

GESTÃO DE PESSOAS, VALORIZAÇÃO E RECONHECIMENTO: ESTUDO DE CASO EM UMA FRANQUIA DO RAMO FARMACÊUTICO

Bacharelado em Administração
2º Período

Orientadora:
Profa. Dra. Ana Crhistina Vanali

Autores:
Aline de Abreu Miranda
Ana Paula Moro Canto
Amanda Luiza Vitkovski
Brenda Gabriele Ribas Rodrigues
Luana Carolina Dias

RESUMO

O trabalho apresenta a importância do Recursos Humanos sendo essencial para desenvolvimento da empresa, pois é responsável pelo gerenciamento de colaboradores e elaboração de expedientes internos, organizar e resolver problemas funcionais relacionados a Gestão de pessoas. O grupo realizou a pesquisa de campo na empresa Farmácia FARMAIS. Considerando a importância do objetivo geral, propor uma forma de gestão para a FARMAIS, adequando aos objetivos da empresa, destacando a importância da gestão de pessoas. objetivos específicos identificar as causas atuais da má gestão, propor alternativas para soluções do devido problema, elaborar um plano de ação, para a implantação de uma forma de uma gestão inovadora. Referente a metodologia é apresentado os pontos positivos e negativos, após foi destacado 3 (três) e realizada uma análise técnica e apresentar soluções, sendo como resultado buscar solucionar os problemas apresentados com planos de ação. Por fim como conclusão é importante ressaltar as dificuldades da teoria com prática pela pandemia, mas o grupo obteve êxito na pesquisa apresentada e como tema futuro foi apresentado formação e capacitação continuada.

Palavras-chave: 1- Gestão de Pessoas. 2- Valorização. 3- Motivação. 4- Liderança.

1. INTRODUÇÃO

No mundo organizacional atual, a área de Recursos Humanos (RH) tem tido sua importância destacada devido à percepção que as empresas têm tendo em relação a gestão de pessoas, uma vez que é através do capital humano que as empresas alcançam os resultados.

Referente ao capital humano é importante ressaltar que o mesmo desempenha um papel importante na organização, recrutar a pessoa com o talento certo é de extrema importância, pois segundo Chiavenato (2009 p.53) “o conceito de talento humano conduz necessariamente ao conceito de capital humano – o patrimônio inestimável que uma organização pode reunir para alcançar competitividade e sucesso. O capital humano é composto de talento, contexto, arquitetura organização e cultura organizacional”.

O capital humano é a junção entre competências, conhecimentos e habilidades do indivíduo para a realização de uma atividade laboral, sendo que o conjunto destes componentes permite que o colaborador desempenhe suas atividades de maneira legítima e contribua efetivamente para sua organização, sendo essencial para qualquer empresa deter de um capitão humano qualificado.

São as relações entre o trabalho/a mão-de-obra (que presta o trabalhador) e empregador ou capital (pago pela entidade empregadora) no âmbito do processo de produção, as relações de trabalho são regulamentadas por um contrato de trabalho, que define os direitos e as obrigações de ambas as partes, sendo essencial o RH na relação trabalhista.

A trabalho de RH dentro de uma empresa é geralmente complexo porque o setor atua nas diferentes áreas, desenvolvendo diretrizes capazes de solucionar problemas específicos com o quadro funcional. É o setor de RH o responsável pelo desenvolvimento humano na empresa, e sua atuação abrange sobretudo o ambiente interno da organização, agindo diretamente sobre as pessoas através dos cargos ocupados.

O planejamento dos RH é um dos meios que possibilita ao líder tomar decisões acertadas conforme a necessidade da organização, sendo isso essencial para a parte estratégica, caso contrário, muitos outros recursos podem ser desperdiçados quando são contratadas pessoas que não se encaixam nas funções previstas (LACOMBE, 2005).

O papel do líder é essencial no processo de gestão de pessoal, pois o líder é aquele que consegue bons resultados, através do desempenho de sua equipe, incentivando o crescimento de cada um dentro da organização, preservando a harmonia e o bem-estar do grupo, percebendo que o sucesso não depende somente do líder e sim de toda a sua equipe. Segundo Lacombe (2005, p. 203) líder é aquele “que conduz o

grupo, sendo baseado nos conhecimentos que a pessoa tem, inclui os conhecimentos técnicos, a experiência e o poder de informação.”

Considerando que o papel do líder é importante porque ele exerce um papel de influência, Knapik (2012, p. 83) ressalta as características de um líder, destacando que

408

Os líderes conseguem influenciar os grupos, proporcionando um sentimento de segurança e diminuído as incertezas, educando e orientando as pessoas para a busca de seus resultados, não pretendemos discutir se a liderança é condição ou adquirida com o tempo, mas a dinâmica interpessoal no processo de liderança demonstra que existem características pessoais que facilitam a certos indivíduos o desenvolvimento da liderança e a formação de equipes de alto desempenho.

Sendo assim, a gestão de pessoas é um conjunto de práticas e metodologias aplicadas com o objetivo de administrar o comportamento dos colaboradores, com adoção de boas práticas de gestão que garantem a satisfação dos seus trabalhadores e a otimização da produtividade, o que, consequentemente, resulta no crescimento saudável da empresa. As técnicas de gestão de pessoas envolvem motivação, retenção e capacitação do colaborador com o objetivo de melhorar seu desempenho.

O presente artigo tem como tema analisar a importância do papel de um líder na gestão de pessoas. Para isso realizou-se uma pesquisa de campo em uma loja do ramo farmacêutico que apresenta como problema como falta de capacitação da gestão, falta de planejamento e falta de comunicação.

2. DESENVOLVIMENTO

2.1 – HANDS ON

Segundo Gonsalves (2001) a pesquisa de campo é o tipo de pesquisa que pretende buscar a informação diretamente com a população pesquisada. Ela exige do pesquisador um encontro mais direto, sendo necessário ir ao espaço onde o fenômeno ocorre, ou ocorreu e reunir um conjunto de informações a serem documentadas. O presente artigo é resultado de uma pesquisa de campo realizada na loja da Farmácia FARMAIS, no centro do São José dos Pinhais, estado do Paraná (anexo A).

A loja pesquisada faz parte de uma rede de franquia, ou seja, uma estratégia que comercializa o direito de uso de uma marca, patente, infraestrutura e direito de distribuição, sendo um arranjo comercial. (FRANQUIA DE FARMÁCIAS, 2020).

