



PROPOSTA DE IMPLEMENTAÇÃO DE MELHORIAS NO SETOR OPERACIONAL: ESTUDO DE CASO NA STRATEGY CONSULTORIA EM RECURSOS HUMANOS

ARTIGO ORIGINAL

ANJOS, Bianca Santana dos¹, SILVA, Cristiane de Jesus², DANTAS, Maria de Nazaré de Souza³, ROBERTO, José Carlos Alves⁴, COSTA, Rejane Flores da⁵

ANJOS, Bianca Santana dos. Et al. **Proposta de implementação de melhorias no setor operacional: estudo de caso na Strategy Consultoria em Recursos Humanos**. Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento. Ano. 07, Ed. 06, Vol. 01, pp. 30-52. Junho de 2022. ISSN: 2448-0959, Link de acesso: <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/administracao/implementacao-de-melhorias>,

DOI:

10.32749/nucleodoconhecimento.com.br/administracao/implementacao-de-melhorias

RESUMO

O presente artigo retrata um estudo de caso realizado na empresa Strategy e Consultoria em RH, que atua no segmento de recursos humanos, possui um porte médio e está situada na cidade de Manaus. Para a elaboração deste, realizou-se, inicialmente, um diagnóstico organizacional. A partir deste, verificou-se a existência de problemas e vulnerabilidades na área operacional da empresa. Nesse contexto, a pergunta norteadora do estudo foi: quais estratégias podem ser implementadas na empresa Strategy e Consultoria em RH visando uma maior eficiência operacional? Portanto, tem-se como objetivo de pesquisa propor ações interventivas para a eliminação de vulnerabilidades e problemas relacionados ao setor operacional da Strategy Consultoria em RH, a fim de que ela se torne mais competitiva. Em relação à metodologia, trata-se de uma pesquisa exploratória. Utilizou-se dos meios bibliográficos para a coleta de fontes científicas que fornecessem subsídios para a construção da fundamentação teórica. Para a coleta e análise dos dados que compuseram o estudo de caso, a pesquisa se utilizou de técnicas quantitativas e qualitativas. Para a elaboração do diagnóstico e das ações interventivas a serem propostas, foi empregada a ferramenta 5W2H. Por fim, apresentar-se-á três ações interventivas para a solução dos problemas e vulnerabilidades de uma empresa, sendo elas: estruturação de um modelo de recursos humanos 4.0; implantação de uma plataforma de cursos e treinamentos 4.0; e implantação de uma política de



procedimentos operacionais e instruções normativas em cada área desenvolvida da empresa.

Palavras-chave: Operacional, Recursos Humanos, Vulnerabilidade.

1. INTRODUÇÃO

O presente estudo propõe um diagnóstico organizacional para a resolução dos problemas e vulnerabilidades de uma organização da área de serviço. A empresa escolhida foi a Strategy Consultoria em RH. Ela tem porte médio e a sua premissa é atender seus clientes de forma a proporcionar satisfação por meio dos serviços listados em seu portfólio. Ressalta-se que o segmento de atuação da empresa é promissor, porém, exige competência técnica e comportamental daqueles que atuam na mesma.

O problema que a empresa apresentou originou-se de um estudo acerca de seu ambiente interno e externo. Em cada um dos cenários houve a preocupação em utilizar ferramentas que pudessem proporcionar assertividade no desempenho das tarefas operacionais cotidianas. Dessa forma, a maior vulnerabilidade que o diagnóstico apresentou foi na dimensão operacional. Sendo assim, a partir do momento em que a área operacional se apresentou como a mais crítica, surgiu o objetivo geral do trabalho, que é propor ações interventivas para a eliminação de vulnerabilidades e problemas relacionados ao setor operacional da Strategy Consultoria em RH, a fim de que ela se torne mais competitiva

Segundo Vergara (2016), a questão norteadora de um estudo se refere a uma espécie de dúvida, algo que gera uma certa incerteza. Essa, por sua vez, pode se manifestar em qualquer cenário organizacional, porém, ela também permite a compreensão de questões características e particulares a um contexto específico. A partir da análise dos problemas e vulnerabilidades da empresa Strategy Consultoria em Recursos Humanos, para a elaboração diagnóstico e das respectivas ações interventivas, surgiu a seguinte questão norteadora: quais estratégias podem ser implementadas na empresa Strategy e Consultoria em RH visando uma maior eficiência operacional?



Para alcançar os resultados deste estudo foi necessário aderir e seguir métodos de pesquisa. As escolhas metodológicas, por sua vez, foram fundamentadas nas recomendações de autores referência na área da metodologia. Sendo assim, em relação à metodologia, esta pesquisa pode ser classificada como exploratória. Propõe-se uma revisão da literatura a partir de fontes científicas validadas e atuais para a construção da fundamentação teórica. Para a coleta e análise dos dados, a pesquisa utilizar-se-á de técnicas qualitativas e quantitativas. Especificamente para o desenvolvimento das ações interventivas, os pesquisadores empregaram a ferramenta 5W2H.

Para o alcance do objetivo geral e para que seja possível responder, de maneira sistematizada, ao problema de pesquisa aqui delimitado, estabeleceu-se os seguintes objetivos específicos: estruturar um modelo de recursos humanos 4.0; implantar uma plataforma de cursos e treinamentos 4.0; fomentar uma política eficiente para o melhor desempenho dos procedimentos operacionais; e propor ações interventivas para cada área que compunha o setor operacional da empresa delimitada. Esses objetivos possuem ligação com cada intervenção e para implantação de cada uma delas foi necessário utilizar o 5w2h. Por fim, registra-se que as estratégias voltadas à solução do problema levantado no diagnóstico correspondem às ações interventivas a serem sugeridas ao longo deste artigo. Para que elas apontem para resultados satisfatórios, o cronograma de execução recomendado para cada uma deve ser seguido, porém, a pesquisa apenas sugere a implementação, pois cabe à Strategy Consultoria em Recursos Humanos tomar a decisão pela incorporação ou não dessas ações em seu cotidiano.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Nessa seção, será apresentado o arcabouço teórico do estudo, ou seja, a visão dos autores quanto ao tema delimitado por esta pesquisa.



