

CONSULTORIA INTERNA PARA MELHORIA NO MICROPROCESSO NA GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

RESUMO

O presente estudo teve como objetivo realizar um estudo de caso em uma empresa de gestão empresarial no segmento de gestão. O ramo de atuação compreende o setor de prestação de serviço na gestão empresarial, sendo considerado uma empresa de pequeno porte. Inicialmente, foi realizada a análise das áreas organizacionais onde identificou-se a área de gestão de pessoas e negócios como mais necessária e precisa de melhoria. Diante disto, levantou-se a seguinte questão: como a consultoria interna pode proporcionar melhoria para a cultura organizacional contribuindo para melhoria da estrutura organizacional da empresa? O objetivo geral consiste em criar um plano de ação que reforça um novo conceito de empresa humanizada servindo como modelo para as demais do mercado. Quanto a metodologia, empreendeu-se um estudo de caso utilizando dois métodos para coleta de dados: pesquisa bibliográfica e observação. Caracterizando a presente pesquisa como descritiva-exploratória. Os dados coletados foram analisados sob uma abordagem qualitativa utilizando a ferramenta 5W2H. A partir dos resultados alcançados, conclui-se que a introdução das ações implementadas para mudanças organizacionais corroborou para o desenvolvimento organizacional da empresa.

Palavras-chave: Consultoria Interna; Recursos Humanos; Cultura e Clima Organizacional; Recrutamento e Seleção; 5W2H.

1 INTRODUÇÃO

A proposta deste artigo é apresentar um estudo de caso realizado junto a uma empresa de consultoria em gestão empresarial, uma empresa de pequeno porte que atua no ramo de prestação de serviço em consultoria de recursos humanos, carreira profissional, gestão de projetos, mentoria estratégica, consultoria em *Big Date* e na mais nova plataforma *Seleção Inteligente* atuante no processo de Recrutamento e Seleção (R&S) com treinamento e desenvolvimento como carro chefe.

Destaca-se através da consultoria interna pela análise organizacional a falta de uma cultura organizacional e de um clima organizacional favorável a humanização e a uma melhor interação entre os associados e futuros colaboradores e, conseqüentemente, estes não se sentem capazes de interagir com os demais por questões relacionadas a etnia, a sexualidade e a crença, causando desconforto entre os membros da equipe e junto aos clientes. Após análise, identificou-se fatores como falta de empatia e despreparo profissional que geram um clima organizacional pesado e insatisfatório.

Frente ao exposto, esse estudo busca responder a seguinte questão de pesquisa: Como a consultoria interna - através da análise organizacional, observando o micro processo de R&S, aplicando estratégias de bonificação e buscando melhorar o relacionamento entre os profissionais - pode melhorar o entrosamento entre os colaboradores que compõem a organização e, por conseguinte, contribuir para aumento da produtividade?

Temos como objetivo: Criar um plano de ação para os associados cuja melhoria no R&S, bonificação e relacionamento profissional no foco em ressignificar e haver nova mentalidade nos processos, forma de pensamento diferenciado, selecionar e recrutar de maneira a minimizar equívocos, além de perceber que o valor humano é essencial para a diversidade organizacional, outro ponto é a redução da possível imagem negativa que poderá surgir perante aos clientes em conjunto do mercado, sendo assim uma organização exemplar, modelo que no qual terá como propósito principal o valor humano junto do profissional.

Registra-se que, neste estudo de caso, espera-se, como resultado, eliminar a falta do relacionamento profissional, despreparo, resolver *gaps* de inteligência emocional, melhorar o comportamento dos sujeitos em relação a desigualdade e intolerância religiosa, objetivando, com isso, um maior acerto voltado ao desempenho desses profissionais, de modo que estes

venham a se desenvolver dentro da organização e desempenhar seu trabalho de uma forma eficiente, eficaz com maior produtividade desenvolvida pelo profissionalismo e comprometimento.

No estudo de caso realizado na empresa prestadora de serviço voltado para gestão empresarial, são citadas algumas características de um grupo por nível de escolaridade, precedência, idade, cidade, estado de saúde, sexualidade, dentre outros. De forma direta e objetiva, essas pesquisas realizadas têm como foco levantar discursões, ressignificar a mentalidade, direcionar, despertar novas ações junto das atitudes, de forma que insira a pesquisa no mundo (GIL, 2017). As pesquisas levantadas são baseadas em situações verídicas da realidade concreta (MATIAS-PEREIRA, 2016). Partindo disso, com essa ferramenta, se busca solucionar problemáticas e capacitar com desenvolver melhor os colaboradores para melhoria continua da empresa de gestão empresarial.

2 CONCEITO E APLICAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS NA EMPRESA

Para Chiavenato (2015) a área de Recursos Humanos é responsável pela análise e tratamento de diversos processos e demandas organizacionais, tendo em vista o crescimento da empresa e um bom desempenho organizacional: recrutar e desligar funcionários; estabelecer estratégias para manter os colaboradores integrados, dispostos, vestindo a camisa da organização; verificar as tarefas delegadas; acompanhar, monitorar; realizar cálculos trabalhistas; fazer a folha de pagamento; atuar na gestão de tempo.

Outro aspecto fundamentado por Chiavenato (2015), baseia-se no novo modelo de estudo na administração de recursos humanos, trazendo a clarificação e a compreensão da necessidade e da importância da estratégia organizacional, sendo esse um fator de grande relevância para gestores.

De acordo com Felício (2015), o setor de Recursos Humanos desenvolvido corretamente na empresa terá como fator essencial e final o desenvolvimento de competência, habilidade, atitude, valor e emoção dos colaboradores, utilizando-se, nesse ponto, de algumas ferramentas em conjunto de técnicas, tendo como motivação principal o objetivo do alcance de expectativas necessárias para alavancagem de resultados na organização, sendo que requer

comprometimento, foco, responsabilidade dos funcionários, gestores, supervisores e executivos.

É fundamental saber e reconhecer que o setor de Recursos Humanos deve atentar continuamente ao comportamento de seus colaboradores, discernindo possíveis situações pelo qual funcionários estejam desmotivados por algumas questões mal resolvidas e conseguir apontar os motivos tendo resolução com equilíbrio emocional para preservá-los na empresa. Isso conseqüentemente que deverá ser feito por um gestor de Recursos Humanos com devido preparo, experiência e competência e constante observação.

