

**FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E NEGÓCIOS DE
SERGIPE - FANESE
CURSO SUPERIOR DE TECNOLOGIA EM PROCESSOS
GERENCIAIS**

**ÁLVARO DA SILVA MARQUES
CARLOS ROBERTO J. DE CARVALHO
CRISTIANE F. DE SOUZA
JACILENE DOS SANTOS MELO
JOSÉ ADRIANO DE OLIVEIRA
JOSÉ EDCARLOS DE S. CARDOSO
MAYRA BARRETO SILVA**

**Projeto Integrador
CLASSE A SERVIÇOS LTDA**

**Aracaju – SE
2010.1**

**ÁLVARO DA SILVA MARQUES
CARLOS ROBERTO J. DE CARVALHO
CRISTIANE F. DE SOUZA
JACILENE DOS SANTOS MELO
JOSÉ ADRIANO DE OLIVEIRA
JOSÉ EDCARLOS DE S. CARDOSO
MAYRA BARRETO SILVA**

**Projeto Integrador
CLASSE A SERVIÇOS LTDA**

**Relatório apresentada à Coordenação
do Curso de Tec. em Processos
Gerenciais, como requisito para
aprovação na disciplina Projeto
Integrador.**

**Orientador: Prof^a Ivânia Maria de
Morais Souto**

**Aracaju – SE
2010.1**

**ÁLVARO DA SILVA MARQUES
CARLOS ROBERTO J. DE CARVALHO
CRISTIANE F. DE SOUZA
JACILENE DOS SANTOS MELO
JOSÉ ADRIANO DE OLIVEIRA
JOSÉ EDCARLOS DE S. CARDOSO
MAYRA BARRETO SILVA**

Projeto Integrador CLASSE A SERVIÇOS LTDA

Relatório de projeto apresentado à banca examinadora da Faculdade de Administração de Negócios de Sergipe – FANESE, como requisito parcial para cumprimento do Projeto Integrador e elemento obrigatório para a obtenção do título de Tec. em Processos Gerenciais, no período de 2010-1

Profª Ivânia Maria de Moraes Souto

Nilton Spindola (Coordenador)

Alunos

Aprovado (a) com média: _____

Aracaju (SE), ____ de _____ de 2010.

*O insucesso é apenas
uma oportunidade para
começar de novo com
mais inteligência.
(Henry Ford)*

RESUMO

Este estudo foi desenvolvido junto à Classe A Serviços LTDA, empresa escolhida para estudo da teoria na prática, onde foram analisados aspectos relacionados à comunicação empresarial, com destaque para a prática de *feedback*; economia e mercado, cujo foco foi o cenário atual e as expectativas em relação ao futuro empresarial; e os aspectos da gestão de pessoas e modelos de gestão.

Palavras-chave: comunicação, economia, mercado; gestão.

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 – Benefícios Espontâneos.....	23
---	-----------

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 – Organograma da Classe A.....	10
GRÁFICO 2 – Modelo Diagnóstico de GP.....	21
GRÁFICO 3 – Os Três Componentes da Remuneração.....	22

SUMÁRIO

RESUMO	05
LISTAS DE TABELAS	07
LISTAS DE GRÁFICOS	07
1 INTRODUÇÃO	08
2 CARACTERIZAÇÃO DA “CLASSE SERVIÇOS LTDA”.....	10
2.1 Modelos de Gestão e o Perfil da Classe A.....	11
2.2 Aspectos da Comunicação Empresarial na Classe A.....	14
2.3 Relação entre Classe A, Economia e Mercado.....	16
2.4 Classe A e Gestão de Pessoas	19
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	24
REFERÊNCIAS	25
ANEXOS	26
ANEXO A – Ficha de Controle VS 2010.1.....	27
ANEXO B – Questões investigativas PG – 1º Período.....	28

1. INTRODUÇÃO

O presente trabalho é fruto da necessidade de estudar a teoria na prática. Para isso, escolhemos a organização denominada “Classe A Serviços LTDA”, onde realizamos uma investigação através de visita institucional e aplicação de questionário.

A Classe A é uma empresa que vem se expandindo nos últimos dois anos, por isso consideramos importante analisar o modelo de gestão adotado, sua gestão pessoal, aspectos da comunicação empresarial e relação com o capital e mercado. Além disso, vale ressaltar que, um dos componentes do grupo de estudo é funcionário dessa organização, o que contribuiu consideravelmente para a realização do trabalho.

A princípio será feita uma breve descrição do objeto de estudo, quando destacaremos CNPJ, razão social, localização, ramo de atuação, porte da empresa, público alvo, missão, visão, principais serviços oferecidos, organograma e maiores concorrentes. O conteúdo será exposto em um capítulo, que se encontra subdividido em quatro sub-capítulos.

No primeiro, o foco será o exame dos modelos de gestão. Nesse sentido, verificaremos se a Classe A adota algum desses modelos, bem como identificaremos os mecanismos utilizados pelos dirigentes para elevar o grau de motivação e de comprometimento dos colaboradores, entre outras questões.

No segundo sub-capítulo pesquisaremos a relação entre aspectos da comunicação empresarial e sua aplicação na prática institucional da Classe A Serviços LTDA. Nesse sentido, verificaremos a contribuição do *feedback* para a melhoria do clima institucional, os meios pelos quais a comunicação interna pode ser melhorada e o plano de comunicação da organização, entre outros aspectos.

No terceiro sub-capítulo serão explanados aspectos da relação entre “Classe A, economia e mercado”, onde especularemos a influência do cenário atual na economia recente da organização e fatores econômicos de maior influência positiva e negativa no seu nível de atividade. Além disso, reconheceremos as expectativas em relação ao cenário econômico futuro da empresa e sua intenção quanto à investimentos na atividade empresarial.