2.1 CONCEITO E DEFINIÇÕES DE RECURSOS HUMANOS

Mediante o pioneirismo de Taylor e Fayol, houve, ao longo dos anos, uma expressiva mudança, como será demonstrado neste tópico. Em um momento anterior, era comum que as empresas executassem os seus processos de uma maneira pouco eficiente, sem a aplicação de nenhum tipo de metodologia. Sendo assim, os pioneiros da Administração passaram a utilizar métodos para potencializar o uso desses por empresas diversas. As organizações, portanto, começaram a dividir suas tarefas de uma maneira mais organizada e, com isso, conseguiram produzir de uma maneira mais eficiente e eficaz ao adotarem esses métodos sugeridos. Na atual conjuntura, os departamentos passaram a ter maior notoriedade, porém, não existe departamento melhor que o outro. Todos são relevantes ao bom desempenho organizacional. Entende-se que os departamentos possuem suas responsabilidades. A Teoria de Sistema enfatiza que o somatório das partes trabalha em função do todo, ou seja, os setores trabalham de forma independente, harmonizados e equilibrados. Um setor deve interagir com o outro para que a entidade como um todo tenha um bom desempenho (BERTALANFFY, 2015).

Um dos setores que chamam bastante atenção neste contexto é o setor de Recursos Humanos, porém, antes não possuía tanta notoriedade. Este setor resguarda atualmente a sua devida importância pelo fato de que, segundo Chiavenato (2014), o recurso humano enfatiza toda a gestão de pessoas, ou seja, isto é, ajuda no desenvolvimento e capacitação das pessoas competentes por meio de estratégias alinhadas com as expectativas da diretoria da entidade. O setor de recursos humanos direciona suas ações mediante à gestão de pessoas e, com isso, possibilita o aprimoramento comportamental e técnico dos colaboradores de uma empresa. Segundo Cunha (2015), a gestão comportamental nada mais é do que uma forma inteligente de gerir pessoas. Essa gestão é baseada no gerenciamento estratégico dos colaboradores de uma organização. Uma vantagem propiciada pela metodologia é a utilização do perfil de cada colaborador como start para elaborar equipes ou times fortes e/ou adequados. Explora o que os colaboradores têm de melhor a oferecer. As



suas vulnerabilidades são convertidas em oportunidades quando são designadas para atividades em que possam se destacar.

Por fim, percebe-se que, de fato, o setor de Recursos Humanos evoluiu de maneira significativa ao longo dos anos, pois o que antes era visto como um simples departamento pessoal, hoje pode ser considerado como a “coluna vertebral” de uma companhia.

2.1.1 SURGIMENTO DOS RECURSOS HUMANOS 4.0

O setor de Recursos Humanos nem sempre foi visto como é atualmente. Desse modo, ao estabelecer um link com a atenção a esse campo pelas grandes empresas, como Samsung, LG e o Grupo Benchimol, percebe-se que essas companhias passaram por significativos processos de mudanças e, com isso, acompanharam as necessidades do mercado, tornando-se mais competitivas. O fortalecimento deste setor impacta em tal sucesso.

O setor de Recursos Humanos desses grupos é sustentado por três pilares, sendo eles: Departamento Pessoal, Desenvolvimento de Pessoas (DP) e Treinamento e Capacitação de Pessoas, ou seja, essa divisão permite um melhor gerenciamento das ações voltadas à captação de pessoas e aumento nos resultados positivos. O Departamento Pessoal foca nos aspectos burocráticos, ao passo em que o Desenvolvimento de Pessoas enfatiza a importância da criação de ações estratégicas coerentes com os objetivos da diretoria das empresas, ou seja, a diretoria precisa se fazer presente nas tomadas de decisões estratégicas. Além disso, o treinamento do colaborador é importante para que execute as ações definidas, isto é, para que tenha a devida capacitação técnica (SILVA, 2015).

Segundo França (2014), o setor de Recursos Humanos emergiu diante da necessidade de se trabalhar o desenvolvimento do colaborador. Essa necessidade permitiu o trabalho com aspectos motivacionais, tendo como base os princípios da pirâmide de Maslow, proposta no início do século XX. Os primeiros relatos acerca da criação do setor de Recursos Humanos 4.0 foram registrados em meados de 2011,



em uma apresentação expositiva para o Governo Alemão Hannover. A apresentação foi feita em um evento business. Um ponto que merece destaque é que nada poderia ser possível em relação ao mundo 4.0 se a internet não tivesse sido inventada. Diante da evolução da tecnologia e da própria internet, chegou-se a esta nova caracterização de Recursos Humanos. Conforme Kanaane (2014), os Recursos Humanos 4.0 permitem ao colaborador o desempenho das funções laborais de uma maneira mais assertiva. Além disso, esses recursos facilitam a gestão das pessoas em uma entidade. Dessa forma, o setor se torna indispensável e passa a ser um ícone de grande relevância pois, a partir dele e por ele, as estratégias passam a ter êxito no tocante ao mercado de atuação, pois pessoas preparadas estrategicamente proporcionam resultados satisfatórios.

Portanto percebe-se que os Recursos Humanos 4.0 permitem um melhor e mais rápido atendimento às demandas do mercado, de modo que as companhias que migram do método tradicional de gestão para um método mais inovador e com maior eficiência, com foco nos Recursos Humanos 4.0, conseguem se destacar perante à concorrência. Vale ressaltar que nem todas as empresas se deixam levar por novos processos e preferem em muitos casos trabalhar com métodos saturados e que não possuem mais a mesma eficiência e eficácia, como era em outras épocas.

2.1.2 ESTRUTURAÇÃO E IMPLANTAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS 4.0

Quando uma empresa decide fazer a aquisição de uma tecnologia e/ou mudar os seus processos e/ou sistemas, por vezes, não estão efetivamente preparadas, porém, o importante em todo processo de estruturação e implantação é saber como “vender” a ideia e disseminar de forma correta tal proposta para os colaboradores. Geralmente, isso parte da diretoria e ela deve alinhar as suas estratégias com aquelas propostas pelo setor de RH. Todo processo de estruturação e implantação não é fácil, uma vez que as organizações tendem a trabalhar dentro de uma zona de conforto. A dificuldade de sair de uma zona que proporciona conforto apresenta muitos desafios e questionamentos. Alguns preferem ficar nesta zona, outros acreditam que sair de uma



zona de conforto seja a principal razão para continuar a vencer e ter sucesso no mercado. Portanto, a estrutura e implantação, de fato, são desafios complexos para toda e qualquer empresa que deseja sucesso.

