

**UNIVERSIDADE POTIGUAR  
PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO  
MBA EM GESTÃO DE PESSOAS – TURMA A**

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE RECURSOS HUMANOS:  
ELEVARE LOCAÇÕES LTDA**

**MOSSORÓ/RN  
2011**

**LIA OLIVEIRA MONTENEGRO  
MARIA DO SOCORRO CAMILO DOS SANTOS  
TANNYLLY FERNANDES DA SILVA  
THATIANA MARIA DE SOUSA MITRE BEZERRA**

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE RECURSOS HUMANOS:  
ELEVARE LOCAÇÕES LTDA**

Planejamento Estratégico de Recursos Humanos desenvolvido como Trabalho de Conclusão de Curso do MBA em Gestão de Pessoas.

**Orientador:** Gustavo Henrique Barreto de Sousa, M.Sc.

**MOSSORÓ/RN  
2011**

**S633p Santos, Maria do Socorro Camilo dos**

Planejamento Estratégico de Recursos Humanos: Elevare Locações Ltda / Maria do Socorro Camilo dos Santos *et al...*;- Mossoró, 2011.

65 f.

Monografia (especialização MBA em Gestão de pessoas) – Universidade Potiguar. Pró-reitoria de graduação e ação comunitária

referencias: f. 55-56

1. MBA em Gestão de pessoas - Monografia. 2. Recursos humanos. 3. Planejamento estratégico. I. Bezerra, Thatiana Maria de Sousa Mitre. II. Silva, Tannyly Fernandes da. III. Montenegro, Lia Oliveira IV. Título.

**LIA OLIVEIRA MONTENEGRO  
MARIA DO SOCORRO CAMILO DOS SANTOS  
TANNYLLY FERNANDES DA SILVA  
THATIANA MARIA DE SOUSA MITRE BEZERRA**

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE RECURSOS HUMANOS:  
ELEVARE LOCAÇÕES LTDA**

Planejamento Estratégico de Recursos Humanos desenvolvido como Trabalho de Conclusão de Curso do MBA em Gestão de Pessoas.

Orientador: Gustavo Henrique Barreto de Sousa, M.Sc.

Data de Aprovação: \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_

**BANCA EXAMINADORA**

---

Prof.º M. Sc. Gustavo Henrique Barreto de Sousa  
Coordenador/Orientador  
Universidade Potiguar – UnP

---

Prof.º Esp. Francisco Reriton de Almeida Moura  
Universidade Potiguar – UnP

## SUMÁRIO EXECUTIVO

As empresas hoje estão inseridas em um ambiente extremamente competitivo, onde as aceleradas mudanças econômicas, políticas e sociais tem sido apontados como fatores de grande impacto sobre o ambiente de trabalho e sobre as relações entre indivíduos e organizações. O presente trabalho tem como objetivo desenvolver um Planejamento Estratégico de Recursos Humanos em uma organização, como forma de medir a sua atuação no mercado vigente e suas perspectivas, além de contribuir para o alcance dos objetivos organizacionais e, simultaneamente, favorecer e incentivar o alcance dos objetivos individuais dos funcionários. Para isso tomamos como objeto de estudo empresa Elevare Locações Ltda, que atua no ramo de elevação, movimentação e transporte de cargas especiais. No processo metodológico utilizou-se da pesquisa bibliográfica e estudo de caso sobre a empresa supracitada, por meio de uma entrevista estruturada aplicada a uma funcionária do setor de recursos humanos da matriz. Entre os resultados alcançados, torna-se perceptível que a empresa utiliza do planejamento estratégico de recursos humanos como vantagem competitiva para o mercado que através de seus planos identifica causas e deficiências que venham acarretar problemas futuros e serve como alinhamento entre os objetivos e a missão, possibilitando estabelecer perspectiva de desenvolvimento e crescimento entre a empresa e seus colaboradores, além de fornecer indicadores e critérios seguros que venham atender as suas necessidade e garantir sua posição frente ao mercado. Portanto, as empresas para permanecer no mercado deverão considerar o desenvolvimento do seu potencial humano, viabilizando estratégia de recursos humanos alinhados as estratégias organizacionais a fim de manter sua vantagem competitiva.

## LISTAS DE FIGURAS

FIGURA 1 – Organograma da empresa.....	15
FIGURA 2 – Mapa Geográfico .....	35

## LISTAS DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 – Fornecedores Manutenção .....	32
GRÁFICO 2 – Fornecedores Administração .....	32
GRÁFICO 3 – Fornecedores Operacional.....	33
GRÁFICO 4 – Concorrentes.....	34

## LISTAS DE QUADROS

QUADRO 1 – Matriz C.T.I.....	30
QUADRO 2 – Análise SWOT .....	36
QUADRO 3 – Missão, Visão, Valores e Objetivos .....	38
QUADRO 4 – Subsistemas .....	39
QUADRO 5 – Plano de Ação .....	43
QUADRO 6 – Indicadores .....	45
QUADRO 7 – Perspectivas Financeiras.....	48
QUADRO 8 – Perspectivas dos Processos Internos .....	49
QUADRO 9 – Perspectivas dos Clientes .....	50
QUADRO 10 – Perspectivas do Aprendizado e Crescimento .....	51

## **LISTAS DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

CEF– Caixa Econômica Federal

CI'S – Comunicação Interna entre (Setores)

CLT – Consolidação das Leis do Trabalho

EPI – Equipamento de Proteção Individual

FGTS – Fundo de Garantia do Tempo de Serviço

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística.

INSS – Instituto Nacional do Seguro Social

IR – Imposto de Renda

LNT – Levantamento das Necessidades de Treinamento

P&D – Pesquisa e Desenvolvimento

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas.

SWOT – Strengths (Forças) Weaknesses (Fraquezas) Opportunities (Oportunidades)  
Threats (Ameaças).

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>5</b>
<b>2 PERFIL ORGANIZACIONAL</b> .....	<b>7</b>
2.1 DESCRIÇÃO GERAL .....	7
2.2 NEGÓCIO, MISSÃO, VISÃO E VALORES ORGANIZACIONAIS .....	8
<b>2.2.1 Negócio</b> .....	<b>8</b>
<b>2.2.2 Política da Elevare</b> .....	<b>8</b>
<b>2.2.3 Missão</b> .....	<b>9</b>
<b>2.2.4 Visão</b> .....	<b>9</b>
<b>2.2.5 Valores</b> .....	<b>9</b>
2.3 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL .....	15
2.4 ESTILO DE ADMINISTRAÇÃO, CLIMA E CULTURA ORGANIZACIONAL .....	16
<b>2.4.1 Estilo de Administração</b> .....	<b>16</b>
<b>2.4.2 Clima Organizacional</b> .....	<b>16</b>
<b>2.4.3 Cultura Organizacional</b> .....	<b>17</b>
<b>3 PERFIL E PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS</b> .....	<b>13</b>
3.1 RECRUTAMENTO E SELEÇÃO .....	18
3.2 CARGOS, SALÁRIOS E BENEFÍCIOS .....	16
3.3 TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO .....	18
3.4 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO .....	18
3.5 ROTINAS DE PESSOAL .....	25
<b>4 ANÁLISE DO AMBIENTE EXTERNO DE RECURSOS HUMANOS</b> .....	<b>21</b>
4.1 ANÁLISE DO MACROAMBIENTE .....	21
<b>4.1.1 Econômico</b> .....	<b>21</b>
<b>4.1.2 Político-legal</b> .....	<b>22</b>
<b>4.1.3 Sócio-cultural</b> .....	<b>28</b>
<b>4.1.4 Tecnológico</b> .....	<b>23</b>
<b>4.1.5 Demográfico</b> .....	<b>24</b>
4.2 ANÁLISE DO MICROAMBIENTE (AMBIENTE SETORIAL) .....	31
<b>4.2.1 Fornecedores</b> .....	<b>32</b>
<b>4.2.2 Concorrentes</b> .....	<b>28</b>
<b>4.2.3 Clientes</b> .....	<b>29</b>

<b>4.2.4 Substitutos.....</b>	<b>30</b>
<b>4.2.5 Concorrentes Potenciais .....</b>	<b>30</b>
<b>5 ANÁLISE SWOT .....</b>	<b>31</b>
<b>6 MODELOS DE PLANEJAMENTO DE RECURSOS HUMANOS .....</b>	<b>33</b>
<b>7 IMPLEMENTAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS DE RH: O BALANCED SCORECARD .....</b>	<b>47</b>
7.1 PERSPECTIVA FINANCEIRA.....	48
7.2 PERSPECTIVA DOS PROCESSOS INTERNOS .....	49
7.3 PERSPECTIVA DOS CLIENTES .....	50
7.4 PERSPECTIVA DE APRENDIZADO E CRESCIMENTO.....	51
<b>8 CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES .....</b>	<b>53</b>
<b>9 REFERÊNCIAS.....</b>	<b>55</b>
<b>10 ANEXO.....</b>	<b>57</b>
<b>11 APÊNDICES .....</b>	<b>62</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Para Chiavenato (1999) “o planejamento estratégico de RH deve ser parte integrante do planejamento estratégico da organização”.

O papel da empresa no mercado de hoje, exige uma qualidade de atuação para obter um resultado satisfatório, garantindo uma melhor posição social, independentemente do segmento do negócio. Como também alavancando a qualidade dos serviços e o comprometimento dos seus colaboradores.

O planejamento estratégico permite as organizações encontrar o melhor caminho para o direcionamento de suas atividades, tendo por base as oportunidades e ameaças detectadas no ambiente externo, o reconhecimento das suas competências essenciais, vantagem competitiva externa e interna e sua capacidade de planejar, pensar criticamente em implementação das decisões elaboradas para o alcance dos resultados, e o cumprimento da visão e missão (KUNSCH, 2003).

Neste sentido o trabalho descreve a importância do planejamento estratégico de recursos humano na empresa Elevare Locações Ltda, como forma de medir a sua atuação no mercado vigente e suas perspectivas, além de contribuir para o alcance dos objetivos organizacionais e, simultaneamente, favorecer e incentivar o alcance dos objetivos individuais dos funcionários.

Através da elaboração do planejamento a empresa formula diretrizes estratégicas para melhor avaliar a qualidade dos serviços e a continuidade dos negócios como forma de agregar valor a organização. Para alcançar êxito em seus propósitos a empresa Elevare continua em busca de desenvolvimento e expansão de suas atividades na direção da conquista de novos horizontes.

