

UFPR - UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
MBA - Gestão Estratégica

TCC

Atuação estratégica de recursos humanos

CURITIBA

2012

GISLENE CESÁRIO PEREIRA DE MORAIS

TCC

Atuação estratégica de recursos humanos

**Trabalho de conclusão de Curso,
apresentado como parte dos pré-
requisitos para aprovação do curso
MBA Gestão Estratégica da
Universidade Federal do Paraná.**

**Orientador: Profº Dr. Cleverson
Renan da Cunha.**

CURITIBA

2012

Ao meu esposo pelo apoio na busca do conhecimento, às minhas três filhas pela compreensão da minha ausência nos momentos dedicados ao aprendizado. Ao Professor Cleverson Cunha pela orientação e condução deste trabalho.

Agradeço á todos vocês!

SUMÁRIO

1	Introdução.....	5
2	Gestão estratégica de recursos humanos	7
3	Sistema de Gestão de Pessoas	7
4	Referencial teórico	8
5	A Empresa.....	11
6	Diagnóstico.....	12
7	Proposta do novo sistema	15
7.1	Visão geral da área de TH.....	17
7.2	Organograma da área de TH.....	19
7.3	Plano de ação.....	19
7.4	Planejamento estratégico de Gestão de pessoas	20
7.4.1	Análise do ambiente interno.....	23
7.4.2	Análise do ambiente externo	25
7.4.3	Análise das Gerações.....	26
8	Plano de trabalho operacional	26
9	Principal foco : Gestão de Pessoas,Políticas de Recursos Humanos.....	28
	Conclusão.....	29
	Bibliografia	31

1 Introdução

A atuação da área de recursos humanos nas organizações representa um importante papel voltado para o engrandecimento do ser humano, através dos trabalhos voltados para o desenvolvimento das pessoas, com o objetivo de melhorar os níveis de informação, conhecimento, aprendizado, qualidade de vida entre outros para toda a organização. Os programas de recursos humanos propõem uma solução de apoio para os CEOS na busca da excelência dos seus produtos e serviços, através das pessoas que realizam seus trabalhos. As atuações de recursos humanos nas organizações dependem do grau de conhecimento do gestor da área, da cultura organizacional e dos investimentos disponíveis para a atuação da área. Com o avanço tecnológico e economia globalizada, se faz necessário estar atento às mudanças repentinas que acontecem no mundo organizacional, bem como preparar a mão de obra necessária para o desenvolvimento do produto e serviço. O aumento da competitividade exige que as pessoas também sejam competitivas, e desta forma precisam de desenvolvimento. Este trabalho de conclusão de curso tem o objetivo de direcionar as atividades de recursos humanos da organização Neodent, de forma estruturada e organizada. Tal necessidade de melhoria de atuação na área de recursos humanos da organização se faz devido a recente fusão realizada na empresa Neodent com a empresa Straumamm, possibilitando uma conquista de mercado internacional. A Neodent é líder nacional no ramo de implantodontia, pioneira no segmento no Brasil, na fabricação e comercialização de produtos odontológicos, como implantes dentários, instrumental cirúrgico e componente protético. Sua conquista de 20 anos de história faz com que busque novos horizontes, na conquista do mercado internacional, através da recente fusão. Desde sua instituição a Neodent, atualmente emprega 1.000 colaboradores diretos e indiretos, ocupando posição de destaque a atuação de recursos humanos na vida destes colaboradores, garantindo segurança na contratação, motivando e atuando na retenção dos seus talentos.

Diante deste crescimento, e projeção internacional, a empresa necessita ampliar sua forma de atuação de recursos humanos, de modo a atender de forma estratégica, o que hoje é visto como operacional. A ausência de posicionamento estratégico de recursos humanos dificulta o alcance do objetivo que a Neodent visa atender, pois se depara com ausência de amplitude na busca de novos talentos e a

retenção de pessoas competitivas e qualificadas para o exercício. Transformar a administração de recursos humanos operacional em estratégica é o foco desta pesquisa, conhecer as diversas formas de atuação, a criação de políticas e programas destinados à retenção dos seus talentos, identificar as principais variáveis que irão compor o comportamento estratégico da organização, reformular o modelo de trabalho atual, atendendo ao objetivo de desenvolvimento humano.

Este foco de trabalho é justificado a fim de preparar a gestão de recursos humanos para uma atuação mais preventiva e não reativa, que valoriza o ser humano dentro da organização pelos seus méritos, que propõe um objetivo de desenvolvimento humano traduzido em aprendizado técnico e comportamental, ganho de produtividade, melhoria na comunicação interna e responsabilidade social, todos com o objetivo de melhoria de qualidade de vida.

2 Gestão estratégica de recursos humanos

Segundo autor MICHAEL PORTER “estratégia é o caminho para criar e sustentar posição competitiva vantajosa e exclusiva no mercado, além de exercer opções excludentes na competição de escolher o que não fazer como também é criar compatibilidade entre as atividades da empresa, defendendo o desempenho diferenciado das atividades e da integração entre elas”.

Conforme definição de PRAHALAD e HAMMEL, a estratégia é o estabelecimento de metas que forcem a empresa a buscar resultados além dos seus executivos imaginam ser possível, bem como a compatibilização entre recursos e oportunidades”.