Conforme Mendes (2021), companhias que passam por processos de estruturação e implantação de novas estratégias são aquelas que acreditam no processo de mudança. Essas empresas acreditam que as mudanças são necessárias para a incorporação de novos ciclos de operações em seus segmentos. Portanto, para estruturar e implantar os Recursos Humanos 4.0, a primeira coisa a ser feita é identificar a necessidade dessa mudança e para saber se ela se faz procedente, um diagnóstico acerca da real situação da empresa/entidade é recomendado. Uma vez feito o diagnóstico, a companhia terá condições concretas para implantar as ações interventivas sugeridas pelo diagnóstico. Além disso, ele apresenta um passo a passo para que a implantação seja feita da maneira correta. Segundo Bueno (2019), para implantar um RH 4.0, algumas medidas se fazem necessárias: mapear os processos; pesquisar qual plataforma será mais eficaz para desenvolver as demandas estratégicas da nova gestão 4.0; migrar todos os processos manuais/planilhas para a plataforma digital; e, por fim, capacitar e treinar a equipe para que esta saiba como utilizar a plataforma que servirá de apoio para essa nova gestão 4.0

O mais difícil em um processo de mudança e/ou transformação é a mudança de mentalidade das pessoas, pois se acostumam com os métodos tradicionais e não querem desapegar. A questão da resistência e a dificuldade de alguns em aceitar as mudanças impedem esta implantação efetiva, porém, mesmo mediante as dificuldades de aceitação, a transição do RH analógico para um RH digital 4.0 é de suma importância pois, com ele, será possível desenvolver uma gestão mais aprimorada e assertiva.



2.2 CONCEITO E DEFINIÇÕES DE TREINAMENTO E CAPACITAÇÃO EMPRESARIAL

Toda e qualquer empresa deseja que seus objetivos sejam alcançados, porém, para que isto aconteça, é importante que as organizações invistam em treinamentos e capacitação de pessoas. Algumas companhias não visualizam os treinamentos como um bom investimento, mas sim como maior gasto e custo. Contudo, treinar um time ou uma equipe é importante para a conquista de um melhor desempenho, o que demanda investimentos. Em primeiro lugar, fazem-se necessários os levantamentos acerca das demandas mais urgentes e, além disso, é importante que se faça o acompanhamento da eficácia ou falta dela por meio de indicadores que possam verbalizar o que foi alcançado por essas equipes. Segundo Chiavenato (2014), o treinamento organizacional pode ser visto como um processo que envolve a alteração de aspectos comportamentais e técnicos. Essas alterações norteiam as estratégias necessárias à melhor construção de um cenário organizacional inovador e competitivo. Entende-se que as capacitações ou treinamentos permitem uma melhora nas habilidades e capacidades exigidas ou requeridas ao exercício do cargo ou função.

O objetivo é orientar, direcionar e ajudar os colaboradores a se utilizarem de uma melhor forma de suas habilidades e/ou capacidades. Tanto os treinamentos como as capacitações, de modo geral, estão relacionados com o campo da gestão comportamental. Essa, por sua vez, nada mais é que uma forma inteligente de gerir pessoas. Essa gestão é baseada no gerenciamento de forma estratégica dos colaboradores de uma organização. Uma das vantagens associadas a esta gestão ou metodologia é a utilização do perfil específico de cada colaborador como start para a criação de equipes ou times fortes e/ou adequados. Nessas equipes/times, explora-se aquilo que cada membro tem de melhor a oferecer. Eles devem compor equipes/times onde as suas habilidades possam, de fato, ser aproveitadas.



2.2.1 IMPLANTAÇÃO DA PLATAFORMA DE CURSOS E TREINAMENTOS 4.0

Para toda e qualquer implantação se faz necessário, antes de tudo, um diagnóstico para saber se, de fato, é viável tal ação. A implantação geralmente ocorre mediante à uma necessidade e essa, por sua vez, às vezes, requer um certo investimento em vários fatores como, por exemplo, treinamentos, aprimoramentos, tecnologia, disponibilidade de tempo, entre outros. Conforme Soto (2015), a plataforma é onde dever-se-ão ser hospedados os cursos de capacitação e treinamento capazes de estimular o desenvolvimento de pessoas. Essas plataformas digitais servem de apoio estratégico aos recursos humanos da entidade. Dessa forma, a responsabilidade de gerenciar essas plataformas de cursos e treinamentos é do setor de Recursos Humanos.

Conforme França (2014), a origem dessas plataformas não é recente, pois já tem algum tempo desde a sua criação. No Brasil, por exemplo, esses ambientes virtuais voltados ao cenário corporativo começaram a surgir em meados dos anos 2000, período em que as instituições de ensino passaram a acreditar em novas modalidades de ensino de forma digital. O primeiro país a desenvolver plataformas de ensino e capacitação foram os Estados Unidos. Esse fato se deu devido ao grande poder econômico e financeiro que este país possui em relação à muitos países ao redor do mundo no quesito tecnologia. Para implantação de uma plataforma de cursos e treinamentos se faz necessário seguir o seguinte caminho:

- Fazer um diagnóstico quanto aos treinamentos que serão necessários para que sejam incorporados na plataforma;
- Verificar no mercado quais os layouts oferecidos;
- Aderir a licença para que os cursos e treinamentos sejam hospedados;
- Verificar se há um profissional competente para o gerenciamento da plataforma;
- Distribuir os cursos de capacitação e treinamento conforme a necessidade de cada colaborador;



- Gerenciar a plataforma conforme necessidade de novos cursos e manter a plataforma sempre atualizada com a nova versão.

Para que uma empresa possa implantar uma plataforma de cursos e treinamentos se faz necessário seguir os passos citados acima. Existem várias plataformas hoje no mercado, portanto, é indicado às companhias que adotem plataformas que permitam a identificação das reais necessidades para que tal implantação seja feita.