Podemos observar e denotar que para ter sucesso plausível numa empresa precisará obter uma excelente relação profissional com os seus colaboradores, e também um ótimo clima organizacional, pois quando mencionamos pessoas, estamos proferindo de perfil baseado nas qualidades, características, culturas, personalidades, expressão verbal e não verbal que divergem.

2.1 CULTURA E CLIMA ORGANIZACIONAL

A cultura organizacional pode ser entendida como um conjunto de valores importantes e que estão em vigor em uma empresa, suas relações e hierarquias, definindo os padrões de comportamentos e atitudes estabelecidos pelos Recursos Humanos que governam as ações e decisões mais importantes da administração (LACOMBRE, 2005). Ela é evidenciada e observada na maneira com que os colaboradores se relacionam, e seus líderes organizam atuante perante toda empresa.

A cultura organizacional refere-se à estrutura mais profunda da organização, fundamentada nos valores, crenças e suposições dos membros da empresa. As diretrizes e significados são estabelecidos através da socialização de uma variedade de identidades grupais na organização que convergem nos setores de trabalho. A interação reproduz de acordo como a empresa estabeleceu seus valores, contudo, requer rever pontos essenciais ligados na diversidade no objetivo de adequação, respeito, compreensão e valor do profissional independente da sexualidade, crença religiosa e etnia.

Para Chiavenato (2010), a cultura apresenta um forte e crescente impacto no desempenho da organização, sendo sua personalidade, seu comportamento e sua mentalidade,

ou seja, sua cultura organizacional um fator de reconhecimento das demais empresas. Dessa forma, a cultura organizacional também individualiza a empresa perante as demais do mercado.

O clima organizacional, por sua vez, retrata o ambiente da empresa. Está fundamentado no sistema de valores da corporação, mas tende a apresentar esse ambiente social em termos estáticos, como um conjunto de dimensões fixas e amadurecidas no decorrer do desenvolvimento do modelo de negócio. Por isso, o clima é considerado relativamente temporário, sujeito ao controle direto e amplamente limitado pelos aspectos do ambiente social que são conscientemente percebidos pelos profissionais da organização. O clima se refere a uma situação e suas conexões com pensamentos, reflexões, sentimentos e comportamento organizacional. Ele é temporário, subjetivo e normalmente sujeito à manipulação de pessoas que possuem poder e influência.

2.2 PROGRAMA DE BONIFICAÇÃO NA CONCLUSÃO DAS METAS

O programa de bonificação para recompensar os colaboradores é uma estratégia de motivação que pode gerar nos colaboradores o sentimento de pertencimento ao promover reconhecimento pelo cumprimento de atividades e metas, pode estabelecer uma premiação mensal e possíveis gratificações.

Ao desenvolver e implementar um programa de bonificação e premiação a empresa de gestão empresarial valoriza seus associados e futuros colaboradores, o programa é uma solução simples, objetiva e direta. É primordial que as metas estejam interligadas aos bônus e as premiações e, para evitar desentendimentos, sejam compartilhadas através de comunicações assertivas e claras. Por exemplo: Se o faturamento aumentar 8% (oito por cento), receberá R\$ 660,00 (seiscentos e sessenta reais) de gratificação.

Diferente do que alguns profissionais pensam, a bonificação e a premiação não têm como foco principal recompensar o colaborador financeiramente. Se aplicado corretamente, o programa pode tornar a produtividade eficiente e, por conseguinte, trazer vantagem competitiva ao destacar a empresa das demais, ou seja, dos concorrentes (CARVALHO, 2019).

2.3 PALESTRAS ORGANIZACIONAIS

A palestra organizacional é uma importante ferramenta de gestão, tendo em vista permitir a disseminação de boas práticas e compartilhamento de conhecimento. A interação em questão, tinha como objetivo melhorar a comunicação e o relacionamento entre os profissionais, levando-os a uma nova autopercepção e uma autoanálise sobre como estavam se relacionando, comunicando, compreendendo os demais colaboradores e lidando com as diferenças no ambiente de trabalho, com o objetivo de trazer melhoria para o clima e a cultura organizacional ao promover uma convivência diferenciada, onde os sujeitos respeitam as diferenças e onde existe um clima estável e agradável.

Os profissionais que estão conscientizados estarão preparados com visão para contribuir positivamente para a organização, apresentando resultados e desempenhos esperados. São aqueles que, de alguma maneira, estão motivados tendo a possibilidade de serem bem-sucedidos, pelo principal ponto crucial de desempenhar com maestria as atribuições e tendo coragem de agir em momentos difíceis (SILVA, 2015).

A motivação é um fator essencial para o bom desempenho dos profissionais e pode afetar o relacionamento interpessoal dos colaboradores, tendo em vista que determina o modo como os sujeitos - gestores e demais colaboradores - se comportarão frente as situações e as decisões tomadas e influencia o comportamento da empresa. É notório que todo esse processo é reconhecido e admirado perante diretores, gestores e supervisores da empresa, os funcionários tendem a reproduzir mais de forma saudável (PEDROSA et al., 2017).

2.4 INFRAESTRUTURA DE TRABALHO

A infraestrutura de trabalho é composta pelos ativos tangíveis que permitem e viabilizam as operações da organização, são elementos essenciais, característicos e localizados no *coworking* empresarial, a saber: uma sala, atendimento ao cliente, serviço de limpeza, café e auditório.

Na organização, existe o serviço de limpeza e manutenção das salas, sendo esta necessária para que a empresa possa funcionar gradativamente, tendo o local de trabalho mais seguro para os associados, obtendo, com isso, uma excelente infraestrutura. Denotando-se que, ao procurar isso, demais serviços de consultorias para as empresas podem ser feitos pelos

profissionais que são devidamente especializados e treinados, aptos a desenvolver suas atribuições da melhor forma plausível.

De acordo com Queiroz (2014), a empresa privada prestadora de serviços ou produtos exercem uma grande importância na sociedade atual e a satisfação de seus respectivos clientes fidelizados, sendo assim como daqueles que contribuem significativamente com as organizações, devem ser buscadas, pois, quando motivados, os funcionários conseguem contribuir com um melhor serviço, trabalhando com maior qualidade. Baseado nesse contexto, a infraestrutura de uma empresa deve proporcionar para seus colaboradores um ambiente seguro e confortável.

