Proposta De Implementação Do Organograma Para A Melhoria Do
Desempenho Dos Colaboradores: Estudo De Caso Na Empresa
Dinâmica Serviços Empresariais Ltda Em Manaus

ARTIGO ORIGINAL

GIOIA JUNIOR, Michel Monteiro ^[1], QUEIROZ, Ana Lúcia Campos ^[2], CRUZ, Rafael de Lima ^[3],
ROBERTO, Jose Carlos Alves ^[4]

GIOIA JUNIOR, Michel Monteiro. Et al. Proposta De Implementação Do Organograma Para A Melhoria Do Desempenho Dos Colaboradores: Estudo De Caso Na Empresa Dinâmica Serviços Empresariais Ltda Em Manaus. Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento. Ano 06, Ed. 05, Vol. 05, pp. 95-118. Maio de 2021. ISSN: 2448-0959, Link de acesso: <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/administracao/implementacao-do-organograma>, DOI: 10.32749/nucleodoconhecimento.com.br/administracao/implementacao-do-organograma

Contents

Proposta De Implementação Do Organograma Para A Melhoria Do Desempenho Dos Colaboradores: Estudo De Caso Na Empresa Dinâmica Serviços Empresariais Ltda Em Manaus

- RESUMO
- 1. INTRODUÇÃO
- 2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA
 - 2.1 MICRO E PEQUENAS EMPRESAS - MPES
 - 2.2 TERCEIRIZAÇÃO DE MÃO DE OBRA
 - 2.3 DESEMPENHO DOS COLABORADORES
 - 2.3.1 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO POR COMPETÊNCIAS
 - 2.3.2 TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO
 - 2.3.3 PROJETO DE TREINAMENTO DE COLABORADOR COM FOCO NOS RESULTADOS
 - 2.3.4 NECESSIDADE DE TREINAMENTO
 - 2.4 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL
 - 2.4.1 ORGANOGRAMA
 - 2.5 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL
- 3. MATERIAIS E MÉTODOS
 - 3.1 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS
 - 3.1.1 QUANTO A NATUREZA
 - 3.1.2 QUANTOS AOS FINS
 - 3.1.3 QUANTOS AOS MEIOS
 - 3.2 CARACTERIZAÇÕES DA EMPRESA
- 4. RESULTADOS E DISCUSSÕES
 - 4.1 GRÁFICO DAS ÁREAS CRÍTICAS
 - 4.2 QUADRO DA ÁREA MAIS CRÍTICA
 - 4.3 PLANEJAMENTO DE AÇÕES
 - 4.3.1 IMPLEMENTAÇÃO DO ORGANOGRAMA DA EMPRESA
 - 4.3.2 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO APLICADA NOS COLABORADORES
 - 4.3.3 IMPLANTAÇÃO DE BENEFÍCIOS E RECOMPENSAS AOS COLABORADORES
- 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS
- REFERÊNCIAS

RESUMO

Este artigo tem como principal proposta propor a implementação do organograma dentro da empresa de terceirização de mão de obra na empresa Dinâmica Serviços Empresariais Ltda

Proposta De Implementação Do Organograma Para A Melhoria Do Desempenho Dos Colaboradores: Estudo De Caso Na Empresa Dinâmica Serviços Empresariais Ltda Em Manaus

que fica localizada na cidade de Manaus, Amazonas. Com base em pesquisas realizadas dentro da organização foi realizado o diagnóstico onde foram encontrados como principais pontos críticos o relacionamento do Recursos Humanos com seus colaboradores, a ausência de um organograma para que todos tenham conhecimento de como a empresa é composta, desenvolvimento de atividades que façam com que os colaboradores se sintam parte da empresa e motivados a realizarem suas atividades. Como principal objetivo, a pesquisa está voltada para a melhoria do desempenho dos colaboradores e como implementar as atividades dentro da organização para que a empresa possa ter um bom relacionamento com seu próprio time valorizando-o e criando meios de gerar motivação perante as atividades desenvolvidas dentro de cada uma de suas funções. Para isso, faz-se necessária a implementação do organograma da empresa para que todos possam ter conhecimento das divisões hierárquicas e possa interagir entre os setores e com isso criar atividades que possam evoluir o campo motivacional dos colaboradores dentro das atividades. Como objetivos específicos: apresentar estratégias voltadas para desenvolver o organograma, sugerir otimizações voltadas para a criação de programas de relacionamento com os colaboradores onde os mesmos possam interagir com outros colaboradores de outros setores e com isso ser criados mecanismos motivacionais que gerem trabalhos em equipe. As ferramentas utilizadas dentro da empresa foram plano de ação 5W2H, folha de verificação, utilizadas para auxiliar na implementação da criação de um organograma dentro dos setores, criação de atividades motivacionais, melhoria no processo de integração. Diante disto, espera-se que com a continuidade das atividades implementadas possam gerar melhores resultados dentro da equipe de colaboradores que representam a organização para os seus clientes potenciais.

Palavras-Chave: Colaboradores, hierarquia, motivação, terceirização de mão de obra.

1. INTRODUÇÃO

Este artigo trata-se do estudo de caso realizado em uma empresa de terceirização de mão de obra Dinâmica Serviços Empresariais de Prevenção Contra Incêndio Ltda. onde foram realizadas análises internas e externas através da aplicação de diagnóstico empresarial, onde posteriormente pode ser aplicada a implementação da área que está discriminada como a mais crítica.

Proposta De Implementação Do Organograma Para A Melhoria Do Desempenho Dos Colaboradores: Estudo De Caso Na Empresa Dinâmica Serviços Empresariais Ltda Em Manaus

De acordo com as análises realizadas verificou-se que a área dos Recursos Humanos é a mais crítica por apresentar pontos fracos que precisam melhorar como a falta de um organograma, existe um certo distanciamento entre os colaboradores e outros setores onde os mesmos não relacionam. Os colaboradores não apresentam motivação nas suas atividades ou seus postos onde foram colocados, e isso faz com que os mesmos tenham interesse de buscar novas oportunidades demonstrando um certo distanciamento da empresa.

Compreende-se que o setor de recursos humanos é responsável pela admissão e demissão de colaboradores, bem como pode criar programas voltados para o desenvolvimento de competências e atividades motivacionais que façam com que os colaboradores se sintam motivados a desempenharem um bom papel dentro de suas funções ou que tenham interesse de se aperfeiçoarem para oferecerem uma mão de obra mais especializada.

Dessa forma, a escolha por esse setor como o mais crítico resultou a partir da observação direta e da conversa com colaboradores pertencentes à empresa, onde os mesmos afirmaram que quando entraram na organização não sabiam quem eram todos os responsáveis pelos setores. A falta de motivação faz com que os colaboradores queiram trabalhar em outra empresa, onde os mesmos relatavam que a empresa não apresentava tanta importância aos colaboradores, apresentando uma rotatividade de pessoas dentro dos postos.

Perante a isto, o objetivo geral do projeto está voltado para a melhoria do desempenho dos colaboradores e como implementar as atividades dentro da organização para que a empresa possa ter um bom relacionamento com seu próprio time valorizando-o e criando meios de gerar motivação perante as atividades desenvolvidas dentro de cada uma de suas funções. Para isso, faz-se necessária a implementação do organograma da empresa para que todos possam ter conhecimento das divisões hierárquicas e possa interagir entre os setores e com isso criar atividades que possam evoluir o campo motivacional dos colaboradores dentro das atividades.

