

## A FALTA DE COMUNICAÇÃO NO AMBIENTE ORGANIZACIONAL: Estudo de caso em uma empresa de automação

644

**Bacharelado em Administração**  
**2º Período**

**Orientadora**  
Profª Drª Ana Vanali

**Autores**

Alan Vinicius de Souza Wolpe  
Gabriel Afonso Galo da Rocha  
Glaudson de Oliveira Paiva  
Guilherme Augusto Molinari  
Luiz Guilherme Tebaldi Zibetti  
Rayane Kailane dos Santos  
Thayna Rodrigues dos Santos

**Resumo:**

Este trabalho tem como tema central o desafio de sanar a falta de comunicação entre os setores de uma empresa de automação. A empresa selecionada para a realização da pesquisa de campo foi uma de automação. A referida pesquisa teve como objetivo propor uma solução eficiente para resolver as falhas de comunicação que ocorrem entre os setores da empresa. Sendo uma pesquisa de natureza qualitativa, utilizou-se como metodologia para o desenvolvimento do presente trabalho para a coleta de dados e análise dos dados a pesquisa bibliográfica, pesquisa de internet, pesquisa documental, entrevista informal, brainstorming e pesquisa de campo. Para a elaboração do plano de ação foram utilizados o benchmarking, matriz SWOT, 5W2H e cronograma de GANTT. Na apresentação dos resultados da pesquisa, através do plano de ação sugeriu-se a implementação de um supervisor e ministrar palestras de treinamento na empresa estudada

**Palavras-Chaves:** Automação, Comunicação, Gestão, Treinamento e Desenvolvimento

## INTRODUÇÃO

O presente artigo é o trabalho final da disciplina de Jornadas de Aprendizagem do segundo período do curso de administração realizado durante o segundo semestre do ano de 2023.

Será apresentado a estação mãos na massa onde é falado sobre o tema, desafio e os objetivos do artigo

Apresenta-se também a estação vivencando a industria onde será abordado uma discussão sobre o panorama da automação industrial

### 1 ESTAÇÃO MÃOS NA MASSA

Nesta estação serão apresentados o tema, a delimitação do tema, o desafio do semestre e os objetivos do artigo, metodologia e fundamentação teórica

#### 1.1 Tema do semestre

Segundo (Toledo,1986), Recursos Humanos seriam o ramo de especialização da ciência da Administração que desenvolve todas as ações que têm como objetivo a integração do trabalhador no contexto da organização e o aumento de sua produtividade.

Segundo Chiavenato (1999), as definições para a Gestão de Pessoas 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.

#### 1.2 Delimitação do tema do semestre

Na pesquisa a seguir será abordado sobre o tema de recursos humanos.

Comunicação entre os setores: A comunicação entre os setores é essencial para o funcionamento de uma organização, pois um setor complementa o outro com o objetivo de alavancar a mesma.

A comunicação é a alma do negócio. A comunicação eficaz é fundamental para garantir que as informações sejam transmitidas corretamente e que as pessoas entendam o que está sendo dito. (Branson, 2012)

A comunicação é a chave para o sucesso em qualquer setor. A comunicação eficaz é essencial para garantir que as informações sejam transmitidas corretamente e que as pessoas entendam o que está sendo dito. (Robbins, 2014)

### 1.3 Desafio do semestre

O desafio do presente semestre foi proposto pela empresa e consiste em elaborar uma ferramenta em que os setores envolvidos no projeto, comercial e o de projetos, na empresa, consigam manter atualizado um cronograma do andamento das atividades em seu respectivo setor.

### 1.4 Objetivos: geral e específicos

Este trabalho é composto por um objetivo geral e três objetivos específicos.

O objetivo geral é propor uma solução eficiente para resolver as falhas de comunicação que ocorrem entre os setores da , especificamente entre o setor comercial, setor de projetos, setor da engenharia (projeto elétrico, projeto mecânico e software) e o setor da fábrica (PCP e produção).

Os Objetivos específicos são:

- a) Levantar a situação atual;
- b) Buscar alternativas de solução;
- c) Elaborar um plano de ação para resolver o problema.

### 1.5 Metodologia da pesquisa

Nessa estação será descrito o processo de pesquisa do trabalho.

#### 1.5.1 Métodos e técnicas para o levantamento dos dados

- a) Pesquisa bibliográfica

De acordo com Cerro, Bervian e Silva (2007), a pesquisa bibliográfica busca explicar um problema a partir de referências teóricas publicadas em artigos, livros, dissertações e teses.

Segundo Mascarenhas (2012), a análise bibliográfica traz consigo várias vantagens, além de proporcionar um volume consideráveis de informações.

A abordagem bibliográfica foi empregada para estabelecer as bases dos tópicos e fundamentar o entendimento deste estudo.

#### b) Pesquisa na internet

Para Marconi (2017), pesquisa é um conjunto de procedimentos sistemáticos, baseado no raciocínio lógico, que tem por objetivo encontrar soluções para problemas propostas, mediante utilização de métodos científicos.