A infraestrutura de uma empresa deve, primeiramente, satisfazer as necessidades dos colaboradores (associados e funcionários), o que torna a entidade um ambiente saudável e agradável com flexibilidade. Para tal efeito, é fundamental haver uma experiência de trabalho de forma positiva em cada ponto: ambiente favorável e seguro, liderança desenvolvida adequadamente, horas de trabalho adequadas e compatíveis com as tarefas delegadas, estas precisam ser orientadas e passadas corretamente (ARMBRUST, 2022).

2.5 INTEGRAÇÃO SOCIAL NA ORGANIZAÇÃO

O processo de integração social de novos profissionais, profissionais recém admitidos - associados e empregados - pela organização, é uma metodologia construída e realizada pela empresa para inserir os colaboradores no ambiente de trabalho, além disso também serve para engajar os funcionários antigos, portanto, influencia a qualidade das relações profissionais, promove o estreitamento profissional, reforça o espírito de trabalho em equipe, a força, a determinação, a energia e a comunhão entre as pessoas, aspectos relacionados a conquista dos resultados necessários para a corporação.

Direcionar qual a atitude a ser decidida corretamente pelo colaborador, tendo como parte inicial experiência, percepção e convicção levando em consideração o local que ele pertence, é que torna parte da empresa (SEDANO; CARVALHO, 2017). Um dos princípios a serem inseridos no processo são as integrações sociais, e o respeito crucial perante aos demais alinhando a cultura e clima organizacional devidamente trabalhado, evitando equívocos e comunicação trincada. Nesse sentido, alguns dos princípios que norteiam o respeito em

conjunto são: saber conviver, desenvolver equipe, reconhecer, aperfeiçoar suas competências e qualidades, prezar essencialmente pelo convívio afetivo para que haja respeito perante a todos, ou seja, não haver discriminação de nenhuma forma. (BRASIL, 2015).

2.6 FERRAMENTA 5W2H

Gomes (2014, n.p) esclarece que “5W2H é uma ferramenta para elaboração de planos de ação que, por sua simplicidade, objetividade e orientação à ação, tem sido muito utilizada em Gestão de Projetos, Análise de Negócios, Elaboração de Planos de Negócio, Planejamento Estratégico e outras disciplinas de gestão”.

Portanto, a 5W2H é uma ferramenta de gestão aplicada ao processo de elaboração de plano de ação para alcançar resultados satisfatórios para a empresa, permitindo planejar as ações de forma ágil e eficiente. Seu principal foco é definir as tarefas que serão executadas, promover eficácia, permitir o acompanhamento de processos de maneira rápida, visual, simples e ágil dentro da corporação, ao responder sete perguntas: a) *What*: o que deve ser feito?, portanto está relacionado a atividade; b) *Why*: por que precisa ser realizado?, relacionado ao objetivo; c) *Who*: quem deve fazer?, responsável pela execução da atividade; d) *Where*: onde será implementado?; e) *When*: quando deverá ser feito?; f) *How*: como será conduzido?; g) *How much*: quanto custará? (GOMES, 2014). A sigla 5W2H origina-se das letras iniciais das sete perguntas (*idem*).

A ferramenta 5w2h é voltada à qualidade na empresa e pode ser utilizada para identificar as principais ações e responsabilidades de execução do plano de ação, por meio das respostas as sete perguntas. Essa metodologia é um plano de execuções simples com tarefas agrupadas que levam o gestor responsável pela tarefa à solução das complexidades, organizando com funcionalidade as decisões a serem apoderadas, unidas aos principais elementos devidamente abordados (CUSTODIO, 2015).

5W2H é o plano de ação que põe em prática todo o planejamento na execução de um conjunto de *checklist* para o chegar ao resultado direcionado, isto é, para que seja alcançado com maior precisão. São realizadas algumas indagações que, por meio das respostas dos funcionários, fomentam um plano geral para a tomada assertiva decisiva, sendo este traçado para que as ações sejam construídas e tomadas (MELLO et al., 2017).

2.7 NORTEADORES ESTRATÉGICOS DA EMPRESA

Para Costa (2007), os norteadores estratégicos são primordiais para que a empresa identifique melhor caminho a ser percorrido e a direção a ser tomada para obter sucesso e o aumento da concorrência. Os norteadores são um conjunto de subsídios elementares estabelecidos que definem o futuro da organização, sendo os principais norteadores estratégicos a Missão, a Visão e os Valores.

Oliveira (2012) enxerga a visão como medidas que os proprietários e os executivos principais da empresa definem e tem a aplicabilidade de perceber com um avanço mais amplo, dentro de um intervalo de tempo mais demorado no decorrer do processo.

Para Tavares (2008), a construção da visão da empresa deve observar está baseada e observar cinco fatores, sendo eles: a habilidade em concentrar e aplicar de modo criativo o aprendizado sobre o mercado e a área de atuação; a presença na mente dos consumidores através da marca; a capacidade de administrar parcerias; o desenvolvimento e manutenção de competências; habilidade de explorar o capital humano, como estrutura aos fatores anteriores.

Para Tavares (2008), missão é a dimensão do negócio que se concretiza nas ações diariamente exercidas pelos membros das empresas, é a razão de ser da empresa, define o seu espaço de atuação e determina quais os tipos de atividades que ela se concentrará para atingir a sua visão.

De acordo com Oliveira (2012), os valores representam a união dos princípios e das crenças essenciais de uma organização e proporcionam sustentação para todas as principais decisões. Trento e Girardi (2008) constata que os valores são as características, as virtudes e as qualidades a empresa e destacam que todos esses elementos podem ser avaliados. E enfatizam que os valores são atributos muito importantes para a empresa, portanto, devem ser conservados e encorajados.

Para Costa (2007), os valores são as virtudes e as qualidades da organização que estão diretamente ligados à cultura organizacional e aos resultados da empresa. Desta forma, estes atributos tornam-se importantes para a organização e devem ser preservados ou incentivadas pelas lideranças, garantindo sua influência positiva nos objetivos da empresa.