No quarto sub-capítulo faremos uma descrição da estrutura da Gestão de Pessoas-GP da Classe A, destacando número de funcionários, sub-áreas e

principais sistemas de informatização utilizados. Além disso, verificaremos se há Plano de Benefícios na organização e controle do absenteísmo e rotatividade de pessoal.

Por fim, faremos considerações finais e apresentaremos nosso ponto de vista em relação aos aspectos gerais do trabalho elucidado.

2. CARACTERIZAÇÃO DA “CLASSE A SERVIÇOS LTDA”

A Empresa Classe A Serviços LTDA existe em Sergipe desde novembro de 2001 e localiza-se na Rua Riachão, nº 299 – Bairro Getúlio Vargas, em Aracaju/Sergipe. Ela tem como forma jurídica a sociedade limitada e possui CNPJ Nº 04.788.851/0001-00.

A referida empresa é de médio porte e atua no ramo de “prestação de serviços, mão-de-obra e locação de veículos”. Está entre as mais renomadas empresas de prestação de serviço do Estado, contando com um quadro de 200 (duzentos) empregados.

A Classe A é uma empresa familiar que tem crescido muito nos últimos dois anos, hoje com contratos em diversos órgãos públicos. De acordo com a Lei 8.666/93, que “institui normas para licitações e contratos da Administração Pública e dá outras providências”, os órgão públicos podem contratar empresas para prestação de alguns serviços, através de licitações. Desse modo, ratificamos que, de acordo com a fala do Administrador, o público-alvo da Classe A Serviços LTDA é, justamente, “órgãos públicos”, que a contratam através de licitações.

A mencionada empresa possui a missão¹ de “atender com excelência os clientes, honrando todos os contratos e buscando eficiência² nos serviços prestados”. Como visão³, deseja “liderar o setor de locação de veículos e prestação de serviços e mão-de-obra em Sergipe, com foco na criação de valor e sustentabilidade⁴”.

A empresa adota uma estrutura organizacional hierárquica, conforme representada no organograma abaixo.

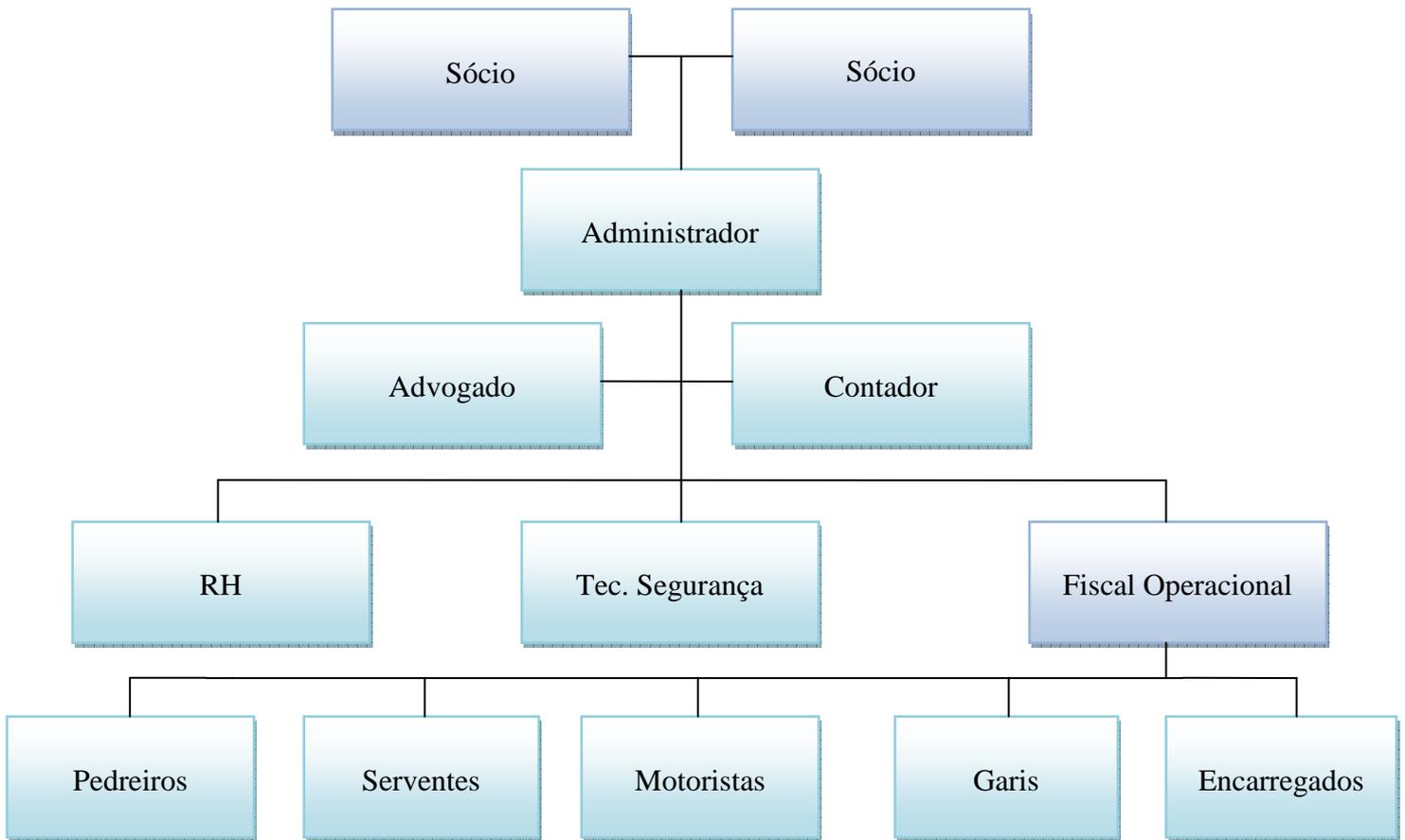
¹ É a declaração do propósito e do alcance da empresa em termos de produto, de mercado. A missão define o papel da organização dentro da sociedade em que está envolvida e significa a sua razão de ser e de existir;

