

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ  
SETOR DE CIÊNCIAS HUMANAS SOCIAIS APLICADAS  
CENTRO DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO  
PÓS GRADUAÇÃO EM GESTÃO EMPRESARIAL

# **ANÁLISE SOBRE ESTRUTURA ORGANIZACIONAL: ESTUDO DE CASO**

Talita Mayumi Nakamura

Monografia apresentada ao Centro de Pesquisa e Pós-Graduação em Administração como exigência para a obtenção de título de Pós-graduação em Gestão Empresarial, sob a orientação do Prof. Pedro Steiner.

Curitiba, junho de 2008.

## **Agradecimentos**

Primeiramente a Deus, que esteve presente em todos os momentos da realização deste trabalho, trazendo paz e confiança.

Aos meus pais, que demonstraram apoio e credibilidade. Agradeço também pela educação que me proporcionaram, por tudo o que fizeram e fazem por mim, pelo investimento financeiro. Ambos são fundamentais para a solidificação de minhas conquistas.

Aos professores que me inspiraram o tema escolhido e acrescentaram na minha vida pessoal e profissional com o conhecimento e experiências passadas.

Aos colegas de turma que tornaram as noites de aula interessantes e divertidas.

E principalmente, ao meu orientador, que gentilmente aceitou o convite, pelas suas contribuições através de críticas construtivas e sugestões.

*"A vida é mais simples do que a gente pensa; basta aceitar o impossível, dispensar o indispensável e suportar o intolerável."*

*(Kathleen Norris)*

## 1 - APRESENTAÇÃO

### OS NOVOS PARADIGMAS ORGANIZACIONAIS

Com as mudanças nos paradigmas organizacionais, as empresas buscam reagir para sobreviverem, revendo rumos e novos cenários de desafios no novo século. São necessários ajustes, definições claras e abrangentes, redefinições de métodos. Também é importante reestruturar antigos paradigmas. Não existe uma “receita de bolo” para a estrutura organizacional e nem tudo que é antigo, que já foi utilizado é ruim, porém nos novos tempos exigem-se profissionais com maior capacidade de percepção, ampliando a visão operacional confrontando teoria de resultados. Vejamos algumas mudanças através dos tempos:

DÉCADAS		
70	80	90
Organograma formal	Organograma informal	Organograma visão sistêmica
Hierarquia rígida Empresário mais importante	Empresa é o mais importante	Homem é o mais importante
Centralização	Descentralização parcial	Descentralização plena
Metas impostas	Conjunção de esforços	Ética nas organizações
Administração controladora e legalista	Administração por atividades	Administração por objetivos
Estabilidade	Abertura a riscos	Atitudes empreendedoras
Informatização	Organizar para informalizar	Educar/ organizar/ informatizar/ triunfar
O e M normativo	O e M informatizado	O e M qualidade reengenharia

Fonte: compilada pelo autor CHINELATO, As organizações para Informatizar.

A nova realidade deixou de focar no produto, burocracia, comunicação vertical, controles, estrutura piramidal, chefias, ajudas institucionais e normas. Buscam-se maiores compromissos a profundas mudanças, tanto a nível tecnológico quanto preparo do capital humano, da comunicação vertical à horizontal, de produtos em serviços, de chefias em clientes, de estrutura e organização intocável para um ambiente de trabalho modificável, adaptável e motivador que proporcione resultados.

Neste presente trabalho, após um breve resumo teórico a respeito das organizações, será analisado um estudo de caso com o foco na estrutura organizacional, baseado em relatos e acompanhamento do funcionamento da empresa no período de abril de 2006 a fevereiro de 2008. Posteriormente, recomendações serão apresentadas sobre possíveis mudanças a serem aplicadas em prol da maior eficácia e eficiência, principalmente em relação à motivação e redução da alta rotatividade no exemplo em questão.

**Objetivos gerais:** analisar um estudo de caso e propor uma reestrutura organizacional.

**Objetivos específicos:** através de recomendações de mudanças na estrutura, buscar reduzir custos; reduzir a rotatividade de funcionários e propor medidas de motivação dos mesmos aumentando assim a eficiência e eficácia da produtividade da empresa.

**Justificativa:** depois de anos atuando no mercado, a empresa possui apenas dois profissionais fixos: os donos da empresa. Uma preocupação do diretor é a continuidade da mesma a longo prazo, mesmo sem a sua presença. Para tal, são necessárias medidas mudança na estrutura que possibilite o crescimento e evolução da organização.

## 2 - ORGANIZAÇÃO

Pode-se dizer que vivemos hoje em uma sociedade eminentemente organizacional. Durante todo o ciclo de vida, o ser humano depende e passa a maior parte de seu tempo nas organizações. Em sociedades mais complexas dá-se maior importância à competência e à eficácia, coordenando um grande grupo de ações humanas, tornando a organização um complexo instrumento social.

Não é uma invenção moderna. As organizações estão presentes até mesmo antes das construções egípcias e babilônicas, em grandes impérios chineses e greco-romanos, contudo, cada vez mais satisfazem uma variedade de necessidades sociais e pessoais, aumentando a amplitude e racionalidade de sua estrutura e funcionamento. Seu paradoxo surge com a finalidade de servir à sociedade, torna-se contra ela. Não é a toa que algumas parecem mais analogias a um campo de batalha, do que a harmonia da convivência entre os homens.

E claro, são os recursos humanos os principais meios de atingir os objetivos e afinidade de ser das organizações. Quanto mais forem bem orientadas e treinadas, maiores os resultados, eficiência e eficácia. Colaboradores satisfeitos produzem mais do que os frustrados. E assim, a organização oferecendo felicidade vem ser eficiente; sem a felicidade, deixa de ser eficiente e assim, as variáveis tornam-se inter-dependentes. Com certeza, não existe organização 100% perfeita, há algumas contradições de especialistas em relação a coordenação, mas o importante é o equilíbrio. Assim a organização passou a ser considerado instituição social, ou seja, conjunto de pessoas que através de conhecimento técnico e seguindo normas e regras, interagindo com o meio ambiente, realizam tarefas originadas da necessidade da coletividade, formando uma identidade própria. Essas unidades sociais desenvolvem-se a partir de mudanças tecnológicas, leis econômicas e a busca de mais elevados padrões de vida.

## 2.1 – Burocracia

O conceito de burocracia, hoje possui um sentido pejorativo, negativo. No entanto, em sua concepção no modelo sociológico de Weber é bem diferente. Para ele, existem três pontos cruciais na base do poder:

- A lei e tabus da sociedade;
- Liderança individual (carisma);
- Burocracia – execução de leis em prol da sociedade e políticas governamentais.

Assim, o poder pode ser aplicado de forma emocional ou mística (carisma) ou da forma mais racional e adequada (burocracia). Para Max Weber, burocracia é uma estrutura formal e complexa, ao qual predomina a lógica e a razão no comportamento funcional e assim, de maneira organizada atribui atividades a serem executadas de forma neutra e impessoal para as metas e resultados da organização, eliminando caos e conseqüências inesperadas. Para tal, são necessários: hierarquia, especialização (divisão de trabalho), definição de competência (distribuição definida), normas de conduta (uniformidade de procedimentos), documentação (registros/ controle) e arquivo.

Para Weber, este modelo é apenas um instrumento metodológico que pode ser utilizado como base, a fim de aplicar a racionalização na instituição, que pode variar o grau da burocracia conforme a organização aplica.

Nas sociedades complexas, todavia, o modelo burocrático está se mostrando menos eficiente. Desse modo, novas formas e modelos transitórios vêm propondo mudanças. O modelo burocrático possui conotação negativa devido aos defeitos de aplicação nas organizações, tais como:

- chefes incompetentes, subordinados capacitados;
- normas e regras arbitrárias e dispensáveis;
- organização informal sobrepondo a formal;
- conflito entre divisões e departamentos;
- abuso de poder hierárquico sem fundamento.

A burocracia neste sentido limita a organização ao ponto de torná-la inviável, sendo necessária a desburocratização. Estudos de Burns&Stalker, Lawrence&Lorsch demonstram alternativas de sistemas organizacionais:

- Sistema mecanicista: tarefas divididas por especialistas; métodos, processos e obrigações bem definidas. Interação vertical.

- Sistema orgânico: sistema adaptável, a ação não pode ser fragmentada , tarefas redefinidas continuamente, interação lateral, comunicação entre todas as categorias.

Nota-se que o primeiro modelo é bastante eficiente em unidades empresariais estáveis, enquanto o segundo em dinâmicas menos formais, exige maior adaptabilidade devido às condições instáveis.

## 2.2 – Adhocracia

Desafiando o modelo burocrático, surge um novo sistema organizacional: ADHOCRACIA. Dentre suas características, apresentam-se:

- Estruturas flexíveis, temporárias (grupos-tarefas).
- Descentralização da tomada de decisões – delegação acentuada;
- Cargos generalistas, redefinidos por tarefas;
- Interação horizontal;
- Maior confiança nas comunicações;

- Participação e responsabilidade multigrupal;
- Fatores motivadores e mobilizadores;
- Doutrina behaviorista e enfoque contingencial;
- Atividades inovadoras, poucas normatizações.

Este modelo seria muito mais eficiente em organizações de ambientes instáveis.

Caracterizam-se por:

- divisão de trabalho e responsabilidades de comunicação;
- presença de um ou mais centros de poder;
- substituição de pessoal, rotatividade, transferência ou promoção.

### 2.3 - A organização e o enfoque sistêmico

A teoria tradicional com enfoque mecânico apresentou um caráter fechado nas estruturas sociais com o tempo, o pensamento sociológico foi criando os sistemas abertos, tendo como suposição básica a entropia – tendência à desorganização e a dependência da instituição e o ambiente.

Segundo os autores Katz e Kahn, a organização tem como produção resultado ou produto, um sistema de energia insumo-produto, e tal conversão depende diretamente de transações entre a organização e o meio. Cada organização acaba criando durante sua existência uma própria cultura, clima, caráter, com suas normas, costumes e crenças, sendo elas na esfera formal quanto informal.

Esta interdependência entre o micro e macrosistema levam as empresas a estarem cada vez mais atentas para o cenário não só nacional, como também internacional, mudanças políticas, econômicas entre outras afetam diretamente em seu funcionamento. É importante para o microsistema realizar

um *feedback* externo, permanentemente, verificando os impactos de fatores externos e mudanças provenientes do ambiente e tecnologia, podendo então avaliar sua efetividade e desempenho.

No sistema aberto, a efetividade da organização depende da elaboração de produtos e como é a sua aceitação no mercado e/ou como e se atende a necessidade de seus clientes. É necessário traçar metas básicas à longo prazo e encaminhar estratégias para alcançá-las enquanto se atende objetivos mais imediatos. As empresas têm analisado os ambientes identificando restrições, demandas e oportunidades. Desse modo, priorizam-se as atividades, tornando clara a efetividade estratégia e organização da empresa. É imprescindível uma gerência consistente. Esta estrutura influencia no comportamento organizacional e como a organização é projetada.

Vale o *feedback* interno, para verificar a esfera informal, ou seja, clima diário, qualidade de atitudes, grau de interação entre colaboradores, motivação e satisfação, entre outros. Qualquer disfunção pode implicar numa demanda de ajustamento estratégico do projeto organizacional.

Identificando problemas, causas e conseqüências, além de buscar a solução, é possível otimizar o funcionamento do sistema. Através de pesquisas, evidencia-se a importância do ambiente interno que engloba a atitude de colaboradores de todos os níveis em relação a realização de sua função.

### 3 - A ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

A estrutura organizacional é um instrumento essencial para desenvolver e implementar um plano organizacional nas empresas. Deve ser baseada nos objetivos e estratégias da mesma, e assim possibilitando alcançar o que se almeja na organização. Cabe ao administrador o planejamento, direção e controle da empresa, resultando na identificação de tarefas necessárias; organização das funções e responsabilidades; informações, recursos e *feedback* aos empregados, medidas de desempenho compatíveis com os objetivos; e condições motivadoras.