A seguir apresentaremos a Missão, a Visão e os Valores da empresa de consultoria.

Missão: Prestar serviços de consultorias empresariais e organizacionais com qualidade, eficácia e eficiência focado no resultado aos variados segmentos de empresas existentes no mercado com visão de crescimento contínuo.

Visão (percebe-se por ser estabilizada com definição da projeção da empresa para um futuro breve ou prolongado, logo o que a organização pretender ser, chegar e qual patamar alcançar): Ser referência na prestação serviços de consultorias empresariais, organizacionais e projetos com qualidade para as empresas, como também desenvolver profissionais para/nas áreas de gestão e negócio, através da inteligência emocional e cognitiva.

Valores: Ética profissional, compromisso com o resultado, valorização profissional, transparência nas análises e resultados, confiabilidade, parceria duradoura e visão empresarial.

2.8 O PROCESSO DE SELEÇÃO E RECRUTAMENTO NA EMPRESA

Para Chiavenato (1994), o recrutamento pode ser definido como um conjunto de ferramentas e procedimentos que buscam perceber e atrair futuros colaboradores qualificados e capacitados para ocupar cargos dentro da empresa. E sustem-se de um sistema de conhecimento e informação que visa à disseminação para oferta de oportunidades de trabalho ao mercado de gestão de recursos humanos.

O foco essencial de um processo de recrutamento é a atração de novos talentos, esse processo somente será eficaz se dispor, após o processo de seleção, o número de candidatos suficiente para a vaga que está em aberto. Destaca-se que também é necessário criar mecanismos e desenvolver estratégias de retenção e fixação dos profissionais recrutados.

O principal objetivo do processo de seleção é filtrar candidatos analisando a experiência, a postura, a qualificação e a disposição para alinhar o seu perfil as exigências da empresa, pois retêm apenas alguns profissionais após o recrutamento, para que estes sejam contratados na nova empresa. O processo de seleção também é responsável pela análise das competências, habilidades, atitudes, valores, emoção, temperamento e personalidade dos candidatos. O principal intuito é buscar aqueles com perfil que melhor se encaixa nos cargos oferecidos pela organização, tendo em vista alavancar a eficiência e eficácia da organização através do desenvolvimento individual e coletivo.

Um profissional altamente talentoso possui valor intelectual e estratégico necessário, que devem ser percebidos e constantemente treinados e protegidos, pois são a grande vantagem competitiva de uma empresa.

De modo em geral, o exercício de seleção de novos candidatos é bastante oportuno, pois viabiliza aos novos funcionários a oportunidade de apresentarem seus talentos e com isso contribuir para o crescimento e o aumento de sua lucratividade na empresa.

3 MATERIAIS E MÉTODOS

A presente seção apresenta as atividades metodológicas que foram empregadas nesse estudo de caso empreendido junto à empresa. Inicialmente, realizamos uma revisão da literatura através de pesquisa bibliográfica. A revisão bibliográfica fundamenta-se no estudo/pesquisa dirigido(a) sobre um determinado assunto, tendo em vista aprofundar o entendimento de uma problemática ao consultar as publicações de uma área ou assunto específico(a), obter novas diretrizes de resolução e informações e, conseqüentemente, contribuir para o desenvolvimento de nossos conhecimentos científicos-acadêmicos-práticos.

Para Faschin (2017), a pesquisa bibliográfica é uma forma de adquirir conhecimentos a partir de obras de livros, artigos científicos etc. Ela permite verificar a trajetória das pesquisas de um contexto específico, apresentando o estado conhecimento produzido. O conhecimento é a base de toda pesquisa e todo conhecimento científico-acadêmico tem como partida a pesquisa bibliográfica. De acordo com Vergara (2015) se busca os conceitos que serão abordados na pesquisa, tendo em vista compreendê-los e entendê-los para fortalecer o cognitivo.

Walliman (2015) esclarece que o levantamento bibliográfico consiste na consulta das informações publicada sobre o tema ou problemática que será abordada no estudo. Portanto, é necessário mencionar autores que desenvolveram e estão por dentro dos assuntos em discussão para conhecer novos direcionamentos e diretrizes eficazes, o que contribui para o autodesenvolvimento profissional e pessoal.

Esse estudo caracteriza-se como um estudo de caso, de acordo com Freitas (2013), esse método de suma importância, permite a coleta de dados e análise de alguns aspectos de um determinado nicho de negócio que correspondem ao assunto da pesquisa que está sendo desenvolvida. Portanto, esse estudo também é de natureza prática/aplicada.

Nos estudos de natureza prática/aplicada os resultados são obtidos mediante à pesquisa, intencionando o resultado na situação/problema identificado no habitual de uma organização existente. O pesquisador busca aplicar estratégias organizacionais que melhorem os resultados da organização, que sanem os obstáculos identificados no âmbito em discussão, que traga eficiência e eficácia, pois o foco é que os processos e atividades sejam executadas de forma rápida e prática (BARROS; LEHFELD, 2014; MARCONI; LAKATOS, 2017).

Para coleta de dados, esse estudo utilizou-se do método observacional ancorado em uma pesquisa descritiva, que de acordo com Andrade (2017), os acontecimentos percebidos são apontados, ordenados, especificados e executados sem que haja a interposição do pesquisador. A pesquisa descritiva é semelhante à exploratória.

Para Oliveira (2018), a pesquisa exploratória dar-se quando o assunto selecionado para a pesquisa é pouco averiguado, o que poderá ocasionar a dificuldade na formulação e a forma de trabalhar as hipóteses levantadas. Na maioria das vezes, esse tipo de estudo é usado para conotar um pouco mais profundo na pesquisa, perceptível que o comportamento do efeito foi especificado e que as relações entre as inconstantes foram acordadas, predispor, então, ao pesquisador, aumentar conseqüentemente seu conhecimento sobre o problema. Sendo assim, a pesquisa assume a conformação descritiva-exploratória.

Também coletamos informações com o *Chief Executive Officer* (CEO) - em português, Diretor Executivo - da empresa de consultoria em gestão empresarial.

Por fim, os dados coletados foram analisados sob uma abordagem qualitativa, tendo em consideração as interpretações desempenhadas na empresa prestadora de serviço.