Realiza investimentos sistemáticos na estrutura operacional, como aquisição de equipamentos de última geração, maior qualificação da equipe, obtenção de certificações internacionais, programas comprometidos com o desenvolvimento do capital humano, com a qualidade, a segurança dos serviços prestados, a responsabilidade social e o estado de direito, buscando assim, permanecer merecendo o reconhecimento do mercado e das instituições e se tornar cada vez mais sólida e competitiva.

O desenvolvimento do trabalho está subdividido em tópicos, considerando-se algumas definições de autores renomados na área. Alguns levantamentos de práticas e processos serão estabelecidos quanto ao papel da área dos recursos humanos da empresa.

Em relação aos processos de gestão de pessoas, a organização através de seus procedimentos de recrutamento e seleção de pessoas; cargos, salários e benefícios; treinamento e desenvolvimento, avaliação de desempenho e rotinas de pessoal busca desenvolver suas atividades com maior eficácia e efetividade entorno desses processos.

A Elevare procura promover e manter um clima agradável entre seus colaboradores, principalmente nos processos de comunicação, nos relacionamentos interpessoais, tendo em vista o comportamento organizacional e da produtividade. A organização está condicionada numa cultura socialmente aceitável, em seus padrões, crenças, valores, costumes e práticas sociais.

O trabalho apresenta uma breve análise sobre o macroambiente e o microambiente da empresa dentro de um contexto específico da realidade brasileira, considerando seus aspectos internos e externos, tendências e impactos no mercado, além de trazer um diagnóstico estratégico através da análise SWOT onde se percebe os pontos fortes, fracos, oportunidades e ameaças no ambiente interno e externo da empresa.

Ressaltamos ainda que a Elevare utiliza o *Balanced Scorecard* como ferramenta de gestão, das quais são definidos fatores existenciais presentes na empresa, indicadores de desempenho permitindo definições de metas, ações e avaliação de resultados e execução de tempo, focados estrategicamente nas perspectivas de finanças, dos clientes, dos processos internos e crescimento.

Entretanto, para as principais análises, discussões e considerações, os resultados foram focados tanto na pesquisa bibliográfica quanto na pesquisa de campo, relacionando a teoria e a prática.

## 2 PERFIL ORGANIZACIONAL

### 2.1 DESCRIÇÃO GERAL

A Elevare<sup>1</sup> Locações Ltda surgiu no ano de 1974, como uma pequena empresa de locação de guindastes. Sonho de um obstinado empreendedor. Iniciando como uma pequena empresa de administração familiar, o compromisso prioritário foi o desenvolvimento de atividades direcionadas ao crescimento sustentável.

Para tanto, foram feitos investimentos que garantissem, gradualmente, a evolução tecnológica e a valorização dos recursos humanos. O objetivo era buscar, sempre, a prestação de serviços de excelência buscando atingir a qualidade total. Outro alvo de investimento que a empresa priorizou e prioriza até os dias atuais, são os seus funcionários, que são orientados para realizarem suas funções da melhor maneira possível e encontrarem as melhores soluções para seus clientes.

Todo esse investimento é permeado pela segurança, que é uma questão fundamental nesse ramo de atividade. Essa maneira de atuar permitiu à empresa crescer e superar todas as turbulentas fases da economia brasileira com equilíbrio e competência. Nos últimos anos, o foco da gestão esteve voltado à expansão dos negócios e à conquista de novos mercados, adquirindo novas máquinas e equipamentos de maior capacidade operacional, aplicando recursos na contratação, formação, treinamento e especialização de técnicos.

O seu conselho de administração desenvolve no setor de proteção e segurança do trabalho em parceria com o setor de recursos humanos e assistência social, o programa de política de proteção e segurança. Esta ação proporciona a empresa investir em atualizados equipamentos de proteção, além de oferecer programas de treinamentos e orientação aos funcionários, mediante intenso roteiro de cursos, palestras, treinamentos e reciclagens.

---

<sup>1</sup> A Elevare é uma empresa fictícia, sendo que todos os dados relatados nesse trabalho são reais com base na pesquisa de campo, pois a empresa estudada não permitiu a utilização do seu nome.

Líder no Nordeste em movimentação vertical e horizontal de cargas especiais, a Elevare é referência em prestação de serviços de alta qualidade nesse setor e tem estrutura para suprir as necessidades específicas de cada cliente. Com 30 anos de atuação, hoje conta com mais de 1.200 colaboradores diretos e está presente nas grandes obras estruturadoras em diversas regiões do país, com capacidade de atendimento em todo território nacional.

Sua matriz situa-se na cidade de Recife/PE e possui seis (06) filiais espalhadas pelo Brasil nos estados de SP, BA, AL, SE, RN e PB. É uma empresa com grande experiência acumulada em diversos segmentos econômicos, tais como: parques eólicos, siderurgia, operações off-shore, construção naval, operações portuárias, refinação de petróleo, manutenção industrial, montagem de gasodutos, montagem de irrigação, setor de telecomunicações, construção civil, construção eletromecânica, engenharia elétrica e engenharia de tráfego, além dos serviços prestados como transporte de cargas especiais, remoção industrial, içamento, montagem industrial, estudo de rigging, análise de projeto.

## 2.2 NEGÓCIO, MISSÃO, VISÃO E VALORES ORGANIZACIONAIS

### 2.2.1 Negócio

A empresa é uma prestadora de serviços com locação de equipamentos para movimentação de cargas e locação de veículos para transporte de cargas especiais.

A definição de negócio vai além da simples definição do produto, para Kotler (1998, p.78), “um negócio deve ser visto como um processo de satisfação do consumidor, não um processo de produção de bens. Produtos são transitórios, mas as necessidades básicas e os grupos consumidores permanecem para sempre”.

### 2.2.2 Política da Elevare

A organização realiza suas atividades com excelência e segurança, dentro de boas práticas, preservação do meio ambiente de trabalho, saúde ocupacional e

ações de responsabilidade social. Baseando-se nas Normas OSHAS 18001 e SA 8000.

Há sempre o comprometimento com a melhoria contínua da segurança, saúde ocupacional e responsabilidade social, proporcionando a segurança, higiene, saúde e preservação do meio ambiente de trabalho e ações de responsabilidade social; analisa, controla e monitora preventivamente os riscos relativos à segurança e saúde, atendendo os requisitos da legislação e outros requisitos pertinentes a segurança, saúde e responsabilidade social.

### **2.2.3 Missão**

Preparar a empresa para atender à demanda futura de forma a minimizar o espaço para a concorrência, buscando a satisfação dos clientes e a ampliação de seu atendimento para todo o território nacional investindo em qualidade e no treinamento dos profissionais. Dornellas (2005, p.155), afirma que: “a missão deve refletir a razão de ser da empresa e o que ela faz. A definição de missão facilitará a criação da estratégia empresarial, assim como a visão”.

### **2.2.4 Visão**

Permanecer como líder em serviço de elevação e movimentação de cargas e no transporte de cargas especiais na região Nordeste do Brasil e expandir a sua prestação de serviços para todo o país. Segundo Oliveira (2010) relata que: “a visão proporciona o grande delineamento do planejamento estratégico a ser desenvolvido e implementado pela empresa”.

### **2.2.5 Valores**

Para Oliveira (2010), “os valores da empresa devem ter forte interação com as questões éticas e morais da empresa. E, se estes valores forem efetivamente verdadeiros, servem também, de sustentação da vantagem competitiva da empresa”.

Os valores que hoje norteiam a Elevare dão suporte as suas decisões, facilitando no comprometimento entre os colaboradores, clientes, fornecedores e sociedade e conseqüentemente incentivam as pessoas no desenvolvimento da missão, visão e dos próprios valores, tendo como base um trabalho com segurança, apoio ao desenvolvimento social, compromisso com o cliente, respeito ao colaborador e prática de ética.

### 2.3 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL (ORGANOGRAMA)

A estrutura organizacional possui hierarquia bem definida conforme o organograma abaixo:

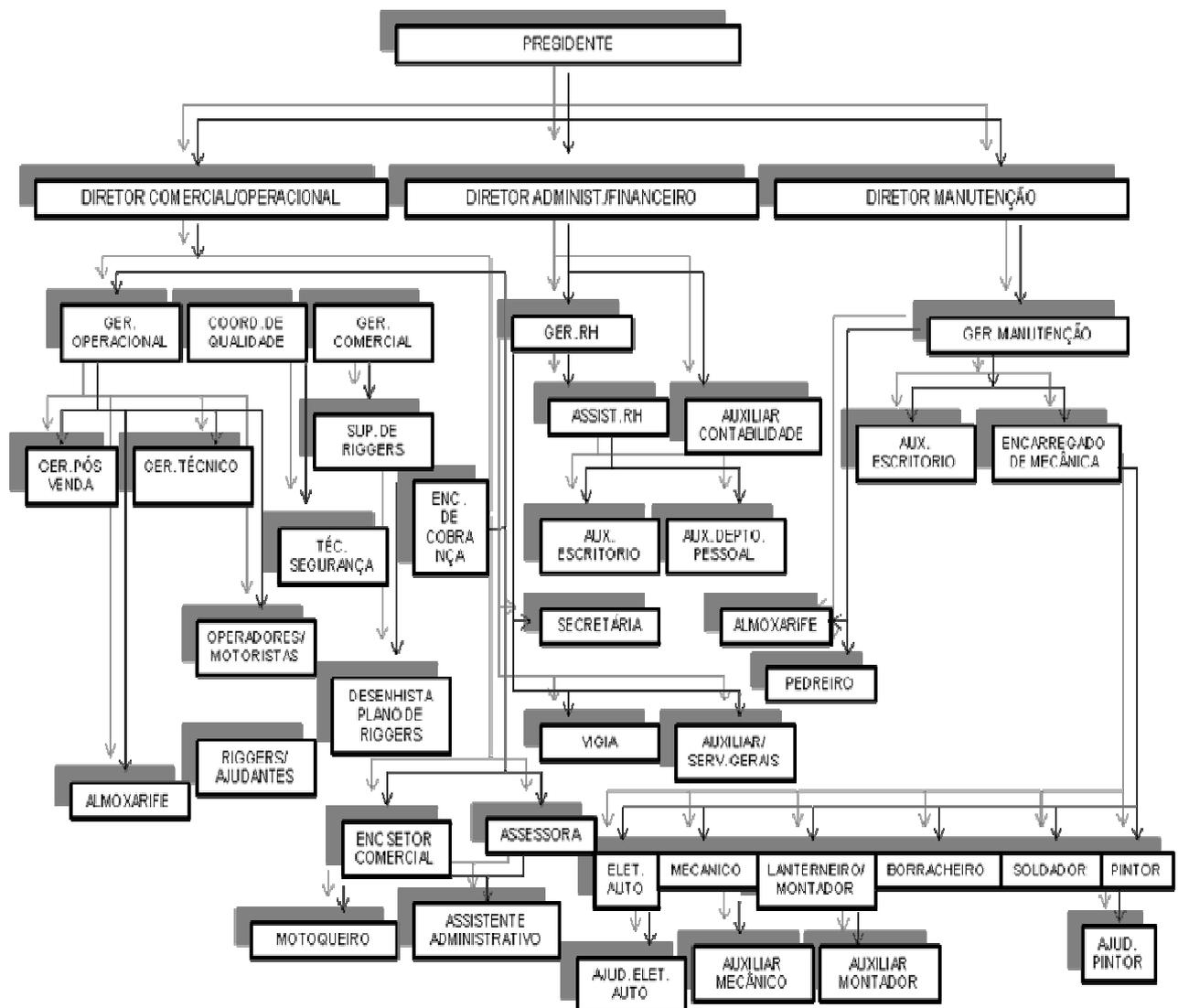


Figura 1- Organograma da Empresa

Fonte: Departamento de recursos humanos da Elevare, (Nov/ 2011).

