato (2008, p. 9) como sendo aspectos fundamentais da moderna gestão de pessoas.

A administração de recursos humanos através destes atributos adotados na atualidade contribui de forma indireta à vários meios de se garantir a eficiência da organização, para Chiavenato (2008, p. 11) “a gestão de pessoas contribui de forma a ajudar a organização a alcançar os seus objetivos e assim realizando a sua missão, proporcionando a competitividade à organização e as pessoas treinadas e motivadas, aumentando a sua auto-realização e a satisfação das pessoas no trabalho e conseqüentemente qualidade de vida”.

Mas para o gestor de recursos humanos proporcionar todos os quesitos mencionados acima para com seus colaboradores faz-se necessário atentar para os seguintes aspectos:

- A situação real da empresa;
- Ao planejamento e a inclusão de objetivos;
- Ao optar pela melhor alternativa;
- E a avaliação dos resultados.

O administrador de recursos humanos deve estar focado nas questões éticas da empresa e suas responsabilidades, a parceria nos negócios da mesma sendo um agente promissor a mudanças, avaliando as condições tanto internas como externas da organização no que se diz respeito à situação dos colaboradores em geral, desenvolvendo as suas atividades como, o recrutamento dos indivíduos, o seu treinamento e aprendizado para contribuir tanto com suas habilidades como também ter uma posição favorável para com sua nova equipe, a sua remuneração e premiações quanto ao seu desempenho, a busca de relações saudáveis entre os empregados, tanto no organizacional como na busca de interesses e relações trabalhistas e na avaliação dos resultados obtidos.

As organizações têm buscado melhorar suas atuações como base no método de Administração de Recursos Humanos (ARH) tornando ser possível à aplicação de suas estratégias em qualquer tipo ou tamanho de organização, que para Chiavenato (2003) consiste:

[...] no planejamento, na organização, no desenvolvimento, na coordenação e no controle de técnicas capazes de promover o desempenho eficiente do pessoal, ao mesmo tempo em que a organização representa o meio que permite às pessoas que com ela colaboram alcançar os objetivos individuais relacionados direta ou indiretamente com o trabalho [...] conquistar e manter pessoas na organização, trabalhando e dando o máximo de si, com uma atitude positiva e favorável. (CHIAVENATO, 2003, p.184).

Além de planejar, controlar, coordenar a ARH dirige praticamente toda a organização ela tem por objetivo básico:

- O desenvolvimento a partir de suas habilidades para a criação de motivação por todos na busca dos objetivos da organização.
- Desenvolver regras na empresa de forma que possa agradar a todos os colaboradores, no que se tange aos seus objetivos individuais.
- E conseqüentemente a partir dos recursos disponíveis o alcance da eficiência e eficácia.

As técnicas mais utilizadas pelo o sistema são: as técnicas aplicadas tanto no ambiente interno como externo, as que são desenvolvidas diretamente e indiretamente sobre as pessoas e posteriormente a análise dos dados obtidos para a tomada de decisão.

Com relação as possíveis projeções futuras a respeito da administração de recursos humanos:

- A mudança de filosofia no qual hoje já está tomando lugar na ARH seria a “Gestão de Pessoas” visto de administrar pessoas de várias personalidades tem se tornado algo difícil para a administração de recursos humanos, com essa nova perspectiva de recursos humanos passaria de “administração de pessoas”, para “administração com pessoas” tornando-as cada vez mais parceiras do negócio da empresa em si.
- A tendência de enxugamento da gestão de recursos humanos e a descentralização entre outras áreas da organização é algo que tem acontecido muito nas empresas ultimamente, o objetivo é diminuir as classes hierárquicas de forma que possa tornar a empresa mais flexível e ágil tanto nas mudanças como na tomada de decisões.
- A gestão de recursos humanos tem buscado a transformação de um setor burocrático, para uma unidade estratégica na gestão não só de colaboradores, mas também a diversas áreas da organização como por exemplo ao comportamento dos agentes internos e clientes.

- Os gerentes de linha estão adquirindo gradativamente responsabilidades de gestão de pessoas em suas tomadas de decisões, onde os mesmos poderão adquirir autonomia diante aos seus subordinados.
- Com isso a administração de recursos humanos está cada vez mais ligada aos planejamentos estratégicos da empresa, focalizando seus objetivos aos resultados da empresa.
- O auxílio no desenvolvimento de trabalho em equipe focando suas culturas e no desenvolvimento de qualidade de vida para essas equipes tanto internas como externas a organização tem sido um trabalho focado 100% pelos gestores, devido a produtividade, relacionamento, enfim a consolidação da administração participativa de todos os integrantes da organização visando atingir os objetivos organizacionais, e pessoais. Através desses fatores muitas empresas promovem através de necessidades individuais a oportunidades de realização pessoal, através da remuneração e possível crescimento organizacional, o chamado plano de carreira.
- A introdução de praticas nas políticas de RH adaptáveis as diferenças entre os membros da organização.
- A atenção voltada 100% para o cliente, tanto interno como externo, procurando assim agregar valor para a empresa e conseqüentemente o aumento no lucro da mesma.

Os possíveis problemas que a gestão de recursos humanos poderão enfrentar futuramente seriam os concorrentes existenciais, ou seja, atualmente os colaboradores não estão preocupados com a organização em si, mas sim com as suas necessidades, o que prejudica a empresa diante os seus concorrentes devido a diversos fatores como: condições de trabalho oferecidas, remuneração, problemas existenciais na atual organização como os relacionamentos interpessoais e muitas vezes a “não” valorização do colaborador atual, enfim as pessoas não tem como necessidade essencial à remuneração e a necessidade de trabalhar o que tem contribuído muito é a satisfação do indivíduo tanto com a empresa como o prazer de seu trabalho exercido.

## **2.2. Relações Interpessoais**

Diante da necessidade de comunicações rigorosas entre os processos organizacionais, há uma certa obrigatoriedade de relacionamentos entre líderes e colaboradores, agregando informações necessárias para o andamento da organização,

muitas vezes as comunicações interpessoais estão ligadas a negociações tanto com colaboradores, como clientes e fornecedores.

Para Casado (2002) a comunicação seria “a transmissão de informação” e o “compartilhamento, da ação entendida como forma de socialização e de evolução humana tanto de forma como de conteúdo”.

A comunicação envolve um emissor e um receptor da mensagem, no qual o trabalho em equipe pode ser desenvolvido através das relações interpessoais, assim manter a integração de esforços, através dos conhecimentos e experiências adquiridas para que posteriormente ocorra a sinergia entre os trabalhos desenvolvidos, adquirindo o êxito da equipe.

Para Stoner e Freeman (1999) a comunicação é “o processo através do qual as pessoas tentam compartilhar significados através da transmissão de mensagens simbólicas”, enfim é a comunicação é uma ferramenta essencial para que os administradores possam realizar as suas funções básicas, ou seja, planejar, organizar, dirigir e controlar a organização, e com isso o administrador segundo autor utiliza a maioria do seu tempo e a comunicação tem se tornado nos últimos tempos algo difícil e complexo, devido a inclusão de novas tecnologias nas empresas, a questão das mudanças nos valores sociais e culturais, a globalização tem atingido as relações interpessoais nas negociações especialmente nas questões culturais.

As relações interpessoais além de envolver pessoas ela envolve os significados que podem ser caracterizados como sons, gestos, números e palavras.

O processo de comunicação de acordo com os autores Stoner e Freeman envolve o emissor, a codificação, a mensagem, o canal, o receptor, a decodificação, o ruído e o feedback como descreve cada função abaixo:

- Emissor: é praticamente onde se inicia comunicação, nas organizações para Stoner e Freeman (1999) “O emissor será a pessoa que tem informações, necessidades ou desejos e o propósito de comunica-los a uma ou mais pessoas”.
- Codificação: é quando o emissor da mensagem traduz a informação a ser transmitida ao receptor.
- Mensagem: é a informação após sua codificação em suma é a forma concreta e concisa da mensagem.
- Canal: é o meio no qual haverá a transmissão da mensagem, para Stoner e Freeman (1999) “o canal deverá ser de acordo com a mensagem, o canal é simplesmente o meio de comunicação entre um emissor e um receptor”.



- Receptor: são os indivíduos que recebem a mensagem enviada. Para Minicucci (1980) o receptor “é aquele a quem se dirige à mensagem. Ele a captará à medida que estiver psicologicamente sincronizado e sintonizado com o emissor”.
- Decodificação: é a interpretação da mensagem e busca o entendimento da mesma para seu manuseio.
- Feedback: é a reação do receptor quanto a mensagem, ou seja, as providências a serem tomadas pelo o receptor quanto ao que foi enviado pelo o emissor.