² Relação entre os resultados obtidos e os recursos empregados;

³ Refere-se à quilo que a organização deseja ser no futuro. A visão é fortemente inspiradora e explica por que diariamente as pessoas dedicam a maior parte de seu tempo para o sucesso da sua organização;

⁴ Sustentabilidade significa sobrevivência, entendida como a perenidade dos empreendimentos humanos e do planeta. Por isso, o desenvolvimento sustentável implica planejar e executar ações – sejam elas de governos ou de empresas, sejam elas locais, nacionais ou globais – levando em conta, simultaneamente, as dimensões econômica, ambiental e social. Mercado + sociedade + recursos ambientais: esta é a chave para a boa governança. Não é tarefa simples, pois exige radical mudança de mentalidade. O setor empresarial moderno tem evoluído rapidamente nesse sentido, impulsionado em grande medida pelos desejos e tendências dos consumidores, que cada vez mais recorrem aos valores da cidadania, como ética, justiça e transparência, para tomarem suas decisões de compra. (ALVES, 2010, p. 128)

Grafico 1
Organograma da Classe A



Entre os principais serviços oferecidos pela Classe A destacam-se, de forma específica: locação de veículos, máquinas e equipamentos, bem como: agenciamento de mão-de-obra, limpeza e conservação, recolhimento de entulhos e serviços de gerenciamento e execução de obra/pavimentação.

De acordo com o Administrador da empresa, “hoje os principais concorrentes da organização são as empresas que atuam na mesma área, sendo que merece destaque a Multserv e LL Veículos”.

2.1 Modelos de Gestão e o Perfil da Classe A

Entre os modelos de gestão a ser estudados enfatizamos a perspectiva estrutural, humanística e integrativa:

Na perspectiva estrutural, a ênfase reside na forma. O mesmo acontece na forma humanística, embora aí já se possa vislumbrar o deslocamento de ênfase para a função. No entanto, só na perspectiva integrativa a preocupação dominante passa a ser com a função, e não com a forma (FERREIRA, 2006, p. 20)

.....
.A abordagem estrutural da Administração é composta por um conjunto de contribuições teóricas, que “revelam uma visão mecanicista de mundo e uma forte influência das ideologias racionalistas que marcaram a Revolução Industrial e a sociedade dele decorrente”. Taylor, Ford e Fayol contribuíram consideravelmente com esse modelo de gestão. Eles deram início aos primeiros modelos de gestão intencionalmente orientados para fins determinados. (IDEM, 2006).

O modelo burocrático surge nesse contexto, firmando-se na maioria das organizações do século XX, pois atende diversas necessidades das empresas da era industrial. Nessa perspectiva, cabe destacar seus principais postulados:

Separação entre propriedade e administração: no modelo burocrático a transferência de autoridade possibilita que as organizações possam ser geridas por profissionais especializados, designados por seus proprietários

Caráter legal das normas e regulamentos: as organizações burocráticas procuram instituir normas para regulamentar cada procedimento administrativo ou operacional.

Hierarquia da autoridade: a burocracia prevê a obediência estrita à hierarquia, devendo cada empregado limitar-se ao relacionamento com o chefe imediato. A hierarquia e as normas representam decorrências naturais da delegação da autoridade, para que o funcionário que recebe o poder burocrático não extrapole suas competências.

Impessoalidade nas relações: pretende que as decisões sejam tomadas de maneira impessoal, ou seja, que não existam privilégios para determinados grupos ou pessoas.

Rotinas e procedimentos padronizados: cada tarefa deve ser rotinizada, de modo a ser executada sempre de maneira padronizada.

Competência técnica e meritocrática: o merecimento, entendido como qualificação técnica e capacidade, deve ser a base dos sistemas de recompensa e promoção (FERREIRA, 2006, p. 68)

Esse modelo burocrático pretende dotar as organizações de confiabilidade e segurança, porém apresenta algumas disfunções, dentre elas: inflexibilidade, visão fragmentada, excessiva concentração das decisões, despersonalização do relacionamento, descomprometimento, formalismo excessivo, substituição dos objetivos pelas normas, supervalorização dos meios, favorecimento à corrupção e corporativismo (IDEM, 2006).

Quanto à abordagem humanística, destacamos que suas teorias defendem arranjos pretensamente mais justos para os trabalhadores, porém alguns autores as consideram de caráter manipulador. Nesse sentido, vejamos:

Para a maioria dos estudiosos da administração, a chamada abordagem humanística representou um considerável avanço em relação às teorias anteriores, marcadas por uma visão muito restrita e pessimista a respeito dos trabalhadores. As críticas mais comumente formuladas a alguns autores dessa abordagem, [...] destacam fragilidades como uma visão romântica e ingênua das relações humanas no trabalho e a orientação exclusiva para os aspectos comportamentais, deixando de lado questões estruturais. (FERREIRA, 2006, p. 96-97)

.....
Nesse contexto, podemos observar que, assim como a teoria clássica, a humanística também apresenta algumas fraquezas, a exemplo da oposição radical à escola clássica, visão simplista dos conflitos e enfoque manipulativo.

Diante disso, podemos entender o necessário surgimento de modelos que superassem essa limitação. Nesse sentido, analisemos a abordagem integrativa:

Refere-se fundamentalmente às primeiras contribuições da teoria administrativa e gerencial voltadas para o estudo das questões complexas envolvidas nos processos de mudança e transformação organizacional. Tais contribuições representam importante mudança na orientação geral da teoria administrativa, ao promoverem o gradual abandono da idéia de uma teoria científica de administração de caráter geral, total e universal. (FERREIRA, 2006, p. 102)

A abordagem integrativa analisa as organizações como sistemas sociotécnicos⁵ e sistemas abertos. De acordo com a abordagem dos sistemas abertos:

As organizações trocam influências com seu meio ambiente. O bom entendimento dos problemas e potencialidades de uma determinada organização não pode ser alcançado senão pela análise de sua inserção no ambiente externo (supersistema) e de seus subsistemas internos (FERREIRA, 2006, p. 115)

A teoria da contingência faz parte da abordagem integrativa, uma das suas contribuições é o exame de como as mudanças ambientais afetem de modo diferenciado os subsistemas organizacionais.