## 2.4 ESTILO DE ADMINISTRAÇÃO, CLIMA E CULTURA ORGANIZACIONAL

### 2.4.1 Estilo de Administração

O mercado de hoje exige das empresas uma alta competitividade, por isso determina que a empresa tenha um comprometimento com os seus colaboradores e uma preocupação em sempre melhorar a qualidade de seus serviços, e assim, obter um resultado favorável.

Levando em consideração as exigências do mercado a Elevare se baseia numa gestão participativa em que o diferencial está no potencial humano, criando um consenso por meio da participação da equipe nas decisões e orientando o grupo a desenvolver suas atividades com qualidade e segurança, tendo em vista a satisfação do cliente interno e externo. Mayo (2003), relata que: “as pessoas emprestam seu capital humano para uma organização porque esperam receber algum valor, sob diferentes formas, como retorno. As pessoas são elementos gerados de valor decisivos que temos, qualquer que seja a natureza da organização”.

### 2.4.2 Clima Organizacional

A Empresa Elevare tem uma preocupação constante em atuar na gestão do clima, a fim de avaliar e identificar quais fatores que afetam as atitudes ou os sentimentos dos colaboradores em relação ao seu trabalho e os impactos na produtividade e competitividade da organização. A mesma busca parâmetros para viabilizar melhorias no ambiente interno corrigindo problemas que possam estar causando insatisfação e que venham a prejudicar os resultados esperados.

Para Luz (2001), afirma que:

O clima retrata o grau de satisfação material e emocional das pessoas no trabalho. Observa-se que este clima influencia profundamente a produtividade do indivíduo e, conseqüentemente da empresa. Assim sendo, o mesmo deve ser favorável e proporcionar motivação e interesse nos colaboradores, além de uma boa relação entre os funcionários e a empresa.

A Elevare prioriza pelo bem-estar de seus funcionários e clientes, proporcionando melhorias de condições de trabalho, segurança, comunicação, um ambiente harmonioso, com melhorias de condições psicológicas de trabalho, em decorrência são recompensados, reconhecidos pelo trabalho desenvolvidos, gerando satisfação, motivação e comprometimento do indivíduo.

Segundo Chiavenato (1994), diz que:

O clima organizacional influencia a motivação, o desempenho humano e a satisfação no trabalho. Ele cria certos tipos de expectativas cujas conseqüências se seguem em decorrência de diferentes ações. As pessoas esperam certas recompensas, satisfações e frustrações na base de suas percepções do clima organizacional. Essas expectativas tendem a conduzir à motivação.

### **2.4.3 Cultura Organizacional**

Mantém uma cultura arraigada, manifestada em seus princípios, crenças, costumes, tradições e práticas de convívio social, buscando sempre ajudar no desempenho da organização e aberto as mudanças internas e externas, com a participação e comprometimento das pessoas. A empresa é composta por profissionais de formações diversas, onde são treinados a atuarem em diferentes áreas do negócio de forma eficiente e eficaz nos serviços solicitados.

Conforme Chiavenato (1994, p.252):

A cultura representa o ambiente de crenças e valores, costumes, tradições, conhecimentos e práticas de convívio social e relacionamento entre as pessoas. A cultura significa o comportamento convencionalizado e aceito pela sociedade e provoca enorme influência e condicionamento sobre todas as ações e comportamentos das pessoas.

A cultura da empresa está evidenciada em seus valores organizacionais, partindo do princípio do cumprimento da sua missão. É uma cultura que vem a consolidar diversas práticas, facilitando no cumprimento das normas e comprometimento entre colaboradores, clientes, fornecedores e sociedade através do incentivo do seu corpo administrativo, gestores e diretores.

### **3 PERFIL E PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS**

#### **3.1 RECRUTAMENTO E SELEÇÃO**

Recrutamento é o ato de localizar e reunir candidatos em potencial, para que possa seguir requisitos básicos e perfil exigido pela empresa, para preencher vaga disposta pela mesma. Chiavenato (2000, p.197), relata que: “recrutamento é um conjunto de técnicas e procedimentos que visa atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos dentro da organização”.

Segundo a empresa o processo de recrutamento fornece um número de pessoas suficiente para que possa ser realizada a análise de currículos e a seleção de ocupantes para cada cargo.

Na seleção de pessoal são escolhidos entre os candidatos já recrutados os que mais se enquadram no perfil que a empresa precisa para preenchimento da vaga. De acordo França (2010, p.34), diz que: “a seleção é a escolha do(s) candidato(s) mais adequado(s) para a organização, dentre os candidatos recrutados, por meio de vários instrumentos de análise, avaliação e comparação de dados”. Uma seleção eficaz consegue adequar o candidato na vaga, além de conseguir a satisfação da empresa com relação ao funcionário e vice-versa. O processo de recrutamento e seleção segue as seguintes etapas:

#### **a) Currículos entregues nas unidades**

A empresa utiliza o método de recrutamento misto, ou seja, é utilizado tanto o recrutamento interno com os funcionários, como o recrutamento externo com candidatos vindos de fora.

Em face das vantagens e desvantagens dos recrutamentos interno e externo, uma solução eclética tem sido preferida pela maioria das empresas: o recrutamento misto, ou seja, aquele que aborde tanto fontes internas como fontes externas de recursos humanos. (CHIAVENATO 2000, p.218).

A empresa inicialmente realiza um recrutamento interno, visando dar oportunidade aos funcionários mais antigos, quando não encontrado o perfil desejado é que a empresa parte para o processo de recrutamento externo, preferindo inovar o seu quadro funcional, buscando profissionais já qualificados no mercado de trabalho.

### **b) Análise de currículo**

A área responsável analisa o perfil de acordo com as oportunidades em aberto e caso o seu perfil esteja de acordo o perfil da vaga, o RH entra em contato com o candidato para participar do processo de recrutamento e seleção.

Os currículos são instrumentos úteis para a obtenção de informações. Porém, na maioria dos casos, são insuficientes para proporcionar uma visão real do candidato. Por isso, convém combinar seu uso com o de outras técnicas, como a entrevista, por exemplo. (GIL, 2009, p. 98).

Esse método é um dos mais utilizado pela empresa em uma seleção. A análise é realizada para verificar o perfil do candidato à vaga, suas experiências anteriores, tempo trabalhado em outras empresas, informações pessoais, habilidades específicas, entre outros, sempre dependendo das exigências da empresa.

### **c) Aplicação de testes de raciocínio e lógica**

Para as vagas que necessitam de conhecimento específico é aplicado testes conforme perfil da vaga.

Através da avaliação técnica a organização verifica as habilidades específicas ao cargo, por meio de testes escritos. Tendo em vista que a necessidade da empresa estende-se mais ao cargo de operador de máquinas. Individualmente o selecionador junto com o requisitante ao cargo avalia o perfil do candidato, a fim de conhecer melhor suas habilidades técnicas e identificar suas competências pessoais para melhor atender ao cargo proposto pela empresa.

#### **d) Entrevista por competência**

Todos os candidatos finalistas realizam entrevistas por competências, que buscam através de experiências vivenciadas pelos candidatos, a identificação das competências requeridas para o desempenho da função.

A entrevista de seleção exige equilíbrio, autodomínio e boa disposição para desenvolver o difícil trabalho de agrupar dados isolados sobre o candidato, com o objetivo de obter uma descrição clara e objetiva do mesmo. Requer, ao mesmo tempo, um conhecimento adequado das pessoas como seres humanos, com uma percepção clara de suas diferenças. (CARVALHO; NASCIMENTO, 2000, p.139).

Na entrevista individual o selecionador consegue observar melhor o candidato, falar um pouco sobre a empresa, fazer perguntas inerentes as suas experiências profissionais, saber de suas habilidades pessoais, seus principais objetivos no emprego, enfim, conhecer de uma forma mais ampla o candidato.

Almeida (2008, p.63), diz que:

[...] Independentemente da abordagem a ser adotada pelo entrevistador, toda entrevista de seleção implica uma fase de preparação até que aconteça sua realização. Na fase de planejamento deve-se obter o maior número possível de informações sobre o cargo e a organização, consultando-se o perfil ideal, tendo em vista orientar todo o processo, principalmente a elaboração de questões a serem formuladas na entrevista.

Ao final da entrevista ocorre que o selecionador dar um *feedback* ao candidato, passando-lhe informações de qual será a próxima etapa, se for o caso, ou quando lhe dará a resposta final do seu processo.

#### **e) Exames médicos admissionais de acordo com cada cargo**

O candidato selecionado após a realização dos testes e aprovado em todas as etapas anteriores é encaminhado a um dos processos finais para ocupação do cargo. Os exames médicos admissionais, estes dependendo da função a ser exercida podem variar, e seu resultado final irá dizer se o candidato terá condições efetivas para ocupar o seu cargo.

#### **f) Entrega de documentação para admissão.**

Este é o último passo para a conclusão das etapas do processo de seleção. O candidato após recebimento de seus exames admissionais é encaminhado ao setor do departamento de pessoal para entrega de documentações exigida pelo mesmo.

### **3.2 CARGOS, SALÁRIOS E BENEFÍCIOS**

Existem tabelas salariais<sup>2</sup> que são revisadas anualmente de acordo com cada estado, o processo de RI (recrutamento interno ocorre por indicação do gestor + resultado da última avaliação de desempenho + análise do histórico disciplinar + análise de competências para o novo cargo. Conforme França (2010), “a remuneração precisa ser bem administrada, acarretando um bom relacionamento entre a empresa e o empregado”.