#### 3.1 – Estrutura formal e informal

Toda empresa apresenta dois tipos de estrutura: formal e informal.

##### 3.1.1 Estrutura informal

A estrutura informal consiste na rede de relações interpessoais, que não é estabelecida ou requerida pela estrutura formal, surgindo da interação entre as pessoas espontaneamente, não existindo no organograma. Não há um controle hierárquico, flui de maneira horizontal, é mais instável e sofre influência de sentimentos pessoais.

##### 3.1.2 Estrutura formal

A estrutura formal é apresentada no organograma focada na área técnica e resultados para alcançar os objetivos da empresa, colocada de maneira hierárquica.

## 3.2 Elaboração da estrutura organizacional

A estrutura organizacional consiste em responsabilidades, autoridades, comunicações e decisões nas unidades da empresa. É delineada a partir das funções com foco em objetivos, e as mudanças são vistas como meios mais eficazes de melhorar o desempenho do sistema. O planejamento organizacional deve estar voltado para identificação de tarefas físicas e mentais a serem desempenhadas; agrupamento de funções e responsabilidades e; proporcionar informações, recursos, controle de desempenho e motivação aos funcionários de todos os níveis.

### 3.2.1 A estrutura organizacional pode ser dividida em componentes:

#### a) Sistema de responsabilidade (baseada em resultados de atividades)

- Departamentalização;
- linha de assessoria e,
- especialização no trabalho.

#### b) Sistema de autoridade (baseada em resultados de distribuição de poder)

- amplitude administrativa e níveis hierárquicos,
- delegação, e
- descentralização / centralização.

A autoridade abrange desde a tomada de decisão, das ordens, requer obediência e desempenhar o que foi designado . Quanto menos for o nível hierárquico, menor autoridade. A autoridade formal é delegada ao nível superior imediato, enquanto na informal é um direito adquirido, desenvolvida nas relações sociais. Pode agir como resistência a autoridade formal ou agilizar e facilitar sua aplicação.

c) Sistema de comunicação (baseada na interação das unidades)

- o quê, como quando, a quem comunicar.

Sendo assim, para elaborar a estrutura organizacional se depende dos objetivos e estratégias, ambiente, tecnologia e recursos humanos; e para aplicá-la depende-se do nível estratégico, tático e operacional.

Existem dois tipos de esquemas de comunicação:

- Esquema formal: consciente, planejado, facilitado e controlado.
- Esquema informal: espontâneo em reação a necessidade de seus membros.

A comunicação pode seguir três tipos de fluxos:

- Horizontal: entre as unidades organizacionais diferentes de mesmo nível.
- Diagonal: entre as unidades e níveis diferentes; e
- Vertical: níveis diferentes na mesma unidade.

d) Sistema de decisões

Deve ser efetuada uma análise das decisões, quais são necessárias para o desempenho, de que espécies são, que nível da empresa deverá tomá-la, que atividades são envolvidas, quem deve participar e ser informado.

### 3.2.2 Condicionantes da Estrutura Organizacional

#### *Fator humano*

A eficiência e eficácia da estrutura dependem da qualidade, valor e integração das pessoas que a compõem. Assim, se deve levar em

consideração os comportamentos e conhecimento dos indivíduos em relação à empresa como um todo e sua função.

#### *Fator ambiente externo*

Deve-se levar em consideração a relação da empresa e o ambiente externo, podendo este fator influenciar no fluxo das decisões. Determinar quais as necessidades fora da empresa, esta pode atender e como estas informações são coletadas e passadas internamente.

#### *Fator sistema de objetivos e estratégias*

À medida que os objetivos e estratégias estão bem definidos e claros, é mais fácil organizar e delegar metas a cada membro que compõe a empresa.

#### *Fator tecnologia*

Este fator é importante para operacionalizar as atividades na empresa, agilizando processos a fim de se alcançarem os objetivos.

### 3.2.3 Níveis de influência da Estrutura Organizacional

São três os níveis de influência.

1) Nível estratégico: processo gerencial que busca estabelecer um rumo para a empresa obtendo uma otimização em relação à mesma com o ambiente em que está inserida.

2) Nível tático: sua finalidade está focada em determinada área, conjunto de aspectos homogêneos da estrutura organizacional

3) Nível operacional: processo de formalização de metodologias de realização adequado de trabalhos diários de uma parte bem específica da estrutura da empresa.

### 3.3 - Função de organização e métodos (O&M)

A organização e métodos (O&M) é uma das funções essenciais da administração, responsável pela modelagem da empresa, tanto em termos de infra-estrutura como na redefinição de processos, indispensável para a efetividade organizacional. Desse modo, seu objetivo é a renovação organizacional, levando a organização a um sistema aberto em harmonia com as demandas do ambiente externo e interno. A O&M enfoca a empresa como um todo e não em suas partes, permitindo um melhor entendimento sobre a empresa e sua complexidade de funcionamento.

É importante ressaltar as considerações da obra de Steiner e Miner, ao qual relaciona o ambiente com a mudança organizacional, onde a organização funciona não somente em um, mas em vários ambientes, afetando seu todo ou suas partes, tendo uma resposta para cada variável. Outro ponto foi relatado por Thompson, ao conceber a organização como um sistema de incerteza e indeciso, mas em constante busca pela certeza utiliza a racionalidade.

#### 3.3.1 Finalidade O&M

Para que a O&M seja eficaz, é essencial que atue no institucional, processos organizacionais e processos e métodos de trabalho; definindo sua área de abrangência, atribuições e responsabilidades, estruturação orgânica e recursos:

- Institucional:

- Áreas de políticas & estratégias;
- Elementos chave que determinam respostas aos impactos ambientais;
- Forças chaves dos ambientes interno e externo;

- Processos organizacionais

- Processos decisório;
- centralização x descentralização;
- Relações gerenciais;
- Cultura organizacional;
- Burocracia x Adhocracia;
- Introdução de novas tecnologias;
- Estrutura organizacional;
- Enfoque em sistema aberto;

- Processos e Métodos de Trabalho

- Estudos de tempos e movimentos;
- Análise e racionalização do trabalho;
- Fluxogramas;
- Projetos de *Layout*;
- Formulários: análise e delineamento;
- QDT.

### 3.3.2 – Análise da Divisão do trabalho

Uma das técnicas utilizadas na O&M é a análise da distribuição do trabalho, tendo por finalidade avaliar a distribuição de atividades entre diversos órgãos, quanto as tarefas individuais de cada empregado. Antes de tudo, são necessárias análises estrutural e funcional que compreendem em processos:

- a) Análise da distribuição do trabalho: identificar e criticar a carga de trabalho de cada unidade da organização;
- b) Análise do processamento do trabalho: estudo das várias fases integrantes do trabalho;
- c) Análise das operações e postos de trabalho: foca na execução das fases constituintes das operações e movimentos elementares realizados no desenvolvimento do trabalho.

Esta metodologia de análise da distribuição do trabalho consiste no exame do trabalho individual, permitindo verificar também:

- identificar tempos mortos;
- identificar tarefas que exijam mais tempo;
- tarefas mais importantes;
- controlar treinamento em relação às tarefas distribuídas;
- equilíbrio de distribuição das tarefas.

Vejamos o caso a seguir a necessidade e a possibilidade da implantação deste método.

## 4 - DESCRIÇÃO DA EMPRESA

### 4.1 – HISTÓRIA

O gerente de Recursos Humanos Dagoberto Frankl da empresa Herbalive, multinacional especializada em produtos de estética e emagrecimento decidiu iniciar o seu próprio empreendimento tendo conhecimento técnico e estratégico na área. Convidou seu colega de trabalho, o diretor de vendas Sebastian Moreira como o seu sócio a fim de atrair novos negócios. Assim, em 1991, surge a Frankl & Moreira- Acessoria em Recursos Humanos. Dentre os serviços oferecidos, incluíam principalmente o recrutamento e seleção de cargos gerenciais e recolocação de empresários. Após sete anos de sociedade, devido a desentendimentos a respeito da função e competência dos sócios, Sr. Dagoberto Frankl comprou a parte da sociedade do Sr. Moreira e ofereceu a parte à sua própria esposa, Laura Frankl. E então, nasceu o Instituto Frankl.

Não havendo condições financeiras para conseguir seu próprio estabelecimento comercial, o Instituto foi convidado a dividir uma casa com a consultoria Agora, localizada em Santa Felicidade, cada qual com seus clientes e oportunidades de trabalho. Tendo atividades muito semelhantes, seus clientes acabaram se confundindo (até a linha telefônica era dividida), resultando em desavenças. Um dos grandes clientes da Agora Consultoria, banco internacional localizado em Curitiba, passou a contratar exclusivamente o Instituto Frankl. Sentindo-se lesada e recusando a proposta de fusão entre as duas empresas, o Instituto Frankl foi convidado a retirar-se, buscando um novo estabelecimento comercial. Encontrou uma nova parceria que após alguns meses se desfez. Atualmente, está exercendo suas atividades no bairro do Batel.

## 4.2 - Características: Missão e Visão

Segundo o Instituto Frankl, é uma assessoria de recursos Humanos, consultoria qualificada no processo seletivo de executivos, proporcionando suporte adequado às necessidades específicas de cada empresa, concentrando sua aptidão na busca de profissionais com qualificação para assumirem posições diferenciadas na estrutura organizacional, promovendo a melhoria de capacitação produtiva e excelência profissional no conceito globalizado.

Sua metodologia é baseada em uma análise realista na cultura de cada empresa, motiva um conhecimento tecnológico/estrutural que permitem estabelecer estratégias a serem alcançadas em sua plenitude, utilizando-se de técnicas específicas que resultam num processo de busca fidedigna, ágil, de extrema qualidade e absoluto sigilo.

## 4.3 - Staff

O quadro atual consiste em dois diretores e uma estagiária.

Dagoberto Frankl é formado em Administração pela PUC/PR em 1983, possui pós-graduação em Cargos e Salários e Administração de Negócios (não possui línguas estrangeiras).

Laura Frankl, é formada em Psicologia pela PUC/PR em 1985, possui especialização em Psicologia Clínica/Hospitalar.

Giovana Dala Marta é estudante de Psicologia pela PUC/PR com previsão de formatura em dezembro de 2010.

A equipe técnica do Instituto Frankl possui expressiva experiência na identificação de profissionais para empresas de todos os portes, nacionais e multinacionais, oferece uma assessoria completa, desde o início até conclusão do projeto.

#### 4.4 – Serviços

O atendimento às empresas visa a racionalização do tempo, a precisão e assertividade na discussão dos projetos e na conquista dos profissionais. Dentre seus produtos são especificados:

##### *Programa de Recrutamento e Seleção*

Sua constante atuação no mercado fomenta a especificação com padronização do processo seletivo de forma personalizada, em cargos de gerência, alta gerência e diretoria. Abrangendo etapas de avaliação técnica, psicológica, entrevista no instituto e finalizando com a entrevista e o aval da empresa-cliente, sob a taxa de 15% do salário anual do profissional selecionado.

##### *Assessment*

Este é um programa amplo de avaliação para verificar o potencial do profissional no acompanhamento da ampliação de metas estratégicas da empresa-cliente, avaliando se o colaborador está preparado para o futuro da empresa.

### *Coaching de desligamento*

Programa de orientação ao executivo na saída de uma posição importante dentro de uma empresa, principalmente após vários anos na mesma. O programa consiste de cinco a dez encontros, preparando o profissional novamente no mercado de trabalho, assim como atendimento na ansiedade e outros fatores psicológicos envolvidos, sendo abordados de maneira pontual e objetiva.

