

**FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E NEGÓCIOS DE
SERGIPE - FANESE
CURSO SUPERIOR DE TECNOLOGIA EM GESTÃO DE RECURSOS
HUMANOS**

**ANTONIO MARCOS DA SILVA
CHRISTIELLE SANTANA BARRETO ALVES
JOSÉ EDNILSON MATOS JUNIOR
MÁRCIA ROBERTA SANTANA
ROSE CLEISE O. DE JESUS
TAMIRES ROSA DE CARVALHO**

**Projeto Integrador
TRUSTNORTH IMPORTAÇÃO, EXPORTAÇÃO E COMÉRCIO
LTDA**

**Aracaju – SE
2009**

**ANTONIO MARCOS DA SILVA
CHRISTIELLE SANTANA BARRETO ALVES
JOSÉ EDNILSON MATOS JUNIOR
MÁRCIA ROBERTA SANTANA
ROSE CLEISE O. DE JESUS
TAMIRES ROSA DE CARVALHO**

**Projeto Integrador
Trustnorth Importação/Exportação e Comércio Ltda**

**Relatório apresentada à coordenação
do Curso de Gestão de Recursos
Humanos da FANESE, como requisito
para obtenção do título.**

Orientador: Profª. Luciana Franco

Coordenador: Alexandre Souza Matos

**Aracaju – SE
2009.1**

**JOSÉ EDNILSON MATOS JUNIOR
CHRISTIELLE BARRETO
TAMIRES ROSA DE CARVALHO
ANTONIO MARCOS
MÁRCIA ROBERTA SANTANA
ROSE CLEISE O. DE JESUS**

**Projeto Integrador
Trustnorth Importação/Exportação e Comércio 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 gestor, no período de 2009.1

1º Examinador

2º Examinador

3º Examinador

4º Examinador

5º Examinador

Aprovado (a) com média: _____

Aracaju (SE), ____ de _____ de 2009.

AGRADECIMENTO

A Deus, que é Sábio demais para enganar-se, Ele que sempre supera as nossas expectativas! Obrigado por renovar as nossas forças nos momentos de cansaço e renúncias e pelas amizades que foram construídas ao longo dessa estrada.

Aos nossos irmãos, familiares, amigos e amados que nos apoiaram e souberam respeitar os momentos que precisávamos ficar sozinhos, souberam compreender as nossas ausências no dia-a-dia.

Aos professores da FANESE que compartilharam seus conhecimentos, agregando-nos valor.

Agradecemos também aos gestores da Trustnorth, na pessoa do Sr. Francisco Bovino Neto que nos deu livre acesso a organização permitindo a realização deste projeto de pesquisa e também a Coordenadora do Setor Pessoal a Sra. Luzia Souza Almeida que foi o grande pilar nesse processo nos acompanhando e orientando com grande disponibilidade em todas as etapas.

Enfim, agradecemos a todos que de alguma forma ajudaram na elaboração deste projeto.

Obrigado.

RESUMO

A atualidade mercadológica global é caracterizada por processos dotados de complexidade, flexibilidade, agilidade, eficiência e eficácia, resultantes dos contínuos e intensos avanços tecnológicos. Compondo este cenário, têm-se a presença do parque industrial têxtil-confecções, que passou por um processo de reestruturação em meados dos anos 90, automatizando seus processos, sendo hoje parte integrante e de vital importância no mercado (economia) mundial. Neste âmbito, está inserida a Trustnorth Importação, Exportação e Comércio Ltda, localizada no município de Nossa Senhora do Socorro – SE, sendo objeto de estudo para a exeqüibilidade deste projeto que possui como objetivo: analisar as práticas do ambiente interno e externo da organização supracitada, relacionando-as com a teoria explicitada no desenvolvimento do curso de Gestão em Recursos Humanos da FANESE – Faculdade de Administração e Negócios de Sergipe. Com a elaboração deste projeto, foi possível a percepção da importância de uma organização que trabalha em conjunto para alcançar objetivos pré-estabelecidos, mantendo um Clima Organizacional favorável, possibilitando a execução de suas tarefas da melhor forma possível, tendo a consciência de que a organização é composta por recursos humanos, físicos, tecnológicos e materiais, possuindo cada um sua devida importância nos processos organizacionais, e sabendo inclusive que esta organização tem um papel de vital importância para o ambiente em que está inserida, sendo também produto e produtor de cultura.

Palavras chave: Trustnorth; Confecção; Processos Organizacionais; Organização.

ABSTRACT

Nowadays the marketing reality is characterized by processes endowed with complexity, flexibility, agility, efficiency and effectiveness, resultants of the continuous and intense technological advances. Composing this scenario, textile-confections had its presence on the industrial park, that passed for a reorganization process in middle of years 90, automating its processes, being today an integrant part and with vital importance for the worldwide market (economy). In this market sphere, there is Trustnorth Importação, Exportação e Comércio Ltda (Trustnorth Importation, Exportation and Commerce LLP), located in the city of Nossa Senhora do Socorro in the state of Sergipe, being object of study for the feasibility of this project that have as objective: analyze the activities of the internal and external environment of the above-mentioned company, relating them with the theory explained during the development of the course of human resources management of the FANESE - College of Administration and Businesses of Sergipe. With the elaboration of this project, it was possible to percept the importance of an organization was possible that works in set to reach preset objectives, keeping a favorable organizational behavior, making possible the execution of its tasks in a better way, having the conscience that the organization is composed by human resources, physical, technological and materials, possessing each one its importance in the organizational processes and also knowing that this organization has a role of vital importance in the environment where the company is inserted, being also a product and culture producer.

Palavras chave: Trustnorth; Confections; Organizational processes; Organization.

SUMÁRIO

1-Introdução.....	
2-Descrição da Organização.....	
3- Clima Organizacional.....	
4- Avaliação de Desempenho.....	
5- Gestão da Qualidade e da Produção.....	
6 Avaliação de Sistemas de Infomação.....	
7 Gestão Responsável para a Sustentabilidade.....	
8 Conclusão.....	
REFERÊNCIA	
ANEXOS	

“Precisamos nos tornar a mudança
que queremos ver no mundo”
(Desconhecido)

1 - INTRODUÇÃO

O momento vivido pelo mercado global tem sido cada vez mais caracterizado pelos avanços tecnológicos, por processos mais ágeis e qualificados, pela flexibilidade nos negócios e pela existência da eficiência e eficácia na prestação de serviços e/ou criação de produtos.

Independentemente de qual seja o ramo da organização, faz-se necessário ressaltar a importância de possuir uma gestão competente, que tenha domínio e conhecimento sobre as suas potencialidades e fraquezas, para que de forma coerente e ética, proativamente alcance os seus objetivos.

A união das práticas básicas, valores e princípios com seus recursos humanos, tecnológicos e materiais resulta em uma organização alicerçada, porém flexível e inovadora, ou seja, uma empresa que possui vantagem competitiva, que é tão importante na atualidade e também para os dias vindouros.

Neste cenário encontra-se a *Trustnorth Importação, Exportação e Comércio LTDA* – objeto de estudo deste trabalho – que atua no ramo de confecção, localizada no município de Nossa Senhora do Socorro – SE, tendo em seus procedimentos o cuidado na qualidade dos seus produtos, visando a constante satisfação dos seus clientes, buscando inovações, sem, contudo, fugir da característica artesanal que lhe é peculiar.

O objetivo desse projeto é verificar *in loco* os aspectos teóricos referentes às disciplinas que compõem o curso Gestão em Recursos Humanos, comparando com as práticas existentes na empresa supracitada.

Diante disto, para tornar estes objetivos exeqüíveis, a metodologia deste trabalho dar-se-á através da coleta de dados por meio dos questionários respondidos pelos gestores e/ou responsáveis, elaborando um panorama composto por temas, sendo estes específicos de cada disciplina em questão, seguindo a respectiva ordem: Clima Organizacional; Avaliação de Desempenho; Gestão da Qualidade e Produtividade; Administração de Sistemas de Informação e Gestão Responsável para a Sustentabilidade.

2- DESCRIÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

A Trustnorth nasceu em 2002 de uma idéia empreendedora de um dos sócios o Sr. Francisco Bovino, que iniciou o seu contato no ramo de confecções no ano de 1984 em São Paulo, quando o mesmo era proprietário de uma pequena loja de roupas, tendo assim dificuldades na aquisição para reposição das mercadorias vendidas, teve a idéia de produzir os seus próprios produtos para revenda reduzindo assim o tempo de reposição do seu estoque, por inúmeras burocracias que o processo de compra levavam os pequenos lojistas a passar, ele teve a inspiração de produzir as suas próprias mercadorias, com esse intuito adquiriu inicialmente duas máquinas de costura usadas e começou a produzir as suas próprias mercadorias, tendo como resultado dessa empreitada, o baixo custo na confecção e a abertura para uma nova clientela, no caso sacoleiros e pequenos lojistas, começou a vislumbrar e investir no ramo industrial deu tão certo que passou de comerciante para industriário, hoje juntamente com mais dois sócios.

A Trustnorth Importação/Exportação e Comércio Ltda trata-se de uma indústria de confecção de médio porte no ramo de camisaria, é composta por três sócios tendo em sua forma de constituição limitada, está localizada no Distrito Industrial de Nossa Senhora Socorro/SE e conta com a força e o valor de mais de 400 funcionários, atua especificamente na fabricação de camisas masculinas e femininas, tendo como campo de atuação o sul do país, onde se encontra também os seus principais concorrentes que são a camisaria Dudalina localizada em Santa Catarina e a Le Mark também uma camisaria localizada em São Paulo.

Tendo como parte de sua clientela as empresas: Brookfield, Mr. Kitsch, Erva Doce, Armazém, VR, Aramis, M. Officer, TNG, Essencial entre outras, onde no passado também exportou para grifes famosas como a Hugo Boss.

A empresa investe em tecnologia e adota conceitos modernos de gestão para oferecer produtos de alta qualidade industrial sem descuidar da característica artesanal de suas peças, para isso mantém contato permanente com os maiores e mais conceituados fabricantes de tecidos, aviamentos e equipamentos industriais do mundo. Assim, trabalha sempre em sintonia com as informações de mercado, as novas tendências e desenvolvimento de materiais. Com processos ágeis, garante a seus clientes facilidade e rapidez na preparação de amostras e modelos e ainda oferece flexibilidade quanto a quantidades mínimas.

O processo de produção obedece aos rígidos padrões de alfaiataria, num equilibrado encontro da tecnologia com a tradição. Matéria-prima de altíssima qualidade, rapidez no atendimento e flexibilidade em prazos e quantidades fazem a excelência da Trustnorth.

3- CLIMA ORGANIZACIONAL

O clima organizacional interfere diretamente na produtividade, pois o grau de salubridade de uma organização depende de sua atmosfera psicológica. Esta atmosfera é fruto do conjunto de percepções das pessoas que compartilham seu dia-a-dia com a organização. Se a execução da tarefa for boa, haverá um clima de confiança e respeito recíproco, onde o indivíduo aumentará suas contribuições e elevará suas oportunidades de êxito e a administração tenderá a reduzir mecanismos rígidos de controle social.

Visando a motivação dos seus funcionários, a interação, a produtividade e o estímulo para contribuir com os objetivos da organização, a diretoria da Trustnorth, resolveu criar e estruturar a sua área de recursos humanos, que antes tinha algumas atividades exercidas pelo setor pessoal o que acabava sobrecarregando o setor, porque além de executar as suas atribuições, abraçava papéis cabíveis ao RH.

Um dos primeiros pontos que foram trabalhados pela gestora do RH, a Sr^a Suely Coelho, com formação em psicologia, foi o recrutamento e seleção, onde priorizou o recrutamento interno para o preenchimento de suas vagas, já é do conhecimento do RH que muitos dos jovens que trabalham na Trustnorth são estudantes de cursos técnicos e graduação como: enfermagem, radiologia, segurança no trabalho, logística, RH, educação física, jornalismo onde por diversas vezes tem a liberação para estágios, aulas práticas, congressos e visitas técnicas, segundo a gestora cada funcionário é tratado de maneira diferenciada, é feito um estudo de seu histórico na empresa para que diante de suas necessidades pessoais a empresa possa vestir a camisa da sua causa, na proporção em que o funcionário veste a da organização.

A palavra Trustnorth significa “confiança no norte” já que os seus diretores são todos do sul do País e escolheram o norte, especificamente o nordeste (Nossa Senhora do Socorro/SE) por ser um estado que melhor ofereceu incentivos fiscais, porém em troca, estes incentivos estimularam a responsabilidade social, solicitando que a organização priorizasse contratações de 1º emprego e de pessoas da região. Foi percebido que a empresa segue disciplinarmente essa condição colocada pelo governo do Estado, mostra-se uma empresa com algumas características socialmente responsáveis, cumpridora dos prazos de pagamento de salários e impostos, da orientação necessária aos seus funcionários de maneira simples e clara, apesar de não ter um programa voltado para sustentabilidade dispõe de coletores seletivos, e direciona os tecidos, papéis e plásticos que tem um descarte em grande quantidade, a uma empresa de reciclagem na própria comunidade, fazendo uma coleta semanal desses recicláveis.

Por ser uma empresa jovem - tem apenas 5 (cinco) anos de existência - a Trustnorth não possui um sistema de treinamento e desenvolvimento de funcionários totalmente implementado, seria um ponto de bastante relevância já que o negócio da Trustnorth é a satisfação dos seus clientes através de produtos de primeira linha produzidos pela organização. A empresa costuma premiar os desempenhos excelentes especificamente os funcionários do nível operacional, o alcance das metas por setor propicia aos funcionários abono em percentual do salário, confraternização do setor promovido pela a empresa, sorteios de eletrodomésticos, etc. Entre os funcionários pesquisados notou-se um olhar de credibilidade diante da empresa, isso é constatado pelo fato de que vários membros da mesma família trabalham na empresa, além disso, é possível afirmar que a empresa também é bem quista pela comunidade em que está inserida, sendo constatado pela quantidade de currículos no “banco de talentos”, que é extremamente alta e também é reconhecida pelos órgãos governamentais, sendo premiada como a empresa que mais empregou em 2009 em Nossa Senhora do Socorro – SE, local em que está implantada.

Em uma escala de 1 a 10 que classificasse a imagem do funcionário perante a empresa obteria 8 (oito), sendo justificada por possuir alguns pontos a serem observados e modificados, buscando a tão desejada melhoria contínua, eis alguns pontos à melhorar: questão salarial, projetos de treinamento e desenvolvimento etc.

Quanto aos gestores da organização, tem-se na representação da mesma, o Sr. Francisco Bovino Neto e possui uma gestão muito transparente, ético, possibilitando aos seus colaboradores acesso livre ao seu escritório, sendo aberto à mudanças desde que sejam embasadas, coerentes com os princípios e valores organizacionais e resultam em benefícios para a própria empresa. No setor de Recursos Humanos têm-se a gestão da Sr^a Luzia (já citada anteriormente), muito competente e preocupada em exercer sua função da melhor forma possível, auxiliando a organização em seu crescimento e desenvolvimento e trabalhando com as pessoas, buscando atingir e manter um clima organizacional favorável e agradável para o melhor desempenho dos próprios colaboradores.