Entende-se que a organização define seus planos de benefícios para atender as necessidades de seus funcionários e também causar estímulos para que estes se sintam mais motivados em seu trabalho e conseqüentemente mostrem um resultado bem mais positivo na sua produção.

Porém alguns fatores incidem diretamente no planejamento e ação dos benefícios em uma Empresa, são eles: exigência dos empregados no que diz respeito aos benefícios sociais; exigência dos sindicatos e dos acordos coletivos de trabalho, exigência da legislação trabalhista e previdenciária.

O plano de benefícios geralmente é planejado com o intuito de influenciar o colaborador em diversas áreas de sua vida, assim como: no exercício de seu cargo (através de gratificações, seguro de vida, prêmios por produção); fora de seu cargo, porém dentro da Empresa (através do lazer, campanhas educativas, do restaurante credenciado, transporte nas principais vias da cidade); e fora da empresa (através de recreação do futebol e campanhas internas).

---

<sup>2</sup> Ver tabelas salariais no anexo.

Desta forma, os benefícios sociais da organização objetiva por melhorar a qualidade de vida de seus funcionários, mantendo assim um clima agradável, e conseqüentemente reduzir a *turnover*, demissões e o absenteísmo.

Na Empresa analisada, verificou-se que a mesma obedece aos benefícios obrigatórios, no entanto também realiza os não obrigatórios, ou seja, concedidos por liberdade das organizações já que não são exigidos por lei.

A Elevare realiza todos os benefícios legais e obrigações exigidas, tais como: férias, 13º salários, aposentadoria, seguro de acidentes do trabalho, auxílio-doença, salário-família, salário-maternidade, licença paternidade; contrato de trabalho, recolhimento de INSS e FGTS. Todos de acordo com o que rege a CLT.

Como benefícios espontâneos a empresa dispõem para os seus colaboradores refeições que são fornecidas conforme escala de trabalho, disponibiliza carros (microônibus e vans) que passam pelas principais ruas da cidade nos turnos do início da manhã e início da noite para seus funcionários se dirigirem com mais comodidade ao trabalho, seguro de vida em grupo que garante indenização em caso de morte, acidentes pessoais e invalidez, empréstimo consignado com a CEF, sendo descontado em folha de pagamento e assistência médico-hospitalar.

E como benefícios monetários realizam os que são de deveres da empresa, como o pagamento de salário feito de forma mensal (adiantamento quinzenal corresponde a 40% do salário sem descontos + salário mensal corresponde a salário bruto contratual incidindo os descontos, ex.: IR, INSS, vale transporte, etc. Este valor é depositado em conta até o 5º dia útil de cada mês.

Oferecem também benefícios recreativos como atividades esportivas, festividades e conagraçamentos. Campanhas diversas são realizadas durante todo o ano em alusão a importantes datas comemorativas (ex: dia do motorista, dia do diabético, do hipertenso, e confraternizações natalinas visando aproximar o colaborador com a empresa e como uma forma de agradecer pelo trabalho cumprido durante o ano).

### 3.3 TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO

Anualmente os gestores encaminham à área de recursos humanos a necessidade de treinamento via formulário<sup>3</sup> de solicitação.

Com base no diagnóstico da avaliação de desempenho e na análise das solicitações dos gestores é alimentada e apresentada a diretoria, composta a LNT (levantamento das necessidades de treinamento) existem cursos/treinamentos internos e externos de acordo com cada competência, ou para desenvolver um novo colaborador. Chiavenato (2008), diz que: “os processos de desenvolvimento de pessoas envolvem as atividades de treinamento, desenvolvimento de pessoas e desenvolvimento organizacional. Representam os investimentos efetuados nas pessoas pela organização”.

A organização tem uma preocupação constante em reter e desenvolver profissionais, estimulando no desenvolvimento contínuo, assim Dutra (2009), relata que: “o desenvolvimento das pessoas na organização moderna é fundamental para a manutenção e/ ou ampliação de seu diferencial competitivo”.

### 3.4 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Para a empresa o sistema de avaliação de desempenho<sup>4</sup> funcional foi desenvolvido de forma a proporcionar ao corpo gerencial uma ferramenta que possibilite o reconhecimento, desenvolvimento e utilização do potencial dos membros de sua equipe, promovendo ações que vinculem o desempenho dos colaboradores aos objetivos da empresa.

Para Bergamini (2008), “avaliar o desempenho das pessoas no trabalho implica, conseqüentemente, conhecer a dinâmica comportamental própria de cada um, o trabalho a ser realizado e o ambiente organizacional em que essas ações se passam”.

---

<sup>3</sup> Ver formulário de treinamento e desenvolvimento no apêndice A.

<sup>4</sup> Ver formulário de avaliação de desempenho no apêndice B.

A avaliação de desempenho tem como objetivo atuar de forma legítima, participativa e dinâmica, o sistema auxilia a gestão eficaz do desempenho dos colaboradores, bem como a avaliação dos resultados de trabalho alcançados.

Os principais objetivos da avaliação de desempenho da empresa é auxiliar no processo de definição dos resultados esperados dos colaboradores e no planejamento das atividades para o seu alcance, aumentar o comprometimento visando o alcance dos resultados desejados; melhorar a comunicação entre os níveis hierárquicos, proporcionando uma troca de informações clara e construtiva; proporcionar orientação constante sobre o desempenho; estabelecer um clima de confiança, cooperação, motivação e qualidade de vida entre os membros das equipes de trabalho e auxiliar na avaliação final dos resultados alcançados.

O sistema de avaliação de desempenho e seus resultados não estão formalmente vinculados a outras ações relacionadas aos recursos humanos tais como: lotação, alocação, treinamento e desenvolvimento, promoção, indicação para exercício de funções ou cargos e prêmios.

Quanto à gerência de recursos humanos na empresa (GRH), compete à coordenação e acompanhamento dos procedimentos pertinentes ao processo de avaliação de desempenho, estando disponível para elucidar dúvidas, bem como formular políticas e diretrizes para o desenvolvimento de um processo de gestão do desempenho funcional e avaliação de resultados realizados pelos colaboradores e o alinhamento junto a gerência de planejamento quanto às formas de mérito.

Com relação aos envolvidos no processo serão avaliados os colaboradores efetivos do quadro de pessoal com tempo de serviço superior a seis meses. E não terão seu desempenho avaliado aqueles com menos de seis meses de efetivo exercício na empresa.

Os colaboradores que terão seu desempenho avaliado estão distribuídos em dois grupos de avaliação: subordinados e gerentes. Os gerentes intermediários estarão em ambos os grupos, uma vez que avaliam os colaboradores de sua equipe e são avaliados pelo seu gerente superior. Subordinados e gerentes são avaliados

através da atribuição de notas a quesitos vinculados a fatores de desempenho. O somatório das notas de cada fator, por sua vez, será multiplicado por pesos preestabelecidos.

A avaliação de desempenho do colaborador é da responsabilidade da gerência à qual este estiver diretamente subordinado. O colaborador com admissão até o dia 30 de Junho terá seu primeiro período avaliativo iniciado de acordo com o cronograma da avaliação de desempenho no mês de dezembro. O colaborador admitido após o dia 30 de junho será avaliado apenas no próximo exercício.

### 3.5 ROTINAS DE PESSOAL

A empresa trabalha de acordo com as normas institucionais estabelecidas através de convenção coletiva que é realizada entre o sindicato da categoria e o sindicato patronal é quem define qual será o reajuste salarial e as cláusulas sociais (regimes de trabalho, qüinqüênios, cestas básicas e etc.) e pode ser redefinido a cada 12 meses ou 24 meses.

Após essa definição, há o acordo coletivo que é instrumento legal das relações trabalhistas durante o período negociado. Não apresenta um banco de horas, de acordo com o seu acordo coletivo o pagamento das horas é realizado conforme regime de horas trabalhado em cada equipamento. O controle de freqüência dos funcionários é realizado através de cartão de ponto individual, onde o colaborador preenche manualmente sua entrada e saída de acordo com o regime em seu campo de trabalho, principalmente porque as horas pagas são fixas conforme acordo coletivo.

A empresa fornece a cada 06 meses fardamento devidamente identificado com o logotipo da empresa e o nome e tipo sangüíneo do colaborador, fazendo parte dos EPI's da empresa. Sem custo nenhum ao seu colaborador. E todos os documentos são devidamente controlados por CI's (comunicação Interna entre setores) e livros de protocolos.

## **4 ANÁLISE DO AMBIENTE EXTERNO DE RECURSOS HUMANOS**

### **4.1 ANÁLISE DO MACROAMBIENTE**

No processo de planejamento estratégico, a primeira etapa compreenderá a identificação dos fatores ambientais externos tais como: econômico, político e legal, sociocultural, demográfico e tecnológico considerados na análise SWOT como oportunidades, nisso a empresa deve administrá-los de forma que se busque reduzir a influência das ameaças e eliminar as fraquezas.

De acordo com Maximiano (2006), diz que: “a análise do ambiente externo é um dos pilares do planejamento estratégico. Quanto mais competitivo, instável e complexo o ambiente, maior a necessidade de analisá-lo”. Dessa forma, assim que as organizações assumem como sistemas abertos, ou conjunto de partes interdependentes entre si, sofrem influência do meio externo.

#### **4.1.1 Econômico**

Conforme informações do IBGE, os fatores econômicos podem facilitar ou dificultar os alcance dos objetivos da empresa e o sucesso ou fracasso de suas estratégias, pois o estágio em que se encontra a economia influência de maneira decisiva, a permanência ou abertura de um novo negócio.

De acordo com Churchill (2000):

Aprender sobre o ambiente econômico ajuda a determinar se os clientes estarão dispostos a gastar dinheiro com produtos e serviços. Os padrões de gastos estão vinculados ao ciclo de negócios, que é definido como o padrão do nível de atividade econômica, que para este autor possui as etapas de prosperidade, recessão e recuperação.

Alguns fatores influenciam diretamente na economia da empresa no momento da definição e fechamento de seus contratos, entre esses fatores econômicos podemos citar: inflação; políticas monetárias, fiscal e cambial. Pois o valor do contrato é calculado conforme os gastos que a empresa terá para efetuar o trabalho para o cliente. Com a estabilidade da inflação vem facilitar ao mercado maior

disponibilidade de crédito, favorecendo vantagem para empresa, uma vez que os clientes poderão adquirir mais serviços.

#### **4.1.2 Político-legal**

Envolvem decisões governamentais capazes de afetar as atividades e operações da empresa. Diz respeito à avaliação de políticas setoriais, a legislação, aos incentivos específicos sobre MPME (micro, pequenas e médias empresas), em fim, é a observância de leis que regem o setor, tais como: leis de proteção ao consumidor, ao mercado, de reajuste de preço, de proteção ao crédito; leis de propaganda enganosa, proteção de marcas e patentes, inspeção federal; Leis monetárias e fiscais; leis de importação e exportação; leis trabalhistas, legislação social, direitos civis; legislação de proteção ao meio ambiente, relação do governo com instituições privadas.