Como objetivos específicos apresentar estratégias voltadas para desenvolver o organograma, sugerir otimizações voltadas para a criação de programas de relacionamento com os colaboradores onde os mesmos possam interagir com outros colaboradores de outros setores

Proposta De Implementação Do Organograma Para A Melhoria Do Desempenho Dos Colaboradores: Estudo De Caso Na Empresa Dinâmica Serviços Empresariais Ltda Em Manaus

e com isso ser criados mecanismos motivacionais que geram trabalhos em equipe ou que faça com que o colaborador se sinta mais acolhido pela organização como parte do seu time organizacional.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 MICRO E PEQUENAS EMPRESAS - MPES

No Brasil, as distinções das empresas seguem uma classificação, a diferença está no faturamento como definição do seu porte. O Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), discrimina essa classificação de acordo com seu faturamento e quantidade de empregados que o negócio possui. Dentro de um estudo realizado em 2010, no Brasil havia cerca de 3 milhões de Microempresas, de acordo com as projeções esse número poderá chegar em torno de 4,66 em 2022. (SEBRAE, 2018, p. 1).

Uma empresa quando se torna bem estruturada e passa a fazer planejamento adequado, consegue superar as metas estabelecidas para seu negócio em um tempo hábil, permitindo assim com que o seu faturamento alcance margens ainda maiores, passando com isso a se tornar uma empresa média e de grande porte em um tempo considerável, onde novos estudos foram aplicados, novos meios podem ser inseridos com o intuito de melhorar os procedimentos internos.

De acordo com Duarte (2013), outras características podem ser consideradas dentro das Micro e Pequenas Empresas (MPes), levando em consideração multiplicidades que envolvem resultados quali-quantitativos. Quantitativos estão relacionados aos elementos adotados pelos gestores de empresas familiares. Quantitativos estão direcionados a estrutura adotada para organizar a empresa de forma adequada.

Assim, uma das características marcantes dentro de microempresas é a quantidade de empresas familiares, o que faz com que sejam levadas em considerações especificidades voltadas para a gestão e o planejamento desses negócios, pois há muitas facilidades em desordenar os processos e ocorrer uma miscigenação das receitas da empresa com o lucro dos envolvidos. Uma particularidade bastante presente em microempresas que possuem um

Proposta De Implementação Do Organograma Para A Melhoria Do Desempenho Dos Colaboradores: Estudo De Caso Na Empresa Dinâmica Serviços Empresariais Ltda Em Manaus

porte menor do que das Empresas de Pequeno Porte (EPP).

Dessa forma, para Nascimento et al. (2013, p. 175), apesar das microempresas apresentaram uma grande importância para a economia do país, existe uma grande taxa de mortalidade das mesmas, onde várias empresas iniciam suas atividades e fecham suas portas em um tempo de aproximadamente 5 anos, de forma precoce, por vários fatores que influenciam de dentro dos processos para fora, onde envolve os clientes. Alguns fatores podem ser citados que são: aparecimento de empresas maiores e com maiores capacidades de compras e com isso, melhores preços e negociações com fornecedores; limitações do mercado de atuação; dificuldades em captação de recursos financeiros para dentro do negócio; dificuldade em gerir a gestão da empresa.

Assim, as microempresas somente conseguem vencer a concorrência se apresentarem estratégias internas onde possam ser aplicadas melhorias dentro dos processos internos, onde envolvem capacitação de colaboradores, melhorias nos fluxos e processos internos. Quando uma microempresa ou empresa de pequeno porte direciona investimentos para melhorias voltadas em capital intelectual dos envolvidos, aquisição de equipamentos e melhorias na estrutura a mesma está se preparando para ter retornos ainda melhores que envolvem a qualidade dos seus produtos ou serviços.

2.2 TERCEIRIZAÇÃO DE MÃO DE OBRA

A terceirização pode ser considerada como uma transferência das responsabilidades de uma pessoa jurídica para outra, que é considerada como tomadora do serviço para a prestadora do serviço que será realizado. A empresa que terceiriza por sua vez apresenta especialização em determinada atividade, onde cria com isso a busca por uma ampla competitividade gerada pela redução do custo com a contratação de seus serviços (SERAU JUNIOR, 2018).

Esse termo, terceirização, vem sendo utilizado para discriminar uma forma de organização empresarial que tem ampliado mais serviços no mercado. Esse tipo de negociação entre empresas é voltado para repassar todas as responsabilidades, principalmente perante direitos trabalhistas, seleção e admissão para a empresa contratada, onde está por sua vez terá que organizar e administrar o seu capital intelectual ou sua mão de obra para realizar os

Proposta De Implementação Do Organograma Para A Melhoria Do Desempenho Dos Colaboradores: Estudo De Caso Na Empresa Dinâmica Serviços Empresariais Ltda Em Manaus

serviços previamente contratados por outras empresas.

Para Stein et al. (2017) quando se trata de terceirização de mão de obra a competição que envolve o candidato a uma vaga para uma empresa assim envolve as oportunidades que fazem parte dela de forma externa. Isto é, as oportunidades não surgem dentro da empresa em si, mas nos clientes que aparecem para que aquelas vagas possam ser supridas. Por isso, nesse tipo de empresa a rotatividade acaba se tornando cada vez maior. Se comparado quando um determinado conhecimento específico predomina o colaborador a relação entre ele e a empresa acaba se tornando maior gerando um vínculo mais duradouro, pois o conhecimento do colaborador retorne para os dois investidores de forma recíproca.

2.3 DESEMPENHO DOS COLABORADORES

O gestor para coordenar sua equipe de colaboradores e direcioná-los a alcançarem o objetivo organizacional da empresa precisa saber gerir também informações e ter uma visão completa de toda a empresa. Gerir uma organização se baseando apenas em informações que se consegue obter baseando apenas em seus sentidos se compara a um piloto de avião fazendo um voo transcontinental olhando somente pela janela do *cokpit* (FRANCISCHINI, 2017).

Assim, compreende-se que para aumentar o desempenho dos colaboradores necessariamente precisa avaliar a competência de cada colaborador para que possa estudar possibilidades de valorizar cada colaborador conforme suas competências. Assim, o mapeamento destas precisam estar voltadas para competências comportamentais e competências técnicas (LEME, 2015).

Dentro desse contexto, a avaliação como uma forma de mensurar o desempenho de cada colaborador, permite com que a chefia possa valorizar os pontos positivos de cada um. Por outro lado, para a empresa, permite com que a mesma utilize seus resultados para tomar decisões importantes com relação ao aprendizado e a carreira de cada um dos seus colaboradores (BRAGA, 2014).