Segundo o artigo “Pesquisas web, o que são?”, publicado pela autora Diandra Bernardino no dia 04 de agosto de 2020, as pesquisas Web ou pesquisas na Internet são um método de coleta de dados no qual os questionários são enviados para uma amostra de respondentes e eles podem responder a essa ferramenta através da rede. Os entrevistados podem receber pesquisas Web por vários meios. Como por exemplo, e-mail, site, redes sociais, etc.

O objetivo do estudo deve ser claramente definido ou os dados coletados não farão sentido. Os pesquisadores devem decidir sobre o objetivo de realizar pesquisas web, a fim de que os resultados sejam utilizados para melhorar.

A equipe utilizou a pesquisa de internet para coletar dados e informações da , para entendermos mais de sua história, como foi sua trajetória, até chegar no lugar que ela está hoje em dia.

#### c) Pesquisa documental

Segundo Lakatos e Marconi (2003) as pesquisas documentais são todos os materiais que podem servir como fonte de informação para a pesquisa científica, mas que ainda não foram elaboradas. Dessa forma a pesquisa documental ela é feita a partir de fontes primárias sendo elas informações que ainda não foram feitas o

tratamento analítico ou científico. O documento pode ser achado a partir de observações, contextos históricos, sociais ou até mesmo relatos contados por um grupo de pessoas. Será utilizado como fonte de informação trazendo-nos opções e variáveis planos de ação para a solução do problema de superaquecimento.

Pesquisa documental, busca fontes mais diversificadas, sem tratamento analíticos como por exemplo: Jornais, relatórios, vídeos, filmes, documentos oficiais e revistas. Ela tem como objetivo específicos, e serve como complemento a pesquisa bibliográfica (FONSECA, 2002). Tendo como objetivo verificar se houveram casos semelhantes de superaquecimento, e quais soluções foram tomadas.

Utilizamos o cronograma padrão emitido pela para obter dados da empresa e aplicar os mesmos no presente artigo.

#### d) Entrevista informal

Entrevista informal é o método menos estruturado possível, já que se distingue de uma conversa simples como o objetivo a coleta de dados, visando a obter uma visão geral do problema pesquisado. (MATTOS, 2005)

Segundo Silva e Macêdo (2006) são muitas as técnicas de coleta de dados em pesquisa qualitativa com vistas a aprender aspectos da subjetividade dos sujeitos participantes. Como as mais conhecidas, podem ser mencionadas a observação participante, a história de vida, a história oral e a entrevista. Tais técnicas favorecem a intervenção dos agentes na realidade dos entrevistados e criam condições de transformar os contextos estudados

Entre as pesquisas realizadas, a entrevista informal foi realizada no presente trabalho, pois tivemos 2 encontros com a , o primeiro dia foi uma conversa online e a segunda vez foi pessoalmente no local da empresa.

#### e) *Brainstorming*

Quando se trata de estimular o pensamento criativo em grupo, geralmente é usado o *brainstorming* que se levado ao pé da letra nada mais é do uma “chuva de ideias” como diria Alex Osborn (1953). E como bem apontou Helena VG Navas (2016) em seu artigo “Inovação e Empreendedorismo”, um dos passos fundamentais do

brainstorming é deixar todos os participantes a vontade para contribuir com suas ideias, sem interrupções ou descartes prematuros.

Usamos o *brainstorming* para expor todas as ideias que cada um teve para pode atender o chamado da empresa estudada dando a ela opções de soluções viáveis e cabíveis em seu tempo e orçamento.

#### f) Pesquisa de campo

A pesquisa de campo é o tipo de pesquisa que pretende buscar a informação diretamente com a população pesquisada. Gonsalves (2001)

Pesquisa de campo é entender a diferença entre um indivíduo e outro, a partir da análise da interação entre as pessoas de um grupo ou comunidade, extraindo dados diretamente por meio da realidade dos indivíduos. (GIL, 2002).

A pesquisa de campo foi utilizada no dia em que a equipe visitou a e visualizou as deficiências da empresa com o foco de elaborar as propostas de soluções.

### 1.5.2 Métodos e técnicas para a análise dos dados

#### a) *Benchmarking*

*Benchmarking* para 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”.

Porém, autores como Camp (1998), Dias (2008) e Amaral Júnior (1993) concordam que existe quatro tipos: o interno, o competitivo, o funcional e o genérico. Na verdade, o ponto de divergência entre estes autores está entre o *benchmarking* funcional e o genérico, ou seja, uns colocam tais tipos de *benchmarking* de forma separada, enquanto outros os colocam como único.