De acordo com Churchill (2000):

Uma organização não funciona apenas de acordo com seu próprio conjunto de regras, ela deve servir aos seus clientes e atender às demandas governamentais, assim também atender a grupos de interesse especiais. As leis e regulamentação podem influenciar diversos aspectos de uma organização, entre eles: embalagem do produto, política de preços, divulgação, relações trabalhistas, entre outros.

Não só a preocupação com a legislação vigente deve ser levada em consideração, mas também a relação da organização com seus grupos de interesse. Associações, sindicatos e outros grupos de representação de classes permitem que a empresa una forças com outras organizações (muitas vezes até suas concorrentes), para que possam lutar e pelos direitos do seu setor de negócios, ou mesmo representar os interesses das partes nas votações do congresso.

A Elevare busca atender ao mercado a partir do cumprimento das normas organizacionais, com base nas leis trabalhistas, fiscais e monetárias, aonde vem facilitar uma melhor posição do negócio.

### **4.1.3 Sócio-cultural**

Os aspectos socioculturais englobam fatores sociológicos, antropológicos, psicológicos, princípios éticos, morais e tradições. E estes podem afetar o desenvolvimento da organização, além dos aspectos econômicos e político-legais a empresa deve também estar atenta aos processos e mudanças sociais, analisando os valores, crenças e comportamentos de uma sociedade. Mudanças no ambiente social podem apresentar grandes desafios às empresas, principalmente em um mundo globalizado.

A Persistência dos valores culturais centrais, como: trabalhar, casar e ter filhos, são valores que orientam as ações de uma população e estes são repassados de pais para filhos. Como também a existência de subculturas, ou seja, conjunto de hábitos e padrões influenciados por experiências de vidas ou por circunstâncias especiais por produtos e serviços.

A Elevare dar continuidade a cultura de tradição do trabalho que são repassados de pais para filhos mediante aos seus princípios e valores. A empresa sempre promove campanhas que incentivam a melhoria da qualidade de vida no trabalho (QVT) dos seus colaboradores.

### **4.1.4 Tecnológico**

Manter-se no ritmo com os desenvolvimentos tecnológicos é mais importante ainda para as organizações que lidam com diversos tipos de clientes, pois estes podem depender de inovações tecnológicas para manter-se vivos em mercados altamente competitivos. Para Churchill (2000), “o conhecimento científico, a pesquisa, as invenções e as inovações que resultem em bens e serviços novos ou aperfeiçoados constituem o ambiente tecnológico”.

Determinadas mudanças tecnológicas podem afetar nos setores internos da economia. É importante avaliar se o novo empreendimento é mais, ou menos, suscetível a influencia da tecnologia, pois ela pode alterar padrões de vida no que

diz respeito à qualidade, agilidade, disponibilidade de tempo, alterar questões de logística como: preço, percepção de qualidade; transforma produtos potenciais em produtos esperados; agilizar o processo de obsolescência planejado; acelerar no ritmo das mudanças tecnológicas; criar oportunidades ilimitadas para a inovação; orçamentos em P&D (pesquisa e desenvolvimento) destinados pelo governo; regulamentação mais rigorosa.

A empresa Elevare acompanha os processos de inovações tecnológicas, sempre buscando melhorias de qualidade nos serviços prestados através da aquisição de equipamentos, como também mantém uma qualidade tecnológica de comunicação entre seus colaboradores, para tanto, a empresa se utiliza da tecnologia como forma de criar/agregar valor para seus clientes.

#### **4.1.5 Demográfico**

Refere-se à maneira pela qual os clientes estão distribuídos no mercado, ou seja, são características gerais da população no que diz respeito às tendências, desenvolvimento do crescimento e da composição a que se destina o produto ou serviço. Um dos fatores demográficos que podemos destacar na Elevare é o nível de escolaridade, onde se deve a importância do funcionário alfabetizado e bem treinado para uma boa concretização do trabalho.

Para Churchill (2000), explica que:

A demografia é o estudo das características de uma população humana, o que inclui, por exemplo: idade, índice de natalidade, índice de mortalidade, estado civil, instrução, etnia ou distribuição geográfica. Não se deve dar importância apenas à análise de um único fator demográfico, mas considerar todo o conjunto de fatores que pode influenciar o ambiente social [...].

Para analisar o macroambiente e a influência que esses fatores citados poderão corresponder para empresa como oportunidades ou ameaças serão desenvolvidos na Matriz C-T-I alguns pontos a fim de diagnosticar as tendências para 2012 de cada aspecto abaixo:

ASPECTO	TENDÊNCIA (2012)	IMPACTO	
		O %	A %
<b>Econômico</b>	Maior disponibilidade de crédito;	90%	10%
	Aumento do poder aquisitivo dos clientes;	100%	0%
	Estabilidade da inflação;	100%	0%
	Diminuição do índice de desemprego;	70%	30%
	Oscilações nas políticas monetárias, fiscais e cambial;	40%	60%
<b>Demográfico</b>	Manter o nível de renda;	60%	40%
	Oferecer boa qualidade nas condições de moradia;	80%	20%
	Investimento para o aumento do nível de escolaridade;	80%	20%
	Incentivos para adaptação dos colaboradores as mudanças geográficas da empresa;	90%	10%
<b>Político Legal</b>	Cumprimento das leis monetárias, fiscais trabalhistas e normas;	100%	0%
<b>Sócio-cultural</b>	Dar continuidade a cultura de tradição do trabalho que são repassados de pais para filhos;	90%	10%
	Campanhas que incentivam a melhoria da QVT do colaborador	90%	10%
<b>Tecnológica</b>	Surgir novas técnicas que facilitem e aprimorem todo o processo de prestação de serviço de movimentação e transporte de cargas;	90%	10%
	Oportunidades ilimitadas para a inovação;	90%	10%
<b>Ambiental</b>	Aplicar as melhores práticas ao utilizar de forma racional todos os recursos envolvidos nas suas atividades;	90%	10%
	Promover ações que garantam convivência harmoniosa com o meio ambiente.	90%	10%

Quadro 1- Matriz C-T-I (características – tendência – impacto)

Fonte: Pesquisa de campo, (Nov/2011)

Ao analisar o macroambiente da empresa Elevare, foi constatado que as tendências tendem a ser favoráveis para 2012 dependendo da dinâmica do mercado atual, de forma a aproveitar as oportunidades e evitar as ameaças. Num impacto entre 40% a 100% de oportunidades e 0% a 60% de ameaças.

## 4.2 ANÁLISE DO MICROAMBIENTE (AMBIENTE SETORIAL)

### 4.2.1 Fornecedores

Quando a empresa faz a análise para contratar um fornecedor, os encarregados do setor de compras devem procurar encontrar algumas informações principais, tais como: fornecedores, produto, qualidade, preço, prazo de entrega, condições de pagamento, pontos fortes e fracos.

A Elevare exige que seus fornecedores ofereçam um excelente produto/serviço, a preço competitivo. Para ela é muito importante assumir a responsabilidade em todas as suas atividades. Isso representa muito mais que bons serviços/produtos a preços competitivos, pois o seu cliente não tem interesse só na qualidade do serviço que está comprando, mas também em ver o trabalho que é realizado por trás da marca Elevare, como as condições sociais e ambientais do fornecimento dos serviços em questões que envolvam os direitos humanos, dos trabalhadores, enfim da responsabilidade corporativa.

A negociação para compra de material é feita através de cotação de compras, onde se realiza pesquisa com três (03) fornecedores de peso da região e avalia-se alguns critérios: preço, cumprimento com a legislação e os regulamentos nacionais, bem como: pagamento de tributos e a responsabilidade social. A Elevare na hora de contratar fornecedores trabalha com ética na gestão das informações privilegiadas e não admite a concussão, pagamentos ou recebimentos questionáveis.

Segue abaixo a distribuição quantitativa de fornecedores em quantidade por tipo de material fornecido.

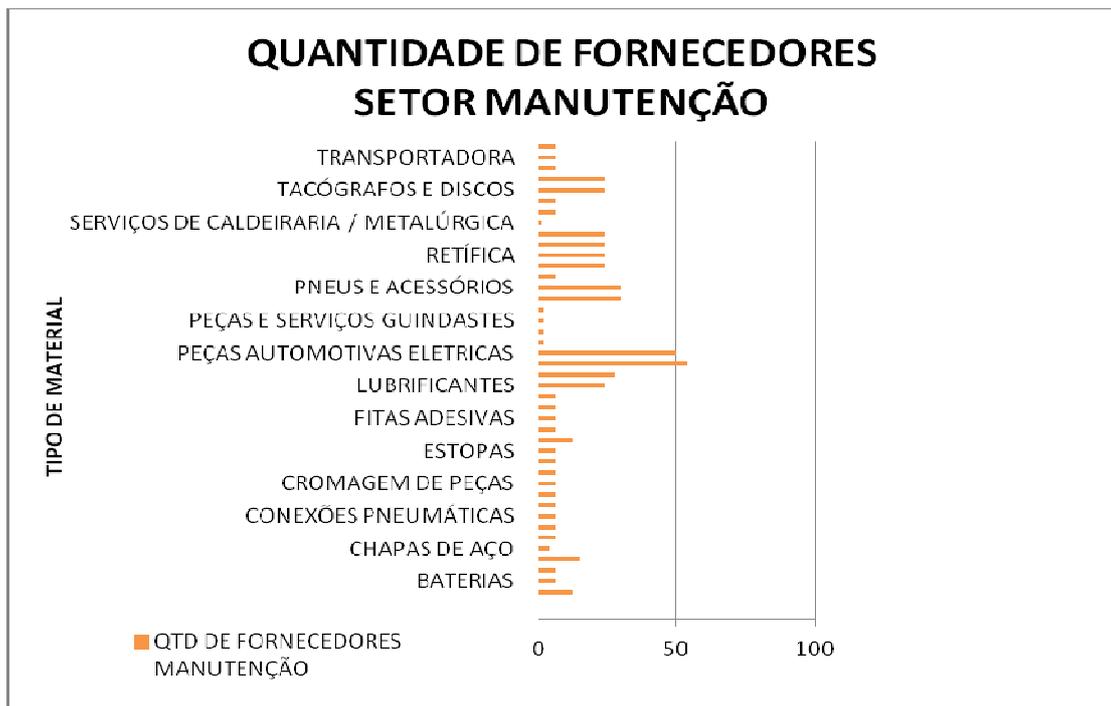


Gráfico 1 - Fornecedores Manutenção  
Fonte: Pesquisa de campo, (Nov/2011)