Assim, quando existe uma divisão definida das atividades, funções e cargos fica mais fácil de realizar programas voltados para ampliar o desempenho dos colaboradores que fazem parte

Proposta De Implementação Do Organograma Para A Melhoria Do Desempenho Dos Colaboradores: Estudo De Caso Na Empresa Dinâmica Serviços Empresariais Ltda Em Manaus

da organização. Dessa maneira, o desempenho dos colaboradores está diretamente relacionado com as divisões de tarefas, cargos e funções dentro de uma empresa. Quando esta não possui esse campo bem definido, tendem a realizarem atividades que não fazem parte de sua função, fazendo com que o desempenho de cada um caia junto com a motivação de realizarem as atividades em um menor tempo possível ou da melhor maneira (LEME, 2015).

2.3.1 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO POR COMPETÊNCIAS

A avaliação de competências é um processo que tem como principal intuito verificar o potencial de cada funcionário, sendo, portanto, uma avaliação sistemática que engloba tanto os colaboradores quanto os gestores. Dessa maneira, a avaliação de desempenho veio para fazer com que o trabalho em equipe seja feito com eficiência, sendo como instrumento de coleta de informações sobre cada colaborador, buscando melhoria a partir dos dados apurados para um planejamento voltado para ampliação da competência de cada um. Dentro dessa vertente, entre os métodos de avaliação, o informal ainda é considerado o que acontece com maior probabilidade, onde o gestor e os próprios colaboradores se autoavaliam a todo momento. Contudo, programas de desenvolvimento de competências, fortalecimento de equipes, acompanhamento e avaliação do desempenho e outros processos que visam buscar as pessoas para alcançar os objetivos da organização (EL-KOUBA et al., 2009).

Assim, a avaliação de desempenho está voltada para a possibilidade de mensurar e apurar o desempenho dos colaboradores com o intuito de melhorar as suas competências e se tiver a possibilidade de ampliar as habilidades de cada um através do planejamento de um treinamento. O resultado impacta na produtividade dentro da empresa e na repercussão dos efeitos de seus resultados. Contudo, a avaliação de desempenho é uma das etapas do ciclo da gestão do desempenho onde precisa advir de outras etapas (COELHO JR, 2011).

2.3.2 TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO

Para manter-se no mercado que está cada vez mais competitivo as empresas buscam diferenciação, as organizações têm investido cada vez mais em treinar e desenvolver os

Proposta De Implementação Do Organograma Para A Melhoria Do Desempenho Dos Colaboradores: Estudo De Caso Na Empresa Dinâmica Serviços Empresariais Ltda Em Manaus

talentos humanos, profissionais bem treinados e capacitados realizam sua função de forma eficiente, diminuindo os erros e aumentando lucros e a satisfação do cliente. O maior patrimônio das organizações é o capital humano, por isso os mais simples funcionários até o mais importante executivo da empresa podem ser treinados e desenvolvidos (MILKOVITCH; BOUDREAU, 2010).

O maior patrimônio das organizações é o capital humano, por isso os mais simples funcionários até o mais importante executivo da empresa podem ser treinados e desenvolvidos. O T&D foca no desempenho e capacidade que o colaborador possui para desenvolver determinada função, refletindo diretamente na motivação de cada um. O treinamento é a capacitação da mão de obra dentro da organização, acredita-se que o colaborador bem treinado tem facilidade ao desempenhar suas tarefas no ambiente de trabalho, além de evitar possíveis erros que impossibilitam o andamento das atividades (MARRAS, 2011).

2.3.3 PROJETO DE TREINAMENTO DE COLABORADOR COM FOCO NOS RESULTADOS

O projeto de treinamento é o planejamento da melhoria dos colaboradores. Vizioli (2014, p. 149) defende que “a elaboração de um projeto de treinamento eficiente contempla as seguintes etapas: a) identificação das necessidades de treinamento; b) planejamento e programação do treinamento; c) execução do treinamento; e d) avaliação dos resultados do treinamento”. Com a identificação das necessidades de treinamento tem-se um diagnóstico, a partir daí deve-se elaborar o planejamento e programação do treinamento, então se executa o treinamento e, por fim, deve ser feita uma avaliação dos resultados.

2.3.4 NECESSIDADE DE TREINAMENTO

Na primeira etapa é necessário identificar quais setores precisam de mudança e para isso utiliza-se o levantamento das necessidades de treinamento, que é um método de pesquisa e levantamento de dados, a partir do LNT pode-se obter o diagnóstico necessário para dar o próximo passo para a aplicação do projeto de treinamento (SILVA et al., 2018).

O Levantamento das Necessidades de Treinamento pode ser dividido em dois cenários:

Proposta De Implementação Do Organograma Para A Melhoria Do Desempenho Dos Colaboradores: Estudo De Caso Na Empresa Dinâmica Serviços Empresariais Ltda Em Manaus

Reativo que visa à busca por soluções imediatas para os problemas encontrado e prospectivo que visa o alcance das metas futuras, focado na capacitação dos novos colaboradores. Para Marras (2011, p. 142) “A escolha dos métodos dependerá das características da organização, do perfil da área de T&D, da cultura da empresa, do momento organizacional etc. Essa decisão será do responsável da área”.

O Levantamento das Necessidades de Treinamento deve ser realizado em todos os departamentos da empresa, coletando os dados e as informações necessárias para um diagnóstico correto, a equipe de treinamento é a encarregada de realizar o LNT. Os objetivos devem ser bem definidos e os métodos utilizados para coleta de informações devem ser selecionados, os gerentes e colaboradores participam como fontes de informação (AZEVEDO, 2019).

2.4 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

Pode-se compreender como uma organização a junção de pessoas que conseguem realizar atividades, mesmo que distintas, mas ao mesmo tempo, e com o auxílio uma das outras, diferentemente do que ocorreria, se a pessoa realizasse uma das atividades sozinha, o que não seria possível acontecer era alcançar o objetivo organizacional em tempo hábil por causa do fluxo de atividade (CHIAVENATO, 2014).

Assim, quando ocorre a junção das pessoas dentro de uma determinada empresa, pode-se considerar como uma organização e conforme vai aumentando em quantidade de colaboradores mais processos internos também vão surgindo, fazendo com que esta organização se torne um organismo complexo e totalmente dinâmico. Por isso, conforme vão aparecendo novos colaboradores ou ampliando a quantidade dos mesmos, cada uma precisa conhecer o seu papel dentro da empresa, bem como suas responsabilidades, para que possam agir ou pensar de maneira correspondendo com que a empresa espera, de maneira sistêmica e para que o objetivo da empresa não se perca (LACOMBE, 2011).

Assim, uma empresa quando nasce os seus procedimentos também nascem juntos, baseados no que existe dentro da empresa. Quando os primeiros colaboradores estabelecem normas ou procedimentos, tende a continuar para os que entrarem posteriormente. Com o passar do

Proposta De Implementação Do Organograma Para A Melhoria Do Desempenho Dos Colaboradores: Estudo De Caso Na Empresa Dinâmica Serviços Empresariais Ltda Em Manaus

tempo, conforme a empresa vai crescendo os procedimentos vão se tornando mais complexos, suas demandas e mudanças exigem que as empresas tenham de fato uma estrutura organizacional padronizada (CARREIRA, 2009).

Dentro do contexto, a estrutura organizacional passa a ser um conjunto ordenado de responsabilidades e ações organizacionais de uma empresa e que não pode ser engessada, ela precisa ser estruturada conforme as mudanças que vão ocorrendo dentro da organização e com base nas necessidades da mesma. Essas mudanças vão surgindo com o decorrer do tempo (SEIFFERT; COSTA, 2017).