O planejamento estratégico como define JOSE LUIZ BICHUETTI,

“trata-se de um plano de ação que possibilite a organização manter, de maneira continuada, o capital humano de que necessita, com o perfil adequado, em todos os níveis; um plano capaz de identificar as ações primordiais que, uma vez implementadas, permitam a atração, o desenvolvimento, a motivação e a retenção das pessoas certas para os momentos certos na vida da empresa”.

Não se trata de um plano da área de RH, mas sim o plano de recursos humanos da organização. A estratégia de recursos humanos é desenvolver, implementar e sustentar vantagens competitivas em mercados evolutivos, pois numa organização são as pessoas , as responsáveis por esta estratégia .

3 Sistema de Gestão de Pessoas

A gestão de pessoas dentro de uma organização deve fazer parte do cotidiano de todos os gestores que são responsáveis por gente.

Existem diversos níveis hierárquicos, compostos por pessoas que exercem papéis, denominados de cargos, estas pessoas são conduzidas por um responsável que exerce um papel superior dentro da hierarquia, onde responsabiliza-se pelos processos existentes na organização, e assume o papel de conduzir, desenvolver e reter as pessoas que trabalham em prol de um objetivo comum.

As áreas de RH dentro das empresa, exercem um papel de assessoria e consultoria para os demais gestores, definindo normas, regras, aconselhando para as melhores práticas de gestão de pessoas, mas o responsável por gerir, são os responsáveis pelos departamentos.

Com esta pulverização de gestores, torna-se imprescindível o desenvolvimento das lideranças para a adotarem as melhores práticas de gestão de pessoas, fazendo assim uma condução adequada dos processos alinhados aos interesses comuns da organização.

Dentro dos objetivos dos gestores de gente, estão:

- Realizar a missão da empresa
- Proporcionar competitividade à organização, aumentando a produtividade das pessoas
- Treinar e desenvolver as pessoas
- Garantir a satisfação e motivação das pessoas
- Desenvolver e manter a qualidade de vida das pessoas
- Administrar processos de mudança
- Manter a condução ética e boas práticas

4 Referencial teórico

De acordo com Gil e Chiavenato, no final do século XX até a atualidade, considerando na administração como a era do conhecimento, o processo industrial até então dominante dá lugar ao mercado de serviços.

A permanência de mudanças e atualizações constantes para atender ao novo nível de exigências do mercado requer a criação de um modelo de gestão focado em conhecimento. Para tanto, é necessário o desenvolvimento de novas competências capazes de atender ao novo desenho das organizações e do aproveitamento do potencial das pessoas. A cultura organizacional pode ser definida como um conjunto de valores, crenças e padrões de comportamento que forma o núcleo de identidade de uma organização. A eficácia da organização é bastante influenciada por sua cultura que, por sua vez, afeta a maneira de desempenhar as funções dentro das áreas de recursos humanos.

Muitos aspectos da cultura organizacional são percebidos mais facilmente, enquanto outros são menos visíveis e de difícil percepção, ou seja, a cultura organizacional mostra aspectos formais e facilmente perceptíveis como política e diretrizes, métodos e procedimentos, objetivos, estrutura organizacional e tecnologia adotada. Porém, oculta aspectos informações como percepções, sentimentos, atitudes, valores, interações informais, normas grupais. Esses aspectos ocultos da cultura organizacional são os mais difíceis de compreender e interpretar, como também de sofrer transformações.

O planejamento estratégico de gestão de pessoas é o processo de antecipar e fazer provisão para movimentação das pessoas nos processos de admissão, demissão, promoção e transferência.

TACHIZAWA (2001) salienta a necessidade de levar em considerações dois elementos de análise par ao planejamento de gestão de pessoas.

A análise quantitativa – graus de generalidade, especialização, características das atividades e regimes de trabalho, definição e competências.

A análise qualitativa – avalia o contingente atual de pessoas, carga horária necessário X quantidade de pessoas disponíveis; avalia as necessidades futuras X aumento do volume de trabalho, desenvolvimento dos programas de recrutamento e seleção para atender as necessidades das pessoas e da organização, absenteísmo, rotatividade e acidente de trabalho, reincidência de erros entre outros.

No planejamento estratégico de gestão de pessoas, seu fluxo é definido mediante decisões/informações em que estão envolvidos os níveis:

ESTRATÉGICO – São as decisões relacionadas ao meio externo, tecnologia utilizada e o inter-relacionamento das áreas da organização; é o nível mais alto da gestão de pessoas; considera os cenários socioeconômicos percebidos em todas as áreas, estabelecendo filosofia e as diretrizes gerais, bem como suas variáveis, buscando estratégias para minimizar eventuais problemas. As principais decisões são: política salarial, plano de carreira, avaliação de desempenho, identificar, manter e melhorar o grau de relacionamento do colaborador com a organização, utilizar o capital humano qualificado X desenvolvimento pessoal ou qualificação pessoal X cultura organizacional.

OPERACIONAL – São as decisões sobre as operações e forma como são executadas; depende das decisões estratégicas e diretrizes. Nesse nível, há um

grau de detalhamento que possibilita a viabilidade na tomada de decisão. Basicamente, é como as decisões deverão ser operacionalizadas para atingir objetivos definidos, que envolvem recrutamento, seleção, contratação e administração de pessoal. A comunicação assertiva é a ferramenta do gestor para uniformizar as condições organizacionais para a consolidação dos objetivos. França e Leite (2007) trazem importante contribuição neste sentido ao afirmarem que a emoção, que é parte integrante do comportamento humano, tanto pode favorecer como interferir nas atitudes e nas ações das pessoas e do comunicador.