Para a psicologia as relações interpessoais vêm sendo estudadas, antes mesmo da própria disciplina a ser formada e grande tem sido os esforços para o desenvolvimento dos estudos através dos manifestos de comportamentos das pessoas. Os autores Prette e Prette (2007) apontam que a grande parte das dificuldades interpessoais estão diretamente relacionadas com depressões, neuroses e desordens do pensamento. Os autores enfatizam também que as investigações científicas das relações interpessoais estão sendo baseadas em duas teorias: as teorias das inteligências múltiplas e emocionais, a primeira tem como fundamento à inteligência teórica e prática, ou seja, a inteligência interpessoal e intrapessoal, já a segunda tem como base o desenvolvimento emocional, principalmente as ligações com o sentimento e as emoções juntamente ao comportamento dos seres humanos.

As relações interpessoais estão ligadas a dois modelos como segue abaixo:

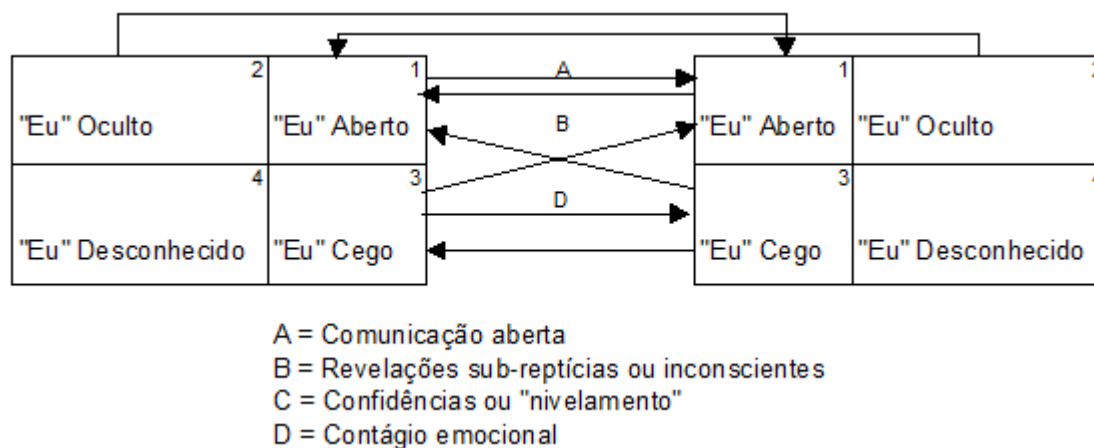
Os modelos de forma ilustrativa do crítico processo no ao das relações, os modelos mais conhecidos são os Modelos Lineares, que é basicamente a transmissão de uma informação entre indivíduos, na possível busca de respostas, “causa e efeito” a partir da ação de nossa maneira de agir devido as variáveis do ambiente como as características físicas, sociais e culturais de uma certa situação e também pelas as variáveis individuais como sentimentos, crenças e percepções.

Os modelos sistêmicos constituem-se da tentativa na compreensão entre as partes do sistema e ao seu redor, ou seja, as pessoas e o ambiente em que atuam, para os autores Prette e Prette (2007) as perspectivas sistêmicas quanto a reflexão das relações interpessoais:

[...] A visão sistêmica constitui uma tentativa de compreender a influência recíproca entre as partes de um sistema (seus subsistemas) e entre sistemas e seu entorno. [...] a visão sistêmica não se propõe como alternativa irreconciliável a outras formas de compreensão do mundo. [...] supondo-as sempre em um contínuo e não em uma relação dicotômica, faz sentido se, entendermos o desempenho como um conjunto de subsistemas do indivíduo integrados ao seu ambiente. O ambiente não se refere apenas a situações

específicas, mas também a contextos como família, escola, sociedade, cultura. (Pretes; Prete, 2007, p.25 e 26,).

Os relacionamentos interpessoais para Chiavenato (2003) além da interação entre duas ou mais pessoas é constituída em vários estágios de comunicação (conforme ilustra a figura 1):



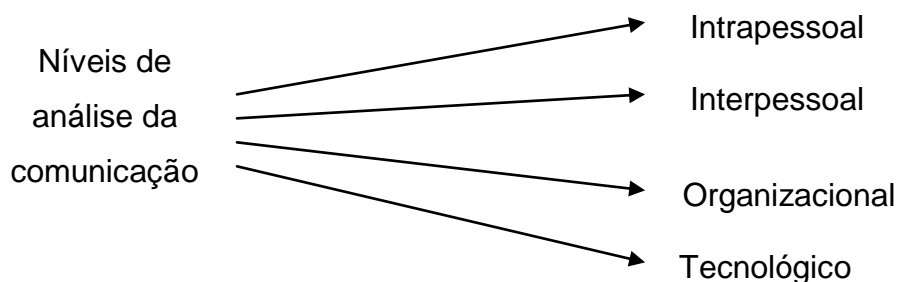
Fonte: Administração de recursos humanos: fundamentos básicos

**Figura: 1. Estágios de comunicações nas organizações**

- Comunicação aberta: é a interação aberta entre as pessoas e é constituída como o tipo de relacionamento mais comum e pouco profundo.
- Revelações sub-reptícias ou inconscientes: é aonde há a percepção dos sinais e significados da comunicação, ou informação.
- Confidências ou "nivelamento": é a revelação de algo escondido, ou seja, a reação ou sentimento de uma informação ou algum acontecimento.
- Contágio Emocional: é o grau de influencia que uma pessoa pode ter sobre os sentimentos e emoções de outra pessoa.

Os relacionamentos entre os colaboradores na organização muitas vezes podem levar a mudança, autores como Fritz (1997) afirmam que "o conjunto de relacionamentos, ao ser observado seus elementos e modelos individuais é possível perceber conflitos estruturais e o que esta acontecendo", ou seja, a través dos relacionamentos entre os indivíduos da organização muitas vezes pode-se evitar problemas em diversas áreas administrativas sejam elas hierárquicas ou comportamentais, os autores ainda enfatizam que "somos capazes de produzir o comportamento que desejamos", a maioria das vezes isso pode ser alcançado através das relações interpessoais entre líder e liderado, "o que podemos fazer é reagir ou responder às circunstâncias futuras".

Minicucci (1980) afirma que existem quatro níveis na análise dos problemas de comunicação (figura 2) nas empresas:



**Figura 2. Níveis de conflitos na comunicação nas empresas**

Fonte: Minicucci, 1980, p.78

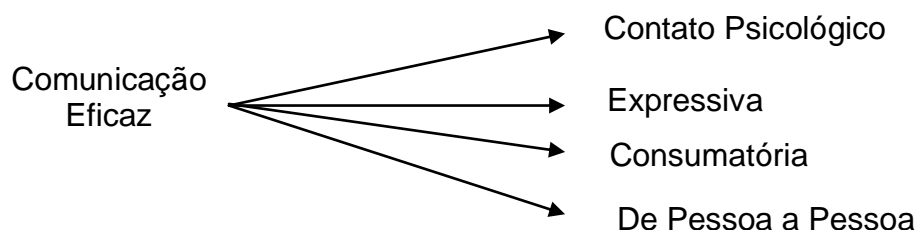
- Nível Intrapessoal: seria o que as pessoas sentem ao processar a comunicação, ou seja, os gestos, os sons, as falas, etc.

- Nível Interpessoal: é caracterizado pelas suas intenções e expectativas para com as outras pessoas, na organização, ou seja, o controle da informação para com certas pessoas, ou seja, até que ponto a comunicação pode afetar as pessoas e conseqüentemente a organização.

- Nível Organizacional: os fatos e acontecimentos que ligam os colaboradores à organização, e os meios de relacionamentos para com a mesma, ou seja, a informação e a decisão de mãos dadas neste processo.

- Nível Tecnológico: os programas para a armazenagem e distribuição de dados, que vem desde a máquina até o homem e vice e versa.

Minicucci (1980) afirma ainda que para as empresas terem uma comunicação eficaz deverão seguir algumas condições conforme apresentado na figura 3:



Fonte: Psicologia Aplicada à Administração.

**Figura 3. Atributos necessários para uma comunicação eficaz**

Fonte: Minicucci, 1980, p.83

O contato psicológico contínuo conseqüentemente haverá a profundidade entre as relações, ou seja, as comunicações serão verdadeiras e convictas.

Quanto maior for à expressão nas relações interpessoais, as comunicações tanto verbais como não-verbais terão por imagem sua autenticidade.

Quanto maior for as comunicações intergrupais forem entre os indivíduos de forma positiva e favorável, mais verdadeiras serão as comunicações e como consequência não existirá a compensação a falta de informações internas do setor ou equipe de trabalho.