Dessa maneira, esse conjunto de mudanças vão fazer com que surjam o desenho orgânico de toda a organização, que vão sendo representadas através organogramas, funcionogramas e fluxogramas de atividades. Com isso, a estrutura organizacional está voltada para a representação gráfica relacionada com maior ou menor autoridade hierárquica referente aos demais (CARREIRA, 2009).

2.4.1 ORGANOGRAMA

O organograma está direcionado para a forma como a empresa está organizada. Encontra-se certa dificuldade entre as empresas em conseguir organizar corretamente o seu organograma de maneira que todos tenham conhecimento de quem faz parte da organização. Pode-se compreender que é uma relação dada entre a representação gráfica e o cargo que são exercidos dentro da organização. A sua composição por si possui duas bases, linhas e retângulos que ligam uns aos outros (CURY, 2017).

Assim, a estrutura organizacional faz parte de todo um cenário onde fazem partes colaboradores e gestores, bem como líderes e liderados. A construção de um organograma permite com que uma empresa demonstre que possui preocupação com toda a sua equipe e que sabe exatamente qual o grau de importância de cada um dentro da organização. Com isso, a organização colabora para a definição da equipe estratégica, gerenciais e operacionais, com o intuito de conseguir executar o planejamento desenvolvido para fazer com que a empresa consiga alcançar os seus objetivos organizacionais (MORAIS; BREJÃO; TORRES, 2018).

Proposta De Implementação Do Organograma Para A Melhoria Do Desempenho Dos Colaboradores: Estudo De Caso Na Empresa Dinâmica Serviços Empresariais Ltda Em Manaus

Assim, os objetivos se tornam cada vez mais importantes para a tomada de decisão dentro de uma organização. Isso ocorre porque quando se define os objetivos também se delega funções e tarefas para serem realizadas por cada indivíduo de dentro da organização, a necessidade de pessoal é estabelecida, a quantidade de pessoas necessárias envolvidas também passa a ser definido e com isso, os recursos que serão necessários para conseguir realizar as tarefas de cada plano criado (SANTOS; WANE; LOPES, 2014).

2.5 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

Pode-se compreender como estratégia todo o estudo que pode levar a um caminho ou direcionamento aos procedimentos diferenciados que de certa forma possa auferir meios de fazer com que a empresa possa obter maiores possibilidades de criar um destaque perante seu público-alvo, ou maneiras da mesma conseguir superar os obstáculos e realizar e concretizar os objetivos organizacionais, visando melhorar as ações internas de maneira que alcance todas as metas organizacionais estabelecidas (OLIVEIRA, 2010, p. 214).

Sendo assim, o planejamento estratégico é uma ferramenta essencial para traçar as metas e objetivos da organização. Estes por sua vez vão encaminhar a empresa para chegar na excelência que deseja, levando em consideração os objetivos organizacionais da empresa e a visão da mesma, que representa onde a mesma quer estar daqui a um tempo. A importância do planejamento está voltada para a capacidade de conseguir se organizar, preparar, direcionar, delegar atividades que estejam voltadas para a qualidade do serviço ou produto que a empresa oferece.

Desse modo, esse estabelecimento de estratégias conduzem a pequena empresa para outros patamares que podem oferecer excelência no que a organização tem a oferecer para os seus clientes. Na verdade, os processos aplicados para corrigir falhas e permitir com que a empresa tenha uma vantagem competitiva com isso, oferece excelência para o negócio perante o seu público-alvo, pois permite com que a empresa melhore seus fluxos, corrija suas falhas e melhore sua produtividade.

Assim, compreendendo-se que o passo inicial de uma organizacional é estabelecer aonde quer chegar para poder traçar todo o percurso, pode-se entender que o estabelecimento de

Proposta De Implementação Do Organograma Para A Melhoria Do Desempenho Dos Colaboradores: Estudo De Caso Na Empresa Dinâmica Serviços Empresariais Ltda Em Manaus

diretrizes são os estabelecimentos da missão da organização, em prol disso gira todos os outros objetivos internos no qual a organização irá promover meios para alcançar resultados. (CERTO et al, 2009, p. 48).

Desse modo, quando se estabelece a missão da empresa, passa-se a criar a motivação principal pelo qual motiva-se a existência do negócio, e isso envolve o tipo de produto ou serviço que a empresa oferece, para quem pretende oferecer esses itens e que valor agregado tem a oferecer para seu público-alvo. No caso de um micro e pequena empresa determinar a missão faz com que os gestores ou empreendedores possam se organizar nas atividades operacionais que desejam realizar diariamente, criando com isso até plano de ação para resolver os problemas que podem surgir no decorrer da realização dos objetivos voltados para a missão do negócio. Outro ponto importante para o planejamento estratégico é a criação de uma visão organizacional, e pode ser considerada como um limite em que o proprietário ou os gerentes da empresa desejam alcançar em um espaço de tempo longo, com um plano de ação mais amplo (OLIVEIRA, 2010).

Ou seja, o planejamento estratégico permite traçar ações focando no que está afetando a empresa evitando desperdício de tempo. Dentro desse contexto, o planejamento envolve conhecimento e aplicação de ferramentas voltadas para conhecimento dos principais obstáculos que impedem a microempresa de evoluir no setor onde está inserida. Planejar, para um pequeno negócio, significa organizar os recursos que tem para obter os que não tem e com isso conseguir adquirir novos meios de alcançar a satisfação do seu público-alvo.

Dessa forma, Kimura e Dondoni (2016, p. 99) afirmam que a visão de uma empresa está relacionada onde deseja chegar garantindo todos os esforços empregados pela organização. Sendo assim como um estágio da empresa a longo prazo, como um desejo e onde se quer chegar. Por isso todos os objetivos precisam estar arrumados e toda a estrutura organizacional da empresa precisa estar bem elaborada, para que se possa mover toda a equipe laboral em prol de onde se quer chegar. Com isso, entende-se que a visão está voltada para um desejo que pode ser de longo prazo de qualquer empresa. Esse desejo faz com que a empresa se organize e crie estratégias que podem ser traçadas ao longo dos anos que podem inclusive levar a empresa para outros patamares.

Para que essa missão e visão sejam bem estabelecidas, também se faz necessário

Proposta De Implementação Do Organograma Para A Melhoria Do Desempenho Dos Colaboradores: Estudo De Caso Na Empresa Dinâmica Serviços Empresariais Ltda Em Manaus

discriminar os valores que serão respeitados dentro do ambiente organizacional e para com o cliente. Para Nakagawa (2012), os valores são princípios que envolvem a realização dos procedimentos internos, bem como a resolução de problemas ou atendimentos perante os fornecedores, clientes, parceiros e todos os interessados envolvidos, de maneira que possa ter uma harmonia entre todos para uma relação confiável e segura.

Com isso, os valores reúnem dentro da organização as ações esperadas para conseguir reunir todos os talentos necessários e alcançar um resultado diferenciado do que se teve anteriormente. Para uma microempresa os valores também colaboram com o clima organizacional de dentro da empresa. Se a empresa tem valores e defende-os perante os colaboradores, como organização, empatia, e respeito pelos clientes sabe-se que serão colaboradores que trabalharão para satisfazer os clientes e compreendê-los em suas necessidades.