2.2.2 DIFERENÇA DE TREINAMENTOS E CURSOS

Os pioneiros da ciência da Administração, Taylor e Fayol, sempre propuseram mudanças e métodos para que as organizações se tornassem mais eficazes mediante ao aprimoramento de suas funcionalidades organizacionais. As companhias sempre tiveram a preocupação em alcançar seus resultados, porém, para esse alcance, sempre foi necessário mensurar as ações técnicas e comportamentais dos colaboradores. Essas mensurações se davam por meio de indicadores de desempenhos proporcionados pelo campo da gestão de pessoas por meio de Recursos Humanos estratégicos. Conforme Carvalho Neto (2002), existe uma relação muito afinada entre comportamento versus recursos humanos. Primeiro, é importante entender que os Recursos Humanos nem sempre tiveram esse formato. Há alguns anos, este setor era considerado somente como um campo que tratava apenas de assuntos burocráticos, como admissão, cálculos trabalhistas e demissão dos funcionários. Hoje lida também com as questões que envolvem a capacitação, desenvolvimento e treinamento de pessoas.

Enfatiza-se que os colaboradores de uma empresa são contratados por meio de um processo de recrutamento e seleção. Percebeu-se a necessidade de que fossem acompanhados para que sempre atingissem os melhores resultados. O acompanhamento está pautado em treinamentos e cursos voltados ao aperfeiçoamento das atividades e funções desempenhadas por cada colaborador da empresa. Segundo Cunha (2016), a diferença entre cursos e treinamentos é a seguinte: curso é aquilo que um instrutor ou professor irá ensinar a fazer, treinamento



é aquilo que um instrutor e/ou professor corresponde à aplicação de certos métodos para a melhora de uma atividade já conhecida e desempenhada.

Por fim, é importante salientar que, mesmo que um colaborador seja treinado e/ou capacitado, isso não significa que o mesmo renderá e/ou melhorar sua performance. Há casos em que os esforços da empresa não apontam para uma eficiência e eficácia e, nesses casos, o colaborador deverá ser trocado.

2.3 CONCEITOS E DEFINIÇÕES DE PROCEDIMENTOS OPERACIONAIS PADRÃO

Os grandes da ciência da Administração, Taylor e Fayol, desde o princípio, já lutavam para que as suas ideias voltadas ao aprimoramento e padronização dos processos fossem aceitas, pois entendiam que sem padronização não haveria eficiência. Isso significava dizer que os desperdícios eram muitos, que os gargalos atrapalhavam a fluidez dos processos e que os erros eram constantes. Conforme Soto (2015), os procedimentos operacionais servem para amenizar problemas existentes em um fluxo de atividades, ou seja, a ideia é aprimorar a fluidez e permitir que haja maior assertividade. Sendo assim, uma empresa que não possui procedimentos bem definidos tende a ser muito frágil em suas atividades. Percebe-se na citação que, de fato, os procedimentos operacionais são de suma importância para um contexto organizacional, cujo objetivo é diminuir impactos negativos no processo.

Além disso, quando uma empresa procura elaborar e aplicar seu pop's, fica claro que as pessoas podem até mesmo abandonar a organização, porém, os procedimentos permanecem e quando existe a necessidade de modificá-los, a empresa poderá fazer conforme necessidade. Contudo, nada adiantará contratar novas pessoas se elas não estiverem habilitadas, pois o desempenho organizacional continuará a ser prejudicado. Segundo Bueno (2019), os procedimentos operacionais permitem uma melhora na comunicação, porque toda a operação desenvolvida em uma atividade passa a ser devidamente compreendida. Para tanto, dever-se-á seguir um passo a passo e fluxogramas pré-definidos, pois isto permitirá um melhor desenvolvimento das



atividades nos setores e entre os setores. Sendo assim, ressalta-se a importância da eficiência dos procedimentos e que essa eficiência depende da utilização de métodos adequados. Além disso, o embasamento científico que respalda as ideias dos pioneiros da ciência da Administração deve ser levado em consideração.

2.3.1 O QUE É UMA POLÍTICA PADRÃO DE PROCEDIMENTOS OPERACIONAIS E O QUE SÃO AS INSTRUÇÕES NORMATIVAS?

Uma empresa sem organização tipifica uma unidade sem direcionamento, sem visão de futuro e, dessa forma, tudo aquilo que desenvolve acaba tendendo ao fracasso, pois uma das grandes funcionalidades da ciência da Administração é a organização, portanto, sem organização, não há prosperidade, palavra essa que não significa somente riqueza, mas sim assertividade no que se executa. Segundo Mendes (2021), uma política de procedimentos operacionais diz respeito ao atendimento às regras que são estabelecidas para que as atividades desenvolvidas pelas empresas sejam executadas com eficácia, agilidade e assertividade, ou seja, diante dessa perspectiva, nenhuma atividade deverá ser executada sem a devida atenção aos procedimentos administrativos recomendados.

Entende-se que as empresas que desejam obter certificação de que possuem a devida qualidade precisam atender algumas exigências. As companhias que desejam adquirir a certificação ISO devem descrever todos os processos de forma macro e metódica, ou seja, minuciosa. De acordo com Boog e Boog (2019), a diferença do Procedimento Operacional para a Instrução Normativa é a seguinte: o primeiro corresponde à descrição macro do processo ou de uma atividade, já a segunda se trata de uma descrição minuciosa do processo macro. Ambos são importantes, porém, nem toda empresa irá aderir os dois, isso porque as mudanças repentinas do mercado implicam a mudança de métodos rapidamente. Assim sendo, as empresas têm criado cronogramas para que essas mudanças sejam aplicadas nos procedimentos operacionais.



2.3.2 IMPLANTAÇÃO DA POLÍTICA PADRÃO DE PROCEDIMENTOS OPERACIONAIS E DAS INSTRUÇÕES NORMATIVAS

Todo e qualquer projeto implica em melhorias, contudo, isto se torna difícil quando a diretoria não possibilita tais implantações, ou seja, a primeira coisa que uma diretoria observa é o benefício que as implantações proporcionariam para a empresa. Portanto, sem o aval da diretoria, não existe nenhuma possibilidade de implantar ações e/ou métodos de melhorias de curto, médio e longo prazo. Segundo Chiavenato (2014), para se implantar procedimentos e instruções normativas, o primeiro passo é saber vender a ideia e também apontar as melhorias que esse processo irá proporcionar no que tange aos fluxos das atividades desenvolvidas pelas empresas.