#### b) Matriz *SWOT*

Busca como objetivo verificar a competitividade da empresa por meio das forças e fraquezas internas, das oportunidades e ameaças externas Samonetto (2013)

Para Wright (2000) e Castro (2008) a análise SWOT tem objetivo através das oportunidades e ameaças se posicionar e gerar vantagens dos ambientes e minimizar as ameaças e fraquezas ambientais. Entretanto, demonstrando seus pontos fortes, identificando e diminuindo os impactos do seus pontos fracos para que possam ser corrigidos

A Figura 1 ilustra o significado de Matriz SWOT

Figura 1: Significado de Matriz SWOT



Fonte: Paullino(2021)

c) Matriz G.U.T

A matriz GUT é uma ferramenta de gestão que auxilia na priorização de problemas e na tomada de decisões. Ela é composta por três critérios: Gravidade, Urgência e Tendência. A aplicação integrada da matriz GUT e da matriz da qualidade em uma empresa de consultoria ambiental foi estudada por Pestana (2016). Braga (2019) utilizaram a matriz GUT para analisar manifestações patológicas em construções históricas.

A Figura 2 demonstra a pontuação =  $G \times U \times T$

Figura 2: pontuação da matriz  $G \times U \times T$

Importância = $G \times U \times T$		
<b>G</b>	<b>Gravidade</b>	É o fator impacto financeiro ou qualquer outro dependendo dos objetivos da instituição
<b>U</b>	<b>Urgência</b>	É o fator tempo
<b>T</b>	<b>Tendência</b>	É o fator tendência (padrão de desenvolvimento)

Fonte: Felix Schultz (2019)

### 1.5.3 Métodos e técnicas para o plano de ação

#### a) 5W2H

A ferramenta 5W2H é um *checklist* administrativo de atividades, prazos e responsabilidades que devem ser desenvolvidas com clareza e eficiência por todos os envolvidos em um projeto. Tem como função definir o que será feito, porque, onde, quem irá fazer, quando será feito, como e quanto custará. (GILLES B. DE PAULA 2015)

A figura 3 é um exemplo prático do 5W2H:

Figura 3: Exemplo de tabela 5W2H

What	Why	Where	When	Who	How	How much
Criação de um novo website	Aumentar a geração de oportunidades comerciais	Online	De 01/11/2015 a 15/11/2015	Pedro Campos	Contratação de Agência Especializada	R\$ 4.500,00
Capacitação da equipe de atendimento	Reduzir o número de reclamações dos clientes	Campinas	10/11/2015	Equipe de Atendimento	Treinamento In-Company	R\$ 9.000,00
Implantação de um sistema de Gestão Orçamentária	Melhorar a previsibilidade de resultados e reduzir riscos futuros	Online	De 05/11/2015 a 10/11/2015	Camila Campos	Contratação de solução online especializada	R\$ 399,00 mensais

Fonte: GILLES (2015)

652

## b) Plano descritivo do 5W2H

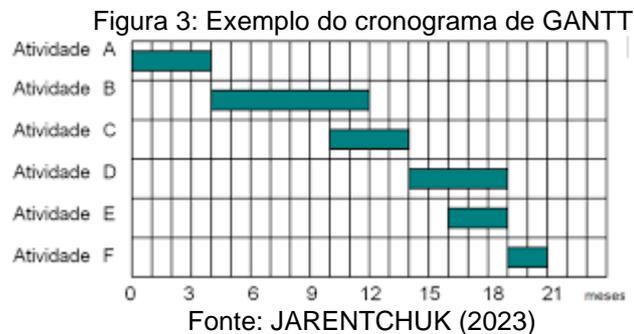
5W2H é uma ferramenta de gestão que ajuda a organizar e detalhar um projeto, tarefa ou plano de ação de forma clara e abrangente. O termo "5W2H" é um acrônimo que representa sete perguntas-chave que precisam ser respondidas para criar um plano abrangente.

Nesse trabalho foi utilizado a ferramenta 5W2H para definir as prioridades da causa abordada, e suas respectivas soluções e em seguida foi realizada sua explicação pelo plano descritivo.

## c) Cronograma de GANTT

O Gráfico de Gantt, também conhecido como Diagrama de Gantt, é uma ferramenta visual para controlar o cronograma de um projeto ou de uma programação de produção, ajudando a avaliar os prazos de entrega e os recursos críticos. Para gestão de um projeto, o gráfico mostra visualmente um painel com as tarefas que precisam ser realizadas, a relação de precedência entre elas, quando as tarefas serão iniciadas, sua duração, responsável e previsão de término. Dessa forma fica mais simples conseguir fazer com que toda a equipe entenda suas responsabilidades, e acompanhar o andamento do projeto. Leão (2022)

A figura 4 exemplifica o Cronograma de GANTT



## 1.6 Fundamentação teórica

Nesse tópico será abordado os elementos da pesquisa científica que consiste na revisão de textos, artigos, livros e todo material pertinente da área ou do assunto estudado.