### *Pesquisa de cargos e salários*

A fim de equiparar salários no mercado, a pesquisa oferecia um programa de isonomia com relação a cargos semelhantes em empresas de mesmo ramo/ porte/ características gerais.

### *Recolocação profissional*

No desligamento de um executivo, além do Programa de Coaching, o Programa de Recolocação auxilia o profissional na busca de novas oportunidades abordando diferentes empresas, entrando em contato com diretores e presidentes, enviando cartas de recomendação e currículo.

Lembrando que, o Instituto Frankl partia do princípio de que seus clientes são somente Pessoas Jurídica, não atendendo Pessoa Física, não havendo nenhum tipo de custo para essa, caso participe de qualquer um dos programas oferecidos.

Mantendo um acordo operacional com suas congêneres no Rio Grande do Sul, São Paulo, Minas Gerais, Bahia e Rio de Janeiro, garante a qualidade dos serviços que presta, preservando culturas regionais e maior agilidade na seleção profissional.

#### 4.5 - Infra-estrutura

Localizada em bairro nobre de Curitiba, ocupa moderna e confortável instalação, com os mais avançados recursos de informática, oferecendo segurança e agilidade.

O estabelecimento comercial de 500m<sup>2</sup> total, conta com um pequeno jardim frontal, uma garagem com capacidade de seis carros e dois espaços produtivos. Uma casa com seis salas e dois banheiros, e um sobrado de 15x5m dividido em duas salas.

Durante dois anos de atividade comerciais, a ocupação destes espaços mudou drasticamente. Inicialmente, o Instituto Frankl foi convidado a dividir o espaço com a empresa JC Comunicações, dividindo também os custos de manutenção em exatamente 50%. Após a assinatura do contrato, a empresa JC convidou mais três atividades comerciais, no entanto, permanecendo a divisão de custos.

A JC Comunicações então era formada pelo dono da empresa, Carlos Magalhães, utilizando a maior sala da casa. Na sala da frente a sua, estava o Advogado Dr. Plínio. Nos fundos, estavam localizados a empresa MagicSkin, do ramo de cosméticos, e ao lado, também no sobrado, uma empresa de informática InfoTools. O Instituto Frankl então ocupava três salas e a principal era comunitária. Mais tarde, nove meses depois, Dr. Plínio saiu do estabelecimento e sua sala foi cedida para a secretária de Carlos Mgalhães. E um ano após à chegada do estabelecimento, a Magic Skin utilizou todo o sobrado para seu estoque. Suas atividades foram transferidas para a sala que era de uso comum e a empresa InfoTools mudou-se para a sala da secretária.

Proporcionalmente, os espaços desiguais tornaram-se mais ainda, no entanto a divisão de gastos continuou 50/50. Então, um ano e sete meses após

a assinatura do contrato, devido à expansão de seus negócios, senhor Carlos Magalhães decidiu se retirar para um local ainda maior. Assim, o Instituto Frankl reorganizou sua infra-estrutura interna.

A sala do Diretor Dagoberto Frankl foi ocupada pela maior sala da casa, juntamente com Laura Frankl. Foram divididas em duas salas de entrevistas, uma sala para o resto da equipe e o restante tornou-se espaço ocioso. Sr. Dagoberto Frankl buscou diversos conhecidos com outras empresas (como contabilidade, marketing entre outras) a fim de tornar a dividir o estabelecimento, mas não obteve sucesso. Buscou diferentes atividades para ocupar as salas vazias, como ministrar cursos e palestras, porém, também não obteve êxito. E assim, até os dias atuais, continuam com esta mesma disposição.

#### 4.6 - Organograma

A estrutura hierárquica da empresa é vertical e de único fluxo, disposto no quadro abaixo.

Diretor Sr. Dagoberto Frankl
Vice diretor Sra. Laura Frankl
Consultora Assistente Giovana Dala Marte

A tomada de decisão é centralizada e incontestada no topo, na posição do diretor. As responsabilidades e divisão de tarefas são dispostas em reuniões, mas divididas pelo diretor também.

#### 4.7 - Marketing

Para a divulgação da empresa Instituto Frankl são terminantemente proibidas disposições em folhetos, sites de vaga de emprego ou listas telefônicas. A empresa conta com exclusividade, indicações e visitas empresariais. As visitas são marcadas através de contato telefônico com diretores e gerentes da área de Recursos Humanos, ao qual durante reunião são expostos os produtos e serviços da empresa, negociando novos projetos.

Os dados de características do Instituto Frankl estão disponíveis em seu site: [www.institutofrankl.com.br](http://www.institutofrankl.com.br) ou em seus folders, distribuído durante reunião/ entrevista.

#### 4.8 - Recursos Humanos

##### Recrutamento, seleção e contratação

Esse procedimento ocorre em conjunto da ação dos dois diretores. Através de indicações, quando há uma vaga disponível na empresa. Os diretores agendam uma entrevista, aplicam testes e informam a devolutiva. Questões salariais e fechamento de contratação são negociados diretamente com a Sra. Laura Frankl.

##### Departamento Pessoal

Questões como férias, pagamento, entre outros assuntos trabalhistas são discutidos com a Sr. Frankl. Não existe um registro de cartão-ponto, pois adota-se uma política de produtividade. Independente do número de horas trabalhadas, desde que cumpridas as metas, os salários estão garantidos. Há opção de horários flexíveis, sem necessidade de apresentação de atestado médico, há a responsabilidade de o funcionário decidir quando pode trabalhar,

desde que produza resultados. As férias são negociadas também de maneira maleável, não havendo rigidez de época do ano para serem tiradas.

### Salários e benefícios

Os salários através de acordo em reunião são pagos todo dia cinco de cada mês. Os salários são negociados no momento da contratação, acrescidos de comissão por produção, ou projeto finalizado. Para benefício é disponibilizado dez reais diários, que incluem o vale transporte e o vale refeição ao dia.

### Plano de carreira

O plano de carreira é baseado no crescimento pessoal e técnico do profissional. Iniciando como estagiário, há a possibilidade de efetivação para consultor júnior. Após um ano de experiência até três anos, torna-se consultor pleno, e consultor sênior, acima de cinco anos de atuação. A cada nível atribui-se proporcionalmente responsabilidades e aumento da remuneração. Horizontalmente, há a possibilidade de candidatar-se para gerente de projeto.

Cada contrato assinado, independente de qual seja o serviço, é chamado de projeto. O consultor, independente do nível júnior, pleno ou sênior poderá ser gerente de projeto, assumindo a responsabilidade de delegar funções (exemplo: recrutamento e seleção: quem recrutaria, quem solucionaria, quem faria a apresentação escrita do candidato); e estará também incumbido de controlar o cronograma, a fim de cumprir as metas em determinado prazo. Então o gerente do projeto, terá atuação técnica como consultor e um acréscimo salarial por esta responsabilidade.

## 4.9 - Financeiro

Toda a questão relacionada ao financeiro: contas à pagar, contas à receber, emissão e recebimentos de notas fiscais, cobrança de clientes, negociação de prazos e valores, cálculo de impostos; são todas atividades sob responsabilidade da vice-diretora – além do pagamento dos funcionários. Também há a contratação de uma empresa especializada em contabilidade, para demais tipos de serviços que necessitem do aval do contador.

## 4.10 – Manutenção

A manutenção, tanto elétrica, de jardinagem, quanto na área de informática são terceirizadas, através de indicação de serviços. São contratadas para questões pontuais.

## 4.11 – Comunicação

Sendo uma microempresa, não há uma necessidade de sistema informatizado para comunicação, mas é importante seguir alguns procedimentos básicos. Não há sistema de intranet, mas qualquer dúvida que surja, há a liberdade para se perguntar aos diretores. O diretor e a vice diretora trabalham na mesma sala e sempre deixam a porta aberta para que qualquer um que precise de auxílio ou tenha alguma dúvida, possa solicitar informações.

Sendo um espaço relativamente pequeno, e-mails e telefones não são necessários para comunicação interna.

Também, através da necessidade e acordo com funcionários, foi decidido que toda Segunda-feira pela manhã são agendadas as reuniões, espaço aberto para discutir sobre os projetos, como estavam o

desenvolvimento de cada um, quais as dificuldades, sugestões para a melhoria e agilidade e um espaço para falar sobre a empresa como um todo. No final, é preparado um tema para ser abordado, a título de conhecimento, tais como: artigos na área de recursos humanos, conceitos de administração, avaliações psicológicas, etc.

#### 4.12 - Técnico/ produção técnica

Como citado anteriormente, a empresa está estruturada no modelo de departamentalização por projetos. Neste arranjo, as atividades e as pessoas recebem atribuições temporárias. O gerente do projeto, conforme candidatura do funcionário é responsável pela organização estratégica de todo o projeto, com datas de início e término, com produto final previamente estabelecido. Ele se responsabiliza pela administração dos recursos necessários para o desenvolvimento do trabalho. As vantagens incluem oferecimento de maior responsabilidade na execução, possibilitando um alto grau de conhecimento de todas as tarefas inerentes ao projeto, estimulando grau de versatilidade e adaptabilidade, aceitando novas idéias e técnicas durante o desenvolvimento do trabalho, oferecendo também um melhor atendimento ao cliente, ou seja, de modo personalizado, assim como melhor cumprimento de prazos e orçamentos. O trabalho em equipe é imprescindível. Porém é necessário cautela, pois se o coordenador do projeto não estiver adequadamente administrando as atividades, ou excessivamente dando importância à parte técnica, poderá resultar em recursos ociosos ou mal empregados, sendo financeiramente negativo para a empresa. Necessário também uma comunicação adequada e eficaz entre o diretor e todos os coordenadores para evitar o retrabalho.

#### 4.13 - Sobre metodologia

O Diretor da empresa, juntamente com o gerente do projeto, primeiramente visitam a empresa. Conhecem pessoalmente os gestores, através de análise de ambiente e descrição das necessidades do gestor, propõem como solucionar o problema. A exemplo do recrutamento e seleção são discutidos os perfis dos profissionais buscados, desde a formação, experiências profissionais, demais aspectos da capacitação (cursos, viagens ao exterior) e também, características pessoais e comportamentais (estado civil, religião, gênero, hábitos, personalidades, entre outros). Em seguida, internamente na empresa, através, as atividades são orientadas e supervisionadas, sendo as correções acontecendo em tempo real.

A partir do pagamento da primeira parcela do projeto, inicia o primeiro passo do recrutamento. Busca no bando de dados, divulgação em universidades (dependendo do nível operacional e busca de currículos em sites. Em casos mais elaborados o processo de hunting e indicações/networking).

Em seguida, o processo de seleção. Agenda-se um horário para entrevista (em média duração de uma hora) e aplicação de bateria de testes psicológicos para avaliar comportamentos e personalidades. Então, após um aglomerado de informações, é montado um dossiê profissional – uma pasta contendo os currículos e pareceres psicológicos, além de um resumo e recomendação positiva ou negativa do candidato.

A próxima etapa é uma reunião com os gestores contratantes, do qual se discutem e se avaliam todos os profissionais, incluindo aspectos percebidos durante a entrevista.

A última etapa é o encaminhamento de três candidatos escolhidos, a aprovação e a contratação ou não de um deles. E assim finaliza-se o processo com um *feedback* a todos os participantes do processo.

Todo o programa possui duração de quinze a trinta dias – dependendo da complexidade do cargo.

## 5 – CRÍTICAS LEVANTADAS

Após um ano e 10 meses atuando no Instituto Frankl, foi possível verificar certas estratégias, atitudes e características que influenciam negativamente a efetividade da empresa. A seguir, serão discorridos alguns aspectos principais.