Como já enfatizado, os procedimentos operacionais e instruções normativas possibilitam a identificação das falhas de uma maneira mais fácil, bem como permite a verificação dos gargalos que possam prejudicar as empresas e a ligação entre os setores. Essa ligação entre os setores se faz necessário porque todos eles trabalham e se interligam em função da empresa como um todo. Conforme Aquino (2017), para implantação de procedimentos operacionais, políticas e instruções normativas em uma empresa se faz necessário seguir alguns passos e entre eles estão:

- Conhecer todos os setores de uma empresa;
- Identificar os responsáveis pelos setores;
- Criar equipe para elaboração dos processos;
- Elaborar um cronograma de elaboração;
- Fazer o mapeamento de todos os processos;
- Elaborar o passo a passo de todas as atividades de todos os setores;
- Elaborar os fluxogramas para cada passo a passo;
- Elaborar os Procedimentos Operacionais e evidenciar os indicadores para cada procedimento;
- Elaborar as instruções normativas (execução de forma metódica para cada processo);
- Apresentar para Diretoria e responsáveis pelos setores;



- Estipular critérios para ajustes nos procedimentos e instruções normativas;
- Treinar os setores para atender às necessidades dos procedimentos.

Percebe-se, portanto, que, para implantar ações de melhorias em uma empresa, de fato, não é uma tarefa tão fácil, porém, em alguns casos, é importante abraçar os desafios para chegar às melhorias almejadas.

3. MATERIAIS E MÉTODOS

Para que os trabalhos científicos tenham êxito, a aplicação de técnicas, métodos e/ou ferramentas para o alcance de resultados é essencial. Ressalta-se que os resultados identificados em todos os estudos nem sempre são satisfatórios, contudo, cabe, ao pesquisador, a adesão a uma postura neutra, tanto na compilação de dados quantitativos quanto qualitativos. Não é a sua opinião que deve ser demonstrada, mas sim o que a ciência tem a dizer. Outro ponto a ser destacado é que todo trabalho científico que pretende alcançar resultados o deve fazê-lo por meio da adesão a metodologias e métodos que, ao término do estudo, permitam, ao pesquisador, evidenciar as suas considerações com a devida coerência no que tange àquilo que se pretendeu alcançar e esse alcance parte do pressuposto daquilo que Vergara (2016) denomina como pergunta problema.

3.1 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Conforme Aquino (2017), os procedimentos metodológicos implicam que as técnicas, instrumentos e estratégias de pesquisa associados ao método escolhido para chegar a um determinado resultado sejam executados da maneira correta. Os procedimentos metodológicos, quando bem atendidos, permitem a construção de argumentos pautados no raciocínio dedutivo, cujas considerações terão a devida validade e segurança, pois serão coletadas em fontes já validadas. A coleta de informações e as observações diretas nesta pesquisa é que permitirão a sugestão de estratégias inovadoras que permitirão o crescimento da empresa e a captação de melhores recursos humanos.



3.1.1 QUANTO À NATUREZA

Este artigo tem como premissa propor um estudo descritivo-exploratório para a compreensão das vulnerabilidades e problemas operacionais da empresa delimitada para a elaboração deste estudo de caso. Além disso, a partir da exploração dos dados do caso selecionado, que considerará dados quantitativos e qualitativos, irá propor ações interventivas para que a empresa-alvo, caso queira, faça as devidas melhorias. Esta pesquisa, portanto, adquire um viés também aplicado por incorporar tais características. Segundo Vergara (2016), enquanto pesquisa aplicada, o estudo aqui proposto, em sua essência, visa proporcionar conhecimentos que permitirão a chegada à resposta para a pergunta-problema aqui designada e para a proposição das referidas sugestões para a empresa-alvo.

3.1.2 QUANTO AOS FINS

Para que a pesquisa tivesse fundamento científico se fez necessário a utilização da pesquisa exploratória, isso porque esse tipo de pesquisa, segundo Lakatos e Marconi (2017), utiliza-se da necessidade de visitar a empresa *in loco*, além disso, a empresa também disponibilizou documentos que foram primordiais à elaboração do intento.

3.1.3 QUANTO AOS MEIOS

Quanto aos meios, esta pesquisa utilizou-se de meios bibliográficos, pois, para a elaboração da fundamentação teórica, consultou-se livros e artigos científicos já validados. Os livros e artigos selecionados permitiram o debate sobre a temática a partir de fontes seguras, atuais e com a devida qualidade. Outro ponto que deve ser destacado é que a pesquisa considerou dados quantitativos e qualitativos, pois, para a coleta e análise dos dados, foi necessária a elaboração de questionários e entrevistas que apontarão para resultados quantificáveis e não quantificáveis. Ambos são relevantes para a proposição das devidas ações interventivas. Além disso, conforme Casarin e Casarin (2012), esses meios bibliográficos e empíricos permitirão a resolução da problemática do trabalho ou do estudo



3.2 CARACTERÍSTICA DA EMPRESA

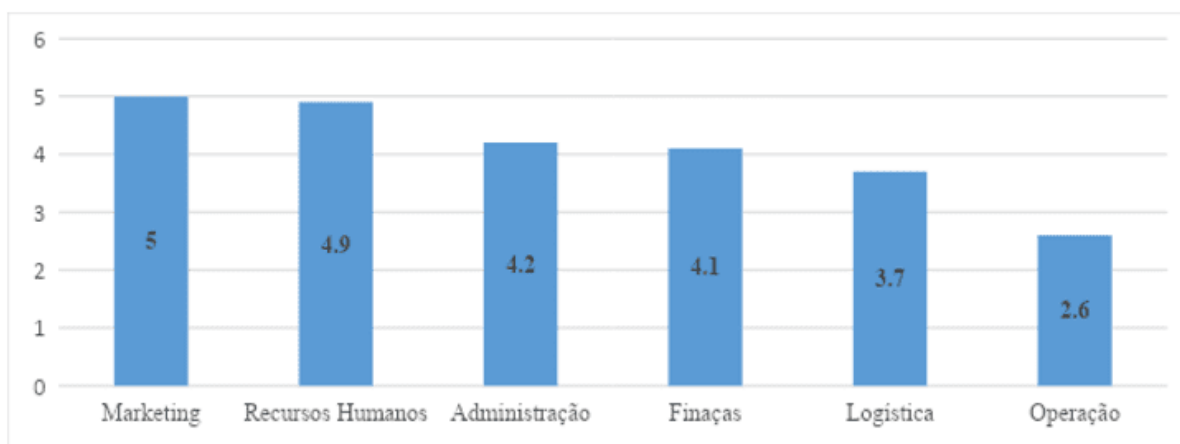
A Strategy Consultoria em RH nasceu em meados de 2008 mediante à percepção de seu idealizador, Matheus Rubens de Assis, de que o oferecimento desse tipo de serviço seria importante àquela comunidade. Este, por sua vez, herdou o viés empreendedor de seus pais, que sempre afirmaram que empreender seria a melhor solução para sair do vínculo da carteira assinada. A empresa já mencionada possui o CNPJ 11.918.289/0001-89, porém, não possui inscrição estadual pelo fato de pertencer à área de serviços. Contudo, a sua inscrição municipal possui a seguinte numeração 21707301. Sua estrutura física está fundamentada em uma sala comercial situada no bairro da Cachoeirinha Nº 930, em Manaus – Amazonas. A sala possui cerca de 57 m².