As comunicações humanas, consumatória tendo sua maioria no uso, menor será o manuseio de comunicações instrumentais e maior será a sua possibilidade de as informações serem autenticas.

As relações interpessoais englobam uma série de conceitos técnicas e fundamentos onde há a interpretações variadas a diversos autores. Para Minicucci (2003) existem quatro funções básicas nas comunicações interpessoais:

1. O controle: enfim o poder de controlar as tarefas da organização, com a autoridade, responsabilidade e estabelecimento de normas e metas.
2. A informação: é praticamente a base da realização das tarefas e execução das ordens.
3. A motivação: de forma que a mesma influencie todos assim tendo a compromisso e cooperação de todos.
4. A emoção: com a finalidade de expressar os sentimentos.

Todas as organizações necessitam de relações entre os membros da organização para que haja o andamento da mesma. Com o passar dos anos as empresas estão cada vez mais preocupadas em estabelecer uma comunicação sadia e eficaz com os colaboradores para conseqüentemente as organizações possam obter o sucesso em seus negócios. O bom relacionamento entre líder e subordinado, propicia aos administradores de topo a real situação do chão de fábrica da empresa, assim os mesmos poderão elaborar as estratégias adequadas para seus processos, tendo assim um resultado real e positivo, destacando posteriormente entre seus concorrentes.

### **2.3. CICLO PDCA**

As organizações necessitam de ferramentas e de métodos de trabalho de forma que suas atividades sejam rotineiras e autogerencias e se tornem eficazes com o apoio e a agilidade na sua funcionalidade. Esta ferramenta foi desenvolvida para atender justamente há necessidades de maximização de resolução de problemas gerenciais.

O PDCA nada mais é do que um conjunto de etapas que executam um processo de trabalho, “é um método iterativo de gestão de quatro passos, utilizado para o controle e melhoria contínua de processos e produtos”, conforme apresentado na figura 4.



Fonte: [www.sobreadministração.com](http://www.sobreadministração.com) ( 16 de Agosto de 2014)

**Figura 4. Ciclo PDCA.**

- ✓ PLANEJAR – O planejamento do que esta sendo elaborado seja um processo de trabalho seja um novo produto
- ✓ EXECUTAR – Dar inicio a implantação do projeto, mapeando e analisando as possíveis conseqüências.
- ✓ CHECAR – Verificar os resultados do inicio da implantação e com a análise das conseqüências realizar os ajustes necessários fazendo assim uma projeção exata de resultado esperado, verificando se todo o projeto em si esta de acordo com o seu planejamento.
- ✓ AGIR – Realizar se necessárias mudanças corretivas imediatas no produto e/ou processo, tendo assim uma mudança contínua de melhorias no processo.

Tratando-se do significado do ciclo PDCA o instituto SEBRAE salienta que:

O Ciclo PDCA é uma ferramenta de qualidade que facilita a tomada de decisões visando garantir o alcance das metas necessárias à sobrevivência dos estabelecimentos e, embora simples, representa um avanço sem limite, embora simples, representa um avanço sem limite para o s para o planejamento eficaz.(...) O PDCA é um ciclo e,

portanto, deve “rodar” continuamente. Para que “rode” de maneira eficaz, todas as fases devem acontecer “rode” de maneira eficaz, todas as fases devem acontecer, sob pena, sob pena do processo do processo como um todo sofrer prejuízos. Quando implementado corretamente, um verdadeiro processo de melhoria contínua se instala nos estabelecimentos. (Sebrae, acesso em 01 de Setembro de 2014)

Sua funcionalidade tem como objetivo maior de facilitar os processos e rotinas a serem implantadas na empresa em administradores.com o autor trata o objetivo da ferramenta como “tornar os processos da gestão de uma empresa mais ágeis, claros e objetivos. Pode ser utilizado em qualquer tipo de empresa, como forma de alcançar um nível de gestão melhor a cada dia, atingindo ótimos resultados dentro do sistema de gestão do negócio”, assim o PDCA é uma ferramenta muito eficaz desde que seja atendida toda sua exigência do processo como citadas acima.

Enfim, o PDCA é uma ferramenta de excelente funcionalidade desde que aplicada de forma coerente e, desde que analisado o passo a passo de todo o seu planejamento, de forma que não haja falha no processo produtivo, seja em nível operacional ou gerencial.

## **2.4. Cultura Organizacional**

A cultura organizacional é a base das organizações de forma a gerir suas equipes e trabalhar de forma mais eficiente e eficaz possível, sendo assim a cultura é desenvolvida por anos nas organizações, nas Lojas Coppel não é diferente, a mesma vem sendo desenvolvida há anos e que será objeto de enfrentamento mais adiante, porém vale a pena primeiramente apresentar sobre a cultura organizacional, bem como sua definição e aplicabilidade.

Para Stoner e Freeman (2006) a cultura organizacional é:

O conjunto de valores, crenças, atitudes e normas compartilhadas que moldam o comportamento e as expectativas de cada membro da organização. A cultura, ainda que menos explícita do que as regras e procedimentos, podem ser uma influencia ainda mais poderosa sobre o modo como os empregados e administradores abordam problemas, atendem aos consumidores etc. Em termos gerais, a cultura organizacional determina qual comportamento é apropriado para os empregados, e que questões dever ser prioritárias. (Stoner e Freeman 2006, p. 165)

A cultura organizacional é necessária para o desenvolvimento da organização, bem como para seu crescimento, tanto em unidades como em se aparato global, ganha-se em aprendizado e adquire-se maturidade, o que é de suma importância entre suas

concorrentes, pois, assim, a mesma terá experiências e saberá lidar com os problemas desde aos mais simples até aos mais complexos.

Chiavenato (1997) defende o tema cultura organizacional como:

A cultura do sistema reflete tanto as normas e valores do sistema forma como sua reinterpretação no sistema informal, bem como reflete as disputas internas e externas das pessoas que a organização atrai, seus processos de trabalho e distribuição física, as modalidades de comunicação e o exercício da autoridade dentro do sistema. Assim como a sociedade tem uma herança cultural, as organizações sociais possuem padrões distintivos de sentimentos e crenças coletivos, que são transmitidos aos seus novos membros. (Chiavenato 1997, p. 760)

O que a cultura pode trazer firmemente para as organizações é o sucesso e muitas vezes esse sucesso é duradouro, como nos casos da IBM, Apple e Mary Kay empresas diferentes, porém como Stonner e Freeman (2006, p. 308) tratam cada uma fortaleceu seu DO (desenvolvimento organizacional) fortalecendo sua cultura organizacional aonde traz frutos até os dias de hoje.

Ainda há aqueles colaboradores novatos que necessitam se adaptar as novas culturas organizacionais o que pode ser, agradável ou não, dependendo do indivíduo, ainda Stonner e Freeman (2006) proporcionam indícios de como os indivíduos devem se adequar às organizações e de como as organizações também podem se adequar aos indivíduos.

A congruência entre o estilo individual e a cultura da organização tem um impacto inicial que pode influenciar toda a experiência do individuo com a organização. ela ajuda a determinar como será o provável desempenho dos empregados, o quanto eles gostarão de trabalhar na organização, e se provavelmente desejarão ficar. [...] O individuo provavelmente fará ajustes enquanto se socializa dentro das praticas da organização. (Stoner e Freeman 2006, p. 413).

Assim compreende-se que a cultura organizacional nada mais é o pensamento e os atos de uma organização de acordo com Silva (2004) “uma vez estabelecidos, os comportamentos considerados apropriados são apresentados e transferidos às gerações futuras de dirigentes e aos demais integrantes da comunidade organizacional, como o modo certo de conceber a realidade”.

Ou seja a aplicação dessa socialização poderá ser boa ou má, depende muitas vezes de como o colaborador vê a empresa e vice-versa.

## **2.5. Estratégias em Recursos Humanos**

As estratégias baseadas nas pessoas, hoje em dia são bem variáveis pois muitas vezes são definidas pelo o escopo da empresa pelas suas visões, missões e em até que

ponto a empresa quer crescer e aonde quer atingir. Há muitas organizações que são ilimitadas em seu crescimento, outras preferem ter um limite para que tenha um bom crescimento interno e que possa atender de forma adequada pela alta administração seus clientes e colaboradores. Assim a administração de recursos humanos acaba ficando refém a este escopo de crescimento, pois se limita ao âmbito de políticas e atuação da organização empresarial.