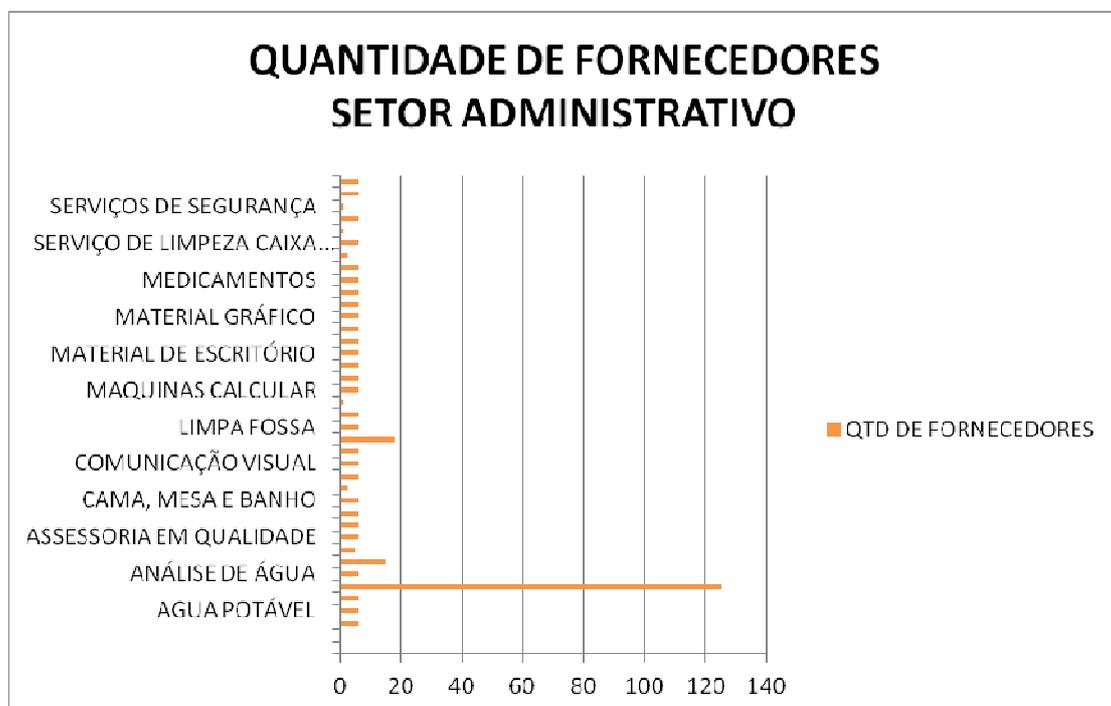


Gráfico 2 - Fornecedores Administrativo  
Fonte: Fonte: Pesquisa de campo, (Nov/2011)

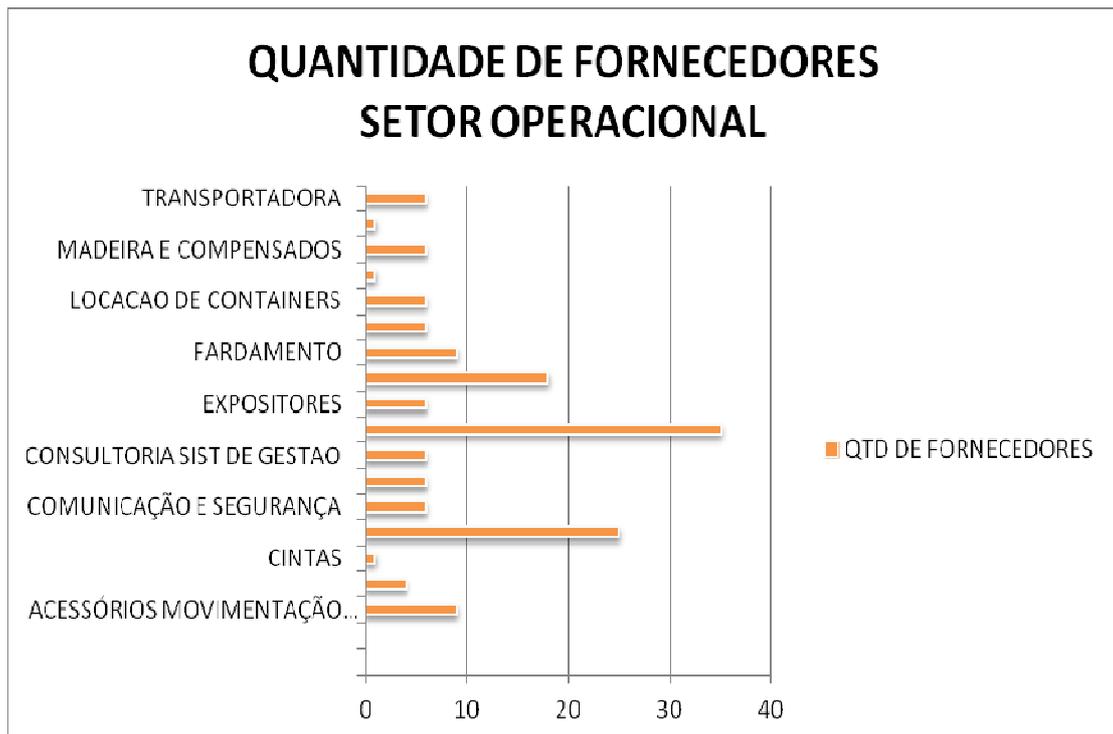


Gráfico 3 - Fornecedores Operacional  
Fonte: Fonte: Pesquisa de campo, (Nov/2011)

#### 4.2.2 Concorrentes

Faz parte do entendimento do mercado de atuação a identificação dos concorrentes, diretos e indiretos, que podem atingir o público-alvo que se busca. Pode ser considerado concorrente todo aquele que entende as mesmas necessidades dos clientes.

Quando da análise dos concorrentes, o gestor deve buscar informações relevantes, tais como: número de concorrentes, características (tempo de atuação, porte, localização, principais mercados em que atua), pontos fortes, pontos fracos e estratégias de marketing desenvolvidas.

Os principais concorrentes da Elevare são: Locar, Makro, Irga.

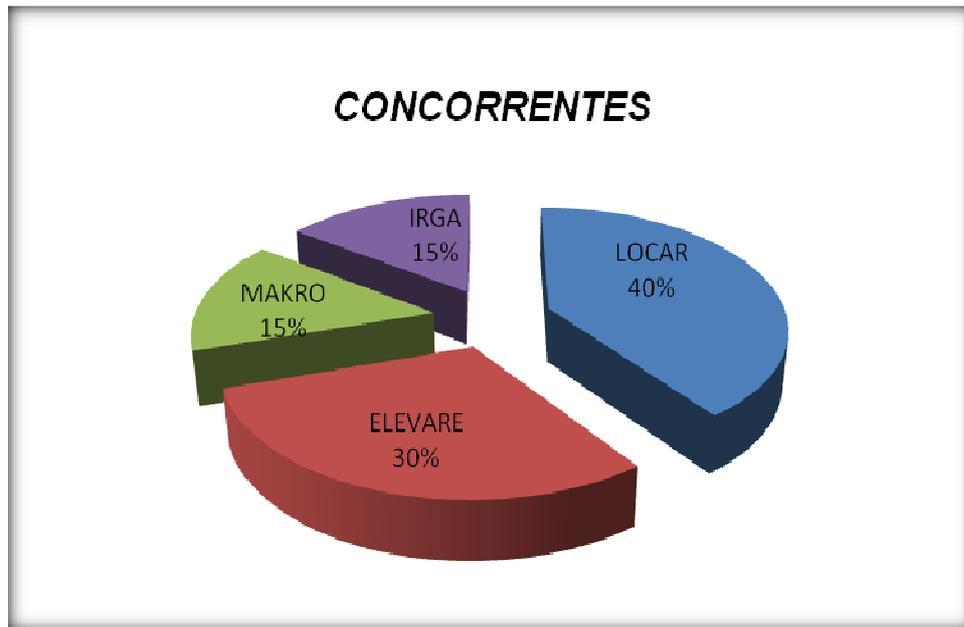


Gráfico 4 - Concorrentes  
 Fonte: Pesquisa de campo, (Nov/2011)

A Elevare possui o segundo lugar no mercado, ocupando 30% do total, ficando atrás apenas da Locar que ocupa 40% da fatia total. Os demais concorrentes ficam em posições inferiores a 15% do mercado.

#### 4.2.3 Clientes

Dentro do mercado de atuação a Elevare define o público-alvo que quer atingir, busca contrato com grandes empresas do país e seus clientes têm perfil de empresas de grande e médio porte, e a empresa é dona de um cadastro com mais de 3.600 clientes e desta forma construiu um currículo respeitável.

A empresa trabalha investindo bastante em treinamentos e capacitação de seus profissionais para que os serviços prestados aos seus clientes sejam de total qualidade. Desta forma considera que todo esse investimento em melhorias no serviço, qualificação de profissionais e máquinas com tecnologias avançadas proporciona aos seus cliente um trabalho com qualidade e segurança desde o momento da contratação até à conclusão dos serviços. Tem o seu serviço prestado nos mais importantes canteiros de obras do país:

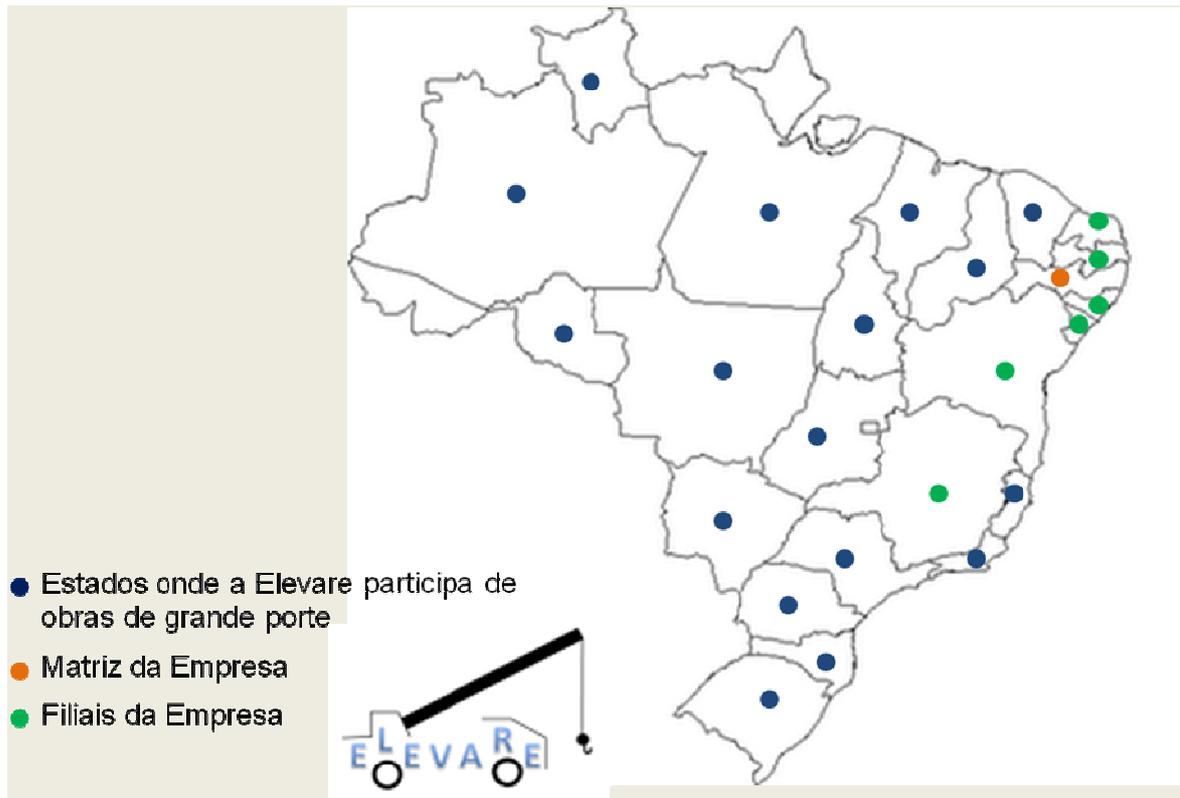


Figura 2 - Mapa geográfico de atuação da empresa  
 Fonte: Pesquisa de campo, (Nov/2011)

No mapa geográfico de atuação da empresa, demonstra que sua matriz situa-se na cidade de Recife/PE e possui seis (06) filiais espalhadas pelo Brasil nos estados de SP, BA, AL, SE, RN e PB, como também em diversos estados do país, a Elevare participa de obras de grande porte. É uma empresa com grande experiência acumulada em diversos segmentos econômicos.

#### 4.2.4 Substitutos

O segmento que a empresa trabalha não há possibilidade de uma prestação de serviços substituta.

#### 4.2.5 Concorrentes Potenciais

Não há registro de novos entrantes no mercado.

## 5 ANÁLISE SWOT

A Elevare através da ferramenta SWOT viabiliza as tomadas de decisões e define estratégias, a fim de adquirir vantagens competitivas e alinhamentos entre os pontos que possam afetar o desenvolvimento da empresa.

Uma organização deve tentar se adaptar ao seu ambiente externo. A análise S.W.O.T. é uma ferramenta excelente para analisar as forças e fraquezas internas de uma organização, e as oportunidades e ameaças externas que surgem como consequência (VALUE BASED MANAGEMENT, 2007).

O modelo da análise SWOT normalmente é realizado para definir suas variáveis conforme quadro abaixo, o que facilita a visualização sistêmica e a relação entre cada um dos fatores:

PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Clima organizacional</li> <li>• Líder de mercado</li> <li>• Tecnologia avançada</li> <li>• Talento para inovação</li> <li>• Serviço ao cliente</li> <li>• Qualidade dos serviços prestados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Problemas operacionais</li> <li>• Atraso em P&amp;D</li> <li>• Absenteísmo</li> <li>• <i>Turnover</i></li> </ul>
AMEAÇAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Concorrentes fortes</li> <li>• Mudanças nas taxas de câmbio e políticas de comércio</li> <li>• Regulação que aumenta os custos</li> <li>• Alta carga tributária</li> <li>• Mudanças demográficas</li> <li>• Concorrência pulverizada</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Novos clientes</li> <li>• Expansão geográfica</li> <li>• Aumento da demanda interna e externa</li> <li>• Expansão da linha de serviços</li> <li>• Integração</li> <li>• Tirar mercado dos concorrentes</li> <li>• Explorar novas tecnologias</li> <li>• Aberturas para extensão da marca</li> <li>• Estabilidade econômica</li> <li>• Experiência no mercado</li> <li>• Assistência técnica</li> </ul>

Quadro 2 - Análise SWOT  
Fonte: Pesquisa de campo, (Nov/2011)

De acordo com o diagnóstico apresentado a empresa procura através dos pontos fortes e oportunidades, desenvolver táticas para o cumprimento de sua decisão e seus objetivos, a fim de trazer uma vantagem competitiva, que represente uma possibilidade de melhorar a rentabilidade dos negócios, minimizando os pontos fracos e reduzindo os efeitos das ameaças que afetam sobre a organização.

Oliveira (2010) aponta que os pontos fortes e fracos são variações internas e controláveis, sendo que a força proporciona uma condição favorável para a empresa, já a fraqueza provoca uma situação desfavorável para a organização, em relação a seu ambiente. Ainda comenta que a oportunidades e ameaça são variáveis externas e não são controláveis pela empresa, podendo respectivamente criar condições favoráveis ou desfavoráveis para a organização.

Com a identificação dos fatores críticos de sucesso a Elevare realiza a implementação de suas estratégias, evitando os impactos maiores quanto à atuação da empresa no mercado.

## 6 MODELOS DE PLANEJAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

Por se tratar de uma empresa prestadora de serviços com locação de equipamentos e veículos, o modelo de planejamento estratégico de recursos humanos que mais se relaciona com a atuação da empresa é o “modelo baseado na procura estimada do produto/serviço”.

Chiavenato (1999), relata que: “[...] número de funcionários e procura ao produto/serviço é influenciada por variações na produtividade, tecnologia, disponibilidade interna e externa de recursos financeiros e de pessoas na organização”.

Com base nessa afirmação empresa Elevare utiliza do plano de ação para ter visão de direção da sua política de recursos humanos, conforme demonstrada nas diretrizes organizacionais a seguir:

<b>MISSÃO</b>	Preparar a empresa para atender à demanda futura de forma a minimizar o espaço para a concorrência, buscando a satisfação dos clientes e a ampliação de seu atendimento para todo o território nacional investindo em qualidade e no treinamento dos profissionais.
<b>VISÃO</b>	Permanecer como líder em serviço de elevação e movimentação de cargas e no transporte de cargas especiais na região Nordeste do Brasil e expandir a sua prestação de serviços para todo o país.
<b>VALORES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trabalho com segurança</li> <li>• Apoio ao desenvolvimento social</li> <li>• Compromisso com o cliente</li> <li>• Respeito ao colaborador e prática de ética.</li> </ul>
<b>OBJETIVOS</b>	Conquistar e manter pessoas através de políticas e ações que procurem comprometê-las com a organização, fazendo com que os colaboradores melhorem seus desempenhos, e alavanquem os resultados organizacionais.

Quadro 3 - Missão, visão, valores e objetivos  
Fonte: Pesquisa de campo, (Nov/2011)

A empresa com o propósito de alcançar seus objetivos, estabeleceu esses valores, porque serve como mecanismo de direção, ou critério para o comportamento, atitudes e decisões do pessoal, que no exercício das suas responsabilidades, executem a missão, tendo como alvo a sua visão.

Dentro desse contexto a estratégia do recurso humano é garantir a competitividade organizacional, por isso utiliza-se dos subsistemas descritos abaixo como parâmetro para atingir os objetivos organizacionais, com foco principal o desempenho do seu potencial humano, como forma de agregar mais valor para sua missão e objetivos, facilitando no cumprimento e desenvolvimento de suas atividades.

SUBSISTEMAS	PROCESSOS	ONDE ESTAMOS EM 2011	REALIZAR EM 2012
<b>AGREGAR PESSOAS</b>	Recrutamento e seleção	Os currículos são analisados e separados por cargo que o candidato pode ocupar.	Criar um banco de dados para inserir os currículos e facilitar o acesso.
	Integrar pessoas	Palestra sobre a empresa, uso de EPI's, direitos e deveres do colaborador, com distribuição de cartilha.	Tornar a palestra mais envolvente, utilizando dinâmicas de grupo para interagir os selecionados com os setores que os mesmos irão trabalhar.
<b>APLICAR PESSOAS</b>	Orientação de pessoas	A Empresa apresenta o organograma do setor.	Além de apresentar o organograma do setor, deverá também ser feito um fluxograma de atividades.
	Modelagem do trabalho	A Empresa não possui um período estipulado para atualização do organograma do setor, bem como fluxogramas.	Atualização contínua do fluxograma de atividades na medida em que houver alguma alteração.
	Avaliação do desempenho humano	Auxiliar no processo de definição dos resultados esperados dos colaboradores e no planejamento das atividades para o seu alcance.	Realizar feedback com o funcionário após o resultado da avaliação a fim de melhorar sua atuação na empresa.

<b>RECOMPENSAR PESSOAS</b>	Remuneração	Remunerações baseadas em acordos;  Coletivos, convenções e CLT conforme cargos;  Decisões centralizadas sobre o salário.	Salário variável, salário baseado indivíduo, Salário Baseado no desempenho;  Decisões descentralizadas sobre os salários. Por ex. Por setor, cada gestor a partir do desempenho individual poderá alterar o valor do salário.
	Programa de incentivos	A empresa oferece vários programas para o funcionário.	Incentivos como sorteios de TVs, bicicletas e cestas Básicas a partir do índice de participação do funcionário no programa no decorrer de 03 meses.
	Benefícios e serviços	A empresa já oferece diversos benefícios aos colaboradores.	Continuar com os benefícios oferecidos.
<b>DESENVOLVER PESSOAS</b>	Treinamento e desenvolvimento de pessoas e da organização	Treinamento no cargo;  Treinamento específico;  Comparar habilidades.	Aprimorar o treinamento em equipe com técnicas novas  Treinamento genérico para a flexibilidade  Construir habilidades
<b>MANTER PESSOAS</b>	Relações com os empregados	Boa prática de relacionamento com os funcionários desde a gerência até o operacional.	Trimestralmente realizar reuniões de setores com a presença dos diretores, gestores e colaboradores para uma melhor interação da equipe como um todo.
	Higiene, segurança, e qualidade de vida	Proporcionar um trabalho com segurança, higiene, saúde e preservação do meio ambiente de responsabilidade social; Analisa, controla e monitora os riscos relativos à segurança e saúde.	Continuar com as práticas de segurança, higiene, saúde e meio ambiente que já vem praticando.
<b>MONITORAR PESSOAS</b>	Sistemas de informação de RH	Uso de sistema de informação e planilhas.	Atualizar e inovar os sistemas de controle e avaliação.