Na sala, há três ambientes sendo eles: uma área que serve como recepção, uma área que onde atua o setor de recrutamento e seleção e outra para reuniões e receber clientes. Ressalta-se que os serviços são executados no ambiente *in loco*, ou seja, junto ao próprio cliente. Os serviços oferecidos pela empresa resumem-se em: Recrutamento e Seleção; Diagnóstico Organizacional; Treinamento Empresarial; e Elaboração de Procedimentos Operacionais e Instruções Normativas

4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

Nesta sessão, demonstrar-se-á que, para que seja possível obter eficácia nos procedimentos operacionais, se faz necessário tomar como base os dados coletados junto a um diagnóstico operacional que apresente dados precisos, reais e atuais quanto ao desempenho da companhia. Para a análise do desempenho da Strategy e Consultoria em RH, considerou-se os dados de janeiro de 2021. Os dados evidenciaram que a área com maior vulnerabilidade era o setor operacional, conforme apresentado no Gráfico 1.

Gráfico 1 – Medição de desempenho



Fonte: Elaborado pelos autores (2022)

O gráfico evidenciou que a empresa que serviu de base para elaboração deste estudo estava demasiada vulnerável no quesito operação. Este dado foi comprovado pelo fato de que esse deveria ser o setor com maior desempenho, visto que a sua baixa eficiência impede o alcance de bons índices nos demais, especialmente em empresas prestadoras de serviços, porém, os resultados apontaram o contrário. As operações no setor da empresa-alvo têm como base a entrega de seus serviços e esta deve ser feita com eficiência para que os clientes sejam atraídos. Os níveis da empresa-alvo estavam baixos, como demonstra o Quadro 1. Neste quadro, percebe-se os setores que foram apontados como os mais defasados e com a eficiência prejudicada.

Quadro 1 – Operação

ÁREA FUNCIONAL		Nível de Avaliação				
Operação		Pontos muito fraco 5	Pontos forte 4	Ponto média 3	Ponto fraco 2	Ponto muito fraco 1
1	Nota-se que o tempo de atendimento para o registro do chamado é eficiente	X				
2	Observa-se que a empresa dispõe de capital intelectual suficiente para a demanda	X				



3	Registra-se os tempos de retorno das solicitações de serviços		X			
4	Registra-se os tempos de processo dos serviços	X				
5	Observa-se diversificação nas modalidades de serviços relativo ao segmento que atua			X		
6	Registra-se tempo necessário para atender o cliente					X
7	Registra-se o tempo de restabelecimento de funcionamento					X
8	Observa-se que o cliente possui um pós-venda bem definido					
9	Observa-se o reconhecimento pela qualidade dos serviços executados		X		X	
10	Mensura-se a disponibilidade de pessoal para atender os clientes				X	
Total		10	0	0	4	4
Média por Grau		1	0,8	0	0,4	4
Desempenho Total		2,6				

Fonte: Elaborado pelos autores (2022)

Em relação aos aspectos que apontaram para uma maior decadência ou vulnerabilidade da organização que serviu de base para este estudo, além do setor de operações, identificou-se também que os mais críticos se voltavam ao registro do tempo de restabelecimento de funcionamento e o registro do tempo de atendimento ao cliente. Uma vez apontados os pontos de maior vulnerabilidade fazem-se necessário apontar as ações que a empresa Strategy e Consultoria em RH poderá adotar para sanar tais deficiências. Sendo assim, serão demonstradas as devidas ações na seção correspondente ao planejamento das ações.

4.1 PLANEJAMENTO DAS AÇÕES

O planejamento é uma ferramenta que ajuda e/ou possibilita a implantação de ações corretivas para a melhoria e/ou resolução de problemas, porém, para que ocorra a



implantação de ações corretivas por meio da adesão às ferramentas indicadas para o devido planejamento se faz necessária o comprometimento de todos com a mudança, desde os recursos humanos envolvidos com as questões estratégias até os colaboradores envolvidos com as atividades operacionais. Diante desse cenário, no Quadro 2 apresenta-se as estratégias recomendadas à Strategy e Consultoria em Recursos Humanos para que coloque um fim nos problemas e vulnerabilidades que comprometem o seu desempenho.

Quadro 2 – Ações Interventivas

AÇÕES INTERVENTIVAS		PROCEDIMENTO	CRONOLOGIA	CUSTO
1	Estruturar um modelo de recursos humanos 4.0	Falta de uma estrutura mais eficaz que possibilita as ações de recursos humanos	20 dias	R\$ 7 mil
2	Implantação de uma plataforma de cursos e treinamentos 4.0	Falta de capacitação instrucional o que possibilita a ineficácia dos registros de restabelecimento funcional	30 dias	R\$ 25 mil
3	Implantação de uma política de procedimentos operacionais e instruções normativas em cada área desenvolvida da empresa	Falta de instrução e procedimentos que possam padronizar os atendimentos e seus devidos registros	60 dias	R\$ 30 mil

Fonte: Elaborado pelos autores (2022)

Para que essas ações interventivas sejam implantadas de forma eficaz, foi utilizada a ferramenta 5w2h, que mensura a qualidade dos procedimentos executados por uma entidade. Ela pode ser utilizada por qualquer companhia, bem como pode ser adaptada às companhias de qualquer segmento. Auxilia diretamente na implantação de ações interventivas voltadas à melhoria dos procedimentos. Segundo Custódio (2015), a ferramenta 5W2H é bastante utilizada para a implantação de ações interventivas focadas na atribuição de melhorias em diversos contextos. A partir dela, evidenciou-se os fatores que apontavam para problemas e vulnerabilidades que impediram o bom desempenho da organização selecionada para esta pesquisa. Para que o planejamento das intervenções fosse elaborado, partiu-se da seguinte pergunta



problema: quais estratégias podem ser implementadas na empresa Strategy e Consultoria em RH visando uma maior eficiência operacional?