A existência de um ambiente de trabalho agradável resulta em benefícios tanto para o empregado, como para a empresa, porém é necessário que haja uma série de condições relacionadas entre si, para que de fato o ambiente seja agradável. Sendo sabedora disto, a coordenadora de RH juntamente com a administração, atentam para a segurança e higiene do trabalho, tentando evitar acidentes e/ou situações desfavoráveis. Como exemplo de ação voltada para as condições ergonômicas e segurança do trabalho, pode-se citar a prática da Ginástica Laboral, que acontece diariamente em dois turnos, cerca de 30 minutos entre o período de trabalho. (Veja foto da realização desta ginástica, em anexos).

Sendo assim, o Clima Organizacional da Trustnorth é considerado pelos seus gestores e alguns funcionários (que foram entrevistados) como um clima caracterizado pela tranqüilidade e pela existência de uma boa relação entre os setores, sendo esta (relação) por vezes incentivada pela administração. Porém quando se é detectado algum erro, a identificação do causador é dificultada pelo fato do não reconhecimento (individual) e pelo fato de ficar “jogando a culpa para outros”.

Como qualquer trabalho em equipe, a existência de algumas divergências é considerada normal, assim também o é na “Trust”, quando acontece alguma divergência nas idéias, necessário se faz que sejam analisadas as justificativas de cada um, e que assim sejam realizadas as melhores decisões para a organização como um todo.

A gestora de RH é parte integrante da definição das metas e objetivos organizacionais, para que assim, também defina as metas e objetivos do seu próprio setor e respectivamente as estratégias para alcançá-los. Sendo parte destes objetivos a busca do melhor para os colaboradores, pois a mesma acredita que o funcionário satisfeito produz mais.

Uma vez realizadas as reuniões, tomadas as decisões, a comunicação interna da organização necessita ser efetivada e como instrumentos desta comunicação são realizadas algumas outras reuniões por setores, tentando alcançar a todo o corpo funcional. Outra maneira para a efetivação desta comunicação é a utilização do sistema sonoro, distribuído por toda a área interna da empresa. Além disso, há também a utilização dos murais existentes no pátio da organização em que todo o corpo funcional tem acesso ao mesmo.

4- AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

A avaliação de desempenho (AD) é caracterizada pela análise crítica entre as expectativas que foram traçadas entre empregado (avaliado) e a organização e o real desempenho na realização das tarefas, buscando a redução dos denominados “gap’s”, pois assim sendo, tanto funcionário, como organização usufruirão “benefícios”, já que as metas, ou seja, os resultados planejados e esperados serão alcançados. (SIQUEIRA, 2002).

A Trustnorth vivencia, atualmente, um processo de reestruturação do seu setor de RH, diante disto, a Coordenadora de RH, sabedora da importância da AD para a organização, incluiu neste processo de reestruturação, a implantação da mesma (AD), inicialmente como “teste” e apesar de teoricamente seu objetivo ser o de analisar o desempenho do colaborador de forma contínua, na prática tem-se como objetivo primordial à definição de permanência ou não do empregado, isto é, admissão (efetivação) ou demissão. [Este processo será melhor descrito posteriormente]

Quanto às principais razões em que as organizações realizam a avaliação de seus empregados Chiavenato (2005) afirma que “a AD proporciona um julgamento sistemático para fundamentar aumentos salariais, promoções, transparências e muitas vezes, demissões de funcionários”.

Analisando-se, então, os objetivos estabelecidos pela organização já citada, com os objetivos descritos pelo autor supracitado, notam-se uma coerência entre ambos, porém vale ressaltar que a demissão ou admissão não deve ser o “foco principal” da aplicação da AD em uma organização.

A Avaliação de Desempenho deve ir além do simples fato de demitir, admitir e possibilitar aumento salarial e/ou promoção, ela deve ter seu foco na melhoria contínua do corpo funcional, analisando o desempenho realizado e buscando melhoria para futuras tarefas. Em sumo, é a utilização de históricos anteriores para aperfeiçoamento no futuro.

Como já foi dito, o processo de AD ainda está na fase de implantação, e assim sendo, o mesmo é aplicado somente para os funcionários que estão em Contrato de Experiência (45 dias, podendo ser prorrogado até 90 dias, como rege a CLT), e é utilizado justamente para embasar a decisão de contratação (efetivação) ou não, do funcionário avaliado.

Portanto, pode-se afirmar que este processo não está fundamentado no plano individual de trabalho, no atingimento de metas, e sim na análise do desempenho do empregado na realização das tarefas, na adaptação e adequação à organização e seus procedimentos.

Para tanto, faz-se necessário que a cada semana seja realizado um *feedback* entre avaliador e avaliado, onde o avaliador estará expondo o que pode ser melhorado e o que tem sido favorável ao avaliado.

A tarefa de avaliar é “competência” dos chefes de setores, já que são estes que estão diretamente em contato com os funcionários, sendo auxiliados (assessorados) pelo setor de RH. Cada chefe de setor (supervisor) avalia seus funcionários, por meio do preenchimento de um formulário demonstrado na Figura 1 (este foi montado e criado pelo setor de RH), sendo que este formulário devidamente preenchido deve ser entregue ao setor de RH até 8 (oito) dias antes do término do contrato do funcionário avaliado, para que então uma vez tomada a decisão (com base na avaliação realizada) seja feita a contratação de fato ou providencie a demissão do mesmo.

Em relação ao responsável pela avaliação, dentre muitas possibilidades, Chiavenato (2005) confirma este procedimento quando diz: “...nessas organizações, quem avalia o desempenho do pessoal é o próprio gerente ou supervisor, com a assessoria do órgão de RH que estabelece os meios e os critérios para que a avaliação possa acontecer.”

Vale ressaltar que a escolha dos supervisores (avaliadores) se dá apenas pelo destaque que os mesmos tiveram na execução das práticas diárias de suas atividades, o que não garante que o mesmo está apto a realizar uma AD como deve ser realmente feita, implicando em algumas dificuldades no processo de Avaliação. Sendo necessária então, uma preparação anterior à realização da mesma, buscando assim, a obtenção de um processo mais eficaz e eficiente.

O método utilizado na AD da Trustnorth é um método tradicional, denominado “Escala Gráfica”, que pode ser descrito como um método que avalia o desempenho das pessoas por meio de fatores de avaliação previamente definidos e graduados, utilizando um formulário de dupla entrada, onde as linhas horizontais representam os fatores de avaliação de desempenho e as linhas verticais representam os graus de variação destes fatores. (CHIAVENATO, 2009). Veja um exemplar deste método na Figura 1, abaixo explanada.

TRUSTHNORTH – Imp. Exp e Com. Ltda.

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DO PROFISSIONAL									
Colaborador:									
Data da Avaliação:		Admissão:			Matricula:		Área:		
Data da Avaliação de 45 dias:					Data da Avaliação de 90 dias:				
Chefia imediata:					Cargo Atual:				
<p>“O objetivo desta é analisar o desempenho do colaborador de forma contínua. Para isso deve ser utilizado o quadro abaixo, de acordo com as impressões colhidas sobre o desempenho do colaborador no período relacionado”.</p>									
		Avaliação 45 dias				Avaliação 90 dias			
FATORES		Ótimo	Bom	Regular	Fraco	Ótimo	Bom	Regular	Fraco
1	Assiduidade								
2	Pontualidade								
3	Espírito de Cooperação								
4	Relacionamento								
5	Capacidade de Trabalho								
6	Interesse no Trabalho								
7	Apresentação Pessoal								
8	Senso de Responsabilidade								
9	Cumprimento de Instruções								
10	Iniciativa								
11	Produtividade								
12	Segurança no Trabalho								
13	Assimilação das Novas Tarefas								
14	Senso de Limpeza								
15	Senso de Organização								
Decisão: () Demitir () Prorrogar						() Demitir () Efetivar			
Observações: Anotar aqui o que precisa ser melhorado no colaborador especificamente:									
Parecer Final									
1. Reavaliar em ____/____/____ Ass. Supervisor e Gerência:									
2. Efetivar o colaborador a partir de ____/____/____.									
Assinatura Supervisor:				Assinatura Gerente da Área:			Assinatura Recursos Humanos:		

TRUSTHNORTH – Imp. Exp. e Com. Ltda.
 Setor de Recursos Humanos
 Coordenadora de RH
 Suely C. Parente Andrade
 79-3114-8734

A elaboração deste formulário – que é feita pelo setor de RH da Trustnorth na pessoa de Suely, como já foi dito – já contempla as duas vertentes de avaliação, ou seja, contém indicadores técnicos (assiduidade, pontualidade, cumprimento de instruções etc) e comportamentais (espírito de cooperação, relacionamento etc).