### 5.1 - História

Ao longo dos dezessete anos de carreira, Dagoberto Frankl buscou diversas parcerias com outras empresas e sócios, não obtendo sucesso. Uma das hipóteses é a atitude do empresário em relação aos clientes e parcerias. Não atua de maneira transparente, não é claro em relação às suas intenções, até mesmo durante negociações, aplica o contrato verbal tendo episódios de “amnésia” com o passar dos meses. Em relação a duas parcerias passadas, não conseguiu separar funções de cada sócio e cada empresa, resultando em conflitos. Tal tipo de comportamento acaba se repetindo com os seus clientes e funcionários. Vejamos mais tarde exemplos desse tipo, as atitudes e conseqüências.

### 5.2 - Missão e visão

O Instituto Frankl se denomina uma empresa de “*hunting*”, ou seja, uma empresa de *head hunters* é uma empresa que busca talentos no mercado de trabalho, sendo que a maioria dos profissionais já está atuando, colocados em grandes empresas. Segundo seu discurso, Sr. Frankl atua somente com executivos de alta gerência, não aceitando cargos operacionais, cargos mais baixos. Durante entrevistas com candidatos chega a criticar agências de emprego, com o preenchimento de fichas e aplicação de dinâmica de grupo como atividades humilhantes e degradantes. Faz inclusive a analogia das

agências como “matadouro”, onde os candidatos não passam de bois em fila para o abate.

Alega que sua empresa atende como um consultório médico, com hora marcada e investigando qualidades no candidato com as especificidades do cargo como se fosse uma anamnese clínica, investigando o profissional para determinado perfil.

No entanto, sua prática apresenta diferenças entre seu discurso e sua execução. Atende muitas vagas como secretárias, recepcionistas e técnicos, e quando exigido ensino superior, a maioria é para cargos de analistas júnior e pleno. Raramente atua com gerentes e a cada três anos com um diretor.

Não verifica a cultura organizacional da empresa cliente, não traça estratégias específicas para cada cargo definido, e não pesquisa em relação à função/ cargo a ser preenchido. Como por exemplo, em uma determinada entrevista com um advogado, Sr. Frankl especificou uma atividade como “retrabalho por perda de prazo”. O candidato o corrigiu informando que perda de prazo é inadmissível, ou seja, não há retrabalho, pois causa uma perda automática do caso. Sr. Frankl não admitiu estar equivocado. Após conversa com o advogado em um outro momento como *feedback*, o mesmo definiu o entrevistador como “despreparado e arrogante, não se sentindo confortável para a entrevista”.

O sigilo também é uma característica imprescindível para a empresa-cliente, sendo motivo de quebra de contrato. Contudo, Sr. Frankl acaba usando o nome da empresa-cliente, por vezes, como modo de atrair seu candidato para a oportunidade de trabalho oferecida. E finaliza dizendo: “se você falar que eu disse, eu nego”. Determinadas atitudes como esta ou a anterior podem resultar em conseqüências negativas, tanto para a avaliação do candidato como na imagem da empresa Instituto Frankl.

### 5.3 Staff

Durante o período da análise, 21 pessoas de diferentes cargos entraram e saíram da empresa. A seguir, descrevem-se brevemente a respeito de cada colaborador e o motivo da saída.

#### Analistas

##### Pamela

Formada em Administração na FESP em 2004, sobrinha de Dagoberto Frankl e Laura Frankl, permaneceu na empresa no período de 12/2005 a 04/2006. Exercia atividades de recrutamento e seleção. Foi convidada para atuar como administradora na ALL - América Latina Logística, alegando preferir um trabalho com carteira assinada. Sra. Laura Frankl comentou: “não adianta ir para um empresa com carteira assinada, mas com alta rotatividade, não é uma boa empresa.”

##### Regina

Formada em Psicologia na Tuiuti/PR em 2005, estagiou durante oito meses no Instituto Frankl. Informou que evoluiu muito em apenas um curto período de tempo, gostou muito das atividades desenvolvidas de recrutamento e seleção, e quando colou grau recebeu a proposta para atuar como analista na empresa. Receberia R\$350,00 mais a comissão por cargo preenchido. Alegou que estava em busca da área clínica e decidiu sair. Sra. Laura Frankl disse que esta área é a mais buscada entre os psicólogos, mas não é muito remunerada ou reconhecida, e em breve Regina retornaria à empresa.

### Daiana

Formada em Psicologia na Tuiuti em 2005, convidada a fazer parte do quadro de funcionários através da indicação de Regina, permaneceu na empresa no período de fevereiro/2006 a maio/2006, atuando com recrutamento e seleção. Alegou que possuía problemas pessoais e não poderia continuar na empresa.

### Odete

Formada em Direito pela PUC/PR em 1976, morou durante oito anos nos Estados Unidos da América. Foi convidada para atuar como tradutora/intérprete inglês/ português para um projeto internacional. Recebeu uma proposta de R\$500,00 por semana e quando iniciou suas atividades, recebeu tal quantia por mês. Ao final do projeto, em abril de 2006 foi dispensada. Sr. Frankl propôs que a mesma retornasse em outros projetos de modo pontual.

### Rafaela

Formada em Administração pela PUC/PR em 1983, colega de turma de Dagoberto Frankl, foi convidada para exercer atividades de recrutamento e seleção. Atuou no período de maio/2006 à setembro/2006. Foi dispensada em cinco meses, sob motivo de rendimento abaixo das expectativas, porém, era muito evidente através das atitudes de Laura Frankl seu ciúmes em relação ao seu marido, gerando desconforto no clima organizacional. A mesma relatou que Rafaela foi a ex-namorada de Dagoberto no período da faculdade.

### Paola

Formada em Psicologia na Universidade Federal de Santa Catarina em 1984, foi convidada a atuar como Agente Comercial para atrair novos clientes e projetos. Era constantemente criticada por Sr. e Sra. Frankl, mas não

diretamente e sim para suas colegas. Possuíam muitas divergências, os contratos com empresas-clientes que levava à empresa nunca foram fechados, e assim não se percebiam resultados. Sr. Frankl alegava baixo desempenho de Paola, sem levar em consideração que ela fazia seu papel de agente comercial resultando em novos negócios. Depois de nove meses, em janeiro de 2007 foi dispensada.

#### Carina

Formada em Psicologia pela TUIUTI em 2004, foi indicada por Paola para atuar em Recrutamento e Seleção. Era constantemente criticada pelos diretores da empresa e estava insatisfeita com a sua remuneração: R\$500,00 mais 1,5% de comissão por projeto encerrado. Pediu demissão depois de cinco meses, em outubro de 2006.

#### Angela

Formada em Psicologia pela Universidade Federal do Paraná em 1996, atuava em Recrutamento e Seleção. Apresentou alto índice de absenteísmo alegando auxiliar as necessidades de seus quatro filhos, e acabou sendo dispensada em maio de 2007, atuando por apenas um mês. Ao sair, relatou a suas colegas que não ficou satisfeita com o tratamento dos diretores, não dando a chance para ela se adaptar e não recebeu o salário pelos dias trabalhados.

#### Betina

Formada em Psicologia pela TUIUTI em 1989, foi convidada para atuar como agente comercial para fechar novos negócios. Permaneceu três meses na empresa e não se identificou com a função, retornando a empresa onde atuava antes em abril de 2007. Relatou que a o percentual de sua comissão estava abaixo das expectativas.

### Marcele

Formada em Psicologia pela PUC/PR em 1987, foi convidada para trabalhar na área de Recrutamento e Seleção. Permaneceu cinco meses na empresa e foi dispensada por absenteísmo. Justificou que ainda não estava preparada para o retorno ao mercado de trabalho, pois havia perdido os pais há um ano.

### José

Formado em Contabilidade na FESP em 1973, professor de Administração e Contábeis da FACEL, foi convidado a atuar como Agente Comercial, atraindo novos negócios. Foi dispensado depois de dois meses, por falta de rendimento.

### Laura

Formada em Letras pela PUC/PR em 1980, morou dois anos nos Estados Unidos da América e foi contratada como secretária. Irmã de Dagoberto, trabalhava doze horas semanais e ainda apresentava absenteísmo. Resolveu se demitir para se dedicar mais às aulas de inglês.

### Taiana

Formada em Psicologia na Universidade Federal do Paraná em 2006, permaneceu um ano como estagiária e dez meses como Analista de Recrutamento e Seleção. Seu salário era R\$650,00 fixo acrescido de comissão (percentual nunca discutido). Sua jornada de trabalho era nove horas diárias. Após quatro meses com o salário de R\$ 1.200,00, a comissão foi cortada de seu pagamento. Quando questionado os motivos (redução de rendimento/resultados) os diretores alegaram que não havia nenhuma reclamação. Desmotivada, resolveu sair da organização.

## Estagiários

### Ana Paula

Estudante de segundo grau foi contratada como menor aprendiz, recepcionista. Era seu primeiro trabalho e não recebia orientação, treinamento ou supervisão, porém, acabou sendo dispensada por não atingir os resultados esperados.

### Raiza

Estudante do segundo ano de Administração na Faculdade Curitiba, saiu depois de dois meses de estágio, pois não se identificou com a função.

### Valter

Estudante do terceiro ano de Psicologia do UNICENP estagiou exercendo atividades de recrutamento e seleção. Estudava no período da manhã e estagiava no período da tarde. Apesar da organização já ter contratado diversos estagiários para atuar em meio período, os diretores solicitaram para que ele transferisse a faculdade para poder estagiar em período integral, pois no UNICENP não há este curso noturno. Porém, o mesmo recusou, sendo dispensado logo em seguida. Estagiou por seis meses.

### Junior

Estudante do terceiro ano de Psicologia na TUIUTI, estagiou por três meses atuando na área de Recrutamento e Seleção. Disse informalmente, que durante a entrevista, propôs o mínimo de R\$500,00 para estagiar no período integral. Porém, no dia de seu primeiro pagamento, recebeu R\$350,00. Sentiu-se enganado e buscou outro estágio.

## Faxineira

Durante o período mencionado, houve quatro faxineiras na empresa; Liana, Giorgete, Andressa e Jureci. Com exceção de Andressa que foi dispensada por absenteísmo e baixo rendimento, todas alegaram motivo de saída como falta de carteira de trabalho assinada e baixos salários.

### 5.4 - Serviços

Segundo os valores e objetivos colocados pela empresa, havia uma prioridade na qualidade e personalização dos serviços, focando o ser humano em primeiro lugar e em seguida, a empresa, atendendo suas necessidades e expectativas. Porém, a prática deixava a desejar.

#### *Recrutamento e seleção*

O programa de recrutamento e seleção é a atividade mais frequentemente solicitada, sendo 90% dos serviços oferecidos pela empresa. Apresenta alguns equívocos em relação a metodologia e será discutido mais tarde.

#### *Assessment*

Sua demanda é bastante baixa, tendo sido procurada por duas empresas durante o período da análise.

### *Coaching de desligamento*

Apenas solicitado uma vez.

### *Pesquisa de cargos e salários*

Seus clientes alegaram que o valor do serviço estava acima do mercado.

### *Recolocação profissional*

Foram recolocadas duas profissionais durante o período analisado.

## 5.5 - Infra Estrutura

O estabelecimento comercial, como dito anteriormente, é uma casa ampla e confortável. No entanto, seu espaço era dividido de maneira desigual, a empresa JC Comunicações ocupava mais do que o dobro do espaço que o Instituto Frankl. Durante diversas reuniões, os analistas do Instituto Frankl consideravam a distribuição desigual, sendo prejudicial para a funcionalidade da empresa, enquanto os gastos/ custos não eram proporcionais.

O Instituto Frankl teve simultaneamente oito pessoas atuando em todos os serviços prestados pela empresa durante um considerável período de tempo, mas só disponibilizava quatro salas, apenas uma delas sendo utilizada para entrevistas. O número de candidatos entrevistados era superior ao espaço disponível na agenda, tendo que ser postergado para o dia ou semana seguinte. Tal medida atrasava a conclusão dos projetos, podendo prejudicar

seriamente o seu fechamento, tendo conseqüências como desistência do candidato pela vaga e insatisfação da empresa-cliente.