Dessler (1997) sugere que empresas de sucesso conseguiram prosperar porque seus gestores sabiam que a vantagem competitiva residia em pessoas capazes de tratar suas empresas e seus clientes como se fossem seus próprios. A isso, chamou de comprometimento. Entre outros aspectos, o autor cita que o atributo mais significativo do comprometimento está na capacidade de se fundir metas individuais e organizacionais. Para conquistá-lo seria necessário juntar práticas tais como feedback, contratação baseada em valor, recompensas intrínsecas significativas e valorização da pessoa em primeiro lugar.

Taylor investiu em processos e organização do trabalho, além de definir as funções básicas de um gerente: planejamento, organização, direção e controle dos subordinados.

Kurt Levin em seus estudos comprova que se o gerente transformasse esforços isolados em trabalho em equipe, os ganhos seriam substancialmente mais expressivos. Haveria, então, o que chamou de sinergia grupal, onde o todo é maior do que a soma das partes.

Mintzeberg et al (2000) ressalta algumas dimensões do ambiente responsável por algumas diferenças que se observam entre as organizações, sendo elas: estabilidade, complexidade, diversidade do mercado e hostilidade.

5 A Empresa

A Neodent é uma empresa 100% brasileira, líder do seu segmento de mercado e presente no dia a dia de milhares de profissionais em todo o mundo. Com o foco direcionado essencialmente para os seus clientes, a Neodent segue rigorosos padrões de qualidade no desenvolvimento de soluções com alta tecnologia e preços competitivos. Hoje, a empresa possui quase 900 colaboradores distribuídos em duas unidades em Curitiba (comercial e industrial), dez filiais no Brasil (Rio de Janeiro, São Paulo, Bauru, Porto Alegre, Belo Horizonte, Goiânia, Londrina, Recife, Vitória e Brasília), duas no exterior (Portugal e Estados Unidos) e quatro pontos de distribuição (Fortaleza, Uberlândia, Ribeirão Preto e Passo Fundo), que atendem com o apoio de seu Departamento Comercial clientes em todo o território nacional e no exterior. Para facilitar a logística, a Neodent conta ainda com distribuidores autorizados em Florianópolis, Joinville, Salvador, Cuiabá, Manaus, Campo Grande, Belém do Pará, São Luiz e Palmas.

O capital humano é a essência dessa estrutura. A participação de cada colaborador é fundamental e ajuda impulsionar as inovações, o aprimoramento contínuo e as realizações promovidas pela Neodent. Somando o melhor de cada um transformamos idéias e esforços em soluções que auxiliam profissionais no mundo todo a resgatar cada vez mais sorrisos, a auto-estima e a felicidade de seus pacientes.

6 Diagnóstico

PERGUNTAS	RESPOSTAS	SUB-SISTEMA
As pessoas conhecem a missão e valores da empresa	São apresentadas através de manuais escritos	Estratégias
O CEO tem o objetivo de formar e consolidar a cultura onde gente é ativo e não custo	Sim, parte do principio do CEO que gente (clientes e colaboradores) são ativos	Estratégias
A cultura e valores disseminados são entendidas e impregnadas em todos os colaboradores	Apenas parcialmente, a empresa passa neste momento, por um processo de fusão	Estratégias
Os gestores são gestores de GENTE, desde a criação da vaga até o desligamento	São ótimos técnicos e conhecedores dos processos, e possuem dificuldades na gestão de pessoas, causando relação de dependência da área de RH	Gestão pessoas
A empresa possui um planejamento estratégico corporativo	Não é divulgado para a empresa	Estratégias
As práticas de recursos humanos existem com políticas realísticas e competitivas para atrair, motivar e reter pessoas	São realísticas. Não são agressivas e sem diferenciais competitivos.	Estratégias
A empresa é auto-sustentável no preenchimento de vagas com o aproveitamento de recursos internos	Não	Gestão de pessoas
Existe um banco de talentos que identifique potenciais	Não	Gestão de pessoas
Está definida a formação de sucessores dentro da organização	Não	Gestão de pessoas

É conhecido o processo de envelhecimento e aposentadoria, com ações preventivas	Não	Gestão de pessoas
Como é medido o resultado do clima organizacional	Através de pesquisa de clima organizacional realizada anualmente	Relacionamento
Existe trabalho colaborativo em equipe	Existe, mas não em todos os departamentos	Gestão de pessoas
O sistema de avaliação é adequado às necessidades da empresa	Existe um sistema de avaliação de desempenho, onde alguns gestores fazem e outros não. A diretoria também não realiza	Gestão de pessoas
A avaliação é entendida por todos (avaliados e avaliadores)	Apenas pelos que a realizam	Gestão de pessoas
Existem indicadores de desempenho consistentes com os objetivos da empresa e pessoais	Os indicadores existentes são medidos, avaliados mensalmente e discutidos entre as gerências para propor soluções preventivas e corretivas	Gestão de pessoas
Existe o programa de treinamento e desenvolvimento compatível com as necessidades de curto, médio e longo prazo	Os treinamentos são realizados a medida que são solicitados e alguns por iniciativa do TH voltados para comportamento	Gestão de pessoas
Há a visão clara por parte dos colaboradores, sobre suas possibilidades de crescimento na organização para que saibam identificar suas próprias necessidades de desenvolvimento	Sim – dentro do ambiente fabril Não – dentro do ambiente administrativo e comercial	Gestão de pessoas
Os gestores levantam periodicamente a necessidade de treinamento dos seus liderados	Não há a rotina de levantamento periódico, apenas quando ocorre alguma necessidade pontual	Gestão de pessoas