Quando da periodicidade com que é feita a Avaliação de Desempenho podemos afirmar que não existe ainda uma seqüência periódica, até porque uma vez que foi realizada a avaliação e a decisão (de admissão ou demissão) foi tomada, não há a realização e/ou continuação do processo. Há sim, um projeto pra que se implante a continuidade deste, a partir de 2010, porém até o momento, o processo tem seu fim, no encerramento do contrato de experiência do empregado (avaliado).

Oxalá a organização em tempos vindouros (não muito distantes), possa estruturar seu RH de forma tal, que a empresa como um todo sinta a influência deste setor, e que a AD seja de fato implantada na organização, utilizando as maneiras mais “justas” à realidade da mesma e seus funcionários e organizações sintam os benefícios causados pela aplicação desta “ferramenta” tão importante para o desenvolvimento organizacional.

5- GESTÃO DA QUALIDADE E DA PRODUÇÃO

Atualmente o novo cenário competitivo em que as empresas estão inseridas é incluir em seus processos ferramentas da qualidade, a fim de atingir a eficiência e eficácia em seus resultados.

É por isso que a Trustnorth utiliza uma dessas ferramentas para auxiliar na melhoria contínua em seus produtos. É utilizado o check-list para verificação do produto final. O cliente informa a empresa como deseja a confecção do seu produto, é enviado para a produção todo o projeto com os itens relacionados que irão se enquadrar nas especificações solicitadas do produto. Por exemplo, tipo, tamanho, cor, forma dos botões, dos tecidos, da costura, do acabamento, todos esses itens irão constar no check-list para poder ser verificado durante o processo de controle feito pelo setor de qualidade, é através de amostragem, dez por cento por lote confeccionado, se estiver correspondendo com o especificado continuará o processo, caso contrário voltará para fazer os ajustes necessários (retrabalho).

Como se pode observar na figura 1 do anexo, são detalhes milimétricos para a confecção da camisa tratando de: Tipo da cava, largura do pesponto, tamanho da gola, onde ficará a localização da etiqueta, quais símbolos estarão nela, na figura 02 mostra as especificações voltada para a parte de embalagem da camisa, qual tipo de papel envolverá a camisa, o tipo do saco plástico, envelope para botão reserva e barbatana, essas são as especificações dos aviamentos, também se é solicitado a forma que será dobrada, como será colocado o código de barra, na figura 03 mostra o tipo de tecido que o cliente solicitou, o percentual do algodão (tipo de etiqueta), qual a cor da linha e do caseado que será utilizada.

Verificou-se que os processos da Trustnorth tanto no setor operacional como no setor administrativo não são mapeados, pois de acordo com Carvalho e Paladini (2006, p.224):

O mapeamento do processo permite que sejam conhecidas com detalhe e profundidade todas as operações que ocorrem durante a fabricação de um produto ou a produção de um serviço. Ele permite descobrir a “fábrica oculta”. No dia a dia de uma empresa, todas as variações que ocorrem no processo, sejam devidas as matérias-primas, mão de obra ou manutenção das máquinas, provocam ajustes no processo. Dessa forma, para termos um mapeamento correto, é fundamental que o levantamento das atividades seja feito no local de trabalho e que as pessoas envolvidas sejam entrevistadas se possível no centro de trabalho.

A Trustnorth não possui nenhuma certificação da qualidade, mas percebe a importância e a necessidade da certificação, também foi ressaltado o custo elevado para a implantação e a capacitação dos funcionários, porém ainda não se tem nenhum projeto formulado para a obtenção deste objetivo.

A mensuração voltada à satisfação do cliente (pós-venda) é feita pelos assistentes comerciais em visitas agendadas dias após o recebimento da mercadoria. O escritório comercial é localizado em São Paulo já que toda a clientela da Trustnorth é localizada no sul do País.

6- AVALIAÇÃO DE SISTEMAS DE INFORMAÇÃO

Ao analisarem-se as mudanças ocorridas ao decorrer do tempo, historicamente percebe-se fatos importantes, que contribuíram direta ou indiretamente, para a evolução do mundo atual. Dessa evolução pode-se destacar o desenvolvimento da Tecnologia, com grande importância para atualidade, pois ela permite ao homem uma comunicação mais abrangente, mais veloz e, sobretudo, prática.

Na chamada “Era da Informação” – a qual estamos vivendo – o cenário mundial é dotado de complexidade, competitividade, dinamicidade e requer cada vez mais das organizações flexibilidade, criatividade e maior capacidade de adaptação às mudanças constantes.

Diante deste contexto a tecnologia da Informação-TI, possui um papel de vital importância no desenvolvimento das atividades da Trusthnorth, segundo Wagner Aragão, coordenador do setor de TI: “Os sistemas de informação compõem o coração da empresa”, isto porque, assim como o coração “auxilia” nas tarefas de todos os membros e órgãos que compõem o corpo humano, assim também os SI’s estão presentes direta ou indiretamente em todos os setores da empresa, isto inclui desde o chão da fábrica até a alta administração e até mesmo na relação externa da mesma com clientes, fornecedores e etc.

É importante ressaltar que a exequibilidade dos processos organizacionais dependentes direta ou indiretamente da TI, só é possível pela existência da efetiva relação entre *hardwares*, *softwares* e também das redes de telecomunicações, sendo estes de fundamental importância para a organização. Uma vez que segundo *Stair* (2002) um sistema de informação computadorizada (SIC) composto pelos itens já citados, acrescidos de pessoas, banco de dados e procedimentos é considerado como a infra-estrutura tecnológica de uma organização coletando, manipulando, armazenando e processando os dados em informação.

A TI, como já foi dito, é utilizada e necessária para todos os setores componentes da empresa, e em termos de “uso”, é possível afirmar que tem sido bem utilizada nos processos, de forma tal que tem contribuído com o desenvolvimento da empresa no mercado em que está inserida, porém mesmo possuindo muitos pontos fortes, há alguns que precisam ser melhorados, como por exemplo, a utilização de um site, objetivando a divulgação (propaganda) e até mesmo sendo mais um meio de comunicação externa e também interna.

Em termos de estrutura física de TI a empresa possui: 42 computadores em rede, 6 (seis) suítes, 1(uma) central telefônica, 3 catracas para entrada e saída de funcionários, 1 (uma) catraca na monitoração do refeitório, máquinas de produção, 1(um) televisor, 1(um) aparelho de DVD, entre outros, sendo um maquinário relativamente atual (tendo a máquina mais antiga, 3 anos de utilização), onde sua manutenção é realizada em uma periodicidade satisfatória, o que é de grande valia, pois um defeito em uma dessas máquinas, pode provocar graves danos na produtividade da organização. Toda essa estrutura tem atendido satisfatoriamente as necessidades da organização (até o momento), permitindo-a o cumprimento de prazos para entrega dos produtos, o alcance de metas, o desenvolver das atividades corretamente, obtenção de lucro, enfim, correspondem com a realidade vivida pela organização.