Segundo Knechtel (2014), a pesquisa qualitativa busca proporcionar uma perspectiva diferenciada, detalhada e profunda, a partir do desenvolvimento de uma análise feita pelo pesquisador. Comumente, esse tipo de pesquisa tem como benefício obter o significado desses aspectos humanos e processos interpessoais, sendo inseparável à subjetividade do pesquisador na análise do assunto, levando em ponto de partida as crenças, valores, percepção e motivação correlacionado às relações sociais.

Esse estudo voltado à área dos Recursos Humanos, utilizou a ferramenta 5W2H para estruturar um plano de ação (proposta de intervenção) que visa aumentar o bom convívio organizacional na empresa pesquisada.

A próxima subseção apresenta a caracterização da empresa.

3.2 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA DE CONSULTORIA

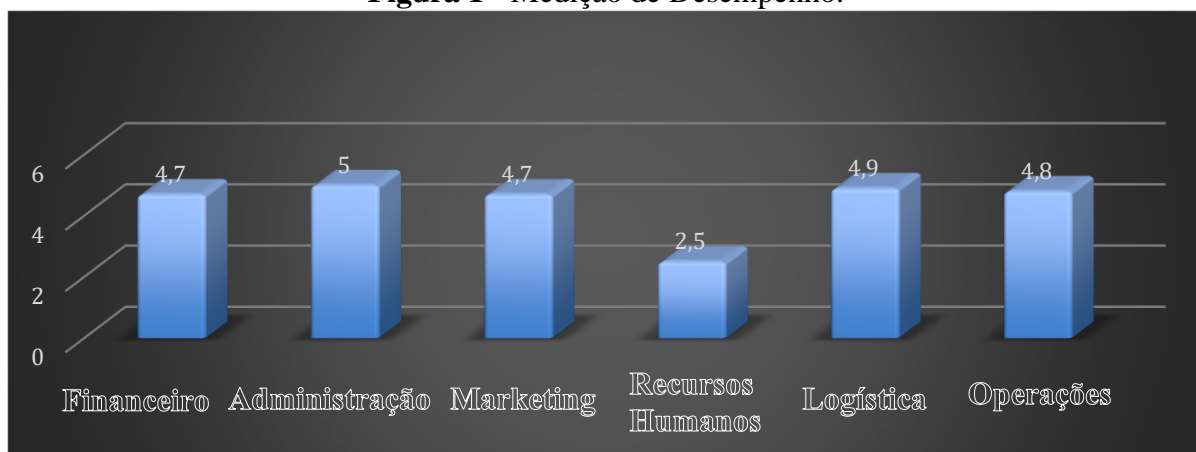
A empresa de consultoria em gestão empresarial, foi fundada em 2020 e alterada no ano de 2021. É uma empresa de prestação de serviço voltado para consultoria em gestão empresarial com foco no resultado utilizando mentoria estratégica, gestão de pessoas e projetos, logo quando a outra empresa Assessoria, Consultoria Empresarial e Imobiliária (A&C) foi fechada, percebendo a oportunidade de poder continuar na consultoria, através de uma reunião de empresários de segmentos diferentes teve um *insight* que pudesse desenvolver uma nova empresa com olhar clínico diferenciado. As atividades iniciaram através do processo da gestão e negócio em forma de palestra, *workshop* e *webinar*.

Atualmente conta com o CEO, parceiros empresariais, associados e visando futuros consultores que no qual estejam preparados com disposição havendo visão obtendo resultado profissional pela alavancagem de carreira. Todo o processo, implementação, pesquisa de mercado, análise, execução e departamentos são administrados pelo CEO.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Através de um diagnóstico organizacional analisamos todas as áreas funcionais de gestão empresarial – financeiro, administração, marketing, recursos humanos, logística e operações - e identificamos a eficiência delas (Figura 1).

Figura 1 - Medição de Desempenho.



Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

Verificou-se as áreas com melhor desempenho são Operações e Financeira, na sequência, as áreas de Administração, Logística e Marketing performam em desempenho médio, portanto, têm potencial de crescimento e melhoria de performance e, por fim, a área de Recursos Humanos tem baixo desempenho, conseqüentemente, é a área mais crítica e precisa melhorar a sua performance. A Tabela 1 apresenta uma análise da área de recursos humanos, definimos onze critérios de análise e mensuramos se eles eram considerados o ponto forte, médio ou fraco.

Tabela 1 - Recursos Humanos.

ÁREA FUNCIONAL	GRAU DE AVALIAÇÃO DO SETOR			
	RECURSOS HUMANOS	PONTO FORTE 5	PONTO MÉDIO 3	PONTO FRACO 1
01	IMPEDIR CONFLITOS INTERNOS NA ORGANIZAÇÃO		X	
02	DISPONIBILIZAR DE TREINAMENTOS E WORKSHOP DE INTELIGÊNCIA EMOCIONAL PARA OS ASSOCIADOS			X
03	A ORGANIZAÇÃO MOTIVA SEUS ASSOCIADOS			X
04	A ORGANIZAÇÃO POSSUI CONTROLE DOS TRABALHOS DOS ASSOCIADOS			X
05	RECONHECIMENTO DOS ASSOCIADOS PELOS DESEMPENHOS			X
06	A ORGANIZAÇÃO POSSUI SISTEMA DE SELEÇÃO E RECRUTAMENTO			X
07	A ORGANIZAÇÃO POSSUI SEGURANÇA NO TRABALHO		X	
08	A ORGANIZAÇÃO POSSUI SAÚDE E BEM ESTAR	X		

09 OS ASSOCIADOS SABEM DO OBJETIVO DA EMPRESA **X**

10 CULTURA E CLIMA ESTÃO TRABALHADOS **X**

11 OS ASSOCIADOS ESTÃO ENGAJADOS **X**

TOTAL	5	15	5
MÉDIA POR GRAU	0,5	1,5	0,5
DESEMPENHO DA ÁREA TOTAL	2,5		

Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

A informação apresentada na Tabela 1 mostra que alguns ajustes e melhorias são necessários e precisam ser trabalhados na área de Recursos Humanos na empresa foco desse estudo, fazendo-se eles de muita notabilidade para o prosseguimento de sua feracidade, particularmente nos processos e realidade de seus serviços. Constata-se que os associados da empresa necessitam de ações de treinamento e desenvolvimento profissional, tendo em vista que foi identificado um *gap* de relacionamento entre os colaboradores no que se refere a comunicação, adaptabilidade e lidar com a diversidade, o objetivo das ações é capacitá-los a conviver e respeitar diferenças religiosas, sexuais e étnicas, melhorando o clima organizacional, a capacidade de trabalho em equipe e, conseqüentemente, obter melhores resultados.