Durante as reuniões, em que tais questões eram levantadas, aos diretores afirmavam que iriam tomar providências o mais rápido possível, exigindo distribuição igual de espaço. Caso não fosse possível redividir o espaço, também foi proposta a alternativa ao qual custos poderiam ser divididos proporcionalmente, por metro quadrado utilizado, reduzindo os gastos do Instituto Frankl, resultando em mais recurso em caixa para investimento interno, como compra de melhores equipamentos, aperfeiçoamento de computadores, um novo fax ou a requisição de uma máquina copiadora (xérox). No entanto, não só houve abstenção de atitudes como Sr. Carlos Magalhães decidiu aumentar sua estrutura interna, reduzindo ainda mais o espaço utilizado pelo Instituto.

Os colaboradores sentiram-se prejudicados em suas tarefas como também ignorados, não percebendo uma solução concreta e prática, apesar de inúmeras sugestões e solicitações.

Mais tarde, com a saída das empresas, o Instituto Frankl pôde utilizar todo o estabelecimento. Então, outro problema surgiu, o espaço se tornou grande demais para a então equipe de cinco pessoas. Foi sugerido ministrar cursos e palestras semanais, e o aumento do volume de trabalho requereria mais contratações e assim, todo o espaço seria preenchido. Porém, os diretores decidiram deixar o quadro de funcionários o mais enxuto possível, além disso, decidiram não dividir espaço com outra empresa. Segundo os diretores, não havia mais confiança em uma organização alheia que trouxesse benefícios. Os cursos, apesar de aprovados, nunca saíram do papel.

Ao mesmo tempo, não só o espaço ocioso era apresentado como um problema, pois apresentava um aspecto de constante reforma para os candidatos e clientes, mas o custo do aluguel era mais do que a empresa

poderia arcar. Sendo assim, foi escolhida a estratégia de contenção de gastos, não investindo em novas tecnologias e cortando comissões.

Além disso, uma questão foi se agravando com o tempo. Devido ao grande número de árvores e folhagens, a demanda de limpeza de folhas e barro no chão era considerável. O problema estava na obstrução de calhas. Em dias de chuvas intensas, três goteiras no meio da casa; um na recepção, e uma em cada uma das duas salas; litros de água entravam molhando o carpete, mesas, documentos e relatórios, além de equipamentos eletrônicos. Era necessária a limpeza das calhas mensalmente, sem contar o transtorno e embaraço na frente de candidatos e clientes perante incidentes que se tornavam rotina.

Tanto o espaço ocioso quanto as goteiras exigiam medidas rápidas e práticas. Sr. e Sra. Frankl decidiam mudar a sala de entrevistas e de seus funcionários várias vezes até encontrar a melhor maneira de dispor os móveis e ambientes de trabalho. Em 4 meses, houve cerca de 6 mudanças. Tal medida interrompia os processos, era uma perda de tempo desnecessária, e os arquivos e documentos se perdiam. A analista de recrutamento e seleção durante reunião sugeriu que fossem estudados o espaço, a divisão de trabalho, os equipamentos e móveis, e a partir disso, encontrar a melhor maneira de estruturar fisicamente o ambiente interno da empresa, poupando tempo e maximizando a eficácia da mudança. No entanto, Sra. Frankl recusou a idéia, dizendo que “preferia estar em constante mudança do que ficar parada esperando uma outra enchente.”

## 5.6 – Organograma

O fluxo de informações e tomada de decisão se apresenta de forma vertical e unilateral. Há um discurso de abertura para opiniões e sugestões, porém, não são levadas em consideração. Diversas vezes, analistas e

estagiários apontavam seus pontos de vista, não apenas identificando problemas, mas recomendando alternativas, contudo eram sempre recusadas, sob argumento de que não era possível, ou aceitando, mas não colocando na prática.

Como por exemplo: Taiana sugeriu para que mudassem de estabelecimento devido aos custos e problemas estruturais apresentados pela casa. Laura Frankl recusou, afirmando que não seria possível, a quebra contratual incidiria em indenização. Dois meses depois, em reunião, ela propôs a mudança de estabelecimento, seria a única solução, mas sem mencionar de quem havia sido a idéia, apropriando-se como sua. Porém, continuam, até o momento continuam no mesmo estabelecimento.

A decisão também é bastante centralizadora, a responsabilidade de apenas um diretor. Mesmo que os projetos sejam decididos em discussão, caso haja algum problema, ele é o primeiro a criticar.

Um empecilho apresentado em questão da hierarquia é o fato de Dagoberto e Laura serem casados. Mesmo que a tomada de decisão seja centralizada, Laura discutia de maneira não profissional, parecendo uma briga familiar e não discussão de diretoria.

## 5.7 – Marketing

A empresa não apresenta um plano estratégico de marketing, contando exclusivamente com o sistema de indicação para ser conhecido no mercado. Este tipo de estratégia dificulta a penetração no mercado, seja agendando reuniões de negócios com possíveis empresas-clientes, seja com os próprios candidatos que apresentam receio em marcar uma entrevista. Muitos alegam que são cobrados por agência para participar de processos seletivos e não possuem condições para isso.

Desse modo, os clientes do Instituto Frankl permanecem os mesmos nos últimos 15 anos. Tal cenário obriga os diretores a cederem renegociações com as empresas revendo cláusulas contratuais, resultando por vezes em prejuízos em determinados projetos, pois dependem exclusivamente dos mesmos clientes para continuar o negócio.

## 5.8 - Recursos Humanos

### *Recrutamento, seleção, contratação*

Os dois diretores utilizam principalmente o método da indicação entre colegas e amigos do ramo. Apresentam a empresa como próspera, de grandes negócios, clientes e oportunidades de trabalho de alto nível. Sua avaliação está cem por cento baseada no “*feeling*”, ou seja, na percepção e expectativa em relação a pessoa durante a entrevista. Para contratação interna não utilizam testes ou outro tipo de avaliação. Quanto a questão salarial, por mais que seja discutida, nunca é deixada de uma forma clara. Sempre é oferecido um x fixo mais um percentual de comissão. Essa comissão é baseada no valor de cada projeto, ou no desempenho, avaliada de forma subjetiva também. Desse modo, o valor exato do salário só é identificado no dia do pagamento.

### *Departamento pessoal*

Não havendo um controle de “cartão ponto”, o contrato é baseado na confiança e na informalidade, dando margem a erro, tanto para o lado da diretoria quanto para o colaborador; na maior parte dos casos resultando em jornada de 9 horas diárias sem horas extras. Há uma política de flexibilidade de horários e produção por metas, contudo, não há um registro ou indicadores que proponham qual o nível de produtividade de cada funcionário, tornando-se algo

subjetivo. Desse modo, o que pode ser produtivo para o colaborador poderia ser nível abaixo das expectativas para os diretores.

Também, apresentava-se uma contradição. O profissional, segundo os diretores, poderia trabalhar de 12:00 à 12:15, se cumprisse com todas as tarefas, pois a remuneração era por produção. No entanto, se o profissional não comparecesse dentro do expediente, era questionado. As agentes comerciais passavam a maior parte do dia fora da empresa, prospectando novos clientes, porém, os diretores criticavam esta atitude pois solicitavam suas presenças durante o expediente.

Outra questão a ser considerada é que todos os contratos, com exceção dos estagiários, não existiam formalmente, apenas verbalmente. Os estagiários possuíam contrato e recebiam a bolsa auxílio em dia programado devido à especificação do IEL. Porém, funcionários não possuíam registro em carteira de trabalho ou contrato por prestação de serviços. Legalmente, nenhum deles jamais existiu. “Não é carteira assinada que garante emprego, e sim o desempenho do profissional”, segundo Dagoberto Frankl.

Os colaboradores não tiraram férias, pois não permaneceram mais do que um ano.

O dia do pagamento não é fixo. Em reunião havia sido estabelecido dia cinco de cada mês, porém, após dois meses tornou-se uma incógnita, podendo ser pago até dia vinte do mês seguinte.

### *Salários e benefícios*

Conforme dito anteriormente, a bolsa auxílio era recebida no quinto dia útil enquanto para funcionários não havia data pré-programada para recebimento. A comissão varia dependendo da avaliação subjetiva dos

diretores. Havia um benefício de cinco reais/dia para vale transporte e vale refeição e com o tempo mudou para dez reais/dia. Estagiários não recebiam este benefício até maio de 2007. Em relação ao mercado de trabalho, os salários e bolsa auxílio estavam defasados.

Psicólogos formados recebiam entre 500-650 reais por mês para atividades de recrutamento e seleção. Segundo o sindicato de psicologia, o piso salarial do psicólogo é 1200 reais para quarenta horas semanais. Segundo o CRP08 há uma tabela de honorários, cujo dado informa a remuneração por hora de trabalho, varia entre R\$62,97 a R\$163,28. Pela pesquisa salarial realizada pela CATHO em 2007, um recrutador selecionador na região de Curitiba tem a média salarial de 1100 reais.

Quanto aos estagiários, a bolsa auxílio é de 350 reais para período integral. Quando discutido com o diretor que existem empresas que oferecem bolsa de até 1000 reais ou mais, houve uma contestação.

“Isso não existe! Não existe empresa que oferece isso para estagiário! Eu tenho certeza.” (Dagoberto Frankl).

### *Plano de carreira*

A proposta do plano de carreira descrito anteriormente é bastante estruturada e foi apresentada em reunião em Junho/2006. Foi novamente discutida em Junho/2007, mas nada foi colocado em prática durante este período. Tanto estagiário quanto analista Ie eram atribuídas as mesmas tarefas e mesmo nível de responsabilidade.

Não há gerente ou coordenador de projeto, puro e simplesmente porque todos os projetos são executados individualmente, não havendo uma equipe de apoio e um coordenador. Uma única pessoa é responsável por pesquisar e

conhecer o perfil do cargo. Saber sobre as atribuições do cargo, pesquisar quais empresas atuam no ramo, atuar desde a fase de recrutamento, triagem de currículos, agendamento de entrevistas, execução de entrevistas, testes psicológicos, relatório e encaminhamento. Vários analistas executam o procedimento, mas não há um adicional por isso, inclusive o estagiário, que assumiu grande responsabilidade, apresentou bom desempenho e não recebeu nenhum reconhecimento por isso. Como se dá um plano de carreira se as funções e a remuneração são constantes?

### 5.9 - Financeiro

Toda a contabilidade é de responsabilidade da Sra. Laura Frankl. No entanto, nada é comunicado aos colaboradores. Como são feitas as negociações, como está a empresa financeiramente. Mesmo que ela esteja saudável, os diretores passam a impressão de que ela não está, resultando em grande insegurança. Caso a empresa deseje encerrar com suas atividades, os funcionários não possuem nenhum respaldo.

A questão financeira jamais foi discutida.

### 5.10 – Manutenção

No caso de algum problema elétrico, sempre causou um transtorno, pois não há uma empresa terceirizada ou um autônomo fixo. Busca-se a indicação de alguém e se chama um eletricista para resolver o problema. Confiando nas indicações, muitas vezes foram chamados técnicos que não sabiam como consertar ou trocar os fios necessários, tendo que solicitar outros. Tal desorganização, falta de uma empresa ou equipe fixa com serviço de qualidade e competente gera perda de tempo e desconforto desnecessários.

A jardinagem era de responsabilidade da empresa JC comunicações. Depois de sua mudança, o jardim estava em estado descuidado. Laura então decidiu retirar toda a grama e só permaneceu terra. Em época de chuva ou vento, a grama não segura a terra e esta acaba se espalhando por toda garagem. Além de não deixar um aspecto visual agradável, o jardim causa trabalho desnecessário com a demanda de limpeza constante e o perigo a acidentes, pois deixa o chão escorregadio.