Existem programas específicos para gestores	Sim, a empresa está com COACH	Gestão de pessoas
O sistema de remuneração e de benefícios é competitivo, eficaz e muito bem entendido por toda a organização	O sistema de remuneração e benefícios, não oferece diferencial. A política de benefícios é claramente entendida e o de remuneração é entendido somente pelos gestores.	Gestão de pessoas
Existem programas e ações para o pessoal não enquadrados na categoria de gestão.	Sim – para o ambiente fabril Não – para o ambiente administrativo e comercial	Gestão de pessoas
Os processos operacionais de obrigações sociais são conduzidos de forma adequada evitando erros, multas e infrações	Sim	Operacional
As práticas de RH são compatíveis com o trabalho preventivo de passivo trabalhista	Sim, as legislações são conhecidas, interpretadas e praticadas pelos gestores da área de RH	Operacional
O relacionamento sindical pressupõe facilidades de acordos	Não, a empresa não busca aproximação ou política de boa vizinhança	Operacional
A empresa possui um sistema eficaz de comunicação interna, atingindo a todos os níveis	Por meios sistêmicos intranet, editais, reuniões gerenciais com equipe, manuais	Relacionamento
A empresa cumpre com as obrigações de medicina e segurança do trabalho	Sim	SESMT
As funções do setor de RH estão bem definidas e de conhecimento de todos	Razoável, ainda faltam alguns ajustes	Estratégia
A empresa monitora o resultado dos levantamentos de clima organizacional, com ações de melhorias	Sim,	Estratégia
São conhecidos os ocupantes de cargos chaves, e estabelecido critérios de substituição	Sim, são conhecidos, no entanto, não possui um programa formal de retenção destas pessoas	Estratégia

A empresa conhece os seus líderes naturais e sabe como agir com eles	Sim, aplicada a metodologia de sociograma e resultado apresentado e administrado pelas lideranças oficiais	Estratégia
O nível de formação escolar das pessoas está de acordo com as necessidades do cargo	Razoável, existe uma percentagem para desenvolvimento	Gestão de pessoas
Existe um estudo feito para o choque das gerações dentro da empresa, conhecendo seus pontos fortes e fracos	Não	Estratégia
A estrutura e infra-estrutura que a empresa oferece está compatível com as necessidades das pessoas	Sim, existe um ponto da estrutura física da área administrativa que dificulta a comunicação entre as pessoas (estrutura verticalizada)	Estratégia
A empresa possui ações motivacionais que visam o reconhecimento, integração e motivação	Sim	Relacionamento

7 Proposta do novo sistema

Com base no diagnóstico realizado, constatamos a necessidade de elaborar um plano de ação para a melhoria dos pontos observados e não adequados, visando uma maior produtividade entre os colaboradores da organização.

Os pontos observados remete a necessidade de melhorias em processos e pessoas a fim de tornar-se mais produtiva como também atender as demandas

futuras por ocasião do processo de mudança que surge devido a fusão recentemente realizada.

A empresa possui uma cultura enraizada de empresa familiar, onde o reconhecimento é feito pela pessoa e não pela competência requerida pelo cargo.

É um modelo que tem dado certo, e não há o que negar que tem trazido resultados positivos, mas que não atende quando se trata de um relacionamento globalizado, onde as práticas de processos e comportamento passam a ser unificadas, adotando o melhor modelo.

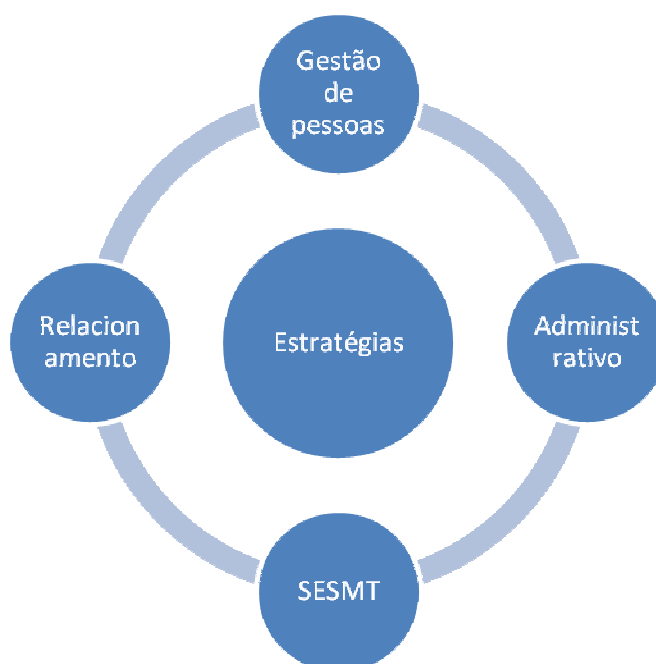
A empresa passa a reportar-se em seus resultados, não somente a um único dono, como é feito hoje, mas para um conselho de administração, num modelo de governança corporativa..

Há a previsão de dentro de 03 anos, a empresa ser vendida integralmente para a empresa multinacional, e para isso os colaboradores devem estar preparados para atender as novas demandas do novo modelo de gestão.