Para o desenvolvimento de ações “criativas” estratégicas nesta área Stoner e Freeman (2006) propõem a linha estratégica dos quatro C, conforme a seguir:

1. Competência
2. Comprometimento
3. Congruência
4. Custo

Estes são fatores de suma importância na avaliação e estruturação no que toca a estratégias em recursos humanos. As ações deve se pautar na competência dos agentes envolvidos, como conhecimento técnico, avaliações racionais, suporte, enfrentamento do problema levantado, definição e posicionamento frente a problemática e persuasão lógica e rápida. Também não se pode olvidar do comprometimento das pessoas envolvidas no processo, cujo sucesso depende fundamentalmente do tempo e da forma com a qual se colocam a disposição do caso a ser resolvido. No que toca a congruência, deve-se ressaltar que todo o processo deve se manter em determinada linha sistemática de procedimentos, ou seja, faz-se necessário que haja processos lineares cujo objetivo leve ao resultado. Por fim, o custo é peça chave para definição de uma estratégia harmônica com os demais critérios versados, o custo logicamente jamais deve ser maior que o resultado a ser atingido.

Para Carvalho (1995) a visão estratégica em recursos humanos é?:

A incorporação da visão estratégica em recursos humanos reorienta o foco de poder nas organizações. E isso se deve a consciência de que são as pessoas que formulam e implementam as estratégias organizacionais necessárias à obtenção dos resultados desejados e que sua atuação constitui um elemento diferenciador no sucesso da organização. Dessa forma, seu comprometimento com a realização dos objetivos organizacionais, passa a ser uma variável relevante. Sabe-se que as organizações não se orientam por um objetivo estritamente racional, mas sim através da coalizão de interesses. Não há uma adaptação passiva da organização ao seu meio ambiente, mas sim todo um processo de *mediação* e *jogo* desenvolvido pelos diferentes atores organizacionais. (Carvalho, 1995 p. 72)

Os autores defendem que este modelo é útil para avaliar a eficácia da área de recursos humanos quanto a estratégia central da empresa, ou seja, se ela esta



cooperando significativamente para que haja crescimento em potencial ou não, se a gestão de recursos humanos esta de acordo com as necessidades da organização e se esta atendendo suas expectativas, pois ambas têm que ter o mesmo objetivo. Com relação a área de pessoas é essencial estar 100% em conformidade com a estratégia central, conhecendo as oportunidades e ameaças e onde deverá agir se necessário, além de trabalhar com seus pontos fortes e fracos da organização de forma a reter talentos e integrar os novos.

## **2.6. Diagrama de Blocos**

Trata-se de um modelo de dinâmico aonde apresenta todos os processos traçados e como serão executados durante um determinado período, aonde indica as atividades e entrada e saída de informações, assim representando graficamente as ações realizadas.

De acordo com Manzano (2000):

“é uma ferramenta com objetivo de descrever o método e a sequência do processo dos planos num computador. Ela utiliza diversos símbolos geométricos, os quais estabelecerão as seqüências de operações a serem efetuadas em um processamento computacional. Podendo conter qualquer nível de detalhe que seja necessário. Após a elaboração do diagrama será feita a codificação do programa”. (Manzano 2000, pg. 2)

A seguir um modelo de diagrama de blocos:

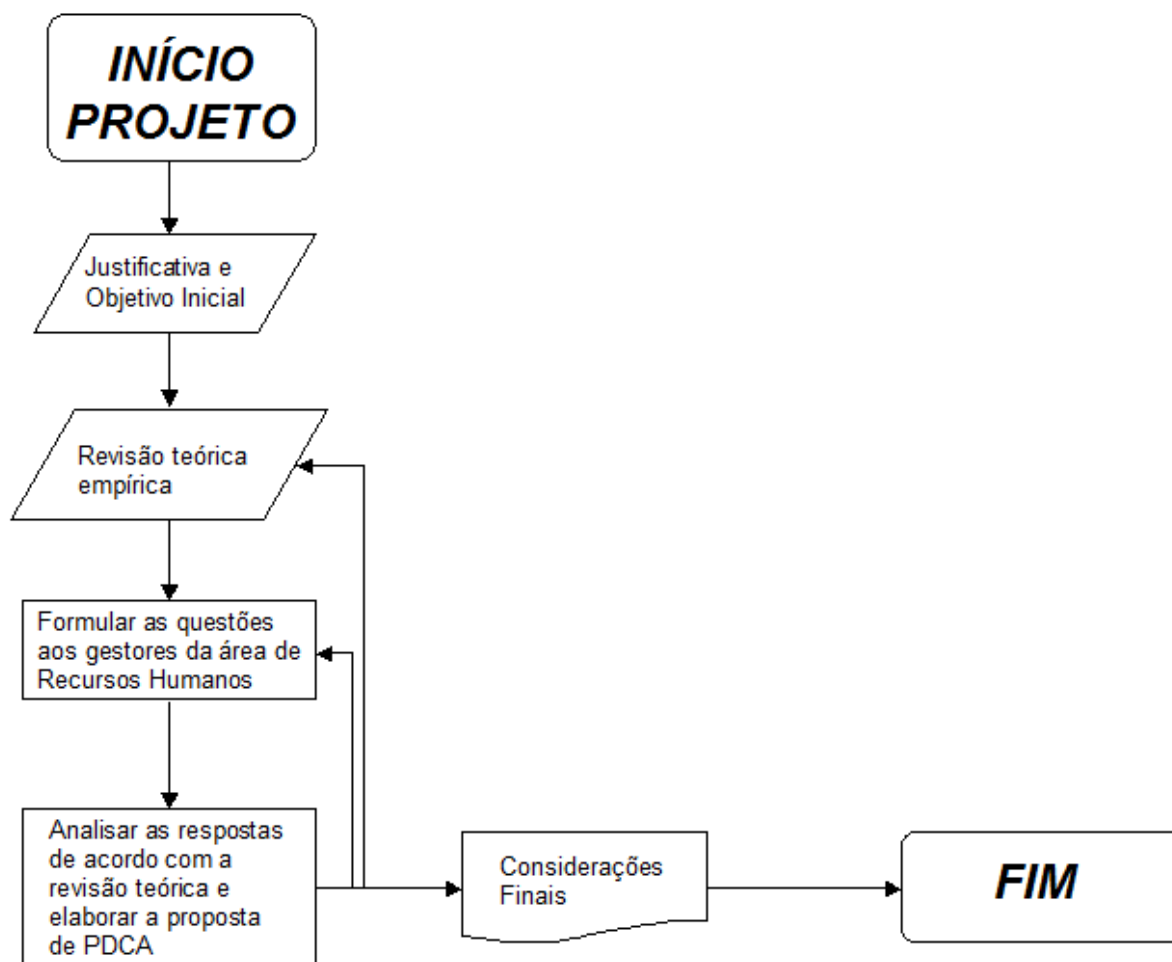


Figura 5. Diagrama de Blocos.

### 3. METODOLOGIA

A metodologia a ser utilizada será em caráter em pesquisa de campo, verificação das rotinas, e análise documental, sobre a forma de trabalho e assim montando um resultado final com as propostas de melhorias futuras a serem implantadas desenhando um PDCA produtivo.

As Lojas Coppel possui cerca de 150 funcionários na administração central e a partir de suas respostas informais dos ex colaboradores serão elaboradas as hipóteses para análise e discussão sobre o tema.

Após a elaboração a análise documental reformulará o PDCA e será apresentado à organização, para o fim de que caso seja avaliado como viável, seja implantado na empresa com o intuito de melhoria organizacional bem como sua imagem perante seus clientes, fornecedores e colaboradores.

Trata-se de uma pesquisa quantitativa, em um estudo de caso, em caráter exploratório e com análise documental.

O método a ser utilizado se caracteriza como método monográfico, que para Marconi e Lakatos (1982) “consiste no estudo de determinados indivíduos, profissões, condições, instituições, grupos ou comunidades, com a finalidade de obter generalizações [...], bem como o estudo monográfico pode, também, em vez de se concentrar em um aspecto, abranger o conjunto de atividades de um grupo social particular”, Medeiros (2008), por sua vez, classifica o método como “parte de acontecimentos particulares para obter generalizações”.

Assim o trabalho proposto procura apresentar os comportamentos dos profissionais que atuam na empresa de forma a obter um resultado geral de atitudes desde a gerência até o subordinados “chão de fábrica”. O conceito de estudo monográfico também comporta um caráter histórico-estatístico, pois para Medeiros (2003) “o método histórico busca nos acontecimentos passados explicações, causas para a ocorrência de determinados fatos [...], enquanto que o método estatístico vale-se das probabilidades da teoria estatística para explicar a realidade”.