4.1.1 ESTRUTURAR UM MODELO DE RECURSOS HUMANOS 4.0

A empresa Strategy e Consultoria em Recursos Humanos, ao perceber que as suas vulnerabilidades estavam associadas às atividades vinculadas aos Recursos Humanos, incorporou, em sua rotina, os Recursos Humanos 4.0. Essa prática moderna ajudou a empresa a ser mais assertiva em suas contratações, nos treinamentos, na administração de férias dos colaboradores e em outras ações que fazem parte de uma empresa voltada à prestação de serviços que envolvem os Recursos Humanos. Muitas empresas, por desconhecerem as diferenças entre o setor de Recursos Humanos e departamento pessoal, acabam se prejudicando. Recursos Humanos lidam com o vínculo entre pessoas, desenvolvimento de carreiras, planos de cargos e salários entre outros. Já o departamento pessoal corresponde à parte burocrática. Portanto, com a proposta de estruturar um modelo de recursos humanos 4.0, a empresa que serviu de base de estudo poderá desenvolver melhor seus colaboradores, caso adote as ações sugeridas. Segue, portanto, a primeira ação interventiva proposta à Strategy.

Quadro 3 – 5w2h - Estruturar um modelo de recursos humanos 4.0

Estruturar um modelo de recursos humanos 4.0	
O que?	Estruturar um modelo de recursos humanos 4.0
Para que?	Para melhorar e padronizar as ações de recursos humanos
Onde?	Na empresa Strategy e Consultoria em RH
Quando?	Abril /2022
Quem?	Setor de recursos humanos em alinhamento com a diretoria da empresa
Como?	Através de uma parceria com a empresa denominada Solidez
Quanto?	R\$ 7.000,00

Fonte: Elaborado pelos autores (2022)



A empresa Strategy e Consultoria em RH entendeu que precisa atuar de maneira mais estratégica no mercado à medida em que se apresentou a ela o diagnóstico quanto ao seu desempenho. Assim sendo, a estratégia indica que a companhia precisará fazer uma parceria com a empresa Solidez, que é uma das poucas no mercado que estabelece alianças no que tange ao aperfeiçoamento dos seus Recursos Humanos 4.0. A empresa Strategy e Consultoria em RH espera que os colaboradores do setor tenham mais tempo mediante à incorporação de ações estratégicas de Recursos Humanos. Dessa forma, com a implantação do RH 4.0, a empresa Strategy e Consultoria em RH trabalhará de forma mais direta, pois propiciará um maior engajamento de todos os colaboradores, o que resultará na melhora dos resultados.

4.1.2 IMPLANTAÇÃO DE UMA PLATAFORMA DE CURSOS E TREINAMENTOS 4.0

Mediante à implantação de uma plataforma de cursos e treinamentos 4.0, a empresa terá oportunidade de capacitar e desenvolver seus colaboradores no que tange à melhora de suas ações operacionais. Essa prática 4.0 é uma alternativa para muitas empresas que desejam melhorar seus processos internos, suas ações operacionais, o atendimento interno e externo, os registros relacionados às operações que envolvem o funcionamento de qualquer atividade da organização. Diante disso, no Quadro 4 apresenta-se a segunda ação interventiva para que a companhia possa implantar em sua rotina.

Quadro 4 – 5w2h - Implantação de uma plataforma de cursos e treinamentos 4.0

Implantação de uma plataforma de cursos e treinamentos 4.0	
O que?	Implantação de uma plataforma de cursos e treinamentos 4.0
Para que?	Para capacitar, desenvolver e melhorar as habilidades técnicas e comportamentais dos colaboradores da empresa
Onde?	Na empresa Strategy e Consultoria em RH
Quando?	Maio/2022
Quem?	Setor de recurso humanos em alinhamento com todos os setores da empresa
Como?	Parceria com empresa Singular Educacional



Quanto?	R\$ 25.000,00
---------	---------------

Fonte: Elaborado pelos autores (2022)

A empresa Strategy e Consultoria em RH, por ainda não possuir uma plataforma de cursos, treinamentos e capacitação, bem como por entender que esse tipo modalidade ajuda no desenvolvimento de seus colaboradores, percebeu, mediante à apresentação do diagnóstico operacional, a necessidade de formalizar uma parceria com a Escola de Cursos Livres e Técnicos, no intuito de capacitar, desenvolver e melhorar as habilidades técnicas e comportamentais dos colaboradores. Essa parceria já estava alinhada, porém o que faltava era apenas a formalização do contrato. Esse procedimento deverá ser feito de acordo com o período ideal apontado pela ferramenta 5W2H. O que se espera com a implantação dessa segunda ação interventiva é a melhoria da eficiência e produtividade dos colaboradores em uma perspectiva técnica e comportamental.

4.1.3 IMPLANTAÇÃO DE UMA POLÍTICA DE PROCEDIMENTOS OPERACIONAIS E INSTRUÇÕES NORMATIVAS EM CADA ÁREA DESENVOLVIDA DA EMPRESA

Muitas empresas tornam-se ineficientes em seus processos porque esses não são executados de maneira padronizada. Algumas entidades não conseguem alinhar suas ações pela falta de procedimentos operacionais eficientes, assim como pela ausência de instruções normativas. Para ficar mais claro, a ideia da empresa Strategy é de implantar uma política de procedimentos operacionais padrão e instruções normativas. O primeiro evidenciará o processo de forma macro e o segundo corresponderá ao detalhamento dos processos. Ambos ajudarão a companhia a identificar erros, gargalos e diminuir os erros. Portanto, nessa implantação, o fator primordial é a aceitação dos documentos por parte de todos os colaboradores, ou seja, todos necessitam estar envolvidos nessa nova fase de implantação. Segue, portanto, a terceira ação interventiva da empresa.