Assim como os *hardwares* estão desempenhando satisfatoriamente suas atividades na empresa, assim também acontece com os *softwares*, até porque, as ações dos *hardwares* estão intrinsecamente “dependentes” dos comandos que recebem, ou seja, dos programas que possuem. Daí pode-se dizer que até o momento a composição dos sistemas é em sua maioria adequada, podendo haver alguns (poucos) pontos a serem revistos, aperfeiçoados e/ou alterados (substituídos), buscando uma melhoria contínua em suas atividades organizacionais.

A organização já possui em seu planejamento a execução da alteração do Sistema “ESC” que está relacionado aos setores administrativos (financeiro, contábil, produção etc). É parte deste planejamento também a implantação da rede *Wireless* (rede sem fio) para uma melhor agilização nas tarefas a serem desenvolvidas e uma melhor flexibilidade, adaptação e comodidade. Além disso, o site da empresa já está em fase de produção (criação), tendo o prazo de finalização e execução até dezembro do ano corrente. Todos estes investimentos objetivam uma melhoria nos procedimentos internos da organização, um avanço na qualidade dos seus produtos e conseqüentemente maior lucratividade.

“Os SI’s apóiam os empregados das organizações na realização de tarefas rotineiras e especiais – desde o registro de vendas até o processamento de folhas de pagamento, assim como nas decisões a serem tomadas em vários departamentos e no fornecimento de alternativas para projetos em larga escala e oportunidades de negócios.” (STAIR, 2002)

Diante deste contexto, analisando a variedade da tipologia dos sistemas existentes e a realidade vivida na organização pesquisada foi notória algumas características peculiares a alguns destes sistemas, embora em alguns casos estas não sejam suficientes para que a caracterização dos mesmos, seja um fato.

Numa organização, composta por tanta tecnologia em suas tarefas, é comum que a mesma possua alguns tipos de SI’s que auxiliam no seu desenvolvimento. Portanto, a *Trustnorth*, para atender a demanda e necessidades de sua clientela, utiliza alguns SI’s, dentre eles é possível citar:

SPT – Sistema de Processamento de Transações é encontrado, por exemplo, desde a leitura do Crachá nas entradas e saídas dos funcionários até a geração de folha de pagamento dos mesmos, são em média 1.600 registros diários, que ao final do mês, permitem ao DP (Departamento Pessoal), informações necessárias e importantes (jornada de trabalho, horas extras, adicionais etc) para a confecção da folha de pagamento. Isto é perceptível nos sistemas utilizados na empresa denominados Sênior, sendo classificado em TELEMÁTICA (ponto), RONDA (transformação de dados) e RUBI (geração de folha de pagamento). [Veja em anexos, as imagens destes sistemas].

A figura 2 abaixo representa de forma objetiva todo este processo:



Figura 1- Sistema de Processamento de Transação da Folha de Pagamento

Ainda sobre o SPT o Stair (2002) afirma: “os benefícios gerados por este sistema são tangíveis e podem ser utilizados para justificar seus custos, pois os mesmos dão velocidade ao processamento das atividades empresariais e reduzem os custos da própria organização’. Além disso, dão suporte para todos os outros sistemas em execução, inclusive auxiliando os gerentes na tomada de decisões.

Neste âmbito surge o **SIG – Sistema de Informação Gerencial**, que com base nas informações contidas no banco de dados (característica do SPT), auxilia a tomada de decisão dos gerentes da “*Trusth*”.

O'Brien (2003) classifica o SIG como um sistema que fornece informações sobre o desempenho da organização, essas informações são traduzidas em relatórios, sendo o formato e sua periodicidade pré-definidos e fixos.

Na prática da *Trustnorth*, o SIG é percebido quando da necessidade de, por exemplo, decidi sobre a possibilidade de execução de um expediente extra sendo, lógico remunerado (horas extras), para a confecção do pedido de um cliente, então para auxiliar nesta decisão, são criados relatórios, que permitem a observância do total que será pago a cada funcionário, relacionado às horas extras, dando também o total deste montante, possibilitando aos gestores a percepção se é viável ou não.

CRM- Gestão de Relacionamento com o cliente: em suas ações, é prioritário o contato com o cliente, onde este demonstra seus desejos, idéias, objetivos e a partir daí, é iniciado o processo de confecção do produto solicitado, objetivando a satisfação do cliente.

A produção da organização – campo de estudo – é realizada apenas através do pedido do cliente, ou seja, é uma produção personalizada, pois o cliente transmite a idéia, logo em seguida são feitas peças pilotos (uma de cada tamanho – P, M, G), essas peças retornam para o cliente para averiguação e aprovação ou não, caso haja a aprovação é encaminhado para o setor de produção final, caso não seja aprovado, retorna para o setor de modelagem (responsável pela criação dos pilotos), para os ajustes e correções necessários e daí então retorna para o cliente e reinicia todo o processo já explicado.

Peppers (2003) afirma que a idéia de um CRM é desenvolver e gerenciar relações individuais com clientes individuais. Já Turban (2005) diz que o objetivo do CRM é identificar, diferenciar, manter e desenvolver os melhores clientes. No entanto, a *Trustnorth* tem seu foco em atender as necessidades explicitadas pelo cliente, satisfazendo-o para que como conseqüência tenha a fidelização do mesmo. Uma vez concluída a produção do pedido feito pelo cliente, a *Trustnorth* possui um **Sistema de Mapeamento de Carga (Gerenciamento de fluxo externo)**, em parceria com a GOL. Ao ser o produto enviado ao cliente, enquanto a carga esta sendo transportada, há um sistema em que a empresa transportadora mantém contato (online – utilização das redes de telecomunicações) com a empresa fabricante, fazendo um acompanhamento da carga até a chegada ao destino, assegurando a integridade da mesma e uma maior satisfação dos clientes.

Em sua estrutura de produção, a organização possui algumas máquinas que têm características muito semelhantes à robótica, a uma das propriedades da IA – Inteligência Artificial. Com muita propriedade O'Brien (2003) afirma que “o objetivo da IA é desenvolver computadores que consigam pensar, ver, ouvir, falar e sentir”, sobre a Robótica diz: “tecnologia que produz máquinas-robôs com faculdades físicas semelhantes às humanas, inteligência de computador e controle por computador.”

A máquina chamada Investrônica, responsável pelo corte da alta produção, possui características da Robótica, pois tem o corte programado. Esta máquina é parte integrante do setor de Modelagem, e através de programas pré-estabelecidos que coordenam e controlam a mesma, a produção de cortes torna-se mais prática, ágil e conseqüentemente mais produtiva.

Outra máquina semelhante à Investrônica é a Bordadeira, que possui o desenho do bordado programado e uma vez dado o comando ela produz o bordado com as especificações solicitadas na programação feita.

Os sistemas (SI's) utilizados na organização, são comprados já prontos (packages), após uma análise da capacidade dos mesmos para atender as necessidades vividas pela empresa. A compra é feita, por contrato, onde a manutenção é vigorada, pois é de fundamental importância para a atuação deles (os sistemas). Caso, não haja a possibilidade de atendimento à realidade da empresa, há a terceirização na construção de um sistema adequado à organização.

Em sua estrutura, a empresa possui os 3 (três) níveis básicos organizacionais, e os SI's possuem um papel de fundamental importância na execução das tarefas de cada um desses níveis.

No **nível estratégico**, os SI's auxiliam a administração, no contato com a clientela, nas decisões das ações estratégicas para atendimento às necessidades e exigências feitas pelos clientes. No **tático**, após as decisões serem tomadas em relação às necessidades dos clientes, é então iniciado o processo de produção, o gerenciamento das atividades para que os produtos sejam produzidos da melhor forma possível para a satisfação dos clientes. No **operacional**, a execução das atividades, o conhecido como chão de fábrica é dependente das decisões que foram tomadas nos níveis táticos e estratégicos, uma vez que após todas as decisões tomadas e estratégias definidas, o corpo funcional é responsável pela confecção direta do produto solicitado anteriormente pelo cliente.