Dessa forma as pesquisas levantadas junto aos colaboradores e ex-colaboradores procurarão expressar o tema proposto através de questões abertas, no qual as respostas serão analisadas, e em relação ao método caberá, nas questões respondidas em suas “entrevistas de saída” a obter certos direcionamentos quanto ao problema existente na

organização com base em recursos humanos, sem contar os comportamentos pessoais e psicológicos do indivíduo.

Também se aplica a utilização do método “estudo de caso” pois para FACHIN (2001) “esse método é caracterizado por ser um estudo intensivo [...] e podem ser auxiliados pela formulação de hipóteses”, por meio do qual, a autora enfatiza que “sua principal função é a explicação sistemática das coisas (fatos) que ocorrem no contexto social e geralmente se relacionam com uma multiplicidade de variáveis”, ou seja, através de tabelas, gráficos e análise descritiva, bem como da aplicação de questionários, é possível a formulação de possíveis variáveis pautadas nas respostas e fatos apresentados pelos entrevistados, visualizando ao fim da pesquisa um determinado contexto justificativo da temática apresentada, qual seja, verificar que no contexto de trabalho o departamento esta mais sujeito a falhas, bem como a aceitação e o trabalho mexicano (cultural) aplicado no Brasil.

As técnicas de pesquisas a serem utilizadas no estudo se baseiam no método de pesquisa qualitativa aplicados na organização a diversas categorias hierárquicas (modo quantitativo), analisando-os os mesmos através das amostras comparativas, desenvolver comparativos em relação aos resultados no tocante as formas de trabalho e de relações interpessoais entre os mesmos (modo qualitativo).

Tal método empregado, se justifica, nos dizeres de Marconi e Lakatos (1982), onde a abordagem qualitativa se classifica como “formulações de relações entre características observáveis, ou experimentalmente determináveis, de um objeto de estudo ou classe de fenômenos, ao contrário das segundas, denominados “leis teóricas” ou simplesmente, “teóricas”.

Já a abordagem quantitativa se classifica em uma técnica de pesquisa definida por Medeiros (2008) como: “a técnica de pesquisa esta relacionada com a parte prática da pesquisa, divide-se em documentação direta [...] que inclui observação direta e sistemática da realidade, a entrevista, os questionários, os testes, as histórias de vida”, os autores expressam ainda que este tipo de pesquisa envolve uma certa quantidade de variáveis no qual tornam-se amostragens de forma a apresentar um caráter representativo para a pesquisa em si, tratando de uma avaliação geral do objeto em estudo.

Os autores Marconi e Lakatos (2010) versam que a pesquisa se desenvolve a partir da “observação direta extensiva que se realiza através do questionário, do formulário, de medidas de opinião e atitudes”, enfim as questões elaboradas buscam extrair opiniões dos colaboradores de diversas classes hierárquicas.

As técnicas de pesquisas citadas acima buscam tratar os métodos de coleta de dados de forma quantitativa, ou seja o volume de questionários aplicados, e qualitativa através das respostas a fim de obter uma análise a fundo de cada questão com o propósito de entender as relações internas da organização com uma observação direta e extensiva.

As possíveis hipóteses através dos questionários analisados a serem estudadas serão convalidadas a partir da premissa defendida por Koche (2002), na qual “as hipóteses convalidadas são as que sustentem em um sistema de teorias [...] encontram apoio em evidências empíricas da realidade [...], pois oferecem condições de se alcançar os dois ideais da ciência: o da racionalidade e o da objetividade”, ou seja, o trabalho propõe além de apresentar o problema através de pesquisas em acervos, buscará apresentar ambas as vertentes, seu bojo teórico e prático.

Há autores como Filho e Santos (1998) que defendem o conceito de hipótese como sendo “a explicação provisória das causas de um fenômeno” tendo ainda como função de “orientar o pesquisador na direção da causa possível, sugerindo experiências para a comprovação ou não do fato”, as hipóteses, serão elaboradas conforme os resultados das pesquisas levantadas in loco obtendo assim um resultado sobre a imagem do RH perante aos seus colaboradores.

E a variável cabível ao estudo seria a variável dependente, que para Koche (2002) “variável dependente é aquele fator ou propriedade que é efeito, resultado, consequência ou resposta de algo que foi estimulado”, ou seja, a implantação do PDCA acarretará uma consequência, para tanto insurge uma análise sistemática do feito, ou seja as variáveis dependentes estão sendo classificadas de modo que as pesquisas levem a verificar o comportamento existente no ambiente de trabalho, ou o porque das atitudes perpetradas no ambiente organizacional, bem como o que levou para que chegasse a tal ponto.

O desenvolvimento do estudo ou a amostra limita-se aos ex colaboradores (funcionários de todas as classes hierárquicas, ou seja, desde a alta cúpula até ao operacional) das Lojas Coppel Ltda envolvendo todas as áreas da organização de forma a obter um resultado generalizado a respeito do tema proposto, qual seja as consequências dos processos organizacionais enviados pelo México bem como o PDCA existente. Enfim o trabalho proposto busca o entendimento do PDCA existente e propõe um novo PDCA de acordo com a cultura brasileira assim como a sua eficiência nos processos organizacionais do RH.

#### 4. A ORGANIZAÇÃO

As Lojas Coppel é uma organização voltada ao varejo de origem Mexicana, esta a mais de 05 (cinco) décadas instalada no México aonde tem sido promissor o seu crescimento, desde então os seus gestores fundadores estão expandindo o seu negócio nos países do Brasil e Argentina. Hoje no Brasil há 14 lojas aonde há a previsão que em 2015 seja atingido a marca de 30 (trinta) lojas, mais os demais serviços que serão difundidos formando assim outras empresas com o intuito de satisfazer as necessidades desta.

Como foi inserida uma organização com a cultura mexicana no Brasil está havendo grandes problemas, inclusive, administrativos. Os problemas afetam desde a relação com fornecedores até clientes e funcionários. Isto se deve ao fato da legislação fiscal e trabalhista ser bem diferente do que é aplicada atualmente no Brasil, ocasionando contrastes em relação ao país mexicano, em diversos fatores, como por exemplo no México não há a exigibilidade de emissão de notas fiscais e boletos bancários. Os pagamentos e as negociações são realizados em suma com notas promissórias e pagamentos em cheque.

A discrepância em relação a legislação trabalhista também não é diferente, no México não há pagamento de FGTS (Fundo de Garantia por Tempo de Serviço), INSS (Instituto Nacional do Seguro Social), IR (Imposto de Renda), PIS (Programa de Integração Social) entre outros, o que algumas empresas promovem é o chamado “fundo de ahorro” onde a empresa realiza um depósito em qualquer valor em uma conta poupança do colaborador e o mesmo ao deixar a empresa pode realizar o seu saque.

Nas Lojas Coppel do México o colaborador tem que gastar esse fundo em compras na loja ficando assim preso a mesma. No tocante ao regime de férias, a legislação mexicana é distinta, pois para que o um colaborador tenha 30 dias de férias o que é praticado hoje no Brasil o mesmo tem que trabalhar 5 (cinco) anos.

Enfim esses são alguns exemplos de como os países são diferentes em sua forma de regência das relações de trabalho, o que acaba trazendo grandes conflitos de entendimentos entre os enlaces nos quais estão disponíveis para apoiar os gestores tanto do Brasil como da Argentina. Sem tratar de alguns processos onde é praticado hoje no México nos quais não se enquadram devido a cultura nos quais serão apresentados

abaixo sendo assim a necessidade de ter um PDCA estabelecido na empresa é fundamental para o seu funcionamento sem agredir nenhum destes mencionados acima.

## 5. PROPOSTA

Apresentar um PDCA para organização, a fim de suprir as necessidades quanto aos problemas já expostos no que tange ao departamento de recursos humanos em relação aos colaboradores da organização assim sendo um diferencial frente aos seus concorrentes, trazendo assim um modelo que além de atrair e reter talentos também possa a empresa obter uma outra visão para seus colaboradores atuais e que suas rotinas sejam padronizadas e efetivas, a fim de ter um bom andamento nos trabalhos de RH e principalmente atendendo as necessidades dos colaboradores em conjunto com a organização de forma que este processo seja sadio a todos.

Com a análise documental e entrevistas com os gestores da área, bem como as visualizações do método que é aplicado hoje, serão trabalhadas para o desenvolvendo de um PDCA que torne a área mais produtiva e mais rentável, sem deixar de lado a preocupação da empresa em obter melhorias aos seus colaboradores, atendendo assim a problemática real em reter colaboradores e atrair novos de forma que a empresa seja vista com outros olhos tanto internamente como externamente.

Após a finalização de tal estudo será apresentado para direção de forma que se aprovada terá início a sua prática dentro da organização.