Quadro 5 – 5w2h - Implantação de uma política de procedimentos operacionais e instruções normativas em cada área desenvolvida da empresa

Implantação de uma política de procedimentos operacionais e instruções normativas em cada área desenvolvida da empresa	
O que?	Implantar pop's e instrução normativa
Para que?	Para padronizar os serviços internos e externos (melhoria operacional)
Onde?	Na empresa Strategy e Consultoria em RH
Quando?	Mai e junho/2022
Quem?	Empresa de consultoria
Como?	Mediante mapeamento de processos, descrição dos procedimentos e instrução normativa
Quanto?	R\$ 30.000,00

Fonte: Elaborado pelos autores (2022)

A empresa Strategy e Consultoria em RH ainda não executa seus processos de forma definida e isso atrapalha a desenvoltura e/ou performance das atividades. Dessa forma, propôs-se a elaboração de um planejamento para a implantação de procedimentos operacionais padronizados, ou seja, para cada atividade a ser desenvolvida dentro da empresa, foi elaborado um Procedimento Operacional, o que permitirá uma melhora na performance de cada atividade desenvolvida pelos colaboradores. A empresa espera padronizar os serviços internos e externos ofertados aos seus clientes ao adotar esses novos procedimentos.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho teve como intuito ajudar a empresa selecionada a compreender as suas vulnerabilidades e problemas no setor mais prejudicado e, para isso, propôs um diagnóstico organizacional, que nada mais é que o estudo dos ambientes internos e externos de uma empresa. Tal diagnóstico foi elaborado especificamente para a companhia que presta serviços na área de RH, denominada Strategy em Consultoria em Recursos Humanos. A empresa em questão entendeu que o diagnóstico se fazia necessário para que se pudesse implantar as intervenções. A pesquisa atingiu os



resultados esperados e para que isso ocorresse foi necessário atentar para o objetivo geral, que foi atingido à medida foram elaboradas propostas de ações interventivas para sanar o problema apresentado. Foi receptiva tanto ao diagnóstico quanto às ações sugeridas.

Em relação à questão norteadora, a mesma foi criada tendo como base os dados fornecidos pelo diagnóstico e pelas demais informações coletadas a partir de instrumentos como os questionários e entrevistas. Esta foi respondida por meio das ações demonstradas durante a apresentação e discussão dos resultados, sendo elas: estruturação de um modelo de recursos humanos 4.0; implantação de uma plataforma de cursos e treinamentos 4.0; e implantação de uma política de procedimentos operacionais e instruções normativas em cada área desenvolvida da empresa.

Por fim, o trabalho, em uma perspectiva macro, sustentou as estratégias que seriam recomendadas para o contexto específico da empresa Strategy e Consultoria em Recursos Humanos, sendo assim, o parecer da equipe é que este trabalho foi fundamental para que ocorresse um processo de mudança. Outro ponto a ser colocado é que o conteúdo agregou na formação dos envolvidos na pesquisa, sendo assim, fica a sugestão para que futuros acadêmicos do curso de Administração possam explorar o tema em questão, propondo intervenções aplicadas a outros contextos e a outras organizações, de diferentes nichos.

REFERÊNCIAS

AQUINO, C. P. **Administração de Recursos Humanos: uma Introdução**. 1ª ed. São Paulo: Atlas, 2017.

BERTALANFFY, L. V. **Teoria Geral dos Sistemas**. 8ª ed. São Paulo: Vozes, 2015.

BOOG, G. G.; BOOG, M. **Manual de Treinamento e Desenvolvimento: processos e operações**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2016.

BUENO, W. **Gestão de remuneração e benefícios em cargos e salários**. 1ª ed. Curitiba: IESDE Brasil, 2019.



CARVALHO NETO, M. B. Análise do comportamento: behaviorismo radical, análise experimental do comportamento e análise aplicada do comportamento. **Interação em Psicologia**, v. 6, n. 1, p. 13-18, 2002. Disponível em: <https://revistas.ufpr.br/psicologia/article/view/3188/2551> Acesso em: 26 de maio de 2022.

CASARIN, H. de. C. S.; CASARIN, S. J. **Pesquisa científica: da teoria à prática**. Curitiba: Intersaberes, 2012.

CHIAVENATO, I. **Administração nos novos tempos**: os novos horizontes em administração. 3ª ed. Barueri, São Paulo: Manole, 2014.

CUNHA, R. **As forças do ambiente organizacional – mudanças**. 2015. Disponível em: https://www.linkedin.com/pulse/for%C3%A7as-do-ambiente-organizacional-mudan%C3%A7as-renato-cunha/?trk=read_related_article-card_title. Acesso em: 25 mai. 2022.

CUNHA, M. V. **Psicologia da Educação**. Rio de Janeiro: DP&A, 2016.

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

FRANÇA, A. C. L. **Práticas de recursos humanos – PRH**: conceitos, ferramentas e procedimentos. 1ª ed. 2ª reimpr. São Paulo: Atlas, 2014.

KANAANE, R. **Comportamento Humano nas Organizações: o homem rumo ao século XXI**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2014.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Metodologia do trabalho científico**: projetos de pesquisa, pesquisa bibliográfica, teses de doutorado, dissertações de mestrado, trabalhos de conclusão de curso. 8ª ed. São Paulo: Atlas, 2017.

MENDES, Francisco de Assis das Neves. **Gestão de RH 4.0: Digital, Humano e Disruptivo**. 1ª ed. São Paulo: Literare Books International, 2021.

SOTO, E. **Comportamento Organizacional**: o impacto das emoções. São Paulo: Cengage Learning, 2015.

SILVA, A. J. **Gestão de Desempenho, Treinamento e Desenvolvimento Pessoal**. Pearson, 2015.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em Administração**. 9ª ed. São Paulo: Atlas, 2016.

Enviado: Maio, 2022.



Aprovado: Junho, 2022.

¹ Graduanda do curso de Administração.

² Graduanda do curso de Administração.

³ Graduanda do curso de Administração. ORCID: 0000000207033695.

⁴ Orientador. Mestre em Engenharia de Produção. Especialista em Logística empresarial. Graduado em Administração com Ênfase em Marketing.

⁵ Co-orientadora. Mestre em Administração - UFPE, Especialização em Marketing Empresarial - UFAM - Graduação em Administração - Faculdade Objetivo.