Diante disto, conclui-se que em toda a organização os sistemas de informações desempenham um papel de grande valia no cumprimento dos objetivos organizacionais.

O avanço tecnológico provocou várias mudanças no mercado global, e o uso dos SI's na *Trustnorth* resultou em benefícios para ela (empresa), possibilitando-a a obtenção de vantagem competitiva no mercado em que está inserida, isto porque, ao unir a agilidade na execução das tarefas, a clareza nas informações, a praticidade na produção e o foco no cliente, o fruto disto é a satisfação do cliente, e sendo assim a fidelização do mesmo, tendo como resultado de todo este processo: LUCRO, que é um bem necessário para a sustentação da organização.

7- GESTÃO RESPONSÁVEL PARA A SUSTENTABILIDADE

De modo geral, a Trustnorth sabe a importância que retrata a responsabilidade social e tenta conduzir os negócios tornando-se parceira e co-responsável pelo desenvolvimento social e isto reflete diretamente no olhar que os consumidores e a comunidade vêem a empresa, principalmente por ser uma empresa fornecedora para grandes marcas que são valorizadas e vendidas em todo o mundo e o índice de vendas destas marcas aumentam ainda mais na medida em que seus clientes são fidelizados e percebem esta responsabilidade. Lembrando que este processo nunca se esgota, pois sempre há algo a se fazer, sendo um processo educativo que evolui com o tempo.

Como escreve (Tenório,2006) a questão de responsabilidade social corporativa deve ser vista como a obrigação que tem a organização de responder por ações próprias ou de quem a ela esteja ligada. A partir dessa idéia é possível compreender que uma organização é também um agente de transformação social, em sentido de que é influência e sofre influências dos atores da sociedade. Como nos atos humanos, qualquer organização independentemente de tamanho, setor, atividade ou lugar, tem liberdade para se instalar, se desenvolver e prosperar. Porém, tem em contrapartida a obrigação de atuar como co-responsável pelo desenvolvimento e bem estar dos agentes do seu entorno.

A Trustnorth percebe a necessidade de adotar práticas, tomar decisões e acompanhar linhas de ação desejáveis segundo os objetivos e valores da sociedade de forma a utilizar os recursos disponíveis tendo a preocupação de não comprometê-los para as gerações futuras. Esta percepção é baseada na honestidade sustentável para a diferenciação e o caráter cívico da empresa. A imagem da empresa costuma persistir durante longo tempo se esta for percebida por todos os *stakeholders* de forma positiva. Essas imagens em geral revelam forte carga emocional capaz de criar vínculos com o cliente ou, no extremo oposto, afastá-lo.

Assim conceitua Tenório (2006):

“A sobrevivência empresarial num ambiente competitivo passou a depender de como a estratégia de negócios lida com essas variáveis, de maneira a se obter eficiência e lucratividade com a preservação da imagem e da reputação das companhias no mercado e na sociedade. Logo, nessa perspectiva, torna-se necessária a agregação de valor social ao negócio, além da redefinição dos objetivos de marketing da empresa.”

Adota a prática de apoiar a legislação vigente no sentido de priorizar oportunidades de emprego e renda para as pessoas que estão tentando ingressar no mercado de trabalho facilitando e apoiando com isto o Programa Nacional de Estímulo ao Primeiro Emprego (PNPE); A empresa cria oportunidades para jovens aprendizes no sentido de prepará-los para desempenhar atividades profissionais e os capacita com discernimento para lidar com diferentes situações no mundo do trabalho. Este programa oferece formação técnico-profissional que é constituída por atividades teóricas e práticas ministradas pelos Serviços Nacionais de Aprendizagem em parceria com a Trustnorth.

Além disso, a Trustnorth disponibiliza vagas para pessoas com deficiência proporcionando assim a inclusão no mercado de trabalho para todos, sem distinção de qualquer natureza. A Trustnorth adota a geração do 1º emprego algo que foi negociado com o governo local na sua instalação no estado de Sergipe onde ela contrata somente pessoas da cidade de Nossa Senhora do Socorro. A Coordenadora do Departamento de Recursos Humanos informou que no processo de seleção ela tenta distribuir as vagas entre um maior número de famílias distribuindo assim melhor a renda para a comunidade.

Justificando a responsabilidade social empresarial aborda Tenório (2006) as legislações ambientais, os movimentos dos consumidores, à atuação dos sindicatos em busca da elevação dos padrões trabalhistas, às exigências dos consumidores e às reivindicações das comunidades afetadas pelas atividades são inerentes a sociedade, cujo valores são representados pela melhoria da qualidade de vida da sociedade e não apenas pelo sucesso econômico.

Apesar de não existir nenhum programa efetivo na Trustnorth de responsabilidade social a empresa se posiciona de maneira coerente com o tema. Em conversa com a Coordenadora do Departamento de Recursos Humanos, foi-se afirmado que é algo que já está sendo disseminado dentro da empresa, através de cartazes de conscientização mais de forma tímida. Percebe-se que essa dificuldade até de implantar uma coleta seletiva, vem muito da cultura de cada colaborador onde ela citou um exemplo que os colaboradores tinham hábito, em seus intervalos para refeição, de tudo o que era consumido eram descartados no chão do refeitório e em toda parte externa da fábrica, como: copos descartáveis, papel de biscoito de balas e até mesmo sobras de alimento, onde se percebe que é uma questão cultural das pessoas.

Sendo assim foi implantado um trabalho de conscientização junto aos colaboradores em manter um ambiente de trabalho limpo. A responsável pela implantação deste projeto vê isso de forma muito positiva, pois acredita que, além de manter o ambiente de trabalho limpo é uma mudança na cultura das pessoas que ali trabalham é algo que levam consigo para fora da empresa se preocupando com os lixos nas vias públicas, no ambiente em que convivem.

A sustentabilidade é algo a ser visto pela organização, mas foram observadas ações, na Trustnorth a sustentabilidade é algo que ela trata como uma obrigação e em que a organização cumpre determinada norma ou acordo com o poder público e faz algum investimento social em que a lei exige, e por redução de custos. Uso de bebedouros evitando assim o uso de copos descartáveis na área operacional, e na área administrativa foi suspensa a compra de copos descartáveis, incentivado cada funcionário a adotar um único copo, também na área administrativa os papéis são reaproveitáveis, constando sempre nas caixas de papéis das impressoras rascunhos e não papéis de 1º uso. Existe também um cuidado com o descarte das sobras de matéria prima no caso da Trustnorth a enorme sobra de tecidos e papelões que envolvem o tecido onde são armazenados separadamente e recolhidos 02 vezes por semana por uma empresa de reciclagem da própria comunidade.

A gestão responsável a empresa busca satisfazer às necessidades e as aspirações humanas e melhoras no ambiente e condições de trabalho. Um exemplo citado foi à contratação de uma arquiteta para o melhoramento da parte física da empresa para proporcionar uma melhor condição de trabalho aos colaboradores.

A abordagem da atuação social na organização Karkotli & Aragão (2008) O empregados e dirigentes fazem parte do ambiente interno da organização que deles recebe capacidade de trabalho, empenho, lealdade, esforço físico ou intelectual. Esses dois grupos, porém, distinguem-se pelo tipo de atividade que cada um desempenha. Aos empregados cabe a atividade operativa da empresa de modo que lhes assegure remuneração e salários justos e segurança no emprego. Aos dirigentes, a responsabilidade na definição de políticas, objetivos e metas; a tomada de decisão; a observância a leis e regulamentos; a postura ética e suas ações, como elementos indispensáveis para assegurar a operacionalidade e sobrevivência da organização.

Observando a empresa na visão dos indicadores Ethos, foi visto seguintes pontos mais presentes:

- Valores, Transparência e Governança

Compromisso Éticos – Existe projetos de programa de orientação e treinamento para os colaboradores nos níveis táticos e operacional que garante que seus valores e princípios estejam incorporados nas atitudes e comportamento das pessoas.