Inicialmente é necessário adequar a estrutura de RH para atender as demandas e dar o suporte necessário para as demais áreas, atuando de forma estratégica junto ao negócio da empresa.

Adequada a estrutura de RH, partiremos para a implementação do plano de ação proposto a seguir, que contempla as ações propostas para adequar a empresa para um novo modelo de gestão organizacional.

7.1 Visão geral da área de TH



ESTRATÉGIAS	Definição das políticas de talentos humanos
	Realização dos planos de trabalho operacional e estratégico
	Gestão da qualidade
	Monitoramento

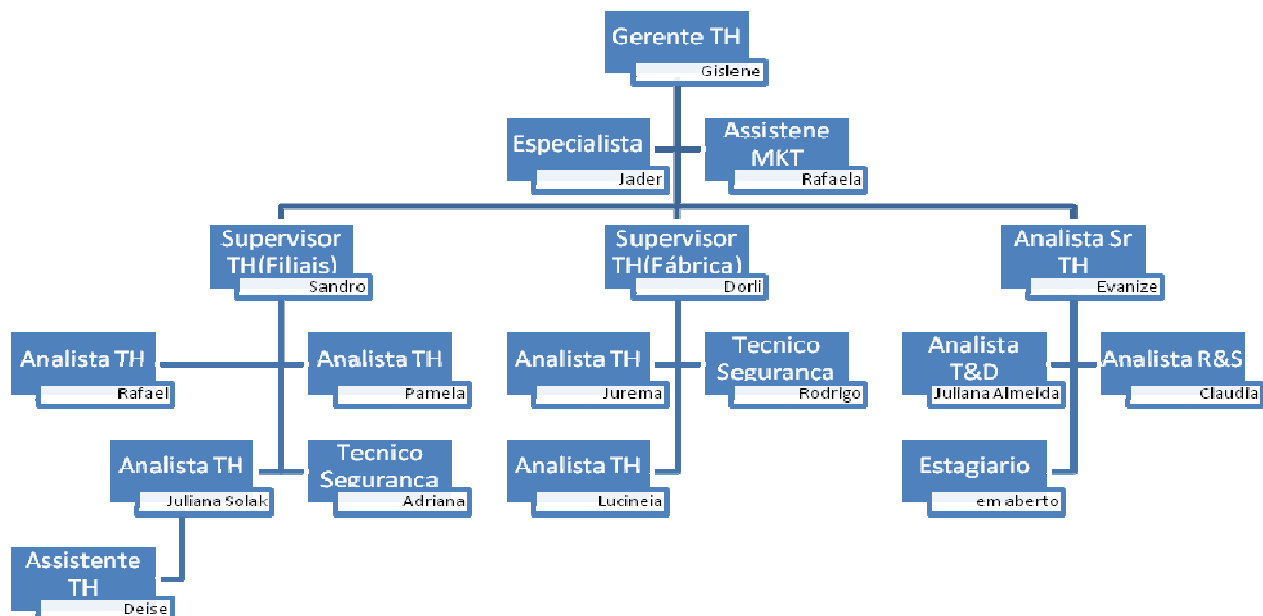
GESTÃO DE PESSOAS	Recrutamento e seleção
	Treinamento e desenvolvimento
	Avaliação de desempenho

ADMINISTRATIVO	Folha de pagamento, férias, rescisões e controle de frequência
	Contratos especiais de trabalho (Aprendizes e PcDs)
	Remuneração (salário e benefícios)

	Preposto em processo trabalhista
	Atendimento à fiscalização

RELACIONAMENTO	Endomarketing
	Qualidade de vida
	Motivação
	Comunicação
	Pesquisa de clima organizacional
	Campanhas sociais

7.2 Organograma da área de TH



7.3 Plano de ação

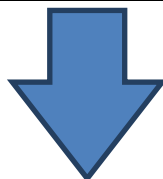
Ação proposta	Detalhe da ação	Objetivo a ser atingido
Reestruturação da área	a) Nomeação do Dorli na função em desenvolvimento b) Nomeação da Evanise como responsável pelo RS c) Nomear o Jader como Especialista, dando suporte à gerencia d) Redirecionar responsabilidade que não pertence ao RH (recepção e limpeza)	a) Melhorar o controle das atividades na indústria b) Melhorar performance da área c) Atender às novas demandas previstas

		d) Melhor alocação de recursos
Redefinição das atividades	Revisão das descrições de cargos e matriz de responsabilidade	Atualizar informações, buscar comprometimento da equipe
Treinamento	a) Estabelecer o plano de treinamento anual, contemplando além dos técnicos e comportamental, conteúdos de missão, visão, cultura e valores e equipe	Planejamento, organização, melhor alocação dos recursos, disseminar os valores da empresa
Plano de trabalho operacional	Definir programação de trabalho operacional para o ano seguinte	Planejamento, organização, melhor alocação dos recursos, ganhos de produtividade
Desenvolvimento da liderança	Definir continuidade do programa de liderança Coach para o ano seguinte	Preparação das lideranças para novos desafios
Plano de trabalho estratégico	Definir planejamento estratégico de TH, baseado no planejamento estratégico da empresa	Alinhamento
Pesquisa salarial	Buscar informações mercadológicas de remuneração	Reter talentos
Banco de talentos	a) Identificar b) Definir prováveis sucessões	Reter talentos e preservar conhecimentos, motivar, incentivar o desenvolvimento
Avaliação	Definir uma melhor metodologia de avaliação de performance das pessoas	Desenvolvimento e ganhos de produtividade