A principal manutenção que deveria ser investida é a área da informática.

O computador é a principal ferramenta de trabalho do analista. É com ele que o profissional busca candidatos com pesquisas na internet e divulgação de oportunidades, além de utilizar o banco de dados e redigir os relatórios e dossiês de cada sujeito envolvido no processo seletivo. Porém, este equipamento encontra-se defasado, resultando em diversos problemas, tais como demora para iniciar a máquina, desligamentos súbitos, perda de arquivos, lentidão em operações de determinados softwares, entre outros.

A falta de investimentos nesta ferramenta acarreta em maior demora nos procedimentos do processo de cada projeto. Quando um computador fica inutilizado, são chamados técnicos de informática que demoram de 1 a 3 dias úteis para atender a solicitação, e mais uma semana para o conserto da máquina. Sem o equipamento, não havendo um substituto, o analista fica sem o material necessário para continuar suas tarefas. Há muita dependência dos técnicos de informática.

Outra necessidade é a compra de novas impressoras. Duas foram danificadas durante as mudanças e chuvas, restando apenas uma impressora. A mesma, imprime uma página a cada 4 minutos, atrasando por vezes entrega de relatórios ou o tempo gasto nas impressões poderiam ser investidos em atividades mais produtivas.

Foi sugerido que ao invés de investimento de *upgrade* nas máquinas e diversas chamadas técnicas, fosse investido em computadores de maior potência e garantia que não apresentariam tantos problemas, sendo assim, haveria um menor custo na visita de manutenção dos técnicos além de redução de paradas nos projetos por questões técnicas. Porém, Sr. e Sra. Frankl acreditam que mesmo mudando de máquinas os problemas continuariam, então consideram desnecessários investimento em novos equipamento, adquirindo sempre usados e mais antigos, pois são de menor custo.

#### 5.11 – Comunicação

Sendo uma empresa de pequeno porte, não há a necessidade da utilização do *intranet*, mas o programa “portas abertas” não é eficaz. Os diretores se propõem a deixar a porta de sua sala aberta para qualquer um que necessite de um auxílio possa solicitar livremente, porém, eles não aceitam sugestões e opiniões alheias, impedindo o crescimento da empresa e a proliferação de novas idéias.

As reuniões são de extrema importância, tanto para a empresa como parte de treinamento e desenvolvimento de conhecimento dos funcionários, como para a organização estratégica e operacional das atividades. Porém, as reuniões se iniciaram em todas as segundas-feiras do mês no período da manhã, sendo constantemente interrompidas por telefonemas e imprevistos, pois não havia staff disponível para secretaria e recepção. Além disso, os diretores alegavam esquecer da reunião e marcavam outros compromissos, sendo atividades internas (entrevistas) ou externas. Quando ocorriam, o momento reservado para compartilhar conhecimentos era unilateral, os funcionários não contribuíam para novos tópicos de discussão, pesquisas, entre outras. Ao passar de dois meses, as reuniões deixaram de ser periódicas, acarretando em desorganização e falta de comunicação. Não se sabe quem é responsável por qual projeto e qual a etapa que está sendo desenvolvida.

Outro problema de falta de comunicação é a comunicação informal. Quanto maior ela for, menor o controle sobre as informações os diretores possuem. Mesmo havendo um quadro reduzido de funcionários, com cinco colaboradores, a comunicação informal é mais forte do que a formal. Isso ocorre pela falta de transparência e clareza em relação à situação econômica da empresa, quais os objetivos da mesma, qual o plano estratégico a curto e longo prazo; gerando então em insegurança entre os colaboradores. Assim, surgem os boatos, hipóteses, fofocas em relação aos itens citados.

Uma situação a ser desenvolvida é a comunicação entre os diretores e subordinados. No momento em que a produtividade ou a execução de uma tarefa não era satisfatória, os diretores não orientavam seus funcionários diretamente e sim, discutiam com seus colegas. Esse tipo de atitude resulta em um ambiente de pouca confiança e conforto, a medida que os funcionários não tinham certeza de quando estavam agindo corretamente ou se receberiam informações de terceiros para serem alertados. Como por exemplo, o estagiário Júnior possuía uma maneira de conversar com os candidatos de maneira informal, ao qual desagradava Sra. Laura Frankl. No entanto, esta nunca lhe dirigiu a palavra, relatava à Taiana o quanto ele estava errado em sua abordagem. Outro exemplo é a respeito do rendimento de Paola. Sr. Dagoberto Frankl relatava à Carina o quanto sentia que Paola não estava produzindo nada, apenas “matando tempo” na empresa. Sua insatisfação nunca foi discutido com Paola até o momento de sua demissão.

#### 5.12 - Técnico/ produção técnica

Durante o desenvolvimento dos projetos, alguns pontos foram apontados que prejudicariam no processo.

- Falta de cartões

Devido a alta rotatividade de funcionários, os diretores decidiram não prover cartões de visita personalizados. No entanto, isso demonstrava um certo despreparo após entrevistas ou contato com clientes, ao qual estes gostariam de entrar em contato, mas não havia um cartão disponível. É necessário escrever a caneta em um papel o telefone e e-mail de contato com o Instituto Frankl. Tal atitude não se apresenta uma forma profissional.

- Falta de computadores próprios

Cada funcionário utilizava um computador, arquivando sua produção, tais como relatórios de avaliação psicológica, dossiês, currículos, contatos, entre outros. Contudo, durante as diversas mudanças ou na manutenção de um computador, o profissional deveria mudar de máquina, perdendo os seus dados. O ideal seria que cada um possuísse um lugar estável, e equipamento único para que se sentisse à vontade para desenvolver seus projetos, sem receio de tudo estar diferente no dia seguinte.

- Falta de email próprio

Pelos mesmos motivos anteriores, os funcionários não utilizavam um e-mail próprio, ou simplesmente fixo. Com a mudança de máquinas em mudanças, perdiam-se os e-mails recebidos e enviados anteriormente, tal como contato de clientes e candidatos. Devido a alta rotatividade, não se permitia ter e-mail com o próprio nome, despessoalizando o profissional, como somente mais um na equipe, podendo facilmente ser substituído.

- Falta de testes psicológicos atualizados e eficazes

Nem todos os testes psicológicos utilizados foram aprovados pelo Conselho Federal de Psicologia, não tendo uma validade fidedigna. O discurso de Laura Frankl alegava: “sempre utilizei estes testes, por que não seriam eficazes hoje?”

Também, seria necessário avaliar quais testes seriam mais apropriados para determinados cargos e se os mesmos estariam atualizados para a realidade presente, pois muitos foram editados em décadas anteriores, não avaliando certos aspectos psicológicos corretamente.

- Recursos mal empregados

Não há um sistema de logística e suprimentos em relação a material de escritório. Há uma política de que aquele que perceber que o material está acabando (como por ex. folha de papel para impressão), deveria solicitar nova compra. Tal método já demonstrou não ser eficaz, independente da equipe atuante, mesmo assim, levantado em reunião, os diretores se recusavam a aceitar qualquer mudança em relação a este controle e ainda responsabilizavam os analistas por não prestarem atenção na logística.

Um exemplo citado é a impressão de um relatório. A reunião na empresa cliente estava agendada para às 15:00, no entanto, no horário do almoço (13:00), Sra. Laura Frankl foi imprimir os dossiês dos candidatos a serem encaminhados, porém não havia papel timbrado da empresa suficiente. Então, imprimiu uma cópia de cada relatório, e foi à uma papelaria fotocopiar as cópias faltantes. Além de chegar à reunião às 16:00, teve o custo de R\$350,00, por ser cópia colorida. Mesmo sem o papel timbrado, poderia ter impresso em papel A4, no entanto, além de a impressora demorar 4 minutos por página, não havia cartucho de tinta colorida.

### 5.13 - Sobre metodologia

Segundo todo o processo utilizado na metodologia, se demonstra muita cautela e preocupação em relação à qualidade e produção, a fim de satisfazer o cliente. No entanto, alguns procedimentos não são efetuados.

A visita à empresa-cliente é somente permitida pelo diretor. Diversas vezes, o mesmo relatou que gostaria de descentralizar sua imagem, pois no mercado não se conhecia o Instituto Frankl, somente a figura o Sr. Frankl. Porém, enquanto outros analistas não puderem apresentar-se no mercado, esta imagem será difícil de ser substituída.

Não há uma discussão a respeito do perfil profissional do candidato desejado. A empresa cliente não informa a respeito de outras variáveis importantes, como clima e ambiente organizacional. Reduz-se à somente requisitos de capacitação, como por exemplo, formação, experiência, domínio de softwares e línguas estrangeiras. Desse modo, alguns profissionais acabam não permanecendo na empresa por muito tempo pela falta da identificação com o ambiente de trabalho.

Caso que ocorre infelizmente, devido a falta de clientes, alguns assinam um contrato solicitando determinado perfil, porém, após o recrutamento, avaliação, finalizando o processo de seleção, acabam cancelando o projeto. O Instituto Frankl não recebendo a primeira parcela, acaba oferecendo serviços sem nenhuma remuneração, arcando com todas as despesas resultando em custos sem retorno. O que também ocorre é a mudança de perfil desejado, sendo necessário o retrabalho, o desenvolvimento do projeto desde o início. Por exemplo, uma empresa de construção civil solicitou um profissional de sexo masculino que tivesse experiência em folha de pagamento. Ao final de entrevistas e encaminhamento, a empresa solicitou um profissional com experiência em todas as atividades de Departamento Pessoal e

necessariamente na área de construção civil. Todos os candidatos previamente selecionados estavam fora do perfil desejado e então, o processo foi reiniciado.

Uma grande falha na metodologia é a falta de reuniões. Sem a supervisão constante e sem treinamento, os projetos estavam bastante suscetíveis a erros e falhas no procedimento em si, tais como dois analistas buscando o mesmo projeto, encaminhamento de funcionários sem avaliação e sem entrevista devido a urgência e pressão do cliente, candidatos poderiam estar fora do perfil para uma vaga mas poderia ter todos os requisitos em outra, não necessitando de novas entrevistas e avaliações, entre outros.

Sendo assim, com a urgência de certos clientes, algumas etapas do processo seletivo não eram efetuadas. A maioria dos profissionais encaminhados não possui dossiês elaborados, apenas os selecionados, sendo enviados os relatórios após a contratação.

Houve casos em que os profissionais eram encaminhados sem ao menos serem entrevistados, baseando-se somente na capacitação e triagem de currículos. Tais comportamentos, falhas no procedimentos reduzem a qualidade dos serviços oferecidos pela empresa.

Uma importante etapa do processo é a reunião com os gestores da empresa-cliente podendo apresentar cada profissional, apontando os pontos fracos e fortes, resultando numa tomada de decisão consciente. Os clientes que disponibilizam tempo para esta etapa selecionam melhor os candidatos atendendo melhor suas necessidades. Infelizmente, muitos gestores alegam não ter tempo para estas reuniões, entrevistam os candidatos e enviam um e-mail confirmando a contratação.

Por vezes, as empresas clientes cancelam os projetos, mudam o perfil requisitado ou simplesmente demoram para a tomada de decisão; tal desorganização se estende para o Instituto, e assim, muitos candidatos não

recebem um feedback e ficam meses a espera de um retorno. Na maioria dos projetos, os candidatos não recebem uma resposta negativa, por falta de controle de dados dos procedimentos: quem deve receber qual informação. O projeto que deveria durar de 15 a 30 dias poderiam então demorar meses, desestimulando e até resultando em desistência de candidatos.