### 1.6.1 Gestão de projetos

“Gerência de Projetos: Uma Perspectiva Histórica” começou como uma coleção de episódios interessantes sobre a evolução da gestão de projetos, mas acabou se transformando em uma narrativa completa da história da gestão de projetos. O autor percebeu a falta de trabalhos semelhantes e decidiu expandir a bibliografia usada, com o objetivo de ajudar futuros profissionais da gestão de projetos na busca por referências. Este trabalho não é um manual definitivo, mas sim um reflexo da experiência do autor ao longo de duas décadas, durante as quais ele não só exerceu funções de gerenciamento, mas também participou ativamente de seminários, simpósios e cursos no Brasil e no exterior, tanto como participante quanto como palestrante. Cotas (1987)

A gestão de projetos envolve a habilidade de equilibrar eficientemente a execução das tarefas, a alocação adequada de recursos e uma liderança assertiva da equipe, visando alcançar os objetivos estabelecidos. Conforme destacou Henry Ford, 'O trabalho em equipe se refere à capacidade de colaborar harmoniosamente em

direção a um objetivo compartilhado, mesmo quando há divergência de opiniões, e oferecer o melhor de si. (Ford, 2009)

### 1.6.2 Cultura Organizacional

654

A cultura organizacional pode ser definida como uma série de normas, valores e atitudes que guiam o comportamento e os hábitos de todos os colaboradores.

Ou seja, é como um guia para uma convivência social harmônica. Além de uma estratégia de posicionamento de mercado que define a identidade da empresa e seu diferencial competitivo. (Rohr, 2004)

Basicamente a cultura organizacional empresarial ou corporativa nada mais é do que o conjunto de diretrizes como valores, normas e hábitos que compõe a identidade de uma empresa.

A cultura organizacional é um conjunto de valores, crenças, normas, práticas e comportamentos compartilhados pelos membros de uma organização. Ela representa a identidade e o caráter da empresa, influenciando a maneira como os colaboradores se comportam, interagem e tomam decisões. É um elemento que permeia todos os níveis da organização e influencia a forma como o trabalho é realizado e como as pessoas se relacionam dentro do ambiente de trabalho. A cultura organizacional é um elemento fundamental no contexto empresarial, desempenhando um papel crucial no estabelecimento e no desenvolvimento das organizações. Ela cria uma base sólida para a construção de uma equipe coesa, estabelecendo normas compartilhadas que orientam o comportamento dos colaboradores. Além disso, a cultura organizacional influencia a forma como a empresa é percebida pelos seus funcionários, clientes e *stakeholders*, ajudando a atrair e reter talentos, a fortalecer a reputação da organização e a alcançar os objetivos estratégicos. (Germano, 2022)

### 1.6.3 Planejamento estratégico

Para Mintzberg (1994), o planejamento é a tomada de decisão, onde a estratégia é conduzida por um processo de planejamento formal. A estratégia é a ponte da relação entre decisões na organização que é construída por processos

dinâmicos e complexos baseado nos objetivos e desafios estabelecidos, identificando através de diagnósticos estratégicos Mintzberg (2005)

Gary L. May (2010), em sua obra sobre planejamento estratégico, destaca a importância de estabelecer um plano único que permita que uma empresa se destaque em meio à concorrência. Ele argumenta que, independentemente do tamanho da empresa, o planejamento estratégico é um processo crucial. Este processo não só ajuda a empresa a ganhar uma vantagem competitiva, mas também é fundamental para a sua sobrevivência e sucesso a longo prazo.

655

#### 1.6.4 Liderança

Liderança é sobre definir um caminho a seguir. Trata-se de capacitar e auxiliar indivíduos a alcançar seus objetivos com vigor e rapidez, através de uma estratégia bem planejada. No seu núcleo, liderança é sobre inspirar um grupo a avançar em direção a um futuro promissor. (Kotter, 1996)

Um autêntico líder não é aquele que busca poder, mas sim aquele que inspira e capacita os demais a atingirem todo o seu potencial. Conforme observado por John C. Maxwell, um proeminente autor na área de liderança, 'O verdadeiro teste de um líder não está na posição que ocupa no organograma, mas sim no fato de sua equipe estar disposta a segui-lo. (Maxwell, 2014)

## 2 ESTAÇÃO VIVENCIANDO A INDÚSTRIA

Nesta estação será abordado o panorama da automação industrial, onde será apresentado a história da empresa estudada, situação do ramo de mercado onde a mesma se encontra, além de estudar o contexto atual da empresa

### 2.1 História da empresa

A história da empresa iniciou-se em 2002 no Paraná com sede em São José dos Pinhais. É uma empresa no ramo da automação e robótica, visando fornecer soluções tecnológicas para empresas e seus produtos, deixando mais tecnologia em diversos sistemas de controle. Conseguindo fortes parcerias, vem garantindo seu

lugar no mercado prestando serviços em automação. Atende o mercado nacional de logística e flexibilidade no transporte de materiais.