A FARMAIS é a maior rede de franquia de farmácias do país, tem aproximadamente 540 unidades, espalhadas em 150 municípios localizados nos estados de São Paulo, Paraná, Santa Catarina, Rio Grande do Sul, Mato Grosso do Sul, Minas

Gerais e Rio de Janeiro. Foi criada em 1994, e a empresa procura dispor de “ótimos produtos de farmácia” e busca “franqueados independentes que queriam começar um negócio do zero”, pois com a entrada e a atuação agressiva de grandes redes no mercado farmacêutico, pequenos comerciantes de rua começaram a perder competitividade e foi nesse contexto que a rede FARMAIS surgiu em São Paulo.

A franquia de conversão foi o sistema escolhido para atrair esses varejistas e torná-los franqueados de uma marca forte. A partir daí a rede FARMAIS não parou de crescer. Em 2009, a rede foi adquirida pelo grupo BTG Pactual, passando a integrar a holding de varejo farmacêutico Brazil Pharma, o que fortaleceu a marca e o poder de negociação (FARMAIS, 2020). Segundo Renato Lobo, diretor geral da rede “O início se deu praticamente só com a conversão de farmácias já existentes. A marca não divulga metas e expectativas. A franqueada ideal da FARMAIS precisa ser empreendedora e ter tempo para se dedicar à operação dos negócios, o franqueado precisa entender da parte de gestão” (FARMAIS, 2020)

O quadro 1 apresenta os elementos para adesão a franquia da FARMAIS.

QUADRO 1 – ELEMENTOS PARA ADESÃO A FRANQUIA FARMAIS

DADOS DA FRANQUIA	
Ano de fundação	1994
Unidades franqueadas	540
Nº de funcionários	média de 7
INVESTIMENTO	
1. Taxa de franquia	R\$ 12.000,00
2. Investimento inicial	R\$ 2.000,00 a R\$ 3.000,00
3. Taxa de royalties	1,6 % do faturamento bruto
4. Taxa de propaganda	0,65 % do faturamento bruto
5. Retorno	de 36 meses
6. Faturamento médio	R\$ 160.000,00
APOIO FORNECIDO	
01. Suporte a inauguração;	
02. Assessoria Regulatória;	
03. Assessoria de Franchising Equipe de Consultores e Supervisores de Campo;	
04. Intranet;	
05. SAF Serviço de Atendimento ao Franqueado;	
06. Comercial Farmais;	
07. Assessoria Farmacêutica;	
08. Assessoria de Imprensa;	
09. Assessoria de Publicidade;	
10. Assessoria em Treinamento e Desenvolvimento;	
11. Site Farmais;	
12. Suporte ao Sistema Farmais;	
13. Equipe de Marketing.	

Fonte: FARMAIS (2020)

A loja de São José dos Pinhais funciona desde o ano de 1994. Está localizada bem no centro da cidade, na rua XV de Novembro, 1851 (figura 1). Atende mensalmente uma média de 1.200 (mil e duzentos) pessoas. A farmácia tem como foco principal a venda de remédios e cosméticos, genéricos, produtos de higiene pessoal, sendo as marcas comercializadas mais significativas a NIVEA, DOVE, BOZZANO e GILLETTE.

FIGURA 1 – FACHADA DE FARMÁCIA FARMAIS



410

Fonte: FARMAIS (2020)

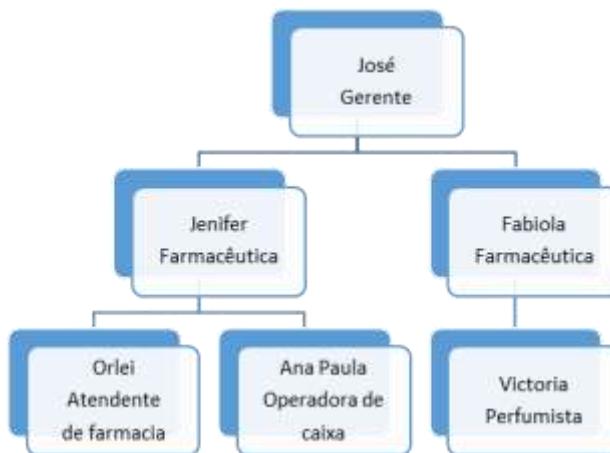
Os dados analisados nesse trabalho foram coletados através da observação participativa uma vez que uma das autoras trabalha na loja. Esse tipo de observação é uma metodologia muito adequada para o investigador apreender, compreender e intervir nos diversos contextos em que se move uma vez que ele toma parte no meio aonde as pessoas se envolvem. Essa metodologia proporciona uma aproximação ao quotidiano dos indivíduos e das suas representações sociais, da sua dimensão histórica, sociocultural, dos seus processos, ao mesmo tempo em que lhe permite intervir nesse mesmo quotidiano, e nele trabalhar ao nível das representações sociais, e propiciar a emergência de novas necessidades para os indivíduos que ali desenvolvem as suas atividades (MARTINS, 2015).

No dia 02 de outubro de 2020 realizou-se a visita acadêmica. A loja conta com 6 funcionários, 4 mulheres e 2 homens sendo:

1. o gerente, 52 anos, Jose com formação no curso de Farmácia, trabalha há 14 anos na FARMAIS exercendo as funções de balcônista e gerente;
2. a operadora de caixa, Ana 21 anos, trabalha há 2 anos na empresa;
3. o atendente de balcão, Orlei 32 anos, trabalha há 2 anos na empresa com formação no curso de Farmácia;
4. a farmacêutica, Fabiola com 25 anos, trabalha há 5 meses na empresa e tem formação superior na área;
5. a farmacêutica horista, Jenifer 25 anos, com formação superior na área, que trabalha apenas no horário de intervalo de Fabíola. Trabalha há 5 meses na empresa;
6. a perfumista, Victoria 19 anos, trabalha há 4 meses na empresa.

Todos trabalham de segunda a sábado, em horário comercial das 8h às 18h. A figura 2 demonstra o organograma da loja FARMAIS estudada.

FIGURA 2 – ORGANOGRAMA DA FARMAIS



411

Fonte: elaboração das autoras a partir de dados da FARMAIS (2020)

No dia da visita acadêmica foi aplicado um questionário aberto para os 6 funcionários da Farmácia FARMAIS. Todos os funcionários participaram. O questionário é um instrumento desenvolvido cientificamente, composto de um conjunto de perguntas ordenadas de acordo com um critério predeterminado, que deve ser respondido sem a presença do entrevistador (MARCONI; LAKATOS, 1999) e que tem por objetivo coletar dados de um grupo de respondentes. Na pesquisa em administração de empresas, esse instrumento é utilizado para obter informações sobre empresas, indivíduos, eventos, etc. (HAIR *et al.*, 2005).