Outra teoria que faz parte da abordagem integrativa é a gestão estratégica, que:

Tem se generalizado à medida que aumentam os desafios e exigências de mudanças, transformações e ajustamentos dos sistemas de produção e gestão, diante de novas situações sociais, políticas, econômicas ou tecnológicas. (FERREIRA, 2006, p. 125)

⁵ Motta (1997) destaca a importância da abordagem sociotécnica para a compreensão das questões de flexibilidade organizacional e apresenta a atualização dessa contribuição na literatura gerencial contemporânea.

Destacados os modelos de gestão, vejamos a sua relação com a Classe A Serviços LTDA.

A teoria Geral da Administração recebeu contribuições da Matemática através de modelos matemáticos para proporcionar soluções de problemas organizacionais. Dentre algumas dessas contribuições, o Controle Estatístico da Qualidade-CEQ tem por objetivo localizar desvios, erros, defeitos ou falha no processo produtivo, podendo ser feito o controle de qualidade.

Nessa perspectiva, perguntamos ao Administrador se a empresa em estudo realizava o CEQ em seu processo produtivo, o qual respondeu que não, havia necessidade pelo fato de seu serviço tratar-se de locação apenas.

Cada organização tem uma estrutura organizacional e departamental em função dos seus objetivos, do seu tamanho, da conjuntura que atravessa e da natureza dos produtos que fabrica ou dos serviços que presta. Analisando o organograma da empresa e identificado o tipo de organograma, o administrador nos informou que o tipo predominante de estrutura organizacional e departamentalização constante em sua estrutura é o “staff funcional”⁶

Para a teoria das relações humanas, a motivação econômica é secundária na determinação do rendimento do trabalhador. Para ela as pessoas são motivadas pela necessidade de reconhecimento, aprovação social e participação nas atividades dos grupos sociais nos quais convivem. Nesse sentido, o Administrador argumentou que, entre os mecanismos utilizados pela empresa para elevar a motivação e o comprometimento dos colaboradores destacam-se: plano de carreira e não atraso de salários.

.....

2.2. Aspectos da Comunicação Empresarial na Classe A

Segundo Ramsthaler (s.d) comunicar-se significa trocar idéias, sentimentos e experiências entre pessoas que conhecem o significado daquilo que se diz e do que se faz. Nesse sentido:

A comunicação desempenha um vasto conjunto de funções indispensáveis à própria natureza da existência humana. Por trás do estudo das funções da comunicação, está implícita uma determinada concepção acerca do que é comunicar. Dessa concepção decorrem diferentes formas de explicar o como e o porquê dos processos comunicacionais. Entre as funções mais

6

usuais da comunicação são apontadas todas aquelas que visam fins pessoais ou sociais. (IDEM, p. 2)

Entre os fins sociais e pessoais, o mesmo autor aponta que a comunicação visa influenciar outros indivíduos, expressar sentimentos ou emoções e receber, pedir, dar ou trocar informações.

Nessa perspectiva, enfatizamos a fala do Administrador da Classe A no que se refere à comunicação interna da empresa, que segundo ele “pode ser melhorada através da realização de reuniões, [sendo que] os reflexos de melhoria na comunicação podem ser notados através do adequado atendimento ao público e através da notável agilidade nos contratos”

Desse modo, consideramos importante mencionar que a criatividade é indispensável em qualquer empresa, posto que impulsiona as iniciativas dentro de uma organização. Nesse sentido, as reuniões são um “canal aberto” para a comunicação e exposição de idéias. O que é mister para a obtenção de lucratividade e prosperidade. Nesse sentido, Moreira (s.d, p. 1) afirma:

existem muitas variáveis que limitam a criatividade das pessoas dentro das organizações, algumas dessas variáveis são intrínsecas e outras são extrínsecas ao indivíduo, mas independentemente da origem, todas elas podem limitar o alcance de sua criatividade no ambiente de trabalho. Dentre elas pode-se destacar a timidez, a dificuldade em competir, a falta de abertura na comunicação e a comunicação deficiente.

Nessa acepção, a abertura da comunicação na empresa deve ser sempre valorizada, pois permite a aproximação dos funcionários em geral e, possibilita a descoberta de novas possibilidades.

Um prática indispensável pra a boa comunicação na empresa é o *feedback*, que significa “informação de retorno, por isso é também uma ferramenta da comunicação a qual nós utilizamos para elogiar, esclarecer ou corrigir alguém”. (RAMSTALER, s.d., p. 3).

De acordo com o Administrador Davi Leite Lima, a “Classe A” utiliza o *feedback* para “organizar as funções perfeitamente, obedecendo as normas da empresa”. O que é coerente, pois essa prática:

Apóia e fomenta comportamentos corretos, na medida em que os reconhece. Corrige comportamentos que não correspondem à intenção do emissor ou comportamentos incorretos, quer para o próprio emissor, quer

para o grupo. Clarifica as relações entre as pessoas e ajuda a compreender melhor o outro. (RAMSTALER, s.d, p. 4)

Ainda em relação ao *feedback*, idem afirma que “*ele é essencial em qualquer* processo comunicacional, para que possamos ter a certeza de que a mensagem foi corretamente interpretada”.