### 5.1. Desenvolvimento da proposta

Para a desenvoltura da proposta de um PDCA efetivo na organização primeiramente deve-se separar os principais problemas:

- ✓ Na admissão como o colaborador é recebido pela empresa;
- ✓ A distribuição de ferramentas de trabalho;
- ✓ A adaptação do mesmo na organização;
- ✓ A aproximação dos dois departamentos;
- ✓ A organização bem como a satisfação de seus colaboradores.

Os itens citados acima têm 100% (cem por cento) de relação aos problemas elencados no decorrer deste trabalho e tem principal participação na elaboração de um PDCA efetivo.

Também há a necessidade de implementação de uma ferramenta que iniba o que ocorre atualmente que é a deficiência como por exemplo em relação ao ponto eletrônico do empregado, aonde o gestor tem total acesso de verificar, justificar e abonar ausências.

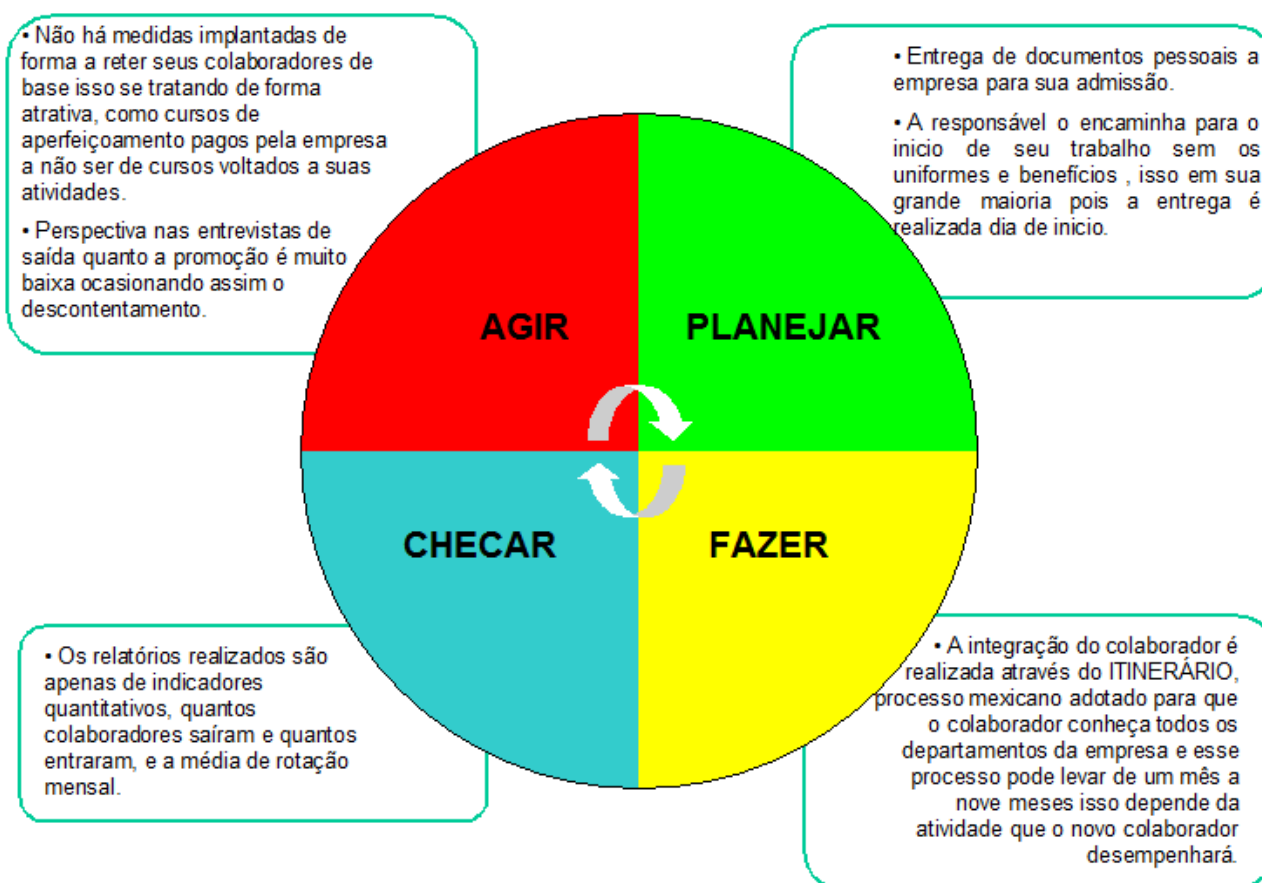


Esta rotina se for realizada de forma contínua e correta oferece a oportunidade de que não haja prejuízos ao colaborador e ao gestor que é o responsável pelo agente colaborador desde o desenvolvimento de suas atividades até na entrega de seu salário e benefícios mensais.

Isso se deve ao fato do gerente ser “dono” do seu departamento e assim o mesmo tem a responsabilidade efetiva sobre os benefícios mensais, e esta tarefa que lhe é incumbida é uma área com grandes deficiências procedimentais e de execução da empresa.

Muitos gestores não se conscientizaram acerca do desenvolvimento de suas atividades como por exemplo esta citada acima, o que acaba trazendo prejuízos aos seus colaboradores mês a mês, inclusive com relação aos salários (devido o colaborador não ter a consciência de registrar seu ponto eletrônico corretamente e o seu gestor não realizar a devida justificativa via sistema, mesmo sendo disponibilizada ferramenta para este fim). Sem o uso da ferramenta o colaborador sai prejudicado todo o mês devido a marcação errônea de ponto estar diretamente ligada à folha de pagamento e benefícios mensais, e conseqüentemente traz muita insatisfação ao colaborador.

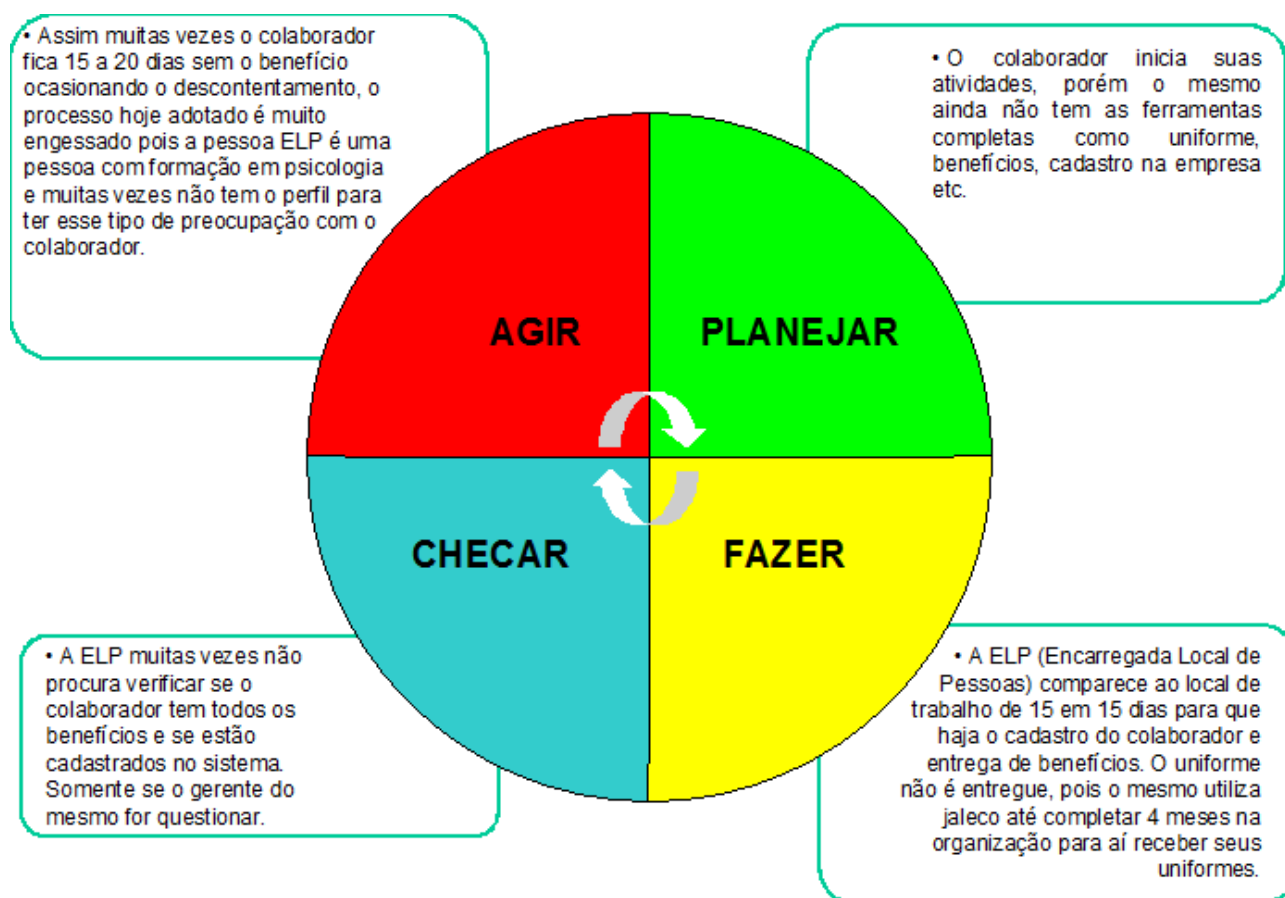
Enfim este projeto visa estabelecer um PDCA efetivo não só na inserção de um novo colaborador mas também tem como prioridade apresentar a problemática vivida mês a mês. Como o PDCA atual possui muitas falhas, a intenção deste trabalho é estabelecer um PDCA mais enxuto que poderá ajudar significativamente a organização, aumentando o grau de satisfação de seus colaboradores. Abaixo a apresentação de um PDCA existente na empresa quanto aos procedimentos relativos a inserção de um novo colaborador:



**Figura 6. PDCA atual das Lojas Coppel.**

Verifica-se que neste PDCA não há a assinatura de contrato de trabalho, a entrega efetiva de benefícios ou mesmo a estipulação de uma data correta para que isso seja efetuado, gerando desconforto ao colaborador logo no início de suas atividades de trabalho na nova empresa em que fora empregado. O colaborador novo também não possui ou mesmo não lhe é viabilizado ter o conhecimento a fundo da organização, bem como de suas atividades e local de trabalho, além de iniciar sem receber o seu uniforme e dos elementos essenciais elencados acima a consequência lógica é desequilíbrio causado quanto a percepção da organização ou seja a má impressão da empresa em relação ao novo colaborador.

No que tange ao desenvolvimento, com o passar dos meses e o exercício das funções laborativas pelo colaborador na empresa e o desenvolvimento na entrega de benefícios e salários também não há um processo efetivamente desenvolvido, hoje há um PDCA porém com algumas falhas significativas que ocasiona o desconforto do colaborador como segue abaixo:



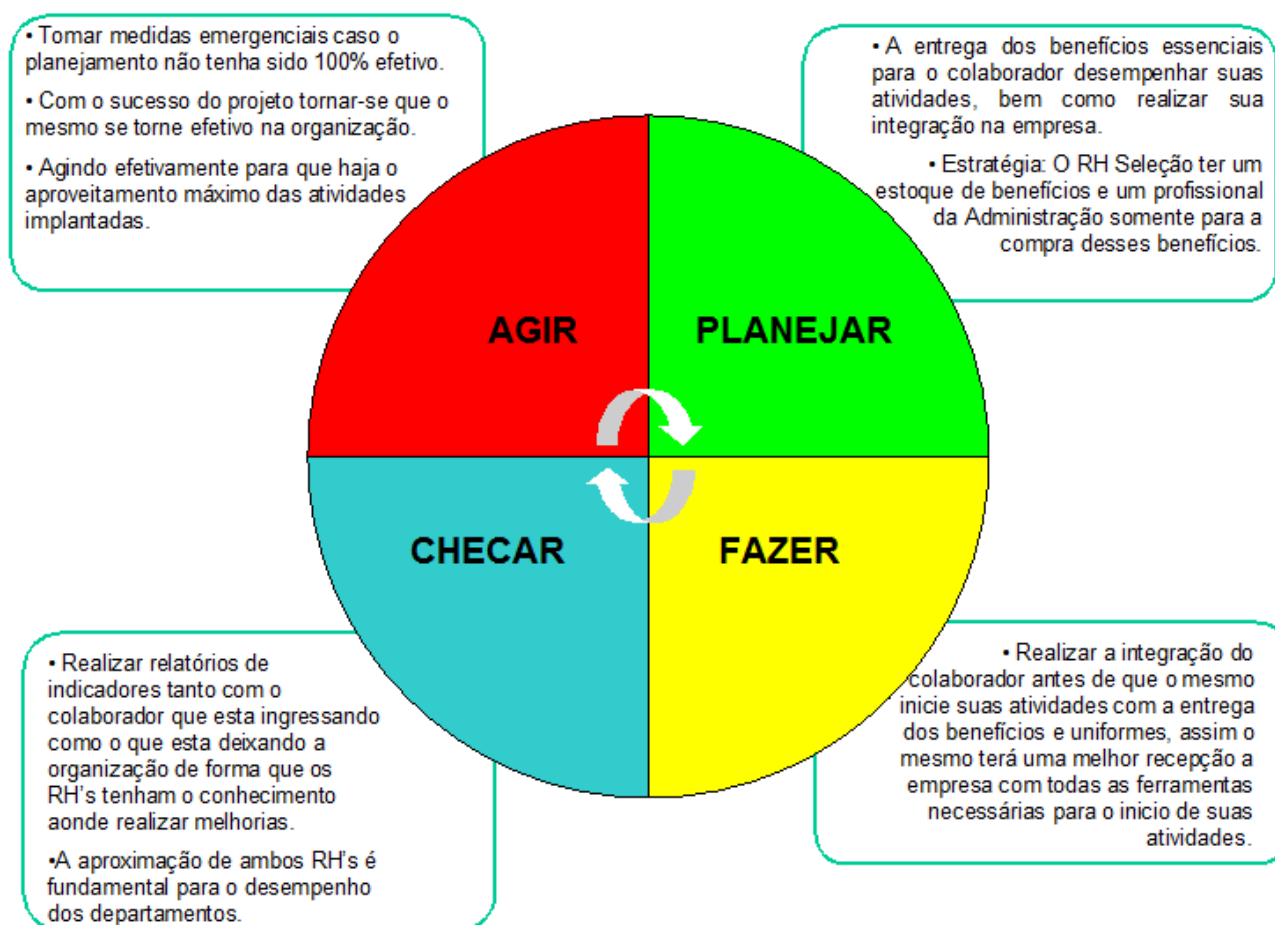
**Figura 7. PDCA benefícios.**

Com esses problemas e falhas nos PDCA's existentes faz-se necessário a instalação de um novo PDCA, um que seja efetivo principalmente na relação empregado e empresa melhorando assim a comunicação entre as aéreas e fortalecendo os laços entre os mesmos.

## 5.2. Plano de implantação

Com a apresentação acima de um PDCA, o plano de implantação do mesmo será com base na problemática indicada e esse desenvolvimento foi com base de entrevistas com os gerentes e diretores da área bem como uma análise de como o processo é realizado nos dias de hoje.

Com isso se desenvolve o PDCA em relação à problemática estabelecida.



**Figura 8. Ciclo PDCA a ser proposto à Lojas Coppel.**

A responsabilidade pela a sua implantação será direcionada ao gestor de recursos humanos bem como sua aprovação. No que tange as suas etapas de implantação será de acordo com a finalização deste projeto uma vez que além de apresentar um PDCA efetivo o mesmo trará sugestões de implantação.

No que tange na relação entre colaborador e empresa no quesito de problemas organizacionais como seu pagamento salarial, reposição de uniformes bem como a retenção de talentos faz se necessário à implantação de mais dois PDCA's, como abaixo.