A figura 3 demonstra o modelo do questionário aplicado aos funcionários da FARMAIS. Os funcionários da loja, sem precisarem se identificar, deveriam indicar, conforme sua percepção, 3 pontos positivos e 3 pontos negativos, em se trabalhar na FARMAIS.

FIGURA 3 – QUESTIONÁRIO ABERTO APLICADO NA PESQUISA DE CAMPO

PONTOS POSITIVOS DA FARMAIS	PONTOS NEGATIVOS DA FARMAIS
1.	1.
2.	2.
3.	3.

Fonte: Elaboração das autoras (2020)

O objetivo ao se aplicar esse questionário foi levantar tudo o que estava trazendo incômodo aos funcionários, mostrando assim o que era considerado bom e o que era considerado ruim na empresa para se propor um plano de ação. Após a aplicação do questionário realizou-se uma entrevista informal com os mesmos pedindo para que explicassem os pontos indicados.

Segundo Gil (1999) a entrevista informal é a menos estruturada possível e só se distingue da simples conversação porque tem como objetivo básico a coleta de dados. É recomendado nos estudos exploratórios, que visam abordar realidades pouco conhecidas pelo pesquisador, ou então oferecer visão aproximativa do problema pesquisado.

A entrevista informal é utilizada quando o pesquisador deseja obter o maior número possível de informações sobre determinado tema, segundo a visão do entrevistado. Ela é utilizada geralmente na descrição de casos individuais, na compreensão de especificidades culturais para determinados grupos e para comparabilidade de diversos casos (MINAYO, 1993).

Uma vez aplicado o questionário, foram obtidos os seguintes dados conforme demonstra o quadro 2.

QUADRO 2 – RESULTADOS DO QUESTIONÁRIO APLICADO NA FARMAIS (02/10/2020)

FUNCIONÁRIO	PONTOS POSITIVOS	PONTOS NEGATIVOS
1	1 – Trabalho em equipe 2 – Reputação 3 – Clientes fixos	1 – Valorização do funcionário 2 – Má liderança 3 – Estoque
2	1 – Trabalho em equipe 2 – Reputação 3 – Clientes fixos	1 – Valorização do funcionário 2 – Má liderança 3 – Estoque
3	1 – Trabalho em equipe 2 – Reputação 3 – Clientes fixo	1 – Valorização do funcionário 2 – Má liderança 3 – Espaço para alimentação
4	1 – Trabalho em equipe 2 – Reputação 3 – Localização	1 – Valorização do funcionário 2 – Má liderança 3 – Espaço para alimentação
5	1 – Trabalho em equipe 2 – Reputação 3 – Localização	1 – Valorização do funcionário 2 – Má liderança 3 – Espaço para alimentação
6	1 – Trabalho em equipe 2 – Clientes fixos 3 – Localização	1 – Valorização do funcionário 2 – Má liderança 3 – Espaço para alimentação

Fonte: Elaboração das autoras (2020)

Observa-se no quadro 3 os pontos positivos e negativos sistematizados conforme as respostas dadas ao questionário:

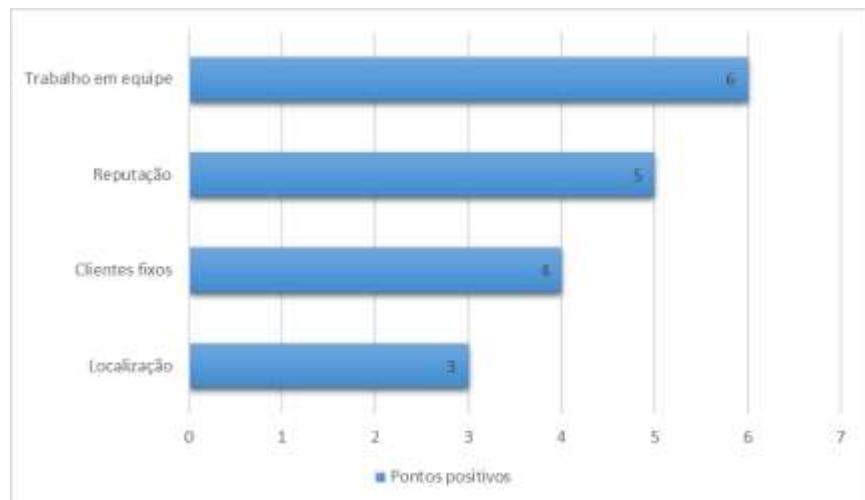
QUADRO 3 – RESPOSTA DO QUESTIONÁRIO ABERTO APLICADO NA PESQUISA DE CAMPO

PONTOS POSITIVOS DA FARMAIS	PONTOS NEGATIVOS DA FARMAIS
1. TRABALHO EM EQUIPE (33%) 2. CLIENTES FIXOS (28%) 3. BOA REPUTAÇÃO DA MARCA FARMAIS (22%) 4. LOCALIZAÇÃO DA LOJA (17%)	1. MÁ GESTÃO (34%) 2. FALTA DE ESPAÇO ADEQUADO PARA ALIMENTAÇÃO (33%) 3. FALTA VALORIZAÇÃO DO FUNCIONÁRIO (22%) 4. FALTA CONTROLE DO ESTOQUE (11%)

Fonte: Elaboração das autoras a partir do questionário aplicado (2020)

O gráfico 1 demonstra os pontos positivos e o gráfico 2 os pontos negativos indicados pelos funcionários da FARMAIS em se trabalhar atualmente na loja da Rua XV de Novembro.

GRÁFICO 1 – PONTOS POSITIVOS EM SE TRABALHAR NA FARMAIS



Fonte: Elaboração das autoras a partir do questionário aplicado (2020)

GRÁFICO 2 – PONTOS NEGATIVOS EM SE TRABALHAR NA FARMAIS



Fonte: Elaboração das autoras a partir do questionário aplicado (2020)

Diante desse cenário, o objetivo geral desse artigo é propor uma forma de gestão para a FARMAIS mais adequada aos objetivos do negócio, destacando a importância da gestão de pessoas e seu papel essencial para o crescimento organizacional. Para isso, os objetivos específicos são levantar as causas atuais dessa má gestão, buscar alternativas de solução para ela e propor um plano de ação para a implantação de uma forma de gestão inovadora.

2.2 – WORK LAB

O mercado farmacêutico varejista tem apontado constante crescimento. Segundo dados da IQVA, o faturamento registrado em novembro de 2019, em um período de 12 meses foi de 11,89% maior ao mesmo período do mês anterior. A FARMARCAS, associação de farmácias vinculadas à Frebabar, analisou que esse crescimento está acima do PIB brasileiro, que ficou em torno de 1% a 2%. Em 2020, as previsões para o setor se mantiveram bastante parecidas, com provável crescimento, mesmo com a incerteza em relação as ações do governo brasileiro.