Para essa adequada transmissão e recepção de mensagem a comunicação deve envolver uma série de atividades: “conversar, persuadir, ensinar, negociar” (IDEM, p. 4). Nesse sentido, é essencial perceber o que é uma comunicação e desenvolver as capacidades necessárias para nos tornarmos mais eficazes.

A comunicação envolve a linguagem verbal e não verbal. A primeira pode ser escrita ou oral e refere-se às palavras. Enquanto isso, a segunda é utilizada por meio dos gestos, posturas, expressões faciais, tom de voz, silêncio, etc. Desse modo, “é mediante a comunicação não-verbal que transmitimos muitas das nossas emoções e dos nossos sentimentos.” (RAMSTALER, s.d)

Nesse contexto, de acordo com Sevalho (s.d, p. 1):

comunicação empresarial é a relação da empresa com os seus públicos internos e externos, envolvendo um conjunto de procedimentos e técnicas destinados à intensificação do processo de comunicação e à difusão de informações sobre as suas atuações, resultados, missão, objetivos, metas, projetos, processos, normas, serviços, etc.

Diante disso, ratificamos que a comunicação empresarial é indispensável para a sobrevivência das empresas, e para o sucesso econômico, tecnológico e social.

2.3 Relação entre Classe A, Economia e Mercado

A empresa que deseja ser lucrativa deve ter como foco o permanente processo de análise do cenário econômico, pois:

a evolução deve ser acompanhada pelos tomadores de decisão, em particular aqueles que atuam na área dos negócios, para que suas decisões sejam acertadas, aproveitando as oportunidades de lucrar mais, preparando suas empresas para os períodos de crescimento e evitando prejuízos ao prever a queda do volume de negócios. (RIBEIRO, 19--a, p. 1).

Desse modo, o estudo do equilíbrio macroeconômico e dos desequilíbrios do mercado é processo irrenunciável por parte de qualquer empresa. Em relação à análise econômica feita pelo administrador da Classe A Serviços LTDA, o cenário econômico recente (mercado e conjuntura econômica) tem se apresentado desfavorável aos negócios da empresa. Segundo ele, isso decorre da necessidade de trabalhar diretamente com órgãos públicos, pois estes são extremamente burocráticos. O que dificulta os negócios.

Em contra partida, o administrador da empresa em epígrafe afirmou que o ramo da construção civil tem se mostrado muito favorável, influenciando de forma positiva as atividades desenvolvidas pela mesma, principalmente no que se refere à locação de veículos e contratação de mão-de-obra. Nesse sentido, o resultado econômico da Classe A tem sido favorável ao nível de atividade.

Diante dessa análise, podemos perceber o seguinte: ainda que a empresa não seja totalmente favorecida pelos aspectos econômicos do mercado, ela consegue permanecer nele. Porém, a adequada análise do mercado e do cenário econômico não pode deixar de ser processo permanente.

De acordo Com Davi – Administrador da Classe A, a última crise financeira exerceu moderada influencia negativa no nível de atividade da empresa e, como conseqüência, no resultado econômico da mesma. Segundo ele, os principais clientes da empresa são os Órgãos Públicos, desse modo, à medida que diminui a Lei Orçamentária⁷, os serviços e o lucro da mesma também são diminuídos.

A análise da produção pode ser realizada no curto prazo, ou no longo prazo. Na opinião de RIBEIRO (19—b, s.d), a análise da produção no curto prazo tem como base:

as condições de produção existentes na firma no momento presente, divide os fatores de produção em FIXOS e VARIÁVEIS. Os fixos são aqueles cuja quantidade não pode ser aumentada ou reduzida facilmente, a exemplo de construções, espaço físico disponível, máquinas de grande porte, número de trabalhadores com determinada qualificação/especialização. Já a quantidade dos recursos variáveis pode ser alterada mais facilmente, como matérias-primas e mão-de-obra pouco qualificada, por exemplo. (IDEM, p.2)

⁷ Na lei orçamentária anual (LOA) estão estimadas as receitas que serão arrecadadas durante o ano e definidas as despesas que o governo espera realizar com esses recursos, conforme aprovado pelo Legislativo. A LOA contém três orçamentos, previstos na Constituição Federal: o orçamento fiscal, o orçamento da seguridade social (previdência, assistência e saúde) e o orçamento de investimentos das empresas estatais.

Nesse sentido, de acordo com Ribeiro (19--b, p.1), o importante é:

Saberemos qual é a combinação de recursos ideal, ou seja, aquela na qual a produtividade média é a máxima (ponto ótimo). Neste sentido, devemos prestar atenção ao seguinte comportamento: se a produtividade marginal for maior que a média, esta última será crescente; se a produtividade marginal passar a ser menor que a média, esta última reduzirá.

Mas, em que situação atingiu-se o ponto ótimo? Quando a produtividade marginal for igual a média. Isso porque, como podemos perceber no parágrafo anterior, este é o ponto de mudança, ou seja, antes a produtividade média era crescente e após passa a ser decrescente.

Para entendermos melhor essa comparação, vamos utilizar uma informação que o aluno sempre acompanha: a evolução de sua média escolar. Por exemplo: Se você tirou 6,0 na primeira nota sua média até então é 6,0. Se na segunda nota você tirar 8,0 (nota marginal) sua média aumentará para 7,0. Neste caso, a nota marginal (8,0) foi maior que a média que você tinha (6,0). Já se você tirar 4,0, sua média cairá para 5,0. Assim, toda vez que a nota (dado marginal) for maior que a média, esta última aumentará e vice-versa.

Explicitado de forma breve o que vem a ser a análise de produção no curto prazo, vejamos a definição de a análise de produção no longo prazo.

O longo prazo é considerado um horizonte de planejamento. Um analista realiza uma análise de longo prazo quando este estiver considerando o tamanho da firma, ou seja, a escala de produção ideal. A idéia é definir qual é o tamanho ideal para a firma no mercado em que atua. A escala de produção ideal é aquela que proporciona a maior produção possível ao custo médio mais baixo.