## 2.2 Situação atual do ramo de mercado em que a empresa estudada atua

656

O ramo em que a empresa estudada atua é o ramo de automação, é um ramo que tem a tendência de crescer muito no Brasil, porém ainda está alguns passos atrás em relação a outros países como os EUA e o Japão, entretanto em diversas áreas, como automação industrial e automação residencial, o mercado de automação tem apresentado um crescimento significativo. (Spadoni, 2023)

Segundo a Associação Brasileira de Automação Residencial (Aureside) informou que o mercado de automação residencial no Brasil testemunhou um aumento exponencial e deverá crescer continuamente. (Salinas, 2023)

## 2.3 Contexto atual da empresa estudada

A empresa estudada se encontra com uma causa a ser resolvida, principalmente nos setores de engenharia e fabricação, pois nesses setores há uma alta rotatividade de colaboradores, com essa alta rotatividade os colaboradores não tem tempo hábil para se adaptar. A empresa enfrenta um processo de perda de comunicação entre os colaboradores, resultando em resultados indesejáveis.

A empresa atualmente usa a ferramenta BITRIX24 para acompanhamento dos projetos, automações de processos e análise de resultados, Porém, com o mau uso da ferramenta a empresa vem sofrendo dificuldades no gerenciamento, causando atraso nas entregas dos seus projetos dentro do prazo.

Com o objetivo de atender seus clientes, a empresa especializada em automação industrial, busca gerar soluções através de tecnologias já consagradas e novas nas áreas de automação, elétrica, eletrônica e mecânica.

### 2.3.1 Análise SWOT

No presente artigo, realizaremos uma análise estratégica essencial para compreender o cenário atual da empresa estudada.

Figura 4: análise SWOT



Fonte: (Autores, 2023)

**Forças:** Referem-se aos recursos internos e capacidades positivas que uma organização possui, gerando assim, oportunidades no mercado.

**Oportunidades:** São fatores que a empresa pode aproveitar para alcançar suas metas e seus objetivos. Identificar as oportunidades ajudam a empresa a prosperar.

**Fraquezas:** São características que colocam a organização em desvantagem perto de outras empresas, são fatores negativos que causam limitações para o crescimento no mercado.

**Ameaças:** Representam desafios ou riscos para a organização que podem ser ocasionados pelas fraquezas da mesma.

### 2.3.2 Matriz GUT

Na figura 5 serão apresentados níveis de gravidade, urgência e tendência para cada causa do desafio proposto.

Figura 5: Matriz G x U x T

MATRIZ G x U x T				
CAUSAS	GRAVIDADE	URGÊNCIA	TENDÊNCIA	RESULTADO
FALTA DE SUPERVISÃO	5	5	5	125
FALTA DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO	5	5	4	100
FALTA DE COMUNICAÇÃO ENTRE OS SETORES	4	5	2	40
CULTURA ORGANIZACIONAL	3	3	3	27

Autor: (Autores, 2023)

Foram priorizadas as três primeiras causas onde os resultados foram maiores, são elas:

A falta de supervisão foi priorizada, pois a empresa passa por um problema onde os projetos junto aos colaboradores não tem um acompanhamento rigoroso e os mesmos sem esse acompanhamento estão gerando resultados indesejáveis.

A falta de treinamento e desenvolvimento foi priorizada pois a empresa possui um sistema que teoricamente é eficiente, porém os colaboradores não conseguem utiliza-lo por falta de instrução por parte da empresa estudada

A falta de comunicação entre os setores foi priorizada, pois a empresa vem passando por esse problema, e uma empresa onde a comunicação não é eficiente gera resultados ruins

### 3 – ESTAÇÃO TROCANDO IDEIAS

Nesta estação serão apresentadas 7 pesquisas em cinco empresas diferentes.

#### 3.1 ESTUDO DE CASO 1

Na figura 6 foi feito um estudo de caso na empresa Transfrios Transportes e Logística com a Diretora Patricia Vailati.

Figura 6: Estudo de caso com prazo de entrega na empresa Transfrios Transportes

Onde foi feito ?	Transfrios Transportes e Logística
Qual era o problema ?	Atrasos nas entregas
O que foi feito ?	Implementação de um novo sistema além de reuniões semanais para alinhar as causas a serem resolvidos
Quando foi feito ?	Setembro de 2023
Como foi feito ?	Foi feito uma reunião para alinharmos a contratação de um novo sistema que funciona-se a maneira que a empresa precisa
Resultados Obtidos	Menores casos de atrasos

Fonte: Patricia (2023)

659

### 3.2 ESTUDO DE CASO 2

Como mostra na figura 7, foi feita uma entrevista com a Juliana da empresa Cinemark.

Figura 7: Estudo de caso com Cancelamento de sessões na empresa Cinemark

Onde foi feito ?	Cinemark
Qual era o problema ?	Cancelamento de sessões de filme decorrente as chuvas
O que foi feito ?	Disponibilizaram um voucher para escolher um filme em outro dia
Quando foi feito ?	Outubro de 2022
Como foi feito ?	Com uma reunião e aprovação dos Gerentes
Resultados Obtidos	Clientes satisfeitos

Fonte: Juliana (2023)

### 3.3 ESTUDO DE CASO 3

Na figura 8 foi feito uma entrevista na empresa AuraBrasil com a representante Vanessa Cordião.