414

Mesmo que o Brasil ainda esteja em crise econômica, o país ainda alcança a sexta posição de maior mercado farmacêutico do mundo, atrás de Estados Unidos, China, Japão, Alemanha e França.

Um dos principais motivos é que as farmácias oferecem produtos de primeira necessidade e com o envelhecimento da população, visto que grande parte dos idosos têm a necessidade de medicamentos contínuos e os descontos oferecidos para genéricos, e mais ampliando o setor com as farmácias de manipulação, ainda que as vendas cheguem a cair, dificilmente será sentido.

Além disso, a farmácias têm mudado seu conceito de ponto de vendas de medicamentos e ampliado ofertas de produtos de beleza e bem-estar. Ir até uma farmácia para o consumidor tem se tornado uma experiência diferenciada a de apenas comprar remédio (FARMARCAS, 2020, *on line*)

Dante desse quadro de crescimento, para se melhor tirar proveito dele a gestão deve ser feita de forma estratégica. Para Fischer (1998, p. 85) gestão é o conjunto.

De políticas e práticas definidas de uma organização para orientar o comportamento humano e as relações interpessoais no ambiente de trabalho. A expressão gestão surgiu em substituição da administração de recursos humanos, que é o termo mais comum usado para definir as maneiras de relacionar-se com as pessoas nas organizações.

Segundo Chiavenato (1999, p .25) “as definições para a Gestão é o conjunto de políticas e práticas necessárias para conduzir os aspectos da posição gerencial relacionados com as pessoas ou recursos humanos, incluindo recrutamento, seleção, treinamento, recompensas e avaliação de desempenho.” Sendo assim uma boa gestão é importante porque ela que mantém a empresa no mercado competitivo. Significa uma série de estratégias e ações com o objetivo de levar a empresa a alcançar os melhores resultados.

A definição das metas a serem atingidas, o planejamento para alcançá-las, a resolução dos problemas que surgirem no percurso, incentivar a participação, estimular a autonomia e a responsabilidade dos funcionários são algumas das tarefas da boa gestão.

Outra preocupação da gestão é aperfeiçoar os processos adotados pela corporação, valendo-se, para isso, de um esforço permanente de aprendizado e de busca por inovação.

A forma da gestão atual da FARMAIS, conforme indicado por seus funcionários e representado no gráfico 1, consegue garantir o trabalho em equipe uma vez que os funcionários “são muito amigos e estão sempre um tentando ajudar o outro”.

Os clientes fixos são garantidos pela reputação da marca FARMAIS em ter um preço acessível e um bom atendimento, a FARMAIS também tem como referência a bandeira de farmácia popular, que são medicamentos de uso contínuo liberados pelo governo federal e que a FARMAIS faz distribuição, com isso vários clientes se tornam fixos pelo fato de todo mês irem buscar os remédios gratuitos e sempre acabam levando algo a mais. Os mesmos clientes voltam todos os meses devido também a localização da loja, pois como a farmácia se encontra na rua XV de Novembro, no centro da cidade é de fácil acesso e tem grande movimento, principalmente no começo de mês onde várias pessoas e principalmente idosos, vão receber e pela farmácia ser próximo a lotéricas e bancos, sempre sente o movimento aumentar.

Porém, os funcionários reclamam que o gerente “não tem noção nenhuma de liderança, não conseguindo manter a empresa organizada e sendo desrespeitoso com os funcionários, chamando a atenção na frente de clientes”, o que causa constrangimentos.

A falta de espaço adequado para alimentação foi indicada como um ponto negativo porque a cozinha mede menos de 3 metros quadrados, tendo espaço apenas para uma geladeira e um micro-ondas, assim os funcionários se obrigam a ter que comer no estoque da empresa ou em outro lugar, o que gera um ambiente de trabalho inadequado e até mesmo insalubre, item que deveria ser revisto pela gestão.

A falta de controle de estoque foi outro ponto negativo apontado. Muitas vezes consta o produto no sistema do estoque, mas o produto já acabou não podendo ser vendido ao cliente. Isso pode afetar diretamente a boa reputação que a marca ainda tem de bom atendimento ao cliente.

A falta de valorização do funcionário indicada no gráfico 2 refere-se ao fato da empresa não conceder nem bonificação, nem benefícios aos funcionários como forma de recompensa, não valorizando as ações que os funcionários fazem e que trazem melhoria para a empresa. Porém, os funcionários destacaram que caso algo “não saia como o esperado” o gestor chama “a atenção deles”.

Considerando que à liderança assume um papel estratégico para o desenvolvimento da equipe e para o estímulo da aprendizagem nas organizações, os

líderes desafiam e desenvolvem as pessoas na organização, atuam como disseminadores, articuladores, fortalecedores para os resultados da empresa.

Considerando (Chiavenato 2009) ressalta “as teorias que estudam a liderança em termos de estilos de comportamento do líder em relação aos seus subordinados, se refere àquilo que o líder faz, isto é, o seu comportamento de liderar”. Ele define os tipos de liderança da seguinte maneira:

Liderança autocrática: O líder procura promover sua autoimagem por meio do autoritarismo nas decisões, sem considerar as opiniões de seus liderados, o que ele espera é que suas decisões sejam seguidas cegamente. As tarefas realizadas pelos liderados, na maioria das vezes, são sobre pressão, mostrando assim sinais de tensão, frustração e agressividade;

Liderança liberal: O líder deixa a decisão para a equipe, ele só se manifesta quando solicitado, seu comportamento frente aos liderados é sutil e sem firmeza, as tarefas exercidas não são a contento quanto a qualidade e a quantidade, levando os liderados a demonstrarem sinais de individualismo, agressividade, insatisfação. Este é um estilo, que dependendo das circunstâncias ao qual será aplicada e do grau de maturidade dos liderados, poderá surtir resultados negativos, pois o líder não obtém o respeito da equipe e suas decisões podem ser ignoradas por ter dado grande abertura para decisões individuais ou do grupo;

Liderança democrática: O líder procura ter a uniformidade entre o trabalho a ser realizado e a equipe, percebendo a necessidade de cada um, dando abertura para o diálogo do grupo por meio da comunicação, auxiliando na resolução de problemas, dando melhores soluções e sugerindo ideias. As tarefas são exercidas pelos liderados com satisfação, qualidade, comprometimento e responsabilidade, onde todos sentem parte do objetivo alcançado. Chiavenato (2009)

Considerando que é essencial o papel de liderança, (Chiavenato, 2009) ressalta que “é essencial em todas as funções da Administração: o administrador precisa conhecer a natureza humana e saber conduzir as pessoas, isto é, liderar”. Entende-se por liderança a percepção do grupo em relação ao líder, que consegue influenciar, persuadir e argumentar sobre pessoas.