Para definir a escala ideal, o analista considerará os resultados de aumentos na escala de produção. Estes podem chegar a três de tipos de retorno econômico: retorno crescente de escala, retorno constante de escala; ou retorno decrescente de escala. (RIBEIRO, 19--b, p.2)

Quanto às expectativas em relação ao cenário econômico futuro (mercado e conjuntura econômica), o administrador a Classe A, nos informou que está otimista e tem perspectivas de investir fortemente, devido à estabilização da economia brasileira. Ele afirmou, ainda, que o cenário está propício em virtude da alta taxa de consumo.

Diante do que foi exposto, ressaltamos que é inquestionável a necessidade de realizar a análise da produção, posto que ela permite a identificação do que seja tecnicamente mais eficiente e economicamente mais eficiente para a empresa

2.4 Situação real da Classe A em relação à Gestão de Pessoas

As organizações são constituídas de pessoas, ou seja, para que exista uma organização, é preciso que existam objetivos comuns, divisão do trabalho, fonte de autoridade e relações entre as pessoas. São elas que agem, tomam decisões. Nada acontece numa organização até que as pessoas tomem decisões e ajam em seu nome;

De acordo com Dutra (s.d) “A Gestão de Pessoas (GP) é responsável por um conjunto de políticas e práticas que permitem a conciliação de expectativas entre a organização e as pessoas para que ambas possam realizá-las ao longo do tempo”

Nesses termos, CHIAVENATO (2008) destaca os seguintes objetivos da GP:

- Ajudar a organização a alcançar seus objetivos e realizar sua missão.
- Garantir um equilíbrio entre os interesses dos funcionários e os da organização.
- Contribuir para a melhoria do desempenho individual e organizacional.
- Atrair, desenvolver e manter profissionais qualificados.
- Garantir o comprometimento e a motivação dos indivíduos.
- Desenvolver e manter qualidade de vida no trabalho.
- Administrar as mudanças.

Diante desses objetivos, podemos entender que a GP é processo complexo, que tem função gerencial numa organização⁸, sendo responsável por “um conjunto de políticas e práticas que permitem a conciliação de expectativas entre a organização e as pessoas para que ambas possam realizá-las ao longo do tempo”. (Idem).

Sendo assim, o mesmo autor afirma que “a GP pode ser eficaz através da utilização de um conjunto de processos e atividades”. Ou seja, ela é um conjunto integrado de processos⁹ dinâmicos e interativos.

Nesses termos, CHIAVENATO (2008) conceitua os cinco processos básicos da área de GP:

⁸Um sistema de atividades conscientemente coordenadas de duas ou mais pessoas. A cooperação entre elas é essencial para a existência da organização. Uma organização só existe quando há pessoas capazes de se comunicarem e que estão dispostas a participar e a contribuir com ação conjunta, a fim de alcançarem um objetivo em comum;

⁹ conjunto de atividades que recebe insumos, transformando-os, de acordo com uma lógica preestabelecida, com agregação de valor, em produtos ou serviços para responderem às necessidades dos clientes. É um conjunto de recursos e atividades inter-relacionadas que transformam entradas em saídas.

Provisão – Processos de agregar pessoas - destina-se a responder a seguinte pergunta: quem irá trabalhar na organização? São processos utilizados para incluir novas pessoas na empresa (pesquisa de talentos no mercado, planejamento de necessidade de pessoas, recrutamento e seleção de pessoas);

Aplicação – Processos de aplicar pessoas - destina-se a responder a seguinte pergunta: O que as pessoas farão na organização? São os processos utilizados para desenhar as atividades que as pessoas irão realizar na empresa, orientar e acompanhar seu desempenho (Integração de pessoas, desenho de cargos, descrição e análise de cargos, avaliação de desempenho);

Manutenção – Processos de manter pessoas - destina-se a responder a seguinte pergunta: Como manter as pessoas trabalhando na organização? São processos utilizados para criar condições ambientais e psicológicas satisfatórias para as atividades das pessoas, bem como incentivá-las (remuneração, compensação, benefícios e serviços sociais, higiene e segurança no trabalho, relações sindicais);

Desenvolvimento – Processos de desenvolver pessoas - destina-se a responder a seguinte pergunta: Como preparar e desenvolver pessoas? São processos utilizados para capacitar e incrementar o desenvolvimento profissional e pessoal das pessoas (Treinamento e desenvolvimento organizacional);

Monitoração – Processos de monitorar pessoas - destina-se a responder a seguinte pergunta: Como saber o que são e o que fazem as pessoas? São processos utilizados para acompanhar e controlar as atividades das pessoas e verificar resultados (Banco de dados, sistemas de informação, controles, frequências, produtividade, balanço social).

Quanto à Classe A Serviços LTDA, a área de Gestão de Pessoas caracteriza-se como operacional, é composta com 200 (duzentos) funcionários, e a empresa está organizada em quatro sub-áreas.