Para Mendonça; Ruzzão e Santos (2017, p. 82), as ferramentas que auxiliam no alcance da excelência através da gestão estratégica fornecem informações que podem resultar em um direcionamento ou em uma forma de melhorar o desempenho atual. Desse modo, essas ferramentas geram dados que os gestores ou o empreendedor poderá utilizar para tomar decisões que podem melhorar os processos internos. Como no caso do desempenho da empresa ou dos colaboradores que podem ser percebidos como fatores a melhorar. Assim, para MPEs e EPPs aplicar ferramentas para auxiliar na gestão estratégica conduz ao planejamento e ao alcance de resultados para o negócio, sendo o lugar onde o empreendedor ou proprietários querem conduzir sua empresa.

3. MATERIAIS E MÉTODOS

A metodologia está voltada para a forma de levantar dados e encontrar resultados dentro da uma pesquisa, sendo, portanto, parte de um processo de investigação. Para Koche (2011), a metodologia manifesta as informações que a ciência traz para encontrar respostas científicas para um determinado estudo, sendo utilizada como parte de um processo com objetivo de encontrar conhecimentos sistematizados e seguros. Para isso, faz-se necessário que tenha planejamento para se alcançar os objetivos da investigação.

Proposta De Implementação Do Organograma Para A Melhoria Do Desempenho Dos Colaboradores: Estudo De Caso Na Empresa Dinâmica Serviços Empresariais Ltda Em Manaus

Assim a pesquisa apresenta uma metodologia voltada para o estudo aplicado dentro da organização pesquisada.

3.1 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

3.1.1 QUANTO A NATUREZA

A presente pesquisa é desenvolvida pelo método qualitativo, não havendo a realização de análise de caráter quantitativo. De acordo com Duarte (2016), a pesquisa qualitativa é traduzida por aquilo que não pode ser mensurável, pois a realidade e o sujeito são elementos indissociáveis. Assim sendo, quando se trata do sujeito, levam-se em consideração seus traços subjetivos e suas particularidades.

3.1.2 QUANTOS AOS FINS

Trata-se de uma pesquisa exploratória, onde serão utilizados embasamentos teóricos sobre a temática do desempenho de colaboradores e organograma. Para Gil (2008), trata-se de uma pesquisa que tem como objetivo adequar o pesquisador a uma maior familiarização com o problema apontado, com vistas a torná-lo mais claro ou a construir hipóteses.

3.1.3 QUANTOS AOS MEIOS

Trata-se de pesquisa realizada utilizando-se bases teóricas e de campo, realizada a partir de entrevistas com colaboradores e gestores de dentro da própria organização. Dessa maneira, Para Prodanov e Freitas (2013), a pesquisa de campo se trata de uma pesquisa que tem como principal intuito buscar informações ou conhecimentos voltados a uma problemática, de maneira possa comprovar ou descobrir novos fenômenos.

Proposta De Implementação Do Organograma Para A Melhoria Do
Desempenho Dos Colaboradores: Estudo De Caso Na Empresa
Dinâmica Serviços Empresariais Ltda Em Manaus

3.2 CARACTERIZAÇÕES DA EMPRESA

Figura 2 – Logomarca da Empresa Dinâmica Serviços Empresariais

Fonte: Autor, 2021.

A empresa tem sua localização na Avenida Arquiteto José Henrique B. Rodrigues, n.7, Colônia Terra Nova, em Manaus, Amazonas. A empresa foi criada em 2017, como uma empresa no fornecimento de extintores de incêndio, oferecendo com isso curso de Brigada de incêndio. Outros itens foram agregados como passar do tempo, como a terceirização de Agente de Portaria.

Atualmente a empresa além de fornecer mão de obra para diversas empresas clientes potenciais, oferece outros serviços também como instalação de cancela eletrônica, catraca eletrônica, fornecimento de placas de sinalização, além de oferecer a instalação de sistemas

Proposta De Implementação Do Organograma Para A Melhoria Do Desempenho Dos Colaboradores: Estudo De Caso Na Empresa Dinâmica Serviços Empresariais Ltda Em Manaus

de alarme e segurança eletrônica em empresas e residências. A empresa aposta fortemente em serviços Bussinessto Bussiness – B2B ou em contratos públicos através de licitações públicas para a terceirização de mão de obra como os agentes de portaria.

4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

O estudo de caso realizado na Empresa Dinâmica Serviços Empresariais Ltda, seguiu o direcionamento da entrevista realizada com os colaboradores e dos principais gestores da empresa. Através da coleta de informações verificou-se que existe situações críticas no setor que envolve a participação dos colaboradores e a falta de um organograma para definir de forma clara e objetiva a função e o papel de cada um dentro da organização.

4.1 GRÁFICO DAS ÁREAS CRÍTICAS

De acordo com as informações levantadas elaborou-se um gráfico que pode representar a média do desempenho da organização.

Gráfico 1 – Desempenho por área funcional dentro da Empresa Dinâmica

Proposta De Implementação Do Organograma Para A Melhoria Do Desempenho Dos Colaboradores: Estudo De Caso Na Empresa Dinâmica Serviços Empresariais Ltda Em Manaus

Fonte: Elaborado pelo autor, 2021.

Como pode-se observar, a empresa apresenta como melhores desempenhos a administração da empresa e operações. Outras partes da empresa apresentam desempenho equilibrado, tais como Marketing, Finanças e logística. Contudo, o setor de Recursos Humanos apresenta como o setor que apresentou menor desempenho, sendo, portanto, o setor mais crítico da organização, onde será necessária uma atenção maior por parte dos gestores.

Assim, as propostas apresentadas possuem plano de ação com embasamentos metodológicos para que possam serem aplicados como melhoria dentro da organização, melhorando o desempenho dos colaboradores.

4.2 QUADRO DA ÁREA MAIS CRÍTICA

Como pode-se observar no quadro de área mais crítica dentro da organização, possuem pontos a melhorar que dependerão da implementação do organograma da empresa para que os colaboradores possam conseguir interagir entre si e outros setores e com isso

Proposta De Implementação Do Organograma Para A Melhoria Do Desempenho Dos Colaboradores: Estudo De Caso Na Empresa Dinâmica Serviços Empresariais Ltda Em Manaus

conseguirem aumentar a produtividade dentro da organização Dinâmica Serviços Empresariais Ltda. Os ajustes realizados no organograma da empresa poderão contribuir com a valorização do colaborador e com isso, motivá-los a realizarem suas atividades com mais ânimo e com o sentimento de valorização por parte da empresa.