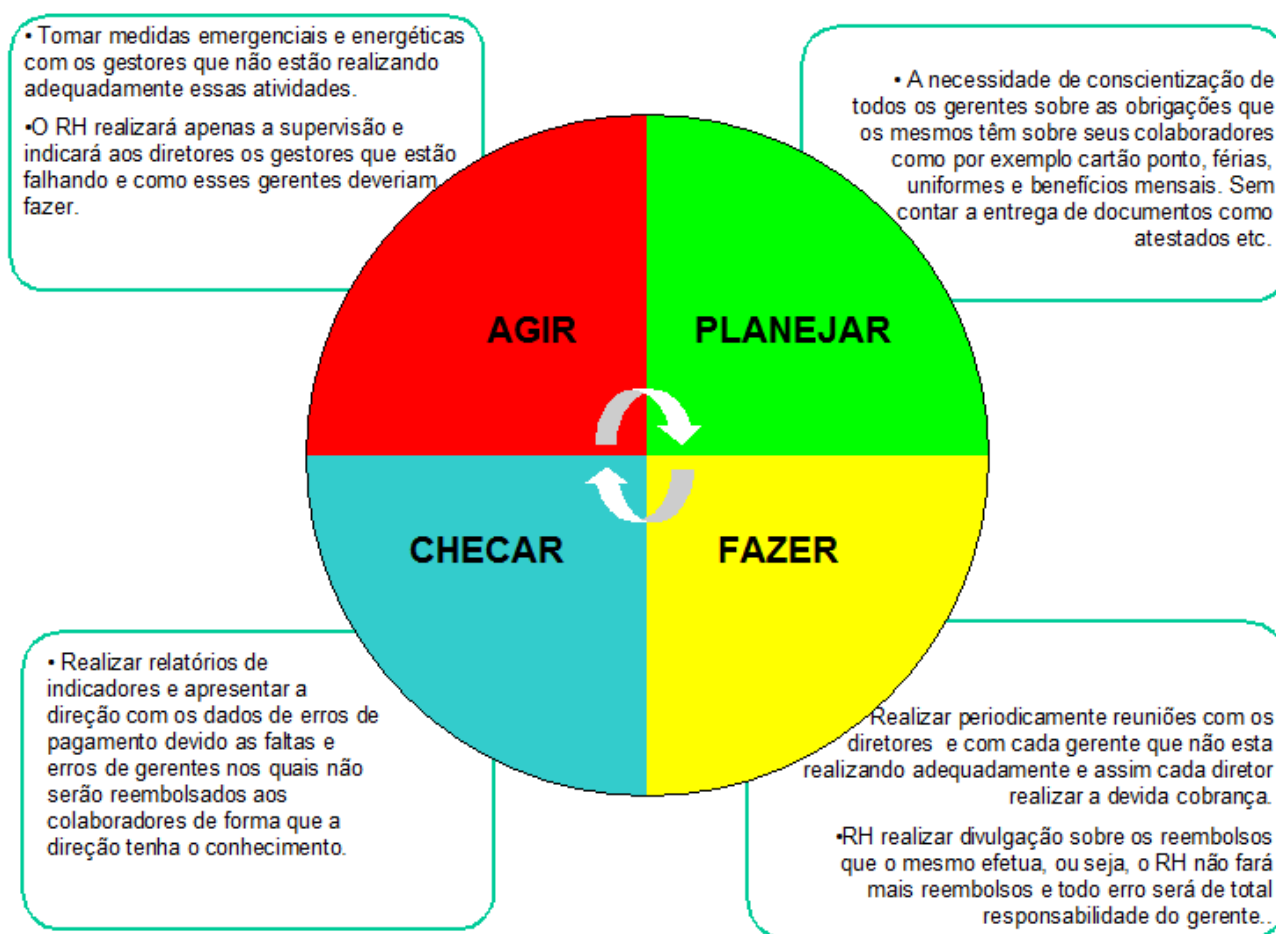


Figura 9. Ciclo PDCA a ser proposto à Lojas Coppel.

### 5.3. Resultados esperados

A implantação de um PDCA efetivo tem como meta superar a imagem que a organização esta obtendo de seus colaboradores. As demandas trabalhistas têm se aumentado gradativamente o que traz prejuízos para a organização. A Meta principal é a instalação do PDCA e obtendo melhoria de 80% quantos aos seus colaboradores em nível de satisfação.

### 5.4. Riscos ou problemas esperados e medidas preventivo-corretivas

Os problemas esperados são em sua maioria o prazo de entrega deste projeto uma vez que é reduzido o tempo de entrega-efetivação. Também a possível não aceitação de implantação do projeto na organização bem como mantendo o nível de insatisfação do colaborador e assim não atraindo nenhum ato benéfico para a organização.

## 6. CONCLUSÃO

Empresas oriundas de outros países sempre quando procuram outros países para instalar novas filiais ou até mesmo outro ramo de negócios enfrentam dificuldades em vários quesitos, como a legislação seja fiscal, tributária, trabalhista do país, cultura dentre outras. Por este motivo os problemas nas quais as Lojas Coppel têm não são diferentes do que as grandes empresas multinacionais enfrentaram ou até mesmo enfrenta. Apenas o grande impacto que as Lojas Coppel têm de diferencial dessas organizações é que ainda a organização Brasil não consegue seguir somente a empresa grande parte da equipe do México tem apoiado os gestores brasileiros aonde muitas vezes os colaboradores apoiadores não tem a compreensão do que realmente a organização necessita.

Dentre esses motivos faz – se necessário a apresentação de um PDCA de forma que atenda as necessidades da empresa principalmente aos elencados em recursos humanos como os pagamentos salariais, plano de carreira, benefícios, retenção de talentos, uniformes dentre outros.

O PDCA apresentado tem a funcionalidade de apoiar e melhorar os processos existentes e assim aumentar a satisfação de seus colaboradores retendo os mesmos na empresa. Tendo um PDCA efetivo para a organização a mesma poderá colher frutos de curto em longo prazo o que é essencial para a mesma uma vez que a perda de talentos tem sido a principal doença da empresa, sem contar a sua alta rotatividade. Melhorias em seu processo poderão ser sempre adaptadas desde que mantenha o seu funcionamento de forma prática e de melhoria continua para a empresa e para seus colaboradores.

A eficiência e a eficácia que a organização adquirirá, se tornará continua pois o PDCA apresentado poderá ser sempre aprimorado, conforme a alteração das necessidades atuais, seja da empresa, seja do mercado. Porém o modelo trata-se exatamente do que grandes, médias e pequenas empresas trabalham e/ou deveriam trabalhar para obter o sucesso e conhecimento sobre a empresa e seus colaboradores.

O PDCA é uma ferramenta essencial para que haja o conhecimento da organização e seu crescimento progressivo no mercado e obtendo assim um diferencial dentre seus concorrentes, principalmente na área de recursos humanos, a mesma sendo elaborada e seguida estritamente a mesma proporcionará bons frutos na área e conseqüentemente a empresa.

## 7. REFERÊNCIAS

CANONICE, Brumer C. F., **Normas e padrões para elaboração de trabalhos acadêmicos**; Maringá: Eduem, 2007.

CHIAVENATO, Idalberto, **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**; 3<sup>a</sup>. ed.; Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

CHIAVENATO, Idalberto; **Administração de recursos humanos: fundamentos básicos**; 5<sup>a</sup>.ed.; São Paulo: Atlas, 2003.

CHIAVENATO, Idalberto, **Gestão de pessoas**; 5<sup>a</sup>. ed.; Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

FILHO, Domin,SEVERINO, Antônio Joaquim; **Metodologia do trabalho científico**. São Paulo: Cortez, 2002.

FRITZ, Robert., **Estrutura e comportamento organizacional**; São Paulo: Pioneira, 1997.

FACHIN, Odília. **Fundamentos de Metodologia**. São Paulo: Saraiva, 2001.

KNAPIK, Janete; **Gestão de Pessoas e talentos**; Curitiba: IBPEX, 2006.

KOCHE, José Carlos; **Fundamentos de metodologia científica: teoria da ciência e iniciação à pesquisa**. Petrópolis, RJ: Vozes, 1997.

LAKATOS, Eva M.; MARCONI, Marina de A. **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 2003.

LAKATOS, Eva M.; MARCONI, Marina de A. **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 2010.

LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina (Org.); **As pessoas na organização**; 8<sup>a</sup>.ed.; São Paulo: Gente, 2002.

LUCENA, Maria Diva da Salete; **Planejamento de recursos humanos**; São Paulo: Atlas, 1995.

MARRAS, Jean Pierre; **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**; 3<sup>a</sup>. ed.; São Paulo: Futura, 2000.

MEDEIROS, João Bosco; **Redação Científica: a prática de fichamentos, resumos e resenhas**. São Paulo: Atlas, 2008.

MINICUCCI, Agostinho; **Relações humanas: psicologia das relações interpessoais**; 2<sup>a</sup>.ed.; São Paulo: Atlas, 1980.

MINICUCCI, Agostinho; **Psicologia aplicada à administração**; 2<sup>a</sup>.ed., São Paulo: Atlas, 1980.

PRETE, Almir Del; PRETE, Zilda A. P. Del; **Psicologia das relações interpessoais: vivências para o trabalho em grupo**; 5<sup>a</sup>. ed., Petrópolis: Vozes, 2007.

ROBBINS, Stephen P.; DECENZO, David A.; **Administração de recursos humanos**; 6<sup>a</sup>. ed.; Rio de Janeiro: LTC, 2001.

STONER, James A. F.; FREEMAN, R. Edward; **Administração**; 5<sup>a</sup>. ed.; São Paulo: Prentice Hall do Brasil, 1999.

ZANELLI, José Carlos; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo; BASTOS, Antonio Virgílio Bittencourt. **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. In: SILVA, Narbal;

ZANELLI, José Carlos. **Cultura Organizacional**. Porto Alegre: Artmed, 2004.