Figura 8: Estudo de caso de atrasos na entrega na empresa Aurabrasil

Onde foi feito ?	Aurabrasil
Qual era o problema ?	Atrasos nas entregas
O que foi feito ?	Treinamento e desenvolvimento no setor de faturamento
Quando foi feito ?	Janeiro de 2023
Como foi feito ?	Fomação de equipe para ministras palestras
Resultados Obtidos	Menores porcentagem de atraso

Fonte: Vanessa (2023)

660

### 3.4 ESTUDO DE CASO 4

Na figura 9 foi feito um estudo de caso na empresa Lumicenter com o chefe de RH Edilso.

Figura 9: Estudo de caso de atrasos nas demandas na empresa Lumicenter

Onde foi feito ?	Lumicenter Lighting
Qual era o problema ?	Atrasos nas demandas
O que foi feito ?	Reuniões semanais com os gestores e clientes
Quando foi feito ?	Junho de 2023
Como foi feito ?	Sempre que acontecia algum atraso o cliente era avisado e assim estipulava ao cliente o prazo e se ele ainda queria o produto
Resultados obtidos	Fim dos atrasos nas demandas

Fonte: Edilso (2023)

### 3.5 ESTUDO DE CASO 5

Na figura 10 foi realizada uma entrevista com um dos engenheiros de manufatura da empresa Kuhn Montana.

Figura 10: Estudo de caso de Organização no acompanhamento nas entregas na empresa Kuhn Montana

Onde foi feito ?	Kuhn montana
Qual era o problema ?	Organização no acompanhamento nas entregas
O que foi feito ?	Foi implementado um novo Software
Quando foi feito ?	Outubro de 2021
Como foi feito ?	Abertura de Solicitação que passara por 7 fases de aprovação
Resultados Obtidos	Melhor gestão dos projetos

Fonte: Monteiro (2023)

661

### 3.6 ESTUDO DE CASO 6

Na figura 11 foi realizada uma entrevista com agência financeira.

Figura 11: Estudo de caso de não alcance de metas na empresa Agência financeira de Crédito

Onde foi feito?	Agência Financeira de
Qual era o problema?	Não alcance de metas
O que foi feito?	Bussiness-coffe e reuniões, follow-up, e planejamento estratégico de alta e baixa temporada
Quando foi feito?	Agosto de 2023
Como foi feito?	Foi realizado campanhas, divulgações e ofertas mais aderentes e competitivas
Resultados obtidos	Mais ofertas de créditos, boas taxas aderentes ao mercado

Fonte: Anderson (2023)

### 3.7 ESTUDO DE CASO 7

Na figura 12 foi feito um estudo de caso na empresa Que Delicia – Pão de queijo com o proprietário Ronie.

Figura 12: Estudo de caso de conflito entre duas colaboradoras na empresa Que delícia – Pão de queijo

Onde foi feito?	Que delícia - Pão de queijo
Qual era o problema?	Conflito entre duas colaboradoras
O que foi feito?	Reunião com as relacionadas
Quando foi feito?	Outubro de 2023
Como foi feito?	As colaboradoras em questão foram chamadas para uma reunião para entender o motivo do conflito e juntas chegarem a um acordo
Resultados obtidos?	As colaboradoras chegaram a um acordo e o não há mais conflito

Fonte: Ronie (2023)

662

### 3.8 – Alternativas de solução para o desafio do semestre

Nessa estação serão abordadas as alternativas de solução fundamentadas pela equipe para a execução na empresa estudada.

Figura 13: Alternativas de solução

CAUSAS	ALTERNATIVAS DE SOLUÇÃO
Falta de supervisão	Contratar um profissional para executar a função de supervisão dentro da empresa, fazendo o acompanhamento necessário para que a mesma não sofra com atrasos na sua entrega e assim possa continuar crescendo
Falta de treinamento e desenvolvimento	Definir uma formação de equipe e ministrar palestras contendo os treinamentos necessários para os colaboradores e dar auxílio para que os mesmo possam executar o seu trabalho com excelência
Falta de comunicação entre os setores	Com a contratação de um profissional para exercer o papel de supervisão a falta de comunicação iria melhorar, o treinamento também iria auxiliar nessa questão

Fonte: Autores, 2023

## 4 – ESTAÇÃO HORA DE FALAR

O BITRIX24 representa um ambiente virtual de trabalho. Centralizado no BITRIX24 está o CRM, acompanhado por recursos de gestão de projetos, colaboração online e ferramentas de comunicação. Devido à sua notável versatilidade, o BITRIX24 se destaca como uma solução aplicável a diversas equipes, proporcionando resultados excelentes em:

663

- A) Colaboração
- B) CRM
- C) Tarefas e projetos
- D) Sites e lojas
- E) RH e automação

Algumas empresas utilizam o BITRIX24 são a SMS soluções, Zucchetti, Zucchetti e empresa estudada ()

## 4.1 – Plano de ação para a causa 1

A figura 14 apresenta o plano 5W2H, para a falta de supervisão.