O líder tem um papel importante nos processos de qualquer organização, por estarem ligados a gestão de pessoas. Eles são os responsáveis em repassar a cultura da empresa e engajar a equipe, para que a missão, visão e valores da organização estejam alinhados aos objetivos da equipe. Importante mencionar que existe a diferença entre chefiar e liderar, para ser um bom líder é essencial desenvolver algumas habilidades e ter algumas características que são determinantes no sucesso do líder e que influencia nos liderados.

De acordo com Faria (1982, p. 35) é importante ressaltar que “Chefe e aquele que dispõe de autoridade formal mediante a investidura em cargo, delibera e decide dentro das limitações de sua competência. Na prática é quem manda, tendo alguma forma de poder e possibilidade de coagir alguém para realizar determinada tarefa ou missão”. Segundo Tourinho (1981, p. 58) “O chefe é alguém que exerce o poder de mando em virtude de

uma autoridade oficial ou oficiosa. Líder é uma pessoa que, graças à própria personalidade e não a qualquer injunção administrativa, “dirige um grupo com a colaboração dos seus membros”. O quadro 4 demonstra algumas diferenças entre chefe e líder.

QUADRO 4 – DIFERENÇA ENTRE CHEFE E LÍDER

CHEFE	LÍDER
Ordena	Solicita
Impõe seu ponto de vista	Está aberto às sugestões
Controla as atividades	Confia ao delegar funções
É paternalista (protege uns e persegue outros)	Presta atenção em cada um de seus subordinados (sabe explorar as habilidades)
É autoritário	É democrático
Cria um clima negativo de insegurança e ameaça	Conquista positiva de credibilidade através da admiração e do respeito mútuos
Tem dificuldades para se expressar	Comunica-se bem

Fonte: Lannini (2000, p. 24)

417

Apesar de todas estas diferenças, o papel de líder e chefe se confundem, porém, a cada dia que passa, essa diferença se torna cada vez mais visível, sendo assim, o termo “chefe” está sendo substituído por: supervisor, inspetor, coordenador entre outros.

Referente à valorização dos funcionários é importante ressaltar que uma pessoa motivada vive melhor, trabalha com mais eficiência e relaciona-se melhor com seus colegas de trabalhos e com os clientes.

De acordo com (Chiavenato, 2010) “Os fatores que motivam uma pessoa podem não motivar as outras, devido a fatores internos (capacidades de aprendizagem, percepção de ambiente interno e externo, atitudes, emoções e valores) e devido a fatores externos (sistemas de recompensas e punições, fatores sociais, política, etc.)”.

Para a autora Janete Knapik (2012, p. 159) “a valorização de funcionários é uma questão estratégica na gestão de pessoas, e está atrelada aos processos de motivação retenção e desenvolvimento de talentos”. Considerando que a valorização caminha em conjunto com motivação, importante expor que um funcionário bem remunerado e motivado consegue gerar mais produtividade na empresa, pois, colaboradores reconhecidos se sentem mais satisfeitos com o seu trabalho e com a organização como um todo, apresentando maior produtividade e qualidade nos resultados gerados.

A falta de motivação pode gerar sentimentos de desinteresse, influenciando nas atividades que o colaborador irá realizar na empresa. E com isso, ambas as partes saem prejudicadas com os objetivos que pretendem atingir, os funcionários buscam sucesso

profissional enquanto a empresa estabilidade no mercado onde atua. Referente a motivação é importante considerar a valorização com diversos movimentos, como por exemplo um simples obrigado é apenas um pequeno lembrete pelo reconhecimento do seu empregado, também pedir de forma educadamente para realizar uma tarefa.

Segundo Gil (2014) “a motivação, por sua vez, é a chave do comprometimento. É muito mais fácil para as empresas conseguirem pessoas competentes mais do que comprometidas, por isso, identificar fatores capaz de promover a motivação dos empregados e dominar as técnicas adequadas para trabalhar com ela vem-se tornando tarefas mais importante para gerentes”.

Entre as principais causas da má gestão na FARMAIS, estão:

- Comportamento inadequado do gestor com seus subordinados
- Ausência de planos de benefícios e incentivos (sistema de recompensa)
- Sem qualidade de vida no ambiente organizacional: espaço inadequado para as refeições
- Estoque desatualizado
- Falta de planejamento
- Falta de organização no ambiente de trabalho
- Falta de controle das matérias utilizadas
- Falta de comunicação, sendo importante o diálogo com demais colaboradores, com objetivo de deixar os funcionários mais seguros.
- Descontentamento entre os trabalhadores, e ressaltar à importância da valorização com auxílio
- Falta capacitação do gestor.

A priorização dessas causas ocorreu através da utilização da Matriz Gut (gravidade x urgência x tendência), ferramenta proposta por Charles H. Kepner e Benjamin B. Tregoe, em 1981, que é utilizada na solução de problemas para definir dadas as diversas alternativas de ação.

A Matriz Gut é bastante utilizada com o objetivo de identificar os problemas de gestão e com isso desenvolver soluções, possibilitando uma visão ampla de todos os erros e divergência de organização e gestão da empresa. A tabela 1 apresenta a Matriz Gut da empresa FARMAIS.

TABELA 1 – MATRIZ GUT DA EMPRESA FARMÁCIA FARMAIS

CAUSAS	G	U	T	G x U x T	CLASSIFICAÇÃO
Falta de capacidade do gestor	4	5	5	100	1º lugar
Falta de planejamento	3	4	3	80	2º lugar
Falta de comunicação	4	5	4	60	3º lugar

Ausência de planos de benefícios e incentivos	2	4	2	55	4º lugar
Sem qualidade de vida no ambiente organizacional: espaço inadequado para as refeições	3	5	2	52	5º lugar
Estoque desatualizado	2	5	4	45	6º lugar
Falta de organização no ambiente de trabalho	3	4	5	40	7º lugar
Falta de controle das matérias utilizadas	4	4	5	35	8º lugar
Descontentamento entre os trabalhadores, e ressaltar à importância da valorização com auxílio	3	5	4	30	9º lugar
Comportamento inadequado do gestor com seus subordinados	2	5	3	20	10º lugar

Fonte: elaboração das autoras (2020)

419

As causas priorizadas foram as que atingiram valor igual ou superior a 60 pontos, sendo elas a falta de capacidade do gestor, falta de planejamento e falta de comunicação. É importante ressaltar que caso não seja tratado essas demandas apresentadas com urgência, pode-se gerar uma crise na gestão, sendo ruim para a empresa.