Quadro 1 – Recursos Humanos da empresa Dinâmica Serviços Empresariais Ltda

ÁREA FUNCIONAL	NÍVEL OU GRAU DE AVALIAÇÃO				
RECURSOS HUMANOS	Ponto muito forte 5	Ponto Forte 4	Ponto médio 3	Ponto fraco 2	Ponto muito fraco 1
1) Os colaboradores passam pela fase de integração após o processo de Admissão	X				
2) São realizados treinamentos com os colaboradores dentro de cada função	X				
3) O organograma é de conhecimento de todos			X		
4) Os colaboradores interagem entre si			X		
5) Os colaboradores encontram-se motivados com os benefícios e recompensas				X	
6) Os trabalhos em equipe funcionam de forma eficiente no ambiente empresarial				X	
7) Há uma comunicação acessível entre gestores e colaboradores			X		
8) Os colaboradores mostram motivação nas suas atividades				X	
9) Os colaboradores podem opinar ou apresentar sua ideias dentro do ambiente de trabalho					X
10) A empresa elabora plano de ação e compartilha com todos os colaboradores					X
TOTAL	1	0	9	6	4
MÉDIA POR GRAU (POR COLUNA)	1	0	0.9	0.6	0.2
DESEMPENHO DA ÁREA	2.7				

Fonte: Elaborado pelo autor, 2021.

O quadro 1 acima, pontua o setor Recursos Humanos e as notas variam entre 5, 3, 2, 1. Evidenciando que algumas áreas precisam de atenção especial agindo como uma forma de

Proposta De Implementação Do Organograma Para A Melhoria Do Desempenho Dos Colaboradores: Estudo De Caso Na Empresa Dinâmica Serviços Empresariais Ltda Em Manaus

melhorar o desempenho das atividades organizacionais, envolvendo os colaboradores como principais agentes causadores de mudanças dentro da empresa. A empresa não possui um organograma de compreensão de todos, e isso faz com que os colaboradores desconheçam a hierarquia da empresa, seus líderes e subordinados. A falta de conhecimento voltado para a estrutura organizacional da empresa permite com que os colaboradores não tenham programas voltados para fazer com que os colaboradores interajam e consigam nas atividades laborais.

As melhorias voltadas para implementar essa área estão relacionadas com a criação de um organograma onde todas os setores poderão ter suas funções bem definidas de maneira que possibilite inclusive com que os colaboradores de cada setor possam se especializar, aplicar a avaliação de desempenho e o desenvolvimento de programas que possam valorizar o colaborador de maneira que se sintam mais motivados para realizarem suas atividades.

4.3 PLANEJAMENTO DE AÇÕES

O plano de ação, mais conhecido como 5W2H, auxilia no desenvolvimento de atividades para alcançar resultados a curto prazo dentro da empresa ou dentro de um projeto desenvolvido para se alcançar os resultados de forma mais rápida. Essa ferramenta da qualidade oferece descomplicação e atribui interposto para a tomada de deliberação, através dela é factível detectar contrariedades dentro das entidades, amparando exatamente a sua retificação.

Assim, se torna exequível produzir todo um planejamento por meio de plano de ação 5W2H objetivando o upgrade dos processos, pois as justificações de muitos impasses são provenientes da carência de um bom planejamento por parte dos administradores e demais pessoas envolvidas no processo decisório (BALLESTERO-ALVAREZ, 2012).

Quadro 2 – Ações desenvolvidas para a intervenção na empresa Dinâmica Serviços

ITEM	AÇÃO INTERVENTIVA	CRONOLOGIA	CUSTO
1	Criação de um cronograma organizacional	1 dia	R\$ 600,00
2	Implantação da avaliação de desempenho nos setores	5 dias	R\$ 1000,00
3	Criação do programa de benefícios e recompensas aos colaboradores	5 dias	R\$ 1000,00

Proposta De Implementação Do Organograma Para A Melhoria Do
Desempenho Dos Colaboradores: Estudo De Caso Na Empresa
Dinâmica Serviços Empresariais Ltda Em Manaus

TOTAL	R\$ 2.600,00
-------	--------------

Fonte: Elaborado pelo autor, 2021.

Com isso, a solução proposta para implementar o campo crítica da empresa utiliza-se de ferramentas do planejamento como o plano de ação 5W2H para que sejam realizadas tarefas importantes para a implementação do organograma existente e para desenvolver melhorias no desenvolvimento de pessoas dentro da empresa, com a criação de um programa de benefícios e recompensas aos colaboradores.

4.3.1 IMPLEMENTAÇÃO DO ORGANOGRAMA DA EMPRESA

Para que possa melhorar a forma da empresa se relacionar com sua equipe interna, o cronograma possibilita que todos possam ter conhecimento de suas funções e papéis dentro da organização. Essa definição permite com que os gestores possam, principalmente, ampliar o desempenho de cada um dos colaboradores. Como a empresa trabalha com terceirização de mão de obra, e por causa disso possui uma equipe extensa de colaboradores, precisa desenvolver meios de fazer com que cada um desses colaboradores trabalhe com mais a finco e criatividade nos seus postos de trabalho e que cumpram com motivação suas tarefas diárias. Para isso, precisa estar mais próxima dos colaboradores de forma que todos conheçam cada um dos setores administrativos da organização e seus gestores e liderados. Nesse sentido, desenvolver atividades que possam fazer com que toda a empresa interaja e todos possam se conhecer e trocar ideias ou informações de trabalho, gerando laços que podem ser fortalecidos com o clima organizacional.

Através da pesquisa realizada com os gestores e com os colaboradores pode-se obter respostas relacionadas as funções que são desempenhadas dentro da empresa, conforme o Quadro 3, abaixo:

Quadro 3 – Atividades executadas com os funcionários

CARGOS	FUNÇÕES
Diretores	Entra em contato com os clientes potenciais. Compra novos equipamentos. Monitora todos os contratos de serviços.

Proposta De Implementação Do Organograma Para A Melhoria Do Desempenho Dos Colaboradores: Estudo De Caso Na Empresa Dinâmica Serviços Empresariais Ltda Em Manaus

Gerente	<p>Entra em contato com clientes potenciais. Parte burocrática de cada setor; Coordena equipe do setor; Repassa relatório aos diretores. Assinatura de contratos e execução de vendas.</p>
Auxiliar Comercial	<p>Entra em contato com clientes prospectos; Participa de processos de licitação; Repassa orçamentos. Cadastra os clientes. Lança Ordem de Serviços. Coordenar os motoristas e as entregas de materiais. Verifica se os agentes de portarias estão em seus postos.</p>
Auxiliar de RH	<p>Organiza todas as documentações dos colaboradores. Verifica se falta documentações e recebe documentos de cada colaborador.</p>
Auxiliar de Faturamento	<p>Entra em contato com as empresas e repassa faturamento; Organiza documentações de cada cliente empresa. Cadastro de clientes. Lança Ordem de Serviços.</p>
Motorista	<p>Realiza entrega de documentos.</p>
Agente de Portaria	<p>Responsável pela ronda e por estar na guarita de todos os clientes.; Responsável pelo controle das entradas e saídas dos locais contratados.</p>
Limpeza	<p>Limpeza interna e externa das salas.</p>

Fonte: Elaborado pelo próprio autor, 2021.