Figura 14: Plano de ação 5W2H para a falta de supervisão

WHAT?	WHY?	WHERE?	WHEN?	WHO?	HOW?	HOW MUCH?
(o que?)	(por que?)	(onde?)	(quando?)	(quem?)	(como?)	(quanto?)
Falta de supervisão	fazendo o acompanhamento necessário para que a mesma não sofra com atrasos na sua entrega e assim possa continuar crescendo		MÊS DE MARÇO DE 2024	ANALISTA DE RH RESPONSÁVEL PELO RECRUTAMENTO E SELEÇÃO  DIRETOR DA ÁREA	Definir a ficha funcional do novo supervisor  Validar a possibilidade de abrir a	2 MESES DE TRABALHO DOS FUNCIONÁRIOS DA SELLETRA + MÉDIA SALARIAL DE R\$ 6.381,00

				<p>SETOR FINANCEIRO</p> <p>ANALISTA DE RH PELA RECEPÇÃO DO NOVO FUNCIONÁRIO</p>	<p>contratação ou fazer uma promoção interna</p> <p>Iniciar o processo de recrutamento e seleção</p> <p>Realizar a contratação</p> <p>Realizar a integração</p>	<p>(MAIS ENCARGOS SOCIAIS)</p>
--	--	--	--	---	---	--------------------------------

Fonte: Autores, 2023

A falta de supervisão na execução dos projetos deve ser analisada pois sem essa supervisão, é mais propicio a haver atrasos ou insatisfação nas entregas dos projetos. Com esse foco a equipe determinou um plano de ação na para a execução no mês de Março de 2024.

Os responsáveis pela execução deste plano de ação serão:

- a) Analista de RH responsável pelo recrutamento e seleção;
- b) Diretor da área
- c) Setor Financeiro
- d) Analista de RH pela recepção do novo funcionário

O processos seguem com a definição da ficha funcional do novo supervisor, validar a possibilidade de abrir a contratação ou fazer uma promoção interna, Iniciar o processo de recrutamento e seleção, realizar a contratação, realizar integração.

Isso vai custar a e além disso o valor de R\$ 6.381,00 como sugere a figura 15:

Figura 15: Média Salarial

EMPRESA	FUNÇÃO	SALÁRIO
		R\$
FM2C	SUPERVISOR DE PROJETOS	7.051,00
		R\$
TECNOARTE	SUPERVISOR DE PROJETOS	5.176,00
		R\$
WMCCANN	SUPERVISOR DE PROJETOS	6.916,00
		R\$
<b>MÉDIA</b>		<b>6.381,00</b>

Fonte: Autores, 2023

665

#### 4.2 – Plano de ação para as causas 2 e 3

A figura 16 apresenta o plano 5W2H, para a falta de treinamento e desenvolvimento e falta de comunicação.

Figura 16: Plano de ação 5W2H para a falta de treinamento e desenvolvimento e falta de comunicação

<i>WHAT?</i>	<i>WHY?</i>	<i>WHERE?</i>	<i>WHEN?</i>	<i>WHO?</i>	<i>HOW?</i>	<i>HOW MUCH?</i>
(o que?)	(por que?)	(onde?)	(quando?)	(quem?)	(como?)	(quanto?)
Falta de treinamento e desenvolvimento	Para a boa utilização do BITRIX24 e evitar atrasos na entrega  dar auxilio para que os		MÊS DE MAIO DE 2024	DEBORA – GESTOR DE PROJETOS + OUTROS SETORES DO PROJETO  DIREÇÃO DA	ELABORAR A PROPOSTA DE TREINAMENTO  VALIDAR A PROPOSTA DE TREINAMENTO	40 HORAS DE TRABALHO

	colaboradores possam executar o seu trabalho com eficiência			SETOR DE RH DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO + DEPARTAMENTO DE PROJETOS	IMPLANTAR O TREINAMENTO AVALIAR O TREINAMENTO	
				ANALISTA DE RH RESPONSÁVEL PELO TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO		

Fonte: Autores, 2023

A falta de treinamento e desenvolvimento deve ser analisada. O plano de ação do grupo gira em torno de elaborar um treinamento para a boa utilização do BITRIX24, evitar atrasos na entrega e dar auxílio para que os colaboradores possam executar o seu trabalho com eficiência, o plano deve ser executado em maio de 2024 após a entrada do novo supervisor e os responsáveis pela execução serão:

- a) Debora – gestor de projetos + outros setores de projetos
- b) Direção da
- c) Setor de RH de treinamento e desenvolvimento + departamento de projetos
- d) Todos os setores acima em reunião para indicadores
- e) Analista de RH responsável pelo treinamento e desenvolvimento

O custo da para a será as horas usadas pelos seus colaboradores.

Se os dois planos acima forem executados de maneira correta a falta de comunicação entre os setores será gradativamente resolvida.