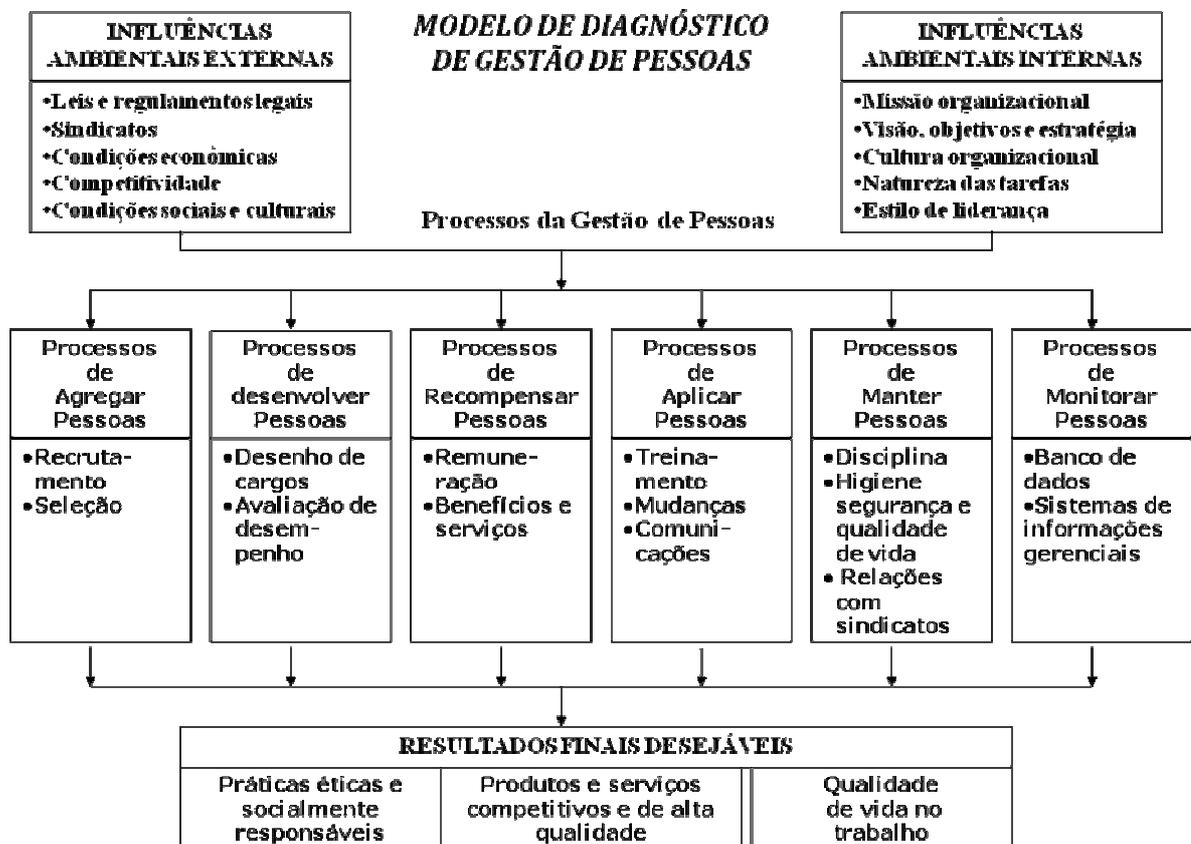
Quanto ao sistema de informação da Classe A, antes de conhecê-lo, pretendemos analisar o assunto. Conforme Laudon (2004), sistema de informação é o conjunto organizado de pessoas, hardware, software, redes de comunicações e recursos de dados que coleta, transforma e dissemina informações em uma organização. As pessoas têm recorrido aos sistemas de informação para se comunicarem, utilizando desde o princípio da civilização até os tempos modernos, uma diversidade de dispositivos físicos, instruções e procedimentos de processamento de informação canais de comunicação e dados armazenados.

Ainda de acordo com autor, um sistema de informação caracteriza-se por componentes inter-relacionados que coleta (ou recupera), processa, armazena e distribui informações a apoiar a tomada de decisões, a coordenação e o controle de uma organização. Além de dar suporte a tomada de decisões, a coordenação e ao controle, esses sistemas também auxiliam os gerentes e trabalhadores a analisar problemas, visualizar assuntos complexos e criar novos produtos. (LAUDON, 2004, p. 7).

Na Empresa Classe A Serviços LTDA, o administrador nos informou que os principais sistemas de informação utilizados são: “internet e sistema de folha de pagamento”.

Quanto ao processo de contratação de pessoal realizado pela empresa em foco, antes de analisá-lo, vejamos quais são os processos da GP, conforme Chiavenato (2008):

Gráfico 2
Modelo Diagnóstico de GP



Ao considerar esses processos, podemos perceber que um dos principais processos de da área de GP é o recrutamento e seleção de pessoal. Porém, percebemos, através da fala do administrador da Classe A, que essa empresa não utiliza processo de recrutamento, sendo que suas contratações são feitas por indicação.

Nessa perspectiva, o mencionado administrador nos informou que a rotatividade de seus funcionários fica a critério dos contratantes (órgãos públicos),

pois cerca de 95% de seus funcionários são alocados e o absenteísmo não tem sido problema.

Diante disso, ficamos surpresos quanto a forma de gerir pessoas, ou quem sabe, quanto a não-utilização ou inadequada utilização do processo de GP, por parte da Classe A.

Segundo CHIAVENATO (2008):

O papel da GP é de desenhar e implementar o sistema de Gestão de Pessoal, de maneira que seja capaz de integrar todos os processos de agregar, aplicar, recompensar, desenvolver, manter e monitorar pessoas na organização.

Nesse sentido, podemos afirmar que a Classe A, não é uma empresa que integra esse processo, pois ela não treina seus funcionários, não desenvolve o processo motivacional e não conserva seus funcionários competentes.