De acordo com quadro acima, existem atividades realizadas com duplicidade que gera além de retrabalho duplicidade de informações nos setores responsáveis, gerando desencontro de informações que podem confundir o setor de RH que é responsável por disponibilizar a mão de obra solicitada ou confundir o gerente que é responsável pelos detalhes da instalação ou realização de alguma venda realizada referente aos outros itens que a empresa vende. Com a exclusão de atividades repetidas que podem ser realizadas por um setor responsável e exclusão de atividades com duplicidade a estrutura organizacional ficaria da seguinte forma como consta no Quadro 4, abaixo:

Quadro 4 – Estrutura redefinida

CARGOS	FUNÇÕES
--------	---------

Proposta De Implementação Do Organograma Para A Melhoria Do Desempenho Dos Colaboradores: Estudo De Caso Na Empresa Dinâmica Serviços Empresariais Ltda Em Manaus

Diretores	<p>Compra novos equipamentos.</p> <p>Decisão sobre recursos internos e fechamento de novas parcerias.</p> <p>Acompanha os processos licitatórios.</p> <p>Analisa o relatório gerencial.</p>
Gerente	<p>Entra em contato com clientes potenciais.</p> <p>Parte burocrática de cada setor;</p> <p>Coordena equipe do setor;</p> <p>Repassa relatório aos diretores.</p> <p>Assinatura de contratos e execução de vendas.</p> <p>Estabelece aplicação de programas de benefícios e remuneração dos colaboradores de cada setor.</p>
Auxiliar Comercial	<p>Entra em contato com clientes prospectos;</p> <p>Participa de processos de licitação;</p> <p>Repassa orçamentos.</p> <p>Cadastra os clientes.</p> <p>Lança Ordem de Serviços.</p>
Auxiliar de RH	<p>Organiza todas as documentações dos colaboradores.</p> <p>Verifica se falta documentações e recebe documentos de cada colaborador.</p> <p>Organiza admissão e demissão de colaboradores conforme contratos.</p> <p>Realiza processo de integração do colaborador.</p> <p>Responsabiliza por cada colaborador externo (Agentes de Portaria).</p> <p>Coordenação dos motoristas.</p>
Auxiliar de Faturamento	<p>Entra em contato com as empresas e repassa faturamento;</p> <p>Organiza documentações de cada cliente empresa.</p>
Motorista	<p>Realiza entrega de documentos.</p>
Agente de Portaria	<p>Responsável pela ronda e por estar na guarita de todos os clientes.;</p> <p>Responsável pelo controle das entradas e saídas dos locais contratados.</p> <p>Remete-se ao setor de RH.</p>
Limpeza	<p>Limpeza interna e externa das salas do prédio administrativo.</p>

Fonte: Elaborado pelo próprio autor, 2021.

Como a redefinição do quadro funcional da empresa, pode-se reorganizar o organograma e a apresentação desta passa a ser de responsabilidade do processo de integração de cada colaborador, função acrescentada ao setor de RH. Além disso, as responsabilidades atribuídas as pessoas de agente de portaria, podem ser retiradas do setor comercial que fica com sua função de relacionamento com os clientes e não com os colaboradores. O setor contábil, por ser externo precisa ser Staff e demonstrado no organograma, passando a representar um organograma, conforme a Figura 1, baixo:

Proposta De Implementação Do Organograma Para A Melhoria Do Desempenho Dos Colaboradores: Estudo De Caso Na Empresa Dinâmica Serviços Empresariais Ltda Em Manaus

Figura 1 – Organograma redefinido

Fonte: Elaborado pelo autor, 2021.

4.3.2 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO APLICADA NOS COLABORADORES

Após definida a estrutura organizacional e redefinido o organograma da empresa, para melhorar o desempenho de cada colaborador faz-se necessário avaliar o desempenho de cada um para conhecer o que a empresa pode contribuir para melhorar a produtividade dos colaboradores. Bem como conhecer sobre cada colaborador ao ponto de elaborar um plano de ação voltado para um planejamento voltado para contribuir com a motivação dos mesmos dentro de suas respectivas atividades.

Conforme estudo realizado em fontes bibliográficas, foi elaborado um modelo de avaliação de desempenho a ser aplicado por cada um dos três gestores, para que assim cada um conheça a produtividade de cada um dos colaboradores de dentro de seus setores. Conforme

Proposta De Implementação Do Organograma Para A Melhoria Do Desempenho Dos Colaboradores: Estudo De Caso Na Empresa Dinâmica Serviços Empresariais Ltda Em Manaus

Figura 2, abaixo:

Figura 2 – Planilha de Avaliação de desempenho de cada colaborador por setor

74%	< MÉDIAS >	7,3	8,2	7,2	6,5	8,3
Pontuação	Funcionário	Criatividade / Inovação	Trabalho em equipe	Comunicação Interpessoal	Capacidade de liderar	Disposição para novas tarefas
86%	Viviane Brito	9	9	9	8	9
67%	Fabiana Gonzaga	7	7	5	5	6
70%	Guilherme Marques	6	8	8	7	5
76%	Roger Santana	6	8	7	6	10
69%	Thais Vanzolini	7	8	7	7	10
76%	Paulo Pascoal	9	9	7	6	10

Fonte: Elaborado pelo próprio autor, 2021.

Através da análise realizada por cada gerente, será possível encontrar queda na produtividade e com isso encontrar outros problemas que podem estar afetando a motivação e a produtividade dos colaboradores. Para melhorar a produtividade e o desempenho de cada um, a criação de um programa de benefícios e recompensas aos colaboradores podem ser necessários.

4.3.3 IMPLANTAÇÃO DE BENEFÍCIOS E RECOMPENSAS AOS COLABORADORES

Para a implantação de benefícios e recompensas que podem motivar ainda mais os colaboradores em suas atividades foi necessário um plano de ação voltado para as atividades necessárias de mapeamento e conhecimento das reais informações e necessidades. Conforme o Quadro 5, abaixo:

Quando 5 – 5W2H voltado para a implantação de benefícios e remunerações

Estabelecer necessidades voltadas para a criação de benefícios e remunerações

Proposta De Implementação Do Organograma Para A Melhoria Do Desempenho Dos Colaboradores: Estudo De Caso Na Empresa Dinâmica Serviços Empresariais Ltda Em Manaus

O que?	Analisar os benefícios a serem criados e suas respectivas remunerações junto aos colaboradores.
Por quê?	Para criar os benefícios e os valores a serem acrescentados na remuneração de cada colaborador
Onde?	Setor Administrativo
Quando?	Segunda semana de março de 2021.
Quem?	Gestor de Recursos Humanos
Como?	Reunião com o gestor responsável
Quanto?	R\$ 1.000,00.

Fonte: Elaborador pelo próprio autor, 2021.

A partir da aplicação do plano de ação torna-se possível o desenvolvimento dos benefícios e suas respectivas remunerações, conforme aprovação do setor responsável e dos diretores. Esse plano de benefícios pode ser validade com a avaliação de desempenho, onde poderá verificar se os benefícios aumentaram a produtividade de cada colaborador beneficiado, conforme cada setor estudado. Como pode-se observar no Quadro 6:

Quadro 6 – Benefícios e remunerações sugeridas

Setor Administrativo	
Benefícios	Remuneração
Cesta básica: colaborador sem falta no mês.	R\$ 100,00
Folga Extra: Aniversariante do mês	R\$ 50,00
Comissão por contrato fechado (Comercial).	R\$ 500,00
Comissão licitações adjudicadas (Comercial).	R\$ 1000,00.
Agentes de Portaria e Motoristas	
Melhor Agente: sem falta e assíduo no mês.	R\$ 150,00
Aniversariante do mês	R\$ 100,00

Fonte: Elaborado pelo próprio autor, 2021.