-Público Interno

Compromisso Com o Futuro da Criança - Cumpre a legislação e proíbe o trabalho infantil dentro da sua organização, implantação do Setor de Recursos Humanos na pessoa da Psicóloga a Sra. Suely Parente Coelho, onde cuida do clima organizacional da empresa, tendo como parceiro no cuidado da saúde e segurança do trabalho e uso de EPI's juntamente com a CIPA o Engenheiro de Segurança no Trabalho, o Sr. Marcos Guedes, disponibiliza aos funcionários ginástica laboral sendo a mesma ministrada duas vezes por dia com duração de 15 minutos pelo Professor de Ginástica Mario, também tendo como grande parceira no cuidado com o público interno a médica do trabalho Dra. Sonia Oliva que atende 02 vezes por semana no consultório localizado na própria fábrica.

Comportamento nas Demissões - Segue Legislação e fornece aos demitidos orientação no sentido dos procedimentos após demissão e nos seus direitos constituídos pela CLTs, tendo também o acompanhamento do RH realizando a entrevista de desligamento, buscando os pontos fracos da empresa diante do funcionário, e também levando um apoio emocional ao trabalhador diante da demissão.

- Governo e Sociedade

Participação de projetos sociais governamentais - Pagamento de impostos conforme lei, geração do 1º emprego e prioridade de contratação de pessoas da comunidade do município de Nossa Senhora do Socorro, contratação de jovens aprendizes e em parceria o SENAI onde esses jovens participam de cursos na área de costura industrial, sendo futuros fortes candidatos a emprego na empresa, preocupação de sempre está com a cota de portadores de necessidades especiais sempre preenchidas.

Indicadores de responsabilidade social corporativa permitem avaliar o nível de envolvimento com questões sociais. Além de contribuir com os planejamentos da empresa e suas ações reforçando seu compromisso com a ética nos negócios.

Caracterizando o Instituto Ethos e sua contribuição Karkotli & Aragão (2008) afirmam: O Ethos desenvolveu um conjunto de indicadores que quando adotados e avaliados permite que a empresa identifique sua performance em relação a práticas socialmente responsáveis. Os indicadores são apresentados em forma de questionário de avaliação da empresa, dividido em sete grandes temas, que são avaliados por meio de dois grupos de controle: o grupo de *benchmark*/referência e a empresa focalizada.

A vivência na empresa Trustnorth reforçou o conceito obtido, que o desenvolvimento sustentável é formado pelos pilares econômico, ambiental e social onde pede um compromisso da organização com a sociedade, não só em gerar campos de trabalho, impostos e lucros. E sim de uma atuação responsável e ética em todas as frentes como no equilíbrio ecológico, crescimento econômico e o desenvolvimento social.

8 – CONCLUSÃO

Diante da realidade em que estamos inseridos, é notória a intensificação da necessidade de aplicação daquilo que a teoria sugere. Mesmo que a teoria se distancie da prática é possível concluir que a prática sem a teoria é como uma casa sem alicerce, uma verdade sem base.

Daí a importância da execução deste projeto, pois através deste, foi possível a comparação entre aquilo que a teoria afirma e o que realmente é exercitado nas rotinas de uma organização. Através desta análise foi possível perceber aquilo que até então só era visto entre as páginas de um livro e/ou explicado em sala de aula. A possibilidade de vivenciar a teoria e prática juntas tornou a compreensão mais efetiva.

A realização deste projeto, acima de tudo, agregou-nos valor, pois pudemos confirmar algumas verdades contidas na teoria, como também pudemos notar que nem todas as coisas são apropriadas para toda e qualquer organização. Isto porque cada empresa possui suas particularidades, seus objetivos, metas e estratégias, sendo assim, é necessário que sua gestão também seja personalizada.

Em sumo, o palco de estudos – a Trustnorth, nos possibilitou um verdadeiro aprendizado, onde foi possível inclusive contribuirmos para o seu melhoramento. Concluimos, tendo a certeza que uma organização como a Trustnorth, mesmo possuindo alguns pontos à melhorar, tem trilhado por caminhos que a levarão para o mais alto da montanha, chamada mercado global.

Almejamos que os projetos existentes sejam postos em prática e que assim as mudanças necessárias para o seu desenvolvimento sejam um fato constante, tornando-a cada vez mais forte e detentora de vantagem competitiva. Almejamos também, que o setor de RH continue estruturando-se, pois sabemos os benefícios, a importância e o auxílio que este setor pode oferecer a organização como um todo, se bem estruturado, uma vez que o capital humano – sua principal responsabilidade – tem sido cada vez mais valorizado.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

KARKOTLI, Gilson e ARAGÃO, Sueli Duarte. Responsabilidade Social: uma contribuição à gestão transformadora das organizações. Petropolis, RJ : Vozes, 2008 - 3ª ed.

TENÓRIO, Fernando Guilherme. Responsabilidade Social Empresarial: teoria e prática. 2. ed. rev. e ampl. - Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006. (Coleção FGV prática)

LUZ, Ricardo. Gestão do Clima Organizacional. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

CARVALHO, Marly Monteiro e PALADINI, Edson Pacheco. Gestão da Qualidade: teoria e casos. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005 – 2ª reimpressão.

TURBAN, Efraim. Administração de Tecnologia de Informação: teoria e prática/ Efraim Turban, R. Kelly Rainer, Richard E. Potter; tradução de Daniel Vieira. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

PEPPERS and Rogers Group, CRM Series: Marketing 1 to 1 (2ª edição). São Paulo: Makron Books, 2001

O'BRIEN, James A. Sistemas de Informação e as decisões gerenciais na era da internet. Tradução Cid Knipel Moreira. São Paulo: Saraiva. 2003

STAIR, Ralph M. e REYNOLDS, George W. Princípios de Sistemas de Informação. Rio de Janeiro : LTC, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. Desempenho Humano nas Empresas: como desenhar cargos e avaliar o desempenho para alcançar resultados. Barueri – SP: Manole, 2009. 6ª Ed. Revista e atualizada.

ANEXOS



Figura 2 - Sr^a Luzia - Coordenadora do Departamento Pessoal e Componentes do Grupo Pesquisador