7.4 Planejamento estratégico de Gestão de pessoas

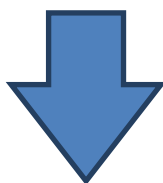
PLANEJAMENTO ESTRATEGICO ORGANIZACIONAL	
MISSÃO/VISÃO	VALORES/OBJETIVOS ESTRATEGICOS

<p>Produzir e distribuir para odontólogos e implantodontistas produtos compatíveis com os padrões internacionais. Disponibilizar no mercado um grande e variado mix de produtos. Contribuir sistematicamente para a redução de estoques do cliente.</p> <p>Oferecer produtos customizados e soluções por meio de pesquisa e desenvolvimento próprios e com domínio da bioengenharia.</p>	<p>Clientes Nossa prioridade é fazer com que nossos clientes percebam que os produtos Neodent satisfazem todas as suas necessidades e reúnem um conjunto de atributos capazes de satisfazer até os consumidores mais exigentes.</p> <p>Produtos Todos os produtos Neodent são fabricados sob um rígido controle de qualidade, utilizando apenas matéria-prima com certificado de garantia e titânio comercialmente puro. Atendem às mais rigorosas normas técnicas e de segurança, possuindo Registro no Ministério da Saúde, fornecido pela Agência Nacional de Vigilância Sanitária (Anvisa), registro nos órgãos internacionais como: FDA e CE.</p> <p>Serviço Para a total satisfação de nossos clientes, contamos com um serviço de pós-venda altamente capacitado e permanentemente treinado. Nossos colaboradores estão aptos a esclarecer qualquer dúvida por meio de um moderno Serviço de Atendimento ao Consumidor no sistema 0800.</p>
<p>Ser líder no mercado latino-americano de materiais e equipamentos para implantes, componentes protéticos e materiais cirúrgicos, aumentando continuamente nossa participação de mercado e nossa qualidade em produtos e serviços</p>	<p>Política de Qualidade Atender às expectativas dos nossos clientes e usuários, fabricando e comercializando produtos odontológicos inovadores e de qualidade assegurada, dentro de um processo de melhoria contínua.</p> <p>Ideologia Central</p> <ul style="list-style-type: none"> • Melhoria da qualidade de vida do ser humano; • Qualidade e confiabilidade do produto; • Inovação permanente.



DEFINIÇÃO DE COMPETENCIAS ESSENCIAIS	
COMPORTAMENTAIS	ORGANIZACIONAIS

Atitude	Ética
Dinamismo	Valores
PLANEJAMENTO DE GESTÃO DE PESSOAS	
ATRAÇÃO DE PESSOAS	RETENÇÃO DE PESSOAS
Necessidade de novas admissões	Plano de carreira
Transferências	Remuneração
Promoções	Benefícios
Mapeamento das competências	Acompanhamento de desempenho
Desenvolvimento das competências	Plano de demissão voluntária
	Monitoramento do desempenho
Pró-atividade	Fidelidade
Resiliência	Comprometimento
Comportamento inovador	Confiança
Liderança	Simpatia
Inteligência emocional	Clareza
Organização	Assiduidade
Planejamento	Apresentação pessoal
Engajamento	Cortesia
Responsabilidade	Sigilo



7.4.1 Análise do ambiente interno

AMBIENTE INTERNO		
PONTOS FORTES		PONTOS FRACOS
Localização central e industrial	Estrutura Física	Verticalização dificulta a comunicação, aumenta custo.
Administração focada na fidelidade destas pessoas	Estrutura de pessoas	Qualificação das pessoas com cargos de chefia em processo de crescimento, ainda não desenvolvidos.
A ausência do planejamento até hoje não impediu da empresa obter o resultado positivo que vem obtendo	Planejamento	Não disponível planejamento de ações integrados entre todas as áreas, com um único objetivo para todas as áreas.
	SETORES	
O produto.	Comercial	Dificuldade de relacionamento na gestão da área
Resultado do trabalho.	Logística	Excesso de horas extras. Falta de maturidade.
	Comércio exterior	
O momento que está vivendo, como novo colaborador no comando. Fase expectativa de novos resultados.	Controladoria	Forma reativa de trabalho. Ausência de comportamento imparcial frente aos resultados encontrados nas auditorias.
Atuação como facilitador dentro da empresa.	CAP	Falta de maturidade na gestão
Traz bons resultados	CRE	A equipe observa o valor que a empresa recebe, e faz

		juízo com este valor
Qualificação técnica.	Contábil	Excesso de absentismo por atrasos na área fiscal. Estilo de liderança adotado na área fiscal.
Atuação como facilitador dentro da empresa.	T.I. Infra	Assumir outras áreas da empresa como manutenção, e deixar de olhar pelas necessidades de T.I.
Domínio técnico	T.I. Sistemas	Dificuldade de relacionamento na gestão da área.
Pró-atividade da gestão	Jurídico	Falta de maturidade na gestão
Domínio técnico	Compras	Descentralização da área.
Qualificação técnica nas relações trabalhistas.	T.H.	Baixo relacionamento.
A empresa possui diversos certificados que possibilita um mercado maior.	Gestão qualidade	Equipe do setor utiliza de métodos de pressão para conseguirem os resultados.
Qualificação técnica.	Engenharia	Falta de maturidade.
Resultado do trabalho.	Industrial (produção e qualidade)	Centralização de poder.
Preparar as pessoas com base do alinhamento estratégico.	Facilidade com mudança	Despreparo.
Praticáveis e corretas.	Políticas de recursos humanos	Básicas.
Readequação do quadro.	Abertura de novas filiais	Falta de estrutura para atendimento.