## 6 – Recomendações

Após a descrição e análise da estrutura organizacional da empresa em questão, a partir de conceitos teóricos com a necessidade da aplicação prática, foram formuladas recomendações principais fundamentais para o desenvolvimento e aperfeiçoamento da produtividade do Instituto Frankl. São diversas as demandas de mudança, sendo assim, foram divididas em três áreas a serem modificadas: institucional, processos organizacionais e processos e métodos de trabalho. Enquanto as áreas institucional e processos organizacionais são consideradas importantes, medidas que influem diretamente com a razão de ser da empresa e seu relacionamento com o meio externo, a área de processos e métodos de trabalho é considerada urgente, necessitando de mudanças a nível mais imediato. Pode-se dizer que as duas primeiras devem ser construídas a longo prazo, e a terceira, mesmo que a curto prazo, deve ser implementada no dia-a-dia.

### 6.1 - Institucional

Esta área abrange as políticas e estratégias da empresa, como está a sua situação no presente e quais os planos para o futuro, o que deseja alcançar e qual o impacto haverá no ambiente externo (mercado financeiro, mercado de trabalho, mercado consumidor – clientes, entre outros fatores).

#### 6.1.1 - Missão e visão

O Instituto Frankl atua há mais de 10 anos no mercado e ainda não possui uma missão ou visão definida. A Visão e a Missão descrevem não só o business plan, mas também a empresa como um todo. Elas definem o caminho que a empresa tomará e quais princípios serão seguidos para tanto. É

importante que os diretores, preferencialmente com a equipe atual, reúnam-se e busquem discutir sobre qual a missão da empresa, ou seja, qual a definição, qual a razão da existência do Instituto Frankl. A Missão é aquilo que se deseja que a empresa seja. Deve ser desafiadora, mas atingível. Uma declaração de missão bem feita deve deixar claro que se entende qual é o negócio, há uma estratégia definida e se sabe como atingir seus objetivos. Como por exemplo: "Entender as necessidades e oportunidades de nossos clientes e oferecer soluções de assessoria de recursos humanos da melhor e mais rápida maneira. Conduzir os negócios de forma rentável para sustentar nosso crescimento contínuo e buscar a satisfação dos nossos colaboradores".

Também é importante definir a visão, um sonho de longo prazo, que é, essencialmente, um sonho que nunca será atingido. Pode parecer fora de propósito, mas o objetivo é justamente que a Visão esteja sempre um pouco fora de alcance, a fim de que esteja sempre sendo almejada. A perseguição desse sonho é o que deve manter sua empresa viva e deve estar bem expresso no *business plan*. Como por exemplo: "Ser a empresa de assessoria de recursos humanos líder em performance, reconhecimento sólido e confiável, destacando-se pela agilidade e qualidade dos serviços oferecidos, tecnologia avançada e por equipes capacitadas, comprometidas com a qualidade total e a satisfação dos clientes."

Entre os valores exercidos na empresa, importante não comparar sua atuação com agências de emprego e muito menos, denegri-las. É necessário agir de forma transparente e clareza com ambos, no momento do contrato ou da entrevista, porém esta atitude de menosprezar outras empresas ou ramos é um marketing negativo para o próprio Instituto, tanto para clientes quanto para candidatos.

### 6.1.2 – Marketing

No momento, a empresa não apresenta um plano estratégico de marketing, resultando em pouca penetração do mercado, dependendo exclusivamente de clientes atuais. Tal medida faz com que haja uma maior tolerância em negociações para o cliente, podendo prejudicar o Instituto.

A empresa necessita de um plano para ser conhecida no mercado e ser solicitada. Além de agendamento de reuniões aleatoriamente com gerentes de recursos humanos nas empresas, é importante tornar-se conhecido, através de publicidade, por exemplo. Publicação de artigos em revistas, encontros de executivos, ministrando palestras com cases de sucesso aumentam o network, possivelmente dando abertura para negócios.

Não é necessário abrir um departamento de marketing, porém, uma recomendação seria a contratação de uma empresa especializada em marketing para orientação de um plano estratégico de maneira pontual, a fim de que se possa ter um ponto de partida nessa área.

## 6.2 - Processos organizacionais

Os processos organizacionais abrangem processos decisórios, descentralização, relações gerenciais, cultura e estrutura organizacional. Também tendo uma implantação e resultados a longo prazo, devem ser cuidadosamente planejadas e discutidas ao longo do processo.

### 6.2.1 – Serviços

Os serviços oferecidos pelo Instituto são de qualidade e possuem demanda do mercado. Esta questão está diretamente ligada com o plano

estratégico de marketing, pois sua necessidade pode ser levantada para as empresas. Estes serviços também devem se fazer conhecidos entre as empresas. Quanto aos valores solicitados pelos serviços, deve haver uma nova pesquisa em relação à prática no mercado. Caso esteja acima da média, justificar mostrando seu diferencial, agregando valor ao serviço.

### 6.2.2 – Organograma

O modelo de organização do Instituto Frankl é semelhante ao modelo burocrático de Weber, ao qual existe uma hierarquia e deve ser respeitada. O controle e a autoridade são necessários para manter a ordem, mas desta maneira praticada na empresa acaba resultando em conseqüências não muito construtivas. Se o fluxo de informações é unilateral e vertical, não há a possibilidade de crescimento, renovação de idéias, mudanças. Uma empresa fechada, rígida, possui mais dificuldades para adaptação e no mundo globalizado de hoje, é uma característica essencial. Desse modo, mesmo havendo um organograma piramidal, a comunicação deve ser mais flexível e transparente.

Sendo a tomada de decisão centralizadora, todas as questões dependem de uma só pessoa, podendo atrasar um determinado procedimento a espera de uma aprovação, aumentando o período de tempo para uma tarefa que poderia ser finalizada rapidamente, caso houvesse uma maior delegação de responsabilidades. Essa centralização acaba prejudicando o rendimento de produtividade, reduzindo a qualidade dos serviços e uma burocratização desnecessária.

### 6.2.3 - Recursos Humanos - Staff

#### *Recrutamento, seleção, contratação*

É essencial preparar a equipe caso haja a necessidade de uma nova contratação. Toda a admissão gera uma mudança, seja no ambiente de trabalho, no clima organizacional, quanto no modo operacional da organização. Sendo assim, antes de uma contratação, colocar em reunião a abertura de novas vagas na empresa.

Independentemente do método de recrutamento, seja pela divulgação de vaga ou indicação, o processo seletivo poderia envolver os demais membros da equipe. A decisão de contratação centralizada somente nos dois diretores ignora o fato de que a equipe deve estar coesa e em harmonia para a eficiência e eficácia da empresa. Sendo uma empresa de pequeno porte, nada impediria da participação de outros membros da equipe em entrevistas, podendo opinar em relação aos possíveis colegas. Tal atitude poderia demonstrar valorização e consideração dos colaboradores, a visão dos mesmos sobre o processo pode acrescentar valor no resultado, mesmo que a decisão final fosse dos diretores.

#### *Departamento pessoal*

Durante a negociação da contratação, é fundamental a transparência e clareza em relação à carga horária de trabalho e remuneração. Estes assuntos não devem ser deixados pendentes para serem resolvidos no dia do pagamento.

O pagamento, conforme decidido em reunião e por consentimento dos diretores, deve ser efetuado em dia fixo ou no quinto dia útil do mês, por exemplo. Esta responsabilidade na pontualidade demonstra respeito aos

colaboradores e maior segurança. Os funcionários do Instituto Frankl também assumem responsabilidades financeiras fora de empresa e deve cumpri-las, organizando-se de acordo com o dia do pagamento. Se ele não é efetuado, o funcionário fica sem respaldo.

Quanto à carga horária, deve ser definido qual o método a ser estabelecido, e partir disso segui-lo impreterivelmente. Se o horário estabelecido é o horário comercial: 8:30-12:00, 13:30-18:00, há a necessidade de um cartão ponto – podendo ser manual, não necessariamente eletrônico – com o pagamento de horas extras ou sistema de banco de horas. Caso seja mais interessante a remuneração por produtividade, é imprescindível deixar claro quais os indicadores selecionados que serão avaliados nesse quesito, por exemplo: quanto menor tempo o projeto for concluído, maior a porcentagem de comissão; quanto menor os erros no recrutamento, maior o benefício; e assim por diante. Todos os dados devem ser registrados, seja em um programa desenvolvido para este fim, uma planilha de excel ou manualmente, mas devem ser controlados. Remunerar pela subjetividade gera desconfiança e insegurança, tanto para os diretores quanto para os colaboradores.

E um dos assuntos mais importantes é o contrato. Todos os funcionários são contratados verbalmente, podendo gerar além de alta rotatividade, processos trabalhistas que poderiam acarretar em enormes prejuízos para o Instituto Frankl. Segundo conversas informais depois da demissão do funcionário, a maioria alegou estar insatisfeito em termos de remuneração e pelo fato de não ter carteira registrada. A fim de se respaldar e demonstrar uma maior valorização ao funcionário, o ideal seria praticar o registro, de maneira legal. Caso não seja inviável financeiramente, poderia ser feito um contrato de contratação de autônomo ou terceirização de serviço.

### *Salários e benefícios*

O Instituto Frankl, conforme relatado anteriormente, encontra seus salários defasados em relação ao mercado. Sr. Frankl não aceita que o mercado esteja praticando valores acima dos oferecidos, desse modo, é interessante fazer uma pesquisa salarial, tanto para analistas de recrutamento e seleção, como agentes comerciais e estagiários.

Alegando ser muito dispendioso o registro do funcionário, poderia haver maior benefício do que acréscimo em salário em si. Conforme as entrevistas de seleção praticadas no Instituto Frankl, percebe-se que atualmente o profissional não busca somente a remuneração, e sim o todo: desde a distância do local de trabalho até à residência, ambiente de trabalho, liberdade e autonomia de desenvolvimento de tarefas, como também principalmente os benefícios: VT, VR, plano de saúde, auxílio farmácia, entre outros. É sugerida, em benefício da empresa e do profissional, a capacitação dos colaboradores, através de incentivos a novos cursos, palestras ou especializações, desde dispensa do trabalho ao auxílio no custo. Ministras aulas de línguas estrangeiras dentro do estabelecimento do Instituto também é um grande incentivo para o colaborador, um benefício bastante reconhecido. Tais condições não incidem em tributos e seria um diferencial para atrair e reter os colaboradores.

### *Plano de carreira*

A proposta descrita no item 4.8, é muito interessante, porém, em uma empresa ao qual o número de funcionários varia entre 3-5 pessoas, é difícil manter um plano de carreira. O profissional durante seu desenvolvimento, pode seguir dois caminhos segundo o modelo em Y: o caminho gerencial e o caminho de especialista. Sendo uma empresa especialista e de pequeno porte, não há como ascender, apenas o dono da empresa é o diretor e somente substituindo para alcançar esta posição.

Como discutido anteriormente, a idéia do gerente ou coordenação de projetos encontra-se equivocada já que uma pessoa apenas é suficiente para concluir todo o desenvolvimento do mesmo, e assim, o ideal seria somente a prática do que foi proposto: remuneração proporcional à experiência, produtividade e responsabilidade delegada.

#### 6.2.4 – Comunicação

A questão da comunicação é muito simples, porém complexa de ser implantada.

A principal crítica dos colaboradores em relação a comunicação no Instituto Frankl é a falta de clareza e transparência das informações. Não é claro quando há o fechamento de novos negócios, quando vai ser contratado um novo funcionário, quando será o dia do pagamento, como está a situação financeira da empresa, como está o desenvolvimento individual profissional na perspectiva dos diretores, entre outros inúmeros questionamentos. Deve ser exercitado uma comunicação direta e objetiva entre os diretores e os subordinados, e assim, conseqüentemente, a comunicação informal não seria tão forte e reduziria com o passar do tempo. Um dos momentos mais importantes seria a avaliação mensal, trimestral ou semestral, além da anual, a respeito da produtividade de cada colaborador, pois é este o principal valor que o Sr. Frankl reconhece em seus funcionários. De maneira clara, através de registros e controles, individualmente ou em reunião geral, Sr. Frankl poderia expor suas expectativas e os resultados encontrados no período analisado. E assim, conseqüentemente oferecendo uma remuneração proporcional.