4.1 PLANEJAMENTO DAS AÇÕES

O Plano de ação em si, é um comprovativo a partir do qual serão apontadas as investigações sobre os trabalhos e como elas serão realizadas. Percebe-se sobre a mendicidade de desenvolver um padrão para o trabalho de forma que este possa ser criado de maneira rotineira para os seus associados. Denota-se que deve ser estruturada uma pauta com tópicos pertinentes às ações importantes para atingir o resultado desejado perante a organização.

A Tabela 2 apresenta cinco ações de intervenção e prevenção, estabelece quando elas devem ser executadas, o tempo de execução e apresenta os custos.

Tabela 2 - Ações preventivas.

Ações Interventivas	Quando	Tempo	Gastos/Custos
01 Propor palestra voltada ao relacionamento profissional.	Janeiro/2022	20 dias	R\$ 2.220,00
02 Propor palestras visando motivar seus associados para alavancagem de resultados.	Fevereiro/2022	10 dias	R\$ 1.190,00
03 Desenvolver programa para monitorar o controle de trabalho dos associados.	Fevereiro/2022	8 dias	R\$ 2.120,00
04 Promover integração social na organização.	Março/2022	13 dias	R\$ 560,00
05 Elaborar uma plataforma de recrutamento para a empresa.	Março/2022	13 dias	R\$ 7.000,00
Total:			R\$ 13.090,00

Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

Para cada ação apresentada na Tabela 2 utilizamos a ferramenta 5W2H para estruturar a ação interventiva proposta/apresentada como resolução do problema identificado, como veremos nas subseções.

4.1.1 Propor palestra voltada ao relacionamento profissional

Como já discutido, identificou-se que alguns associados possuíam dificuldade para lidar com diferenças de gênero, etnia e religião, portanto, um *feedback* foi necessário para melhorar o clima organizacional e o convívio entre os colaboradores da empresa, propomos uma palestra voltada à conscientização e à melhoria da comunicação observando o futuro pelo qual novos candidatos serão admitidos no propósito de haver uma cultura e clima humano diferenciada. O foco é fazer com que os associados trabalhem em equipe, alcancem as metas estabelecidas e ganhem a bonificação.

Quadro 1 - 5W2H: Relacionamento profissional e comunicação assertiva.

O Que?	Avaliar melhor o relacionamento entre os associados
Por Quê?	Para um bom desempenho organizacional é necessário que exista na empresa uma cultura e um clima organizacional fundamentado na humanização e no trabalho em equipe
Onde?	Empresa de consultoria em Gestão Empresarial
Quando?	Janeiro de 2022, durante vinte dias
Quem?	Departamento de Recursos Humanos
Como?	Uma palestra de conscientização sobre a importância do trabalho em equipe, do bom relacionamento interpessoal entre os profissionais, da boa comunicação, do foco em resultados e da postura profissional adequada e esperada pela empresa.
Quanto?	R\$ 2.220,00 (dois mil e duzentos e vinte reais)

Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

O Quadro 1 propõe uma ação de melhoria na estrutura interna, pois foca no relacionamento profissional em prol do trabalho em equipe, resultados esperados e compartilhados com todos. É fundamental que os colaboradores da organização se relacionem bem – sejam empáticos, se comunicam de forma assertiva, saibam respeitar as diferenças, entre outros aspectos. Nesse sentido, o resultado será mensurado pelo esforço de todos em conjunto proporcionando melhor desempenho organizacional.

4.1.2 Propor palestra para motivar resultados

Propusemos a implementação de palestras de vendas direcionando os associados para aumentar consideravelmente os ganhos, conforme apresentado no Quadro 4, tendo em vista alcançar um bom desempenho e obter melhores resultados. Acreditamos que esse método tratará melhorias necessárias no intuito de ressignificar crença, dificuldade de expressar-se na realização da venda. A palestra fará com que todos percebam o gigante potencial que existe em cada um, desenvolvam visão de crescimento profissional, objetivem e se vejam futuramente como executivos empresariais.

Quadro 2 - 5W2H: Palestra de motivação para resultados na empresa

Palestra de motivação para resultados na empresa	
O Que?	Propor palestras motivacionais de desempenho em vendas
Por Quê?	Para trabalhar o desempenho da equipe, tendo em vista alcançar e gerar melhores resultados
Onde?	Na empresa de consultoria em Gestão Empresarial
Quando?	Fevereiro de 2022, durante dez dias
Quem?	Departamento de Recursos Humanos
Como?	Uma palestra para maximizar resultados que aborde ferramentas, elementos e métodos de vendas de forma assertiva.
Quanto?	R\$ 1.090,00 (um mil e noventa reais)

Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

A equipe estará reunida e unida com o propósito de crescimento profissional e gerar resultados significativos em prol da empresa de consultoria em gestão empresarial. A partir deste ato, esses ficarão motivados e dispostos a enfrentar o mercado e pleitearão cargos executivos através da experiência adquirida na organização.

4.1.3 Propor programa de monitorar os resultados

No decorrer da análise, percebeu-se a necessidade de desenvolver um programa para apresentar o balanço das vendas realizados por cada profissional, haverá bonificação para os profissionais que se destacarem e promoções - analisando os valores, o comprometimento com a organização e outras vertentes. O programa é vital para alcance das metas estabelecidas nas palestras.

Quadro 3 - 5W2H: Programa de mensuração de resultados.

Programa de mensuração de resultados

O Que?	Propor programa de indicador para mensuração de resultados
Por Quê?	Para haver controle dos resultados semestrais e anuais das vendas
Onde?	Na empresa de consultoria em Gestão Empresarial
Quando?	Fevereiro de 2022, durante oito dias
Quem?	Departamento de Recursos Humanos
Como?	Desenvolver programa que possa acompanhar as vendas com balanços semestrais
Quanto?	R\$ 2.120,00 (dois mil e cento e vinte reais)

Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

O Quadro 3 demonstra a importância de mensuração de resultados que serão monitorados pelo setor de Recursos Humanos. Este observando os profissionais que irão destacar-se mediante ao indicador de desempenho de alta performance com análise quantitativa por venda realizado pelos associados.