7.4.2 Análise do ambiente externo

AMBIENTE EXTERNO		
OPORTUNIDADES		AMEAÇAS
Revisão da política adota.	Remuneração	Perder colaboradores
Formar internamente.	Mão de obra disponível	Falta de mão de obra técnica no ramo de saúde.
Criação do sindicato próprio.	Sindicatos	Fortalecimento sindical metalúrgico e comercio
Atender a tendência de forma que quando for obrigatória, a empresa já esteja definida.	Legislação trabalhista referente a horário de trabalho	Possibilidade de mudança na redução de jornada de trabalho
Melhorar o processo de Rec&Sel.	Legislação trabalhista referente à estabilidade da gestante durante o período experimental	Diminuir as chances de contratação de pessoas do sexo Feminino.
Desenvolvimento interno da mão de obra.	Legislação trabalhista diversa	Favorecimento com bolsas auxílios para baixa renda diminui a oferta de mão de obra.
Revisão dos processos internos aumentando a produtividade.	Legislação trabalhista de jornada de trabalho	Redução da jornada, onerando a folha de pagamento.
Estar alinhado ao mercado a fim de evitar tais perdas e formar internamente os	Concorrentes	Perder colaboradores qualificados para propostas melhores.

colaboradores que irão substituir.		
------------------------------------	--	--

7.4.3 Análise das Gerações

	QTDE.	FABRICA	PRÉDIO	FILIAIS
Geração Y	456	52%	56%	63%
Geração X	340	45%	42%	36%
Baby Boomers	14	3%	2%	1,00%
	810	398	158	254

8 Plano de trabalho operacional

SUBSISTEMA	AÇÃO	OBJETIVO
Relacionamento	Jogos internos	Interação
Relacionamento	Programa Zero Acidentes	Motivar ações de prevenção à saúde
Relacionamento	Convenção comercial	Levar informações, integrar, motivar, inovar, despertar.
Administrativo	Calendário de compensação	Organizar dias de trabalho e folga
Gestão de pessoas	Edição do manual do colaborador	Alinhar informações comprometer
Administrativo	Implantação de um novo benefício (previdência privada)	Retenção de talentos
Administrativo	PPR 2013	Retenção de talentos
Gestão de pessoas	Plano de treinamento anual	Divulgação
Administrativo	Programação anual de férias 2013	Organização e planejamento
Relacionamento	Recém-nascidos	Homenagear colaboradores
Relacionamento	Jogos SESI 2013	Incentivo aos esportes
Administrativo	Revisão do plano de saúde	Diminuir o reajuste ocorrido no ano anterior, mantendo a mesma qualidade.

Administrativo	Mudança na conta bancária do colaborador	Unificar banco para as rotinas (fopag, previdência e empréstimo consignado).
Administrativo	Revisão do contrato de transporte próprio e VT	Diminuir problemas, aumentar a abrangência e satisfação.
Gestão de pessoas	Banco de Talentos	Manter a empresa auto-sustentável na movimentação de pessoas
Gestão de pessoas	Dia internacional da Mulher	Campanha e homenagem
Relacionamento	Vacinação contra a gripe	Diminuir o absenteísmo
Relacionamento	Campanha de arrecadação para a Páscoa	Incentivar o trabalho social
Relacionamento	Entrega de ovos de páscoa para colaboradores	Motivação
Relacionamento	Pesquisa de clima	Aumentar a satisfação do colaborador
Administrativo	Revisão de benefício, isenção do desconto de refeição em folha.	Aumentar a satisfação e renda do colaborador, e incentivo fiscal à empresa.
Gestão de pessoas	Avaliação de desempenho (nova metodologia)	Feedback para o desenvolvimento
Relacionamento	Premiação por idéias	Incentivo à criatividade e desenvolvimento das pessoas e melhorias de processos para a empresa
Relacionamento	Dia do Trabalho. Inclusão do Vale mercado	Redução de absenteísmo e aumento da motivação e renda
Relacionamento	Dia das Mães	Aumento da motivação
Relacionamento	Campanha do Agasalho	Incentivo ao trabalho social
Relacionamento	Premiação por tempo de casa	Reconhecimento
Relacionamento	Dia nacional da Saúde	Promover trabalho preventivo
Relacionamento	Dia dos Pais	Homenagem
Relacionamento	Aniversário 20 anos de Neodent	Homenagem
Relacionamento	Dia das Crianças	Homenagem aos filhos dos colaboradores
Relacionamento	Campanha das crianças	Incentivar o trabalho voluntário
Relacionamento	Natal solidário	Incentivar o trabalho voluntário
Relacionamento	Confraternização de final de ano com os Colaboradores	Reconhecimento, incentivo e motivação.