A falta de capacidade do gestor foi priorizada porque se ela não for tratada vai gerar um desequilíbrio entre os profissionais, pois influencia diretamente no comportamento da equipe e na FARMAIS a situação está difícil, porque o gerente não consegue conduzir a equipe com eficiência.

Referente a falta de planejamento, tem como uma de suas consequências o desconhecimento sobre a própria organização, sendo durante os processos de construção do planejamento estratégico que são identificados os pontos fortes da empresa e suas fraquezas, bem como as oportunidades e as ameaças que rondam o negócio.

Considerando a falta de comunicação, caso não seja tratada, pode gerar a falta de comunicação entre a equipe, gerando assim um desgaste com relação a divisão de atribuições e organização de interna e sobre folgas.

Importante ressaltar que hoje a FARMAIS falta interação efetiva entre os funcionários, e hoje segundo relatos a empresa detém de muitas fofocas e rumores, com uma boa comunicação entre os funcionários, isso vai evitando especulações e sim fazer com que os colaboradores estejam mais conectados à empresa somente.

2.3 – EXCHANGING IDEAS

Uma vez priorizadas as causas pela Matriz Gut, através do *benchmarking* buscou-se alternativas de soluções para essas. O *benchmarking* norteia-se, como resultado, a obtenção das melhores práticas para a organização. Pode ser quantitativo, sendo um resultado, ou qualitativo, quando descrever um processo ou prática a ser executado pela instituição. Ao contrário de outras ferramentas de gestão, o *benchmarking* estimula as

empresas a procurar, além das suas próprias operações, fatores chaves que influenciam a produtividade e os resultados.

Conforme explicita Spendolini (1993, p. 10),

O benchmarking pode ser definido como um processo contínuo e sistemático para avaliar produtos, serviços e processo de trabalho de organizações que são reconhecidas como representantes das melhores práticas, com a finalidade de melhoria organizacional.

420

O primeiro estudo de caso analisado para a troca de ideias foi realizado por Cardoso *et al* (2014) sobre a gestão de pessoas em bibliotecas nas instituições federais de ensino superior (IFES). Neste artigo, através da análise de dados, coletados por meio da aplicação de um questionário entre os funcionários de diferentes IFES, o autor concluiu que a maioria afirmou ter um bom relacionamento com seus colegas e com sua liderança, porém, com relação ao treinamento, o consideraram insuficiente. O treinamento é entendido como uma ferramenta estratégica no desenvolvimento organizacional, que agrupa valor às pessoas, à organização e aos clientes. Quanto ao reconhecimento pelo trabalho, os participantes não se sentem totalmente reconhecidos. O reconhecimento é algo fundamental para qualquer pessoa, é a busca pelo prazer no trabalho frente às exigências existentes no processo, nas relações e na organização do trabalho.

Os autores propõem a aplicação do tema “conhecer para valorizar”, indicando que os funcionários são peças fundamentais para o crescimento da empresa, e que esta deve oferecer algo a mais que apenas bons salários, proporcionando um bom relacionamento entre funcionários e gestores, fornecendo subsídios para a aplicação de programas de qualidade, e desenvolvendo melhorias no trabalho.

O segundo estudo de caso foi realizado por Bauducci, e Kannane (2007), que demonstraram a relevância da gestão de pessoas no clima organizacional através da análise dos resultados de uma pesquisa realizada em uma empresa de engenharia. Quanto ao nível de gestão de pessoas, a coleta de dados foi feita através de um questionário que continha 33 questões. Mostra-se que a empresa tem dificuldades de comunicação entre os diferentes níveis hierárquicos, impactando as atividades da liderança, nível motivacional fraco, não atendendo as expectativas dos funcionários. Para a melhoria do clima organizacional da empresa os autores sugerem a implementação de programas de treinamento, estimular o hábito da pesquisa de clima organizacional periódico, para identificar os anseios, necessidades e expectativas dos funcionários, e também utilizar a prática do *benchmarking*.

Inspirando-se nesses estudos de caso, identificou-se algumas alternativas para a resolução das causas priorizadas na FARMAIS, com relação a falta de capacidade de gestão e a falta de comunicação. A proposta seria a implementação de programas de

treinamento focado na competência técnica, interpessoal e intercultural para a liderança, com o objetivo de garantir maior flexibilidade e disponibilidade para motivar e estimular sua equipe, criando condições que eles possam se expressar no ambiente de trabalho. Também se sugere a aplicação da ferramenta *benchmarking*, para que a empresa identifique no mercado de trabalho as melhores práticas relacionadas à gestão de pessoas, e assim adquirir a eficiência e a eficácia no seu dia a dia.

O quadro 5 apresenta as propostas de alternativas de soluções para as causas priorizadas:

QUADRO 5 - PROPOSTAS DE ALTERNATIVAS DE SOLUÇÃO PARA A FARMAIS

CAUSAS	PROPOSTA DE SOLUÇÃO
FALTA DE CAPACIDADE DE GESTÃO	CAPACITAÇÃO ATRAVÉS DE TREINAMENTO DA LIDERANÇA.
FALTA DE PLANEJAMENTO	CAPACITAÇÃO ATRAVÉS DE TREINAMENTO DA LIDERANÇA COM A FERRAMENTA SWOT, PARA DESENVOLVER A ESTRATÉGIA EMPRESARIAL.
FALTA DE COMUNICAÇÃO	CAPACITAÇÃO ATRAVÉS DE TREINAMENTO DA LIDERANÇA, PARA QUE NÃO RESULTE EM PENSAMENTOS EQUIVOCADOS.

Fonte: Elaboração das autoras (2020)

2.4 – TIME DO SPEAK

Segundo Gomes (2014) 5W2H, como pode ser visto na figura 2, é uma ferramenta para elaboração de planos de ação que, por sua simplicidade, objetividade e orientação à ação, tem sido muito utilizada em Gestão de Projetos, Análise de Negócios, Elaboração de Planos de Negócio, Planejamento Estratégico e outros pontos importantes para o auxílio de gestão.

O plano de ação é definido pelas atividades operacionais de uma organização por escrito, detalhando o que deve fazer, quando, como e onde serão realizadas. Considerado uma ferramenta muito importante para o planejamento estratégico e para os profissionais que o executarão, utilizado como um cronograma de ação, o plano de ação é bastante benéfico para atingirem-se os objetivos. Descrevendo neste plano: “A atividade a exercer; o tempo determinado a realizar tal atividade; determinação do departamento ou das pessoas que realizarão e por fim o custo envolvido para cada atividade (LAS CASAS, 2006).