4.1.4 Promover integração social na organização

Aponta-se que, o CEO da empresa no qual sabe da importância e satisfação dos seus associados, tomando como característica para este reconhecimento as delegações desempenhadas na empresa, realiza ações a fim de que a motivação seja uma continuidade, pois, assim, os profissionais conseguem alcançar suas metas e objetivos. Com o propósito de manter sempre motivados os associados da empresa de gestão empresarial, o Quadro 6 apresenta uma estimulação de interação social trabalhada tanto dentro quanto fora da empresa, por intermédio, destes planos, os profissionais sejam dispostos, melhorarem o ambiente da empresa e haja qualidade de vida, bem como maior interesse em alcançar os objetivos da empresa como um todo.

Quadro 4 - 5W2H: Promover interação social e descontração na empresa.

Promover interação social e descontração na empresa
--

O Que?	Promover integração e descontração social na empresa
Por Quê?	Para haver melhor qualidade de vida e relacionamento pessoal assertivo
Onde?	Na empresa de consultoria em Gestão Empresarial
Quando?	Março de 2022, durante treze dias
Quem?	Departamento de Recursos Humanos
Como?	Aprimorar o relacionamento entre os profissionais e melhorar a convivência organizacional
Quanto?	R\$ 560,00

Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

Algumas atividades serão trabalhadas pela empresa de consultoria e gestão empresarial para promover interação social e descontração na empresa, a saber: gincanas, almoços, lanches, rodízio e confraternizações, essas atividades farão com que os profissionais se conheçam, se aproximem e criem vínculos, melhorando as relações interpessoais, tornando o ambiente organizacional mais descontraído - sem formalidade excessiva. Os principais objetivos desses eventos são promover momentos de descontração, de interação e de união e gerar pertencimento - fazer com que os associados se sintam parte da organização - dentro do dia e tempo estimado para cada atividades.

4.1.5 Elaboração da plataforma de recrutamento

Identificou-se, pela pesquisa realizada na empresa, a necessidade de elaborar uma plataforma de recrutamento eficaz e eficiente, isso trará resultados gratificantes no ato da seleção evitando equívocos, sem prejuízos ao setor de Recursos Humanos que por sua vez fará todo o processo e análise do novo candidato. Maximizar e unificar o processo de recrutamento, seleção, treinamento e desenvolvimento para a plataforma que por sua vez evitará gastos para mais assertividade na administração do tempo para contribuição com o mercado tendo responsabilidade apresentando nova diretriz, adequação do processo de mudança de mentalidade e redução de equívocos.

Quadro 5 - 5W2H: Elaboração da plataforma de recrutamento *Click Easy* – Clique Fácil.

Elaboração da plataforma de recrutamento Click Easy – Clique Fácil	
O Que?	Elaboração da plataforma de recrutamento para a empresa
Por Quê?	Para haver melhoria no processo de seleção e recrutamento, tornando-o mais assertivo, eficiente e eficaz
Onde?	Na empresa de consultoria em Gestão Empresarial
Quando?	Março de 2022, durante treze dias
Quem?	Departamento de Recursos Humanos
Como?	Selecionar e recrutar de forma simples, ágil, eficiente e eficaz sem equívocos.
Quanto?	R\$ 7.000,00 (sete mil reais)

Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

Serão trabalhadas pela plataforma os seguintes processos, respectivamente: triagem dos currículos cadastrados; teste de análise comportamental, emocional, alinhamento à cultura e clima organizacional; entrevista com o gestor da área e o supervisor do setor; convocação de admissão. O objetivo central é estruturar e trazer uma nova diretriz para o micro processo organizacional, tendo em vista melhorar a aplicação do R&S e, por conseguinte, o relacionamento profissional, o pensamento sistêmico diferenciado, as crenças desenvolvidas e as metas alcançadas.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente artigo focou na área de gestão de Recursos Humanos de uma organização e, através de uma avaliação na consultoria interna, identificou os fatores (*gaps*) que impactavam negativamente a motivação dos colaboradores e o funcionamento organizacional, portanto, alguns ajustes eram necessários para melhorar a performance da empresa. Ademais, destaca-se que o mercado atual é mais complexo e algumas das características internas da corporação precisam ser realinhadas para atender ao novo cenário.

Logo após a consultoria interna os benefícios já foram notados: melhorias no comportamento dos associados, na comunicação, na cultura e no clima organizacional, no processo de recrutamento e seleção, pois palestras sobre diversidade cultural e de gênero foram realizadas, tendo em vista promover autodesenvolvimento, avaliações, melhor desempenho das relações, melhorias na valorização humana e no trabalho realizado pelos colaboradores.

Os programas de incentivo profissional ajudaram na parte interna da empresa ao possibilitar crescimento em relação aos gestores de cada setor. O incentivo é uma prática necessária e importante, impulsiona o funcionário a sair da zona de conforto, a buscar novos desafios, a galgar melhorias para aqueles que estão ao seu redor e possibilita crescimento profissional e pessoal.

Não é nada fácil desenvolver visão estratégica em colaboradores, principalmente em um ambiente empresarial/organizacional com muita adversidade – um dos principais desafios deste estudo - que precisa de um novo cenário e adequação de vários aspectos interpessoais dentro/cumprindo prazos e metas.

Com isso, percebemos que colaboradores vivem frustrados, fugindo de desgastes, desentendimento e dentre outras questões. Achemos a necessidade de se aplicar a ferramenta 5W2H para alavancar resultados através das ações de melhorias, onde se trabalha o conjunto afetado, como mente, corpo, cérebro, linguagem e crenças.

Conclui-se que toda a organização, para obter crescimento saudável e efetivo, precisa rever seus conceitos, desenvolver autogestão nos colaboradores, gerar futuros/novos líderes capazes de lidar e trabalhar com a inteligência e equilíbrio emocional.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, M. M. **Introdução à Metodologia do Trabalho Científico**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

ARMBRUST, G. Gestão de pessoas segundo Chiavenato: o que é e aplicação. **Gupy**. Maio de 2022. Disponível em: <https://www.gupy.io/blog/gestao-de-pessoas-segundo-chiavenato>. Acesso em: 03/07/2022.