9 Principal foco : Gestão de Pessoas, Políticas de Recursos Humanos

Recrutamento e seleção	<ul style="list-style-type: none">- Identificar os melhores talentos ;- Estar atualizado com os requisitos de mercado;- Utilizar de técnicas de avaliação comportamental e técnica para a melhor escolha;- Respeitar o candidato da mesma forma que se fosse empregado;- Dar o retorno ao candidato, ainda que o retorno seja negativo;- Acompanhar o numero de novas vagas, impedindo a contratação desnecessária;- Acompanhar o processo de integração e adaptação do novo colaborador .
Treinamento	<ul style="list-style-type: none">- Identificar a necessidade de desenvolvimento para o colaborador;- Buscar as Instituições mais adequadas para o ensinamento;- Realizar o programa de treinamento semestral junto à gestão do setor ;- Acompanhar a eficácia do treinamento junto à gestão do setor .
Remuneração	<ul style="list-style-type: none">- Manter os salários num nível da média de mercado ;- Remuneração por meritocracia ;- Atender aos requisitos do cargo para adequação salarial .
Retenção	<ul style="list-style-type: none">- Realizar pesquisa de clima periodicamente junto à equipe;- Identificar as necessidades dos colaboradores- Manter um ambiente de trabalho com respeito às pessoas ;- Oferecer as melhores práticas de RH;- Oferecer treinamento aos colaboradores visando o crescimento individual e de equipe ;- Fortalecer o sentimento de equipe;- Remunerar conforme andamento do mercado;- Cumprir com as obrigações contratuais .

Conclusão

Para a realização deste trabalho foi necessário efetuar um diagnóstico da gestão da organização estudada, para isso contei com os recursos disponíveis, relacionamento com colaboradores e gestores para levantamentos adicionais de comportamentos da organização, comportamento organizacional pela sua cultura. Durante a realização do trabalho houve dificuldade pela ausência de informação estratégica da empresa, como a disponibilidade de planejamento estratégico da alta direção para o direcionamento dos demais níveis da empresa. A falta do planejamento estratégico por parte da empresa dificultou o trabalho em análise, uma vez que não ficou claro o plano de futuro da empresa, portanto, foi trabalhado pelo histórico, cultura e rumos observados por mim. A diretoria da organização tem uma visão puramente operacional da atuação da área de RH, cuja responsabilidade e cobrança de resultados estão ligadas aos assuntos relacionados às obrigações de folha de pagamento e suas variáveis. Os assuntos relacionados a desenvolvimento de pessoas não são observados pela diretoria como atividades a serem desenvolvidas pelo RH, embora a área tenha seus mecanismos, ferramentas e pessoas para realizar tais atividades. Foram observados pontos relevantes relacionados à necessidade de desenvolvimento de mão de obra, uma vez que a empresa tem um segmento específico na região que atua não sem possível o encontro de mão de obra formada na região, os quais podem afetar o andamento do mercado. A situação relacionada às legislações locais, seja trabalhista ou atuação sindical, faz com que a empresa esteja vulnerável, a oneração dos seus resultados financeiros. O desenvolvimento específico da gestão da empresa fica evidente tal necessidade, a fim de obter maior retenção de talentos. O mapeamento dos processos internos, a fim de tornar a empresa mais produtiva, onde as atividades não sejam realizadas em duplicidade, e que seja garantido que nenhuma atividade está deixando de ser executada.

A minha recomendação para esta organização, com base neste estudo, é a implementação da gestão estratégica de Recursos humanos, atuando diretamente nos pontos de desenvolvimento humano na organização. A valorização do ser humano dentro da organização é o fator principal, e por traz disso vem todos os valores praticados pela empresa junto ao seu capital humano. As questões

operacionais irão executar as ações baseadas no levantamento estratégico, cujo objetivo final é o desenvolvimento humano das pessoas na organização. A atuação estratégica é necessária para o rumo que a empresa segue, trabalhando as resistências à mudança, atuação voltada à inovação e a obtenção de maior produtividade. Conclui-se a atuação do RH, deve ser além do cumprimento da obrigação legal, o desenvolvimento humano, sendo necessário seu fator principal, o “gostar de gente”, e transformar este sentimento, numa entrega para a organização de equipe desenvolvida no resultado de maior produtividade.

Bibliografia

- MARIANNE MINOR - Coaching - Para o desenvolvimento. - Editora Qualitymark, 2003.
- W. CHAN KIM – RENEE MAUBORGNE - tradução Afonso Celso da Cunha Serra - A Estratégia do Oceano Azul - Edição 25ª.
- JOSÉ LUIZ BICHUETTI - Gestão de pessoas não é com o RH – Editora Linea 2011.
- EMMA SARGENT E TIM FEARON – O segredo das pessoas carismáticas – Universo dos Livros – São Paulo 2011.
- DAVID FREEMANTLE – De olho na equipe GMT editores – 2004 A.
- BOB NELSON – 1001 Maneiras de premiar seus colaboradores – Editora GMT 2005.
- NANCY MALSCHITZKY – Pessoas e Gestão – Editora Actual – 2011.
- ISABEL BRIGGS MYERS – Ser humano é ser diferente – Editora Gente – 1997.
- HENDRIE WEISINGER , PhD – Inteligencia Emocional no trabalho – Editora Abreu – 1997.
- Revista Melhor – Edição Agosto/2012
- Revista Você S/A – Edição de Outubro/2012
- Revista Você S/A – Edição Setembro/2012
- Teoria MBTI – Isabel Briggs Myers
- Teoria DISC - William Moulton Marston
- <www.rh.com.br> Setembro/2012
- <www.abrh.com.br> Outubro/2012
- <www.frellipelli.com.br> Setembro/2012
- <www.etalent.com.br> Outubro/2012