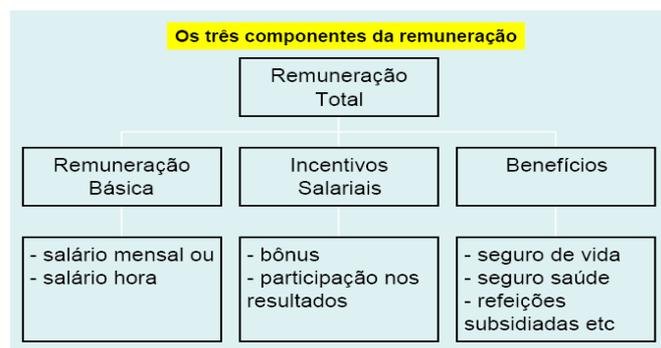
Entre as principais características e dificuldades encontradas na Gestão de Pessoas, CHIAVENATO (2008), destaca o seguinte motivo:

A GP é uma área de estudos relativamente nova. O profissional atuante nesta área é um executivo encontrado nas grandes e médias organizações, embora seja perfeitamente aplicável a qualquer porte de organização. É uma área interdisciplinar: envolve necessariamente conceitos de Psicologia Industrial e Organizacional, de Sociologia Organizacional, de Engenharia Industrial, de Direito do Trabalho, de Engenharia de Segurança, de Medicina do Trabalho, de Engenharia de Sistemas, de Cibernética etc

Nessa acepção, diz Chiavenato (2008) que, são esses aspectos que dão a esta área um caráter multivariado.

Quanto aos benefícios oferecidos pela Classe A a seus empregados, antes de destacá-los, vejamos os três componentes da remuneração:

Gráfico 3 Os Três Componentes da Remuneração



Diante do exposto, entendemos que o seguro de saúde é um benefício, mas de que tipo? Segundo Marras (2000) os benefícios espontâneos são aqueles que a empresa oferece por vontade própria, geralmente com o objetivo de atender às necessidades dos empregados ou de tornar o perfil da remuneração atraente e competitiva no mercado de trabalho, tanto para atrair novos recursos humanos quanto para manter os atuais. Entre os benefícios espontâneos mais encontrados no mercado, segundo pesquisa realizada por Marras & Associados, encontram-se os seguintes:

Tabela 1
Benefícios Espontâneos

Tipo de benefício	% de incidência na amostra
Restaurante	100
Seguro de vida	100
Assistência médica	100
Confraternização	75
Transporte	70
Cesta básica	60
Seguro de acidentes pessoais	60
Veículo designado	58
Clube para empregados	58
Pagamento de quilometragem	55
Assistência odontológica	50

Diante desse quadro, podemos afirmar que, entre os Planos de Benefícios Sociais oferecidos pela Classe A, todos são espontâneos. Isso porque o administrador destacou: “plano de saúde e plano odontológico”. Além disso, afirmou que a empresa tem convênio com bancos, com vistas a facilitar o crédito para funcionários.

3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Como consideração final, ratificamos que foi de fundamental importância realizar o estudo da teoria na prática, pois ele nos possibilitou a ampliação da visão em relação aos assuntos estudados em sala de aula.

Ao estudarmos os modelos de gestão verificamos a riqueza de conhecimentos trazidos por cada teoria no decorrer do processo histórico. Nesse contexto, podemos verificar as teorias mais apropriadas para aplicabilidade no cotidiano das empresas contemporâneas, com vistas à obtenção do sucesso organizacional. Porém, na prática organizacional analisada, consideramos falha a relação entre modelos de gestão e Classe A Serviços LTDA.

No que se refere à economia e mercado, observamos que os dirigentes da Classe A preocupam-se com o presente e têm expectativas positivas em relação ao futuro organizacional. Percebemos uma estreita relação entre aspectos relacionados à disciplina “economia e mercado” e a prática da organização analisada, o que é coerente, pois para sobreviver e crescer nenhuma empresa pode deixar de estar atenta às constantes mudanças que ocorrem no cenário político, e social e econômico.

Quanto à comunicação empresarial, explicitamos diversos aspectos dela que contribuem para o sucesso organizacional, dentre os quais a criatividade, que é possibilitada através da abertura na comunicação entre dirigentes e colaboradores. Nesse sentido, o administrador da Classe A foi incisivo em afirmar a importância da realização de reuniões e da prática do *feedback*.

A gestão de pessoas também mereceu destaque, sendo que o analisamos de forma breve, apesar de ele ser processo complexo. Nesse contexto, vislumbramos a caracterização e organização da empresa estudada, entre outras questões.

Diante do exposto, ratificamos que foi de grande valia a experiência de estudar a teoria na prática e agradecemos àqueles que contribuíram para isso.

REFERÊNCIAS

ALVES, R D. **Sustentabilidade**: há sinceridade nisso? São Paulo: global. Revista ESPM, Vol. 17, Nº 1, (2010). Disponível em: <<http://sumario-periodicos.espm.br/index.php/espm/issue/view/290>>. Acesso em: 26 de maio de 2010.

ARAÚJO, L. C.G. de. **Gestão de pessoas**: Estratégias e integração organizacional. São Paulo: ATLAS, 2006.

ARGENTI, Paul A. **Comunicação Empresarial: a construção da identidade, imagem e reputação**; tradução: Adriana Riche. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

BERLO, D. K. **O Processo de Comunicação: introdução à teoria e à prática**. Tradução: Jorge Arnaldo Fontes. 10ª edição. São Paulo: Martins Fontes, 2003.

BUENO, W. da C. **Comunicação Empresarial no Brasil: uma leitura crítica**. São Paulo: All Print Editora, 2005 – Coleção Contexto de Comunicação.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas**. 3.ed. Rio de Janeiro: Elseveir, 2008

FERREIRA, V. C. P. et al. **Modelos de Gestão**. Rio de Janeiro: FGV, 2006

MATOS, Gustavo Gomes de. **Comunicação sem Complicação: como simplificar a prática da comunicação nas empresas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

MOREIRA, L. **Criatividade é o combustível de uma empresa**. Sine loco. Sine data

RAMSTHALER, A. L. **A comunicação eficaz**. Sine loco. Sine data.

RIBEIROa, U. P. **Análise de Produção**. Sine data. Sine loco

RIBEIROb, U. P. Noções sobre dinâmica macroeconômica e ciclo econômico.
Sine data. Sine loco

SEVALHO, M **Comunicação Empresarial**: Um Diferencial Competitivo de Manutenção da Imagem. Sine loco. Sine data

ANEXOS