Figura 3 - Realização da Ginástica Laboral

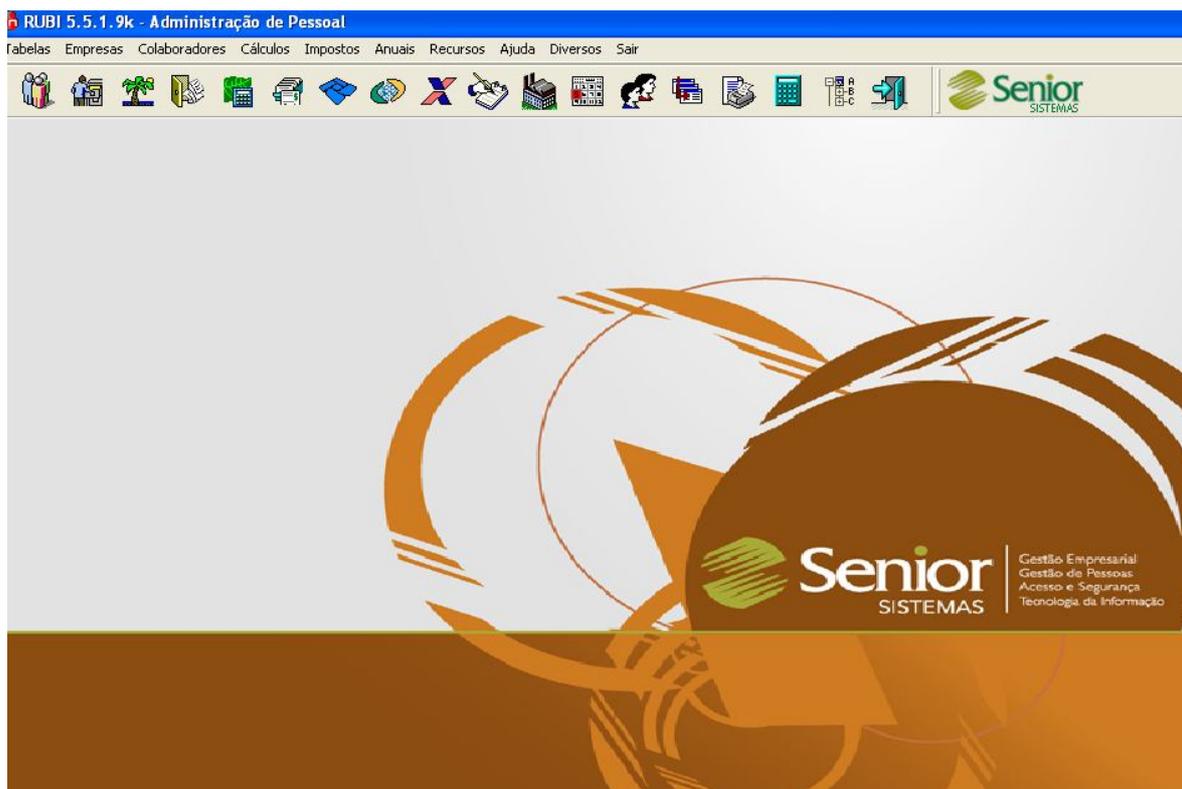


Figura 4 – Sênior - RUBI (Responsável pela geração dos contra-cheques)

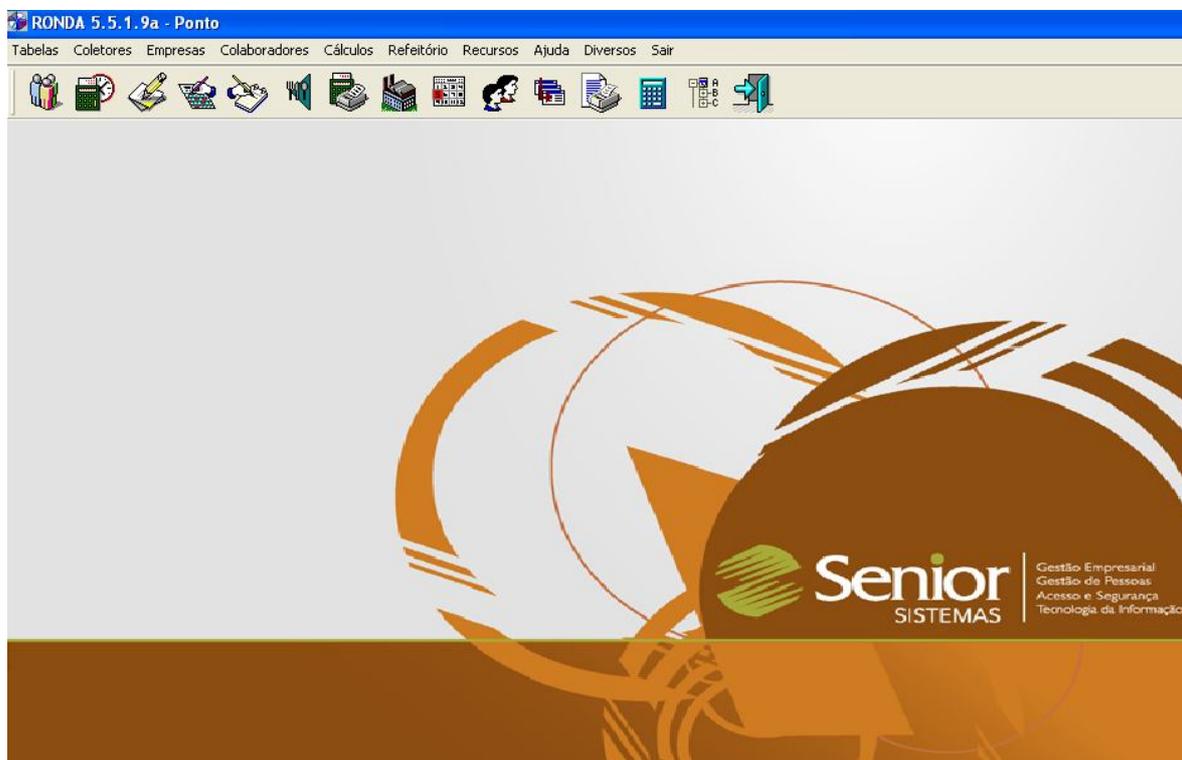


Figura 5 - Sistema RONDA -Responsável pela transformação dos dados do cartão do ponto para folha de pagamento (SPT)

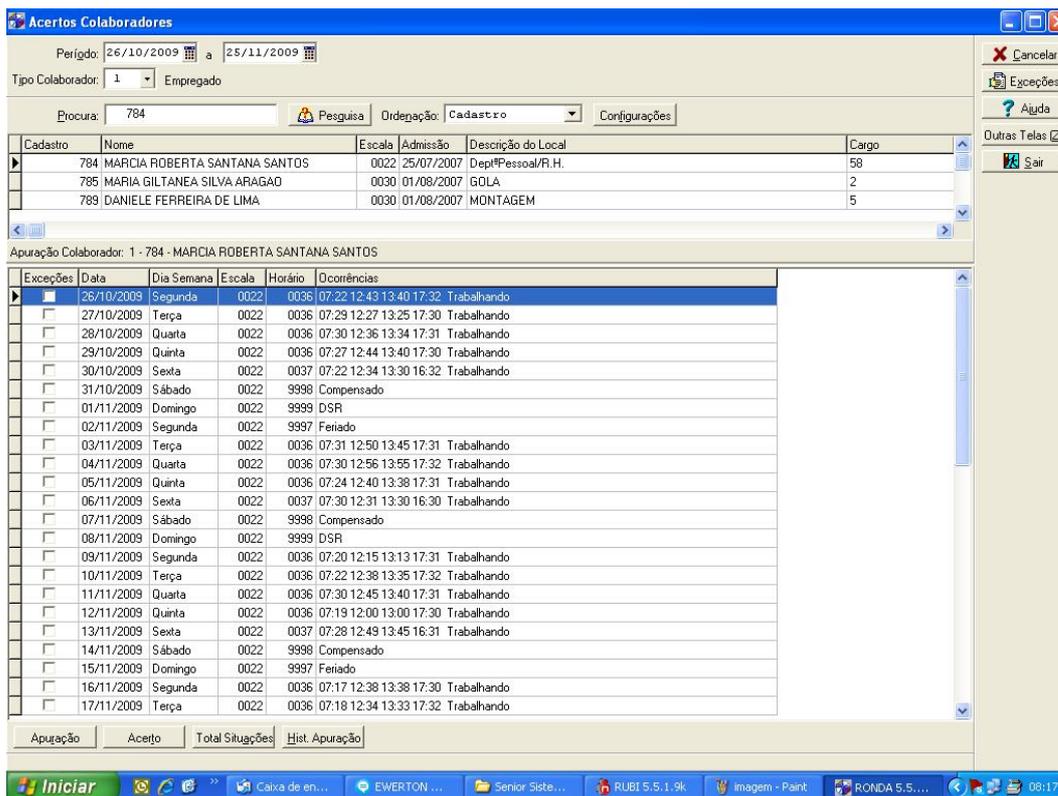


Figura 6 - TELEMÁTICA - Controle de Ponto dos Funcionários da Trustnorth



Figura 7 - Cadastro do Plano de Saúde Funcional feito pela Internet (utilização das redes de telecomunicação)