Como pode-se observar no quadro 6, os benefícios criados estão relacionados com a produtividade de cada colaborador, levando-os a um melhor desempenho dentro da organização. A remuneração auxilia a criar interesse em se manter ativo nas atividades, porém existem outras formas de reconhecer o valor de cada um que não envolve remuneração como homenagear o aniversariante do mês com mensagens ou com um reconhecimento realizado por um presente por parte da empresa.

Proposta De Implementação Do Organograma Para A Melhoria Do Desempenho Dos Colaboradores: Estudo De Caso Na Empresa Dinâmica Serviços Empresariais Ltda Em Manaus

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante dos apontamentos e todo o estudo realizado na empresa Dinâmica Serviços Empresariais Ltda, pode-se observar que o cenário mais crítico estaria relacionado com a mão de obra, a principal atividade da empresa que oferece serviços especializados para a população. A empresa apresentou falta de uma definição clara do seu organograma e este que tinha não era bem repassado para os colaboradores novos, gerando com isso uma falta de informação relacionada aos gestores e aos liderados, deixando muitas vezes os colaboradores sem saber a quem eram subordinados, principalmente os que ficam em setores externos do prédio administrativo da empresa.

Dentre todos os setores, realizando estudo interno na empresa, pode-se observar que existem atividades que são duplicadas pelos setores, como no caso o setor comercial que possui bastantes atividades, se compara com os outros setores. No entanto, fazendo o mapeamento da função verificou-se que possui atividades que estariam mais direcionadas a mão de obra, o que seria facilmente remetida ao setor de RH para sua supervisão e controle.

Com o mapeamento observou-se que a falta de um organograma deixava os colaboradores sem conhecer os seus gerentes e líderes, fazendo com que os mesmos se sentissem distantes da administração ou se sentissem menos valorizados pela equipe profissional da empresa. Dessa maneira, uma reorganização dos setores faz parte da melhoria em toda a estrutura organizacional.

Estabelecendo o desenho da organização forma mais coerente, se torna fácil aplicar análise ou avaliação de desempenho quando todos os setores passam a ter suas funções bem estabelecidas, até porque o setor só pode avaliar se aquele colaborador está de fato realizando as atividades desejadas se estas forem previamente compartilhadas com os mesmos colaboradores e sendo definidas como atividades do setor,

Com base nisso, foram redefinidas atividades que poderiam ser repassadas para o setor de faturamento e vice e versa. Bem como responsabilidades que estavam direcionadas somente aos diretores e que poderia ser realizada facilmente pelos gestores. Contudo, o desenvolvimento de um organograma é o passo inicial para melhorias internas no desempenho dos colaboradores. O outro passo foi criar os benefícios e remunerações

Proposta De Implementação Do Organograma Para A Melhoria Do Desempenho Dos Colaboradores: Estudo De Caso Na Empresa Dinâmica Serviços Empresariais Ltda Em Manaus

estabelecidos a partir do estabelecimento de cada função e que pode ser mensurado, se os objetivos estão sendo alcançados, através do aumento do desempenho e da produtividade de cada colaborador a partir da aplicação desses benefícios.

REFERÊNCIAS

AZEVEDO, F.C. Treinamento e desenvolvimento como instrumento de retenção de talentos nas organizações. Revista Brasileira de Administração Científica. V.10, n.1, jan-mar, 2019.

BRAGA, M.C.G. Avaliação de desempenho: processo e práticas. Tese de Mestrado em Sociologia. Universidade do Minho. Disponível em:<<http://repositorium.sdum.uminho.pt/handle/1822/30460>>. Acesso em 29 mar 2021.

CARREIRA, D. Organização Sistemas e Métodos: Ferramentas para racionalizar as rotinas de trabalho e a estrutura organizacional da empresa. São Paulo: Saraiva, 2009.

COELHO JR, F.A. Gestão do Desempenho Humano no Trabalho: interfaces teóricas, etapas constitutivas e implicações práticas. Anais do III Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho – EnGPR, João Pessoa, 2011.

CURY, A. Organização e métodos: uma visão holística. 9. Ed. São Paulo: Atlas, 2017.

EL-KOUBA, A. Programas de Desenvolvimento Comportamental: influências sobre os objetivos estratégicos. Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 49, n.3, jul-set, 2009.

FRANCISCHINI, P.G. Indicadores de desempenho: dos objetivos à ação – Método para elaborar KPIs e obter resultados. Rio de Janeiro: Alta Books, 2017.

GIL, A.C. Como elaborar projetos de pesquisa. 6. Ed. São Paulo: Atlas, 2008.

KOCHE, J.C. Fundamentos de metodologia científica: teoria da ciência e iniciação à pesquisa. Petrópolis, RJ: Vozes, 2011.

Proposta De Implementação Do Organograma Para A Melhoria Do Desempenho Dos Colaboradores: Estudo De Caso Na Empresa Dinâmica Serviços Empresariais Ltda Em Manaus

LEME, R. Avaliação de desempenho com foco em competência: a base para a remuneração por competência. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2015.

MORAIS, M.O.; BREJÃO, A.S.; TORRES, J.G.M.; NETO, P.L.O. Organização para inovação nas empresas: proposta de modelo integrado estratégia e estrutura organizacional – estudo de caso em uma empresa de borracha. Revista Brazilian Journal of Development. Curitiba, v.4, n.5, Edição Especial, ago. 2018.

PRODANOV, C.C. FREITAS, E.C. Metodologia do trabalho científica: método e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico. 2. Ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

SANTOS, M.J.; WANE, R.; LOPES, O. Knowledge sharing: Social, Cultural and Structural Enabling Factors. In C. Machado & J.P. Davin (Eds.) Transfer and Management of Knowledge London: Wiley-ISTE, 2014.

SEIFFERT, P. Q.; COSTA, J. A. da S. Estruturação organizacional: planejando e implantando uma nova estrutura. São Paulo: Atlas, 2017.

SERAU JUNIOR, Marco Aurélio, et. al. Terceirização: conceitos, críticas, reflexos trabalhistas e previdenciários. São Paulo: LTr, 2018.

SILVA, I.S.; GRAF, M.B.; HILZSCHUH, G.G.; BRAMBILLA, F.R. Estudo sobre a necessidade de treinamento dos colaboradores das empresas do setor de comércio na cidade de Montenegro-RS. 2018. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/ocs/index.php/clav/clav2018/paper/viewPaper/6871>>. Acesso em 02 abr 2021.

STEIN, G.; ZYLBERATAJN, E.; ZYLBERSTAJN, H. Diferencial de salários da mão de obra terceirizada no Brasil. Estud. Econ. São Paulo, v.47, n.3, jul-set, 2017.

^[1] Graduando do curso de Administração.

^[2] Graduanda do curso de Administração.

^[3] Graduando do Curso de Administração.

Proposta De Implementação Do Organograma Para A Melhoria Do
Desempenho Dos Colaboradores: Estudo De Caso Na Empresa
Dinâmica Serviços Empresariais Ltda Em Manaus

^[4] Orientador. Mestrado profissional em Engenharia de produção.

Enviado: Abril, 201.

Aprovado: Maio, 2021.