#### 4.4 – Cronograma para a aplicação do plano de ação para o desafio do semestre

A figura 17 apresenta o cronograma de GANTT para aplicação dos dois planos de ações.

Figura 17: Cronograma de GANTT



Fonte: Autores, 2023

## 5 – ESTAÇÃO PRÓXIMO NÍVEL

Após percorrer as quatro estações anteriores, sugere-se como próximo nível de estudo ter uma análise de mercado referente ao *marketing* da empresa estudada, pois a mesma está em um ramo pouco competitivo, porém desconhecido no país.

Com essa análise feita a empresa poderá alavancar seus negócios a um outro nível.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao analisarmos a consecução dos objetivos propostos, podemos afirmar que foram alcançados de maneira satisfatória. Aprofundando-nos na problemática da empresa estudada, constatamos que a raiz dos desafios enfrentados reside mais na sua cultura organizacional do que propriamente na ausência de investimentos.

A avaliação da metodologia empregada revela sua adequação às demandas do estudo. Os métodos utilizados e as causas identificadas estão em consonância com as soluções propostas, fortalecendo a validade e a eficácia do trabalho desenvolvido.

No entrelaçamento entre teoria e prática, os conceitos advindos da fundamentação teórica foram cruciais para orientar a execução eficiente dos resultados. O estudo teórico desempenhou um papel significativo na transposição de conhecimentos para a esfera prática, evidenciando a relevância dessa interconexão.

Ao considerar as contribuições das disciplinas do semestre, percebemos uma abordagem multifacetada que enriqueceu o desenvolvimento do projeto. A disciplina de Gestão de Pessoas proporcionou insights valiosos, promovendo análises aprofundadas em cada departamento ou área e resultando diretamente na resolução das causas identificadas. O Comportamento Organizacional, por sua vez, contribuiu para a compreensão individual e coletiva, enriquecendo a análise da organização como um todo.

No entanto, a disciplina de Direito Trabalhista não apresentou uma contribuição tangível devido à falta de alinhamento entre seus conteúdos e os objetivos do trabalho.

As dificuldades surgiram principalmente da falta de cooperação por parte da empresa estudada, que não forneceu as informações essenciais para a conclusão do trabalho. Apesar desses obstáculos, o conhecimento adquirido durante o processo de execução e as decisões tomadas foram pontos positivos destacáveis.

Em síntese, a mensagem final da equipe ressalta a importância crítica de uma gestão eficaz. O presente trabalho evidencia que uma má gestão não apenas afeta o desempenho organizacional, mas também compromete a motivação e o potencial de crescimento da equipe. Nesse contexto, destaca-se a necessidade premente de liderança eficaz e tomada de decisões estratégicas para garantir o sucesso e o desenvolvimento sustentável da organização.

**REFERÊNCIAS:**

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino; DA SILVA, Roberto. **Metodologia científica** 6. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

CODAS, Manuel M. Benitez; **Gerência de Projetos: Uma Perspectiva Histórica** (1987)

CRUZ, Diogenes Marco de Brito. NERIS, Lucas Magno, BOAS, Lucas Gomes Vilas **Aplicação de planejamento estratégico a partir da matriz SWOT**. Sergipe (2017)

Figueirêdo, Heitor. **Estudos de caso vs. pesquisas de campo** (2022)

FORD, Henry. **Os princípios da gestão de projetos**. In: **Conferência sobre liderança e trabalho em equipe**, 1920.

GERMANO, Marcelo; **TUDO sobre CULTURA ORGANIZACIONAL** (2022)

KOTTER, John P. *Leading Change*. Boston: **Harvard Business Review Press**, 1996.  
LEÃO, Thiago (2022)

MASCARENHAS, Fátima. Pesquisa bibliográfica: um estudo possível. In: MARTINS, Gilberto de Andrade; THEÓPHILO, Carlos Renato (Orgs.). **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2012. p. 107-128.

MAXWELL, John C. *Líder de 360 graus: o poder da influência ininterrupta*. Rio de Janeiro: Thomas Nelson Brasil, 2014.

MAY, Gary L., **Planejamento Estratégico: Fundamentos para Pequenas Empresas** (2010)

MARCHIORI, Marlene; **Comunicação e Organização: Reflexões, Processos e Práticas** (2010)

MINTZBERG, Henry; **The Fall and Rise of Strategic Planning**. *Harvard Business Review*, Prentice-Hall (1994)

MOURÃO, Rita Monteiro; MIRANDA, Sandra; GONÇALVES, Gisela – **O estado da arte de comunicação organizacional** (2016)

PIANA, Maria Cristina. **A pesquisa de Campo**, Editora Unesp, São Paulo (2009)

ROHR, Rebeca; **Cultura Organizacional: o que é e como implementar** (2022)  
**Cultura Organizacional: o que é e como implementar** (mereo.com)

SPENDOLINI, Michael J. **Benchmarking**. São Paulo: Makroon Books, 1993.