A ferramenta 5W2H foi introduzida por profissionais do ramo automobilístico do Japão com intuito de auxiliar a utilização da ferramenta de qualidade PDCA, principalmente em seu planejamento (SILVA et al., 2013). Conforme Oliveira (1996), o plano de ação é um planejamento capaz de orientar as diversas ações que deverão ser implementadas. Serve de referência às decisões, permitindo assim que seja feito o

acompanhamento do desenvolvimento do projeto. Para isso, deve estar estruturado de modo que permita a rápida identificação dos elementos necessários à implementação de tal.

Esta ferramenta deve descrever um plano de ação com as atividades que precisam ser desenvolvidas com a maior clareza possível para obter o entendimento do empregado que irá executá-la. O objetivo da ferramenta 5W2H é responder a sete questões básicas e assim planejá-las de forma eficiente (MEIRA, 2003). As questões básicas, com suas aplicações, podem ser observadas no Quadro:

Método dos 5W2H		
5W	What	O Que?
	Who	Quem?
	Where	Onde?
	When	Quando?
	Why	Por Quê?
2H	How	Como?
	How much	Quanto custa?

Fonte: Adaptado de Meira (2003)

O quadro 6 demonstra o plano de ação para a Farmais.

QUADRO 6-PLANO DE AÇÃO PARA MÁ GESTÃO DE PESSOAS

O QUÉ?	POR QUE?	QUEM?	ONDE?	QUANDO?	COMO?	QUANTO?
Realizar treinamento de liderança (gestão de pessoas).	Para assumir a posição de liderança e reciclar seus conhecimentos.	Gerente da Farmais.	Microlins	A partir do dia 16/11/2020 até dia 22/12/2020	Curso Liderança e gestão de pessoas	R\$450,00+24 horas de curso.

Fonte das Autoras 2020.

Será ao gerente da FARMAIS um treinamento de liderança eficaz para que ele possa exercer o cargo da forma eficaz colocando em prática os ensinamentos do treinamento assim não cometendo os erros como acontecia de não saber tratar os funcionários, não conseguir ter um controle de estoque e organização da empresa. Para isso escolheu-se o curso de Liderança e gestão de pessoas da Microlins entre as opções apresentadas no quadro 1 (um). O quadro 7 demonstra o orçamento realizados para a realização desse treinamento.

QUADRO 7 – ORÇAMENTOS CURSO LIDERANÇA EFICAZ

EMPRESA	NOME CURSO	OBJETIVO E DURAÇÃO DO CURSO	VALOR
Microlins	Liderança e gestão de pessoas	24 horas de curso, sendo aplicado uma vez por semana, durante seis semanas, sendo assim, 4 horas por dia.	R\$450,00

		O objetivo do curso é capacitar, treinar e desenvolver as Pessoas interessadas, na busca contínua de melhores resultados, através do gerenciamento eficaz de suas equipes; ... Facilitar uma melhor compreensão do “espírito de equipe” e de sua contribuição na busca de resultados competitivos.	
Sebrae	Liderando para alta performance	32 horas de curso, do dia 21-01-2021 a 12-02-2021 sendo assim 7 horas e meia por dia. O objetivo do curso é utilizar recursos e ferramentas para transformar grupos de trabalho em equipes de alta performance; entender como fazer gestão à distância de equipes, mantendo o vínculo e a integração entre os colaboradores.	R\$850,00
Senai	Organização empresarial	32 horas de curso, do dia 30-11-2020 até 17-12-2020 sendo online. O curso tem objetivo planejar estrategicamente a maneira com que as diferentes atividades irão contribuir para o crescimento do negócio..	R\$750,00

Fonte das Autoras 2020.

O treinamento de liderança é uma ferramenta essencial para que o profissional desenvolva as competências desejadas, engaje a equipe e contribua para elevar a performance da empresa. Afinal, os resultados de um negócio têm tudo a ver com o exercício da liderança, já que ela é a responsável por mover os colaboradores em direção aos objetivos organizacionais.

Procurou-se cursos que possam ser ofertados ao gerente para melhorar a sua eficiência em seu cargo e que tivesse uma boa qualidade e um baixo custo para a empresa. O curso escolhido foi da Microlins sobre Liderança e gestão de pessoas, que irá ensinar técnicas de motivação, treinamento e desenvolvimento, visando melhorar a administração e eficiência dos colaboradores dentro de uma empresa, ensinando a administrar os comportamentos internos, para também melhorar a qualidade de vida e produtividade dos funcionários.

O curso terá início no dia 16/11/2020, com duração de 24 horas que serão divididas em 6 semanas, um dia por semana, 4 horas por dia, com término em 22/12/2020. O mesmo terá um custo fixo de 450 reais. As aulas serão dadas após o expediente no período da noite das 18 horas as 22 horas.

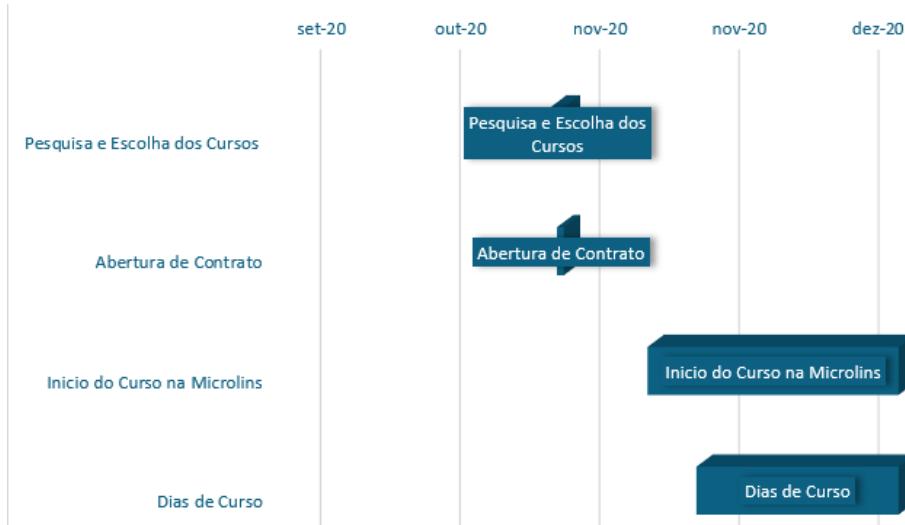
Para se efetivar o plano de ação serão necessárias 6 semanas, sendo um dia por semana, 4 horas por dia. As aulas serão dadas após o expediente no período da noite das 18 horas as 22 horas.

Com a realização desse curso, espera-se que o gerente possa assumir a posição de liderança e reciclar seus conhecimentos porque o trabalho diário de um líder ou gerente é gerenciar equipes, grandes ou pequenas. Por esse motivo, eles precisam ter conhecimento em gestão de pessoas.