BARROS, A. J. S.; LEHFELD, N. A. S. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 3. ed. São Paulo: Pearson, 2014.

BOAVENTURA, E. M. **Metodologia da pesquisa**: monografia, dissertação, tese. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

BRASIL, Ministério da Educação. Secretaria de Educação Básica. **Base Nacional Comum Curricular**. Brasília: MEC, SEB, 2015.

CARVALHO, R. Bonificação por resultados: o que é e quais critérios utilizados. **Edools**. Março de 2019. Disponível em: <https://www.edools.com/bonificacao-por-resultados/> . Acesso em: 03/07/2022.

CHIAVENATO, I. **Comportamento organizacional**: a dinâmica do sucesso das organizações. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas**. 1. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CHIAVENATO, I. **Planejamento, Recrutamento e Seleção de Pessoal**. 7. ed. Rio de Janeiro: Manole, 2012. Sétima reimpressão.

CHIAVENATO, I. **Recursos humanos**: o capital humano das organizações. 10. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2015.

CHIAVENATO, I. **Remuneração, Benefícios e Relações de Trabalho** 6. ed. Rio de Janeiro: Manole, 2012 . Sexta reimpressão.

CHIAVENATO, I. **Talento e Empregabilidade**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1994.

CHIAVENATO, I.; SAPIRO, A. **Planejamento estratégico: fundações e aplicações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas**; e o novo papel dos Recursos Humanos nas organizações. 3. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2010. Sexta reimpressão.

CHIAVENATO, I.; SAPIRO, A. **Planejamento Estratégico: fundamentos e aplicações**. 1. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

COSTA, E. A. **Gestão Estratégica**. São Paulo: Saraiva, 2007.

CUSTODIO, M. F. **Gestão da qualidade e produtividade**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2015.

FELÍCIO, J. C. de S. Os processos de RH: uma visão estratégica. **RH Portal**, setembro de 2015. Disponível em: <https://www.rhportal.com.br/artigos-rh/os-processos-de-rh-uma-visoestrategica/>. Acesso em: 02/07/2022.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

GOLEMAN, D. **Inteligência Emocional: a teoria revolucionária que redefine o que é ser inteligente**. 2. ed. Rio de Janeiro: Objetiva, 2012.

GOMES, L. 5W2H: Ferramenta para a elaboração de Planos de Ação. **I Process**, junho de 2014. Disponível em: <http://blog.iprocess.com.br/2014/06/5w2h-ferramenta-para-a-elaboracao-de-planos-de-acao/>. Acesso em: 04/07/2022

KNECHTEL, M. R. **Metodologia da pesquisa em educação: uma abordagem teórico-prática dialogada**. Curitiba: Intersaberes, 2014.

LACOMBE, F. J. M. **Recursos humanos: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva 2005.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de Pesquisa**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

MATIAS-PEREIRA, J. **Manual de metodologia da pesquisa científica**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

MELLO, M. F.; et al. A importância da utilização de ferramentas da qualidade como suporte para melhoria de processo em indústria metal mecânica – um estudo de caso. **Exacta**, v. 15, n. 4, 2017. Disponível em: <https://periodicos.uninove.br/exacta/article/view/6898>. Acesso em: 27/07/2022.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento Estratégico**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

OLIVEIRA, M. M. de. **Como Fazer Pesquisa Qualitativa**. 7. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2018.

PAREDES, B. J. B.; SANTANA, G. A.; FELL, A. F. A. Um estudo de aplicação do radar da inovação: o grau de inovação organizacional em uma empresa de pequeno porte do setor metalmeccânico. **NAVUS - Revista de Gestão e Tecnologia**, v. 4, n. 1, p. 76-88, 2014

PEDROSA, R. R. S.; et al. Motivação nas Organizações: Estudo de Caso em um Confecção de Acessórios de Linha Noite e Artefatos Têxteis de Muriaé- MG. **Conhecimento Interativo**, v. 11, n. 1, p. 75-98, 2017.

PORTER, M. E. **Estratégias Competitivas/ Técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 2. ed. . Rio de Janeiro: Campus, 2005.

QUEIROZ, F. L. V. **Qualidade de vida no trabalho (QVT): estudo comparativo em três campi de uma instituição federal de ensino no Rio Grande do Norte**. 2014. 130 f. Trabalho de conclusão de curso (Graduação em Administração) – Universidade Federal Rural do Semi Árido, Rio Grande do Norte, 2014.

SEDANO, L.; CARVALHO, A. Ensino de Ciências por Investigação: Oportunidades de Interação Social e sua Importância para a Construção da Autonomia Moral. **Revista de Educação em Ciência e Tecnologia**, v. 10, n. 1, p. 199-220, 2017.

SILVA, B. P.; KAULFUSS, M. A. Motivação no Ambiente de Trabalho. **Revista Científica Eletrônica de Ciências Aplicadas da FAIT**, v.1, n.1, 2015.

SILVA, B. P.; KAULFUSS, M. A. Motivação no Ambiente de Trabalho. In: Simpósio de Ciências Aplicadas da FAIT, 12., 2015, Itapeva. **Anais [...]**. Itapeva: FAIT, 2015. p. 1-7.

Disponível em:

http://fait.revista.inf.br/imagens_arquivos/arquivos_destaque/b1an997j0ojPidX_2017-1-1719-34-46.pdf . Acesso em: 05/07/2022.

TAVARES, M. C. **Gestão Estratégica**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

TRENTO, C. A.; GIRARDI, D. Planejamento Estratégico em uma Microempresa. In: Encontro Nacional de Engenharia de Produção, 28., 2018, Rio de Janeiro, 2008. **Anais [...]**. Rio de Janeiro: ENEGEP, 2008. p. 1-15.

VERGARA, S. C. **Métodos de pesquisa em administração**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2015.

VIEIRA FILHO, G. **Gestão da Qualidade Total: uma abordagem prática**. 3. ed. Campinas: Alínea, 2010.

WALLIMAN, N. **Métodos de pesquisa**. 1. ed. São Paulo: Saraiva, 2015.