A prática das reuniões é imprescindível. Caso segunda-feira não seja o dia ideal e o horário seja necessário na agenda, poderia ser discutido e encontrado uma outra reunião, podendo ser sábado pela manhã, por exemplo. Nas reuniões, são importantes as definições de delegação de projetos e

responsabilidades, perfis profissionais, além de treinamento e desenvolvimento profissional com supervisão, discussão de temas, mini-palestras, cases, entre outros. Uma das reclamações levantadas pelos funcionários é a falta de treinamento e supervisão, havendo mais críticas do que orientações. Este é um momento propício para a evolução destas atividades.

Um problema de comunicação é a informalidade em relação aos diretores. Sendo casados, por vezes tendem a discutir questões pessoais perante os funcionários, levantam questões não pertinentes ao ambiente de trabalho, causando um desconforto e embaraço. Esses momentos devem ser reprimidos, pois dentro da empresa, os diretores são profissionais e devem agir como tal.

### 6.3 - Processos e métodos de trabalho

Esta área abrange desde estudos de tempos e movimentos, análise e racionalização do trabalho, projetos layout, tudo que envolve os processos de desenvolvimento de trabalho. É uma necessidade mais urgente, exige medidas mais imediatas, tendo respostas à curto prazo, mas como dito anteriormente, também precisa ser implementada rotineiramente.

#### 6.3.1 - Infra Estrutura

O estabelecimento comercial localizado no bairro do batel encontra-se no momento como dispendioso e com muito espaço ocioso, além de diversos problemas de manutenção, tais como limpeza de calhas e jardim. Mesmo sendo um espaço que apresenta status e bastante confortável, não demonstra ser o espaço ideal que atenda todas as demandas do Instituto Frankl, aliás, oferece mais do que o necessário.

Decidido pelos diretores que não haverá mais parcerias com outras empresas, os custos de manutenção do estabelecimento são altos, sendo interessante analisar a idéia de buscar um outro lugar. Segundo Sra. Laura, não queria estar mudando constantemente de casa, desse modo, pesquisando cautelosamente, é possível encontrar um lugar para se estabelecer.

O novo espaço deve conter salas suficientes para todos da equipe, no momento 3 pessoas que executam todas as tarefas e uma ou duas salas reserva para ministrar workshops e palestras ou para eventual crescimento das atividades. No entanto, esta possibilidade deve ser analisada mais tarde, após a implantação dos planos estratégicos de marketing e divulgação de serviços.

Esta medida caso aconteça, preferencialmente deve ser definitiva, pois as constantes mudanças pode influenciar negativamente os negócios e confundir os candidatos. Uma vez implantada, não haveria mais perda de arquivos e troca de computadores, seria o fim do problema das pequenas enchentes internas e reduziriam os custos de manutenção, sendo possível investimento em outras demandas urgentes.

### 6.3.2 – Financeiro

A empresa não possui uma obrigatoriedade de prestação de contas para seus funcionários, mas é importantes deixar claro como estão as condições da mesma. Caso exija a necessidade de corte de custos, discutir com os funcionários qual a melhor maneira de fazê-lo e contar com o seu apoio para que a economia se concretize, da maneira a causar menor impacto possível. Caso haja grande produtividade e lucros, comemorar a conquista com seus funcionários, seja em forma de PLR ou uma festa de fechamento de ano e de balanço.

### 6.3.3 – Manutenção

Para a manutenção elétrica e outras atividades mais esporádicas, selecionar um profissional ou empresa fixa para fazê-lo. Procurar um novo contato toda vez que houver uma demanda resulta em perda de tempo desnecessário.

Em relação aos computadores, por vezes um simples *upgrade* não é suficiente para atender as necessidades de seu uso durante os procedimentos técnicos, mesmo apresentando um custo significativo. Sendo assim, investir uma porcentagem do lucro da empresa somente na obtenção de novos equipamentos, tais como computadores, fax, fotcopiadora e impressora. Este tipo de despesa inicialmente pode parecer um gasto, no entanto é um investimento. À longo prazo, tecnologias melhores facilitam e agilizam a execução de um serviço, satisfazendo melhor os clientes e contribuindo positivamente para a imagem da empresa, reduzindo também os custos de visitas técnicas.

### 6.3.4 - Técnico/ produção técnica

#### - Falta de cartões

Devido a alta rotatividade, há um receio na compra de cartões personalizados. A sugestão seria colocar apenas dados essenciais no cartão, tais como nome da empresa, contato telefônico e eletrônico, deixando um espaço para que cada consultor possa carimbar ou assinar seu nome. Assim, se evita constrangimentos e aumenta-se o profissionalismo na entrega do contato no cartão.

- Falta de computadores próprios

A compra de computadores para cada funcionário é um investimento muito alto, mesmo que ideal. Sendo assim, até que isso ocorra, é necessário o *backup* de todos os arquivos (relatórios, dossiês, currículos, e até mesmo controle de indicadores de rendimento ou banco de horas) em cd ou dvd. Mesmo que haja algum problema com a máquina, o conteúdo estará a salvo para ser utilizado posteriormente.

- Falta de email próprio

O e-mail personalizado de cada funcionário não acarreta em maiores custos, basta entrar em contato com o servidor e solicitar um. Implantando as recomendações citadas no item de Recursos Humanos, é possível que haja menor rotatividade de pessoas, e desse modo, a mudança de endereços de e-mail não será freqüente.

- Falta de testes psicológicos atualizados e eficazes

Mesmo que os testes utilizados sempre tenham dado resultados, podem apresentar dados não condizentes com a realidade. A maioria das empresas, atuando no mercado globalizado e vivendo em ambiente de constantes mudanças, busca estar atualizada em tecnologias e conhecimento. Caso contrário, está fadado ao risco da estagnação e esquecimento.

Então, os testes psicológicos, como ferramentas necessárias para a realização do serviço oferecido pelo Instituto Frankl, necessitam de atualizações periódicas. O custo de um teste pode ser elevado, por isso, pesquisar quais testes estão aprovados no Conselho Federal de Psicologia e

quais avaliam melhor as características solicitadas pelas empresas. Uma vez adquiridos, levará um tempo até que seja necessário uma nova solicitação.

#### - Recursos mal empregados

Não é necessário ter um sistema de logística propriamente dito, no entanto, é imprescindível ter um mínimo de organização no que diz respeito a suprimentos. A falta de determinado material de escritório como folha A4 e cartucho de tinta para impressora podem prejudicar a realização de uma tarefa. Sendo assim, poderia ser sugerido em reunião que haja uma pessoa encarregada pelas compras durante um determinado período (um mês por exemplo). No período seguinte, seria seu colega. Desse modo, a rotatividade de responsabilidades permitiria que todos assumissem eventualmente este papel, mas sem sobrecarregar um só funcionário.

#### 6.3.5 - Sobre metodologia

Os procedimentos utilizados na realização dos serviços oferecidos pelo Instituto Frankl garantem qualidade e preocupação na satisfação da necessidade do cliente assim como preza pelo respeito e integridade do candidato que participa do processo. No entanto, nem todas as etapas são realizadas.

Para tal, sugere-se um registro das atividades, um controle ao qual durante as reuniões possa mostrar o quadro geral do andamento de cada processo. Ao final do projeto, é apresentado a partir dos registros, um relatório que pode ser utilizado também na medição de produtividades – tais como tempo utilizado em cada etapa, recursos utilizados, entre outros.

A fim de descentralizar a figura do diretor como representante da empresa, assim como o mesmo deseja, sugere-se o acompanhamento dos analistas nas reuniões com a empresa-cliente e a partir do início do serviço, apenas o analista responsável entrar em contato com o cliente. Desse modo, cada analista se especializaria em um cliente, conhecendo um pouco melhor sobre a empresa e a empresa cliente, agindo de maneira personalizada. A transição deve ser gradativa, sempre com a supervisão dos diretores em reuniões.

Existe a necessidade de maior posicionamento em relação aos diretores quanto às cláusulas dos contratos com as empresas clientes. Toda negociação pode ser encaminhada de maneira flexível, mas jamais ao ponto de que o projeto acarrete em prejuízos ao instituto. Neste caso, é melhor buscar outros projetos.

Pontos essenciais a ser levados em consideração:

- participação da construção do projeto junto ao cliente;
- não pular etapas do processo; e
- maximizar o tempo em cada tarefa/etapa, acompanhando através de relatórios.

## 7 – Conclusão

Ao longo desse trabalho foi disposto um estudo de caso ao qual, baseado em uma experiência real de atuação em uma organização no período de um ano e dez meses, foi possível descrever características a respeito da estrutura organizacional, tanto a nível operacional, quanto estratégico e físico.

Em seguida, foram analisadas divergências apresentadas sob o conflito do ponto de vista dos empregadores e os empregados. Segundo relatos e vivências, pode-se dizer que a empresa atua parcialmente no paradigma da década de 70 e 80, ao qual há um organograma informal, mas imposto pelos superiores; a empresa é o mais importante; há uma centralização no poder; pouco investimento em novas tecnologias e conhecimentos; há grande apoio e crença em metodologias antigas que foram utilizadas no passado e foram bem sucedidas.

A organização conta com produtos de qualidade, profissionais competentes, existe um diferencial no mercado, no entanto, a questão não é muito explorada. Para tal, há uma necessidade de abertura de mercado e uma readaptação de modelo para um sistema aberto, de dinamismo, descentralização, mudanças, ética, atitude empreendedora, treinamento e capacitação a fim de que todos contribuam para o crescimento da empresa. Impor este modelo seria uma implantação ditatorial. As mudanças caso ocorram, devem acontecer de modo gradativo.

Então, ao fim desta apresentação, foram levantadas recomendações a fim de que haja uma melhoria a nível de planejamento estratégico e operacional, e o mais importante, o investimento nos recursos humanos. Mesmo que esteja inserida em uma ambiente de constantes transformações, a empresa necessita de um quadro estável interno para então, implementar ações a curto e a longo prazo.

## 8 – Referências bibliográficas

CHINELATO FILHO, J.; A Arte de Organizar para Informatizar; Editora Livros Técnicos e Científicos SA, RJ: 1994

CURY, A.; Organização & Métodos Uma União Holística; Editora Atlas, SP: 2000

CRUZ, T.; Sisteas, Organização & Métodos: Estudo integrado das novas tecnologias de informação; Editora Atlas, SP: 1997

OLIVEIRA, D.P.R., Sistemas, Organização e Métodos – Uma Abordagem Gerencial; Editora Atlas, São Paulo: 1996

SCHERMERHORN, J. R.; - Administração – Editora JC: LTC Livros Técnicos e científicos, RJ: 1999

SACOMANO, M; ESCRIVÃO E.; Estrutura Organizacional e Equipes de trabalho: Estudo da Mudança Organizacional em Quatro Grandes Empresas Industriais – Gestão & Produção, V.7; p.136-145 Ag. 2000

### Referências da internet

[www.pr.gov.br/batebyte/edicoes/2002/bb121/organizacoes.htm](http://www.pr.gov.br/batebyte/edicoes/2002/bb121/organizacoes.htm)

[http://www.alvaroaugusto.com.br/bizplan/bizplan\\_3.html](http://www.alvaroaugusto.com.br/bizplan/bizplan_3.html)

9 - Anexos

Controle de Carga Horária						
Nome do funcionário:						
Mês:						
Data	Dia da sem.	Horário				Total
		Entrada	Saída	Entrada	Saída	
01						
02						
03						
04						
05						
06						
07						
08						
09						
10						
11						
12						
13						
14						
15						
16						
17						
18						
19						
20						
21						
22						
23						
24						
25						
26						
27						
28						
29						
30						
31						

Fonte: Tabela formatada por Talita Nakamura (recomendações)