Os benefícios dos treinamentos de lideranças para as empresas vão sendo percebidos ao longo dos dias, principalmente no engajamento de toda a equipe e no desenvolvimento de uma comunicação empresarial e corporativa eficiente. Com boa liderança a equipe fica mais animada, mais motivada e, principalmente, fica mais envolvida com o trabalho.

O quadro 8 apresenta o cronograma para a efetivação do plano de ação.

QUADRO 8 -CRONOGRAMA



Cronograma X Atividades

	Data de início:	02/11/2020	
	Data de término:	21/12/2020	
Posição	Data de início	Data de término	Marco/Atividade
1	02/11/2020	03/11/2020	Pesquisa e Escolha dos Cursos
2	03/11/2020	03/11/2020	Abertura de Contrato
3	16/11/2020	21/12/2020	Início do Curso na Microlins
4	23/11/2020	21/12/2020	Dias de Curso

Fonte: Cronograma e atividades

3. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Muito mais do que um simples trabalho acadêmico essa pesquisa trouxe a lição sobre a importância de valorizar os direitos humanos: ter vez e voz, para que de uma forma democrática todos possam expor os seus sentimentos, e principalmente, suas ideias, também apresentar sugestões, tanto para a solução de problemas, quanto para mostrar suas expectativas.

Considerando os pontos abordados, valorização, organização, comunicação, evidenciou-se que eles são essenciais para gerenciar qualquer empresa, sendo importante apresentar e identificar as limitações para buscar avançar com relação as dificuldades apresentadas.

Importante apresentar o papel do líder nesse processo, pois é o tema principal, o líder tem como trabalho essencial pois precisa assumir a responsabilidade sobre qualquer problema que possa acontecer em sua equipe, sendo assim nenhum líder aponta culpados, mas sim apresenta soluções, o líder precisa ter consciência de que todas as ações de uma equipe podem ser previstas ou evitadas.

Esse é o papel do líder, que não deve ser apenas responsável em atingir metas e resultados, mas deve se preocupar com a parte humana mantendo uma comunicação transparente e valorizando os colaboradores.

4. REFERÊNCIAS

- BALDUCCI, D. K. Roberto. **Relevância da gestão de pessoas no clima organizacional de uma empresa de engenharia.** Boletim Academia Paulista de Psicologia. São Paulo, 2007.
- CARDOSO, M. L. **Gestão de Pessoas nas Bibliotecas do IFES: Conhecer para valorizar.** Site: <https://www.bu.ufmg.br/snbu2014/wp-content/uploads/trabalhos/571-2358.pdf>. Acesso em 2020.
- CARDOSO, M. R. A. Oliveira. **Gestão De Pessoas Nas Bibliotecas Do Ifes: Conhecer Para Valorizar.** XVIII Seminário Nacional de Bibliotecas Universitárias. São Paulo, 2014.
- CARLOS, G. A. **Gestão de Pessoas.** Enfoque nos papéis profissionais. Editora Atlas, São Paulo, 2014.
- CHIAVENATO, I. **Recursos Humanos: o capital humano das organizações.** Editora Elsevier, Rio de Janeiro, 2009.
- FARIA, A. N. **Chefia e liderança.** LTC Livros Técnicos e Científicos, XV, Curitiba, 1982.
- FARMAIS, web Site: <https://www.farmarcas.com.br/> com acesso em 2020.

FIDELIS, G. J. **Gestão de Pessoas**. Editora Erica, São Paulo, 2018.

FRANOPEN. web site franquia FARMAIS – Avalie esta franquia. Site: <https://franopen.com.br/franquia-drogarias-farmais/>. Acesso em 2020.

GONSALVES, E. P. **Iniciação à pesquisa científica**. Editora Alinea, São Paulo, 2001.

GOMES, L. 5W2H: **Ferramenta para a elaboração de Planos de Ação** disponível em: <http://blog.iprocess.com.br/2014/06/5w2h-ferramenta-para-a-elaboracao-de-planos-de-acao/> acesso em: 28/04/2015.

GIL, A. C. **Gestão de Pessoas**. Editora Atlas, São Paulo, 2014.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. Editora Atlas, São Paulo, 1999.

HAIR, J. F B. **Princípios Fundamentos métodos de pesquisa em administração**. Editora Bookman, Rio Grande do Sul, 2005.

IANNINI, P. P. **Chefia e liderança: capacitação gerencial**. Editora Aprenda Fácil, São Paulo, 2000.

KNAPIK, J. **Gestão de Pessoas e Talentos**. Editora Intersaberes, Curitiba, 2012.

LAS CASAS, A. L. **Administração de Marketing: conceitos, planejamento e aplicações à realidade brasileira**. 1 ed. São Paulo: Atlas, 2006.

LACOMBE, F. **Recursos Humanos, Princípio e Tendências**. Editora Saraiva, São Paulo, 2005.

MARCONI. M. L. M. **Técnicas de pesquisa**. Editora Atlas, São Paulo, 1999.

MARTINS, J. B. **Observação Participante: uma abordagem metodológica para a Psicologia Escolar**. Seminário Ciências Sociais / Humanas, São Paulo, 2015.

MEIRA, R. C. **As ferramentas para a melhoria da qualidade**. 2. Ed. Porto Alegre: SEBRAE/RS, 2003.

MINAYO, M. C. de S. **O desafio do conhecimento científico: pesquisa qualitativa em saúde**. Editora Hucitec-Abrasco, São Paulo, 1993.

OLIVEIRA, S. T. **Ferramentas para o aprimoramento da qualidade**. Colaboração da Equipe Grifo. 2. ed. – São Paulo: Pioneira, 1996.

PONTELO, L. **Gestão de Pessoas**. Editora Senac, Brasília, 2014.

RODRIGUES, J. N. **Gurus Para o Século XXI**. 1. ed. Lisboa: Centro Atlântico.PT, 2005.

SILVA, A. O.; RORATTO, L.; SERVAT, M. E.; DORNELES, L.; POLACINSKI, E. **Gestão da qualidade: Aplicação da ferramenta 5W2H como plano de ação para projeto de abertura de uma empresa**. In: 3ª Semana Internacional das Engenharias da FAHOR. Anais. Horizontina, 2013.

SPENDOLINI, M. J. **Benchmarking**. Editrora Makroon Books, São Paulo, 1993.

SOTILLE, M. A **Ferramenta GUT – Gravidade, Urgência e Tendência.** Site:
<https://www.pmtech.com.br/PMP/Dicas%20PMP%20-%20Matriz%20GUT.pdf> acesso 2020.

TOURINHO, N. **Chefia, liderança e relações humanas.** Editora Fiepa, Belém, 1981.