Quadro 4 - Subsistemas  
Fonte: Pesquisa de campo, (Nov/2011)

Em relação aos subsistemas de recursos humanos (RH), pode-se observar que a Elevare vem desenvolvendo estratégias para melhor atender suas necessidades, trabalhando na satisfação dos colaboradores, baseado numa política de valorização dos talentos e flexibilidade de negociação com as pessoas. Almeida (2008), afirma que: "dentro da nova visão estratégia de Recursos Humanos, todos os seus subsistemas devem estar alinhados com as estratégias das organizações".

No que diz respeito aos processos de gestão de pessoas: agregar, aplicar, recompensar, desenvolver, manter e monitorar pessoas, a empresa Elevare encontra-se em uma boa posição no ano de 2011, se destacando pelo desenvolvimento de seus processos.

No que se refere ao processo de agregar pessoas, a empresa apresenta uma forte ênfase na eficácia do processo seletivo, para a escolha do perfil adequado ao cargo, pois procura por esse processo, a construção de novas habilidades que permitem a organização realizar sua missão e alcançar seus objetivos, agregando novos valores aos ativos intangíveis da empresa. Faissal (2006) diz que: "não são apenas as organizações que escolhem os melhores profissionais, estes também escolhem as organizações que apresentam propostas atrativas".

Para o processo de aplicar pessoas, a Elevare após o cumprimento dos requisitos de seleção e aprovação, o selecionado é conduzido a se posicionar em suas atividades, sendo orientados quanto os procedimentos internos, normas, estrutura, políticas e diretrizes organizacionais. E para medir suas habilidades e competência ao cargo e obter uma estimativa do aproveitamento do potencial individual utiliza-se do processo de avaliação de desempenho.

Pelo processo de recompensar pessoas, a empresa desenvolve sistemas de recompensas capazes de provocar impacto na sua capacidade de atrair, reter e motivar os funcionários, incentivando a contribuírem no cumprimento dos objetivos e à lucratividade da organização.

Percebe-se que pelo processo de desenvolver pessoas, a empresa parte para o investimento no desenvolvimento das pessoas por meio de treinamento técnico, emocional e programas de incentivo, a fim de estimular e motivar no seu desempenho profissional, como forma de ampliar do seu diferencial competitivo.

As organizações estão percebendo a necessidade de estimular e apoiar o contínuo desenvolvimento das pessoas, como forma de manter sua vantagem competitiva. Ao mesmo tempo, as pessoas buscam seu contínuo desenvolvimento para obter maior segurança quanto a sua inserção no mercado de trabalho, (DUTRA, 2009).

Através do processo de manter pessoas, a Elevare não somente capta e aplica em seus recursos humanos, mas busca manter o seu colaborador satisfeito, assegurando condições físicas, psicológicas e sociais. Desta forma, busca estabelecer comunicação direta, além de programas de reconhecimento, segurança, higiene e qualidade de vida, como meios de possibilitar um ambiente de trabalho agradável.

Já para o processo de monitorar pessoas, a empresa prioriza por um sistema de informação e comunicação adequada para lidar com a complexidade ambiental, permitindo um suporte para as tomadas de decisões e visibilidade a fim de manter o nível de qualidade de gestão e enfatizar a comunicação com os demais membros da organização.

A Elevare em seus processos de gestão de pessoas visa para o ano de 2012 manter seu percurso de desempenho organizacional, sendo que em algumas áreas necessita de aprimoramento e implementação de estratégia para melhor atender as necessidade do mercado, por isso deve-se a elaboração de um plano de ação.

Vários pontos foram destacados a ser executado para o ano de 2012, para tanto foi elaborado um plano de ação com seus respectivos responsáveis por setor e período de tempo a serem cumpridos, conforme quadro abaixo:

<b>PLANO DE AÇÃO</b>		
<b>O QUE FAZER?</b>	<b>SETOR RESPONSÁVEL</b>	<b>ATÉ QUANDO? (MÊS/ANO)</b>
Criar um banco de dados para inserir os currículos e facilitar o acesso.	CPD	06/12
Tornar a palestra mais envolvente, utilizando dinâmicas de grupo para interagir os selecionados com os setores que os mesmos irão trabalhar.	SESMT/RH SERVIÇO SOCIAL	01/12
Apresentar organograma do setor bem como um fluxograma de atividades.	RH	03/12
Atualização contínua do fluxograma de atividades na medida em que houver alguma alteração.	RH	SEMPRE QUE HOVER ALTERAÇÃO EM ATIVIDADES DO SETOR
Realizar <i>feedback</i> com o funcionário após o resultado da avaliação a fim de melhorar sua atuação na empresa.	RH E GESTORES	A CADA TÉRMINO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO
Salário variável, baseado no indivíduo e no seu desempenho; decisões descentralizadas sobre os salários. Por exemplo: por setor, cada gestor a partir do desempenho individual poderá alterar o valor do salário.	DECISÃO DOS DIRETORES EM CONJUNTO COM GESTORES DE CADA SETOR	A CADA TÉRMINO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO
Incentivos como sorteios de TVs, bicicletas e cestas básicas a partir do índice de participação do funcionário no programa no decorrer de 03 meses.	RH/FINANCEIRO	TRIMESTRAL
Continuidade dos benefícios oferecidos (lazer, recreação, não monetário e etc.).	RH	01/12 a 12/12

Aprimorar o treinamento em equipe com técnicas novas; treinamento genérico para a flexibilidade; construir habilidades.	SESMT/EMPRESAS TERCEIRIZADAS	01/12 a 12/12
Trimestralmente realizar reuniões de setores com a presença dos diretores, gestores e colaboradores para uma melhor interação da equipe como um todo.	RH E DEMAIS SETORES ENVOLVIDOS EM CADA REUNIÃO	01/12 a 12/12
Continuar com as práticas de segurança, higiene, saúde e meio ambiente que já vem praticando.	SESMT/RH/SERVIÇO SOCIAL	01/12 a 12/12
Atualizar e inovar os sistemas de controle e avaliação.	RH/CPD	05/12

Quadro 5 - Plano de Ação  
 Fonte: Pesquisa de campo, (Nov/2011)

A Elevare através do seu plano de ação destaca como prioridade o recrutamento, a seleção de pessoas, o aprimoramento contínuo e as práticas de segurança durante o trabalho executado. Um dos pontos que podem trazer grandes conseqüências ao setor de recursos humanos seria a má sucessão no processo seletivo, pois tal fator é considerado decisivo para fortalecer os demais subsistemas, envolvendo as ações estratégicas da empresa.

Com a execução do plano de ação a empresa visa um retorno para melhorar seus indicadores e obter suas metas, partindo do pressuposto da utilização de metodologia adequadas para alcançar os seus objetivos.

Alguns indicadores serão destacados no quadro a seguir, para a realização dos trabalhos. Ficará sob a responsabilidade da área do RH a realização dos métodos proposto para cada indicador e conseqüentemente a contribuição dos colaboradores, a fim de atender os objetivos da organização, fazendo com que estes melhorem seus desempenhos e alavanquem os resultados organizacionais.

INDICADORES					
OBJETIVO	METAS	INDICADORES	RESP.	METODOLOGIA	
<p><b>Conquistar e manter pessoas na organização através de políticas e ações que procurem comprometer as pessoas com a organização fazendo com que estas melhorem seus desempenhos e alavanquem os resultados organizacionais.</b></p>	<p><b>MELHORAR OS CRITÉRIOS DE RECRUTAMENTO</b></p>	<10%	ÍNDICE DE DEMISSÕES	RH	Redução na jornada de trabalho para 40h/semanais.
		<10%	INDICE DE TURNOVER	RH	Participação nos lucros e ações da empresa a cada 12 meses.
		<10%	ABSENTEÍSMO	RH	Estabelecer uma meta para cada funcionário, ter 2% de faltas. O controle será feito através de um sistema de folha de pagamento que emitirá um relatório de quantas horas a pessoa trabalhou e atrasou. E aquele que em um ano apresentar um menor índice de faltas e atrasos terá preferência em promoção ou substituição de cargos.
		<10%	RECLAMAÇÕES TRABALHISTAS	RH	Seguir todas as normas e regras exigidas pela legislação.
		0%	ACIDENTES DE TRABALHO	RH	Incentivar o uso de EPI's e participação dos funcionários nas palestras sobre segurança e qualidade de vida no trabalho.
		<10%	TEMPO DE CONTRATAÇÃO	RH	Utilizar de rapidez quanto aos processos de admissão e de exames médicos.
		<100%	AVALIAÇÃO DE EFICÁCIA DOS TREINAMENTOS	RH	Usar de metodologias e técnicas fáceis de serem entendidas pelos colaboradores.

Quadro 6 - Indicadores

Fonte: Pesquisa de campo, (Nov/2011)

Percebe-se que os indicadores apresentados no quadro acima trazem um norte para área de recursos humanos sobre que pontos deverão ser trabalhados para melhorar seu desempenho organizacional, para tanto apresenta o índice de demissões, índice de *turnover*, absenteísmo, reclamações trabalhistas, acidentes de trabalho, tempo de contratação e avaliação de eficácia dos treinamentos a serem alcançados entre uma meta menor que 10% e menor que 100% dos seus indicadores.

## 7 IMPLEMENTAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS DE RH: O BALANCED SCORECARD

O *Balanced Scorecard* (BSC) é uma excelente ferramenta para vincular os objetivos dos cargos individuais da organização, com os objetivos maiores da empresa. Kaplan e Norton (1997) desenvolveram esse instrumento gerencial onde procura avaliar resultados a partir da mensuração de ativos tangíveis e intangíveis de uma empresa, como produtos e serviços de qualidade, funcionários competentes e motivados, processos eficientes e clientes satisfeitos.

No BSC são integradas as ações estratégicas, operacionais e organizacionais, proporcionando à gestão uma visão sistematizada do desempenho operacional, facilitando a comunicação e garantindo um alinhamento das tomadas de decisões, como também contribuindo para os resultados do negócio. Assim também agregando mais valor para os clientes e melhorando continuamente a sua eficiência operacional fazendo com que a empresa seja capaz de ingressar em novos mercados e de aumentar suas receitas e margens.

Segundo Teixeira (2006):

O Balanced Scorecard constitui, uma abordagem metodológica estratégica de longo prazo, sustentada num sistema de gestão, comunicação e medição do desempenho, cuja implementação permite criar uma visão compartilhada sobre os objetivos a atingir em todos os níveis da organização.

A Elevare utiliza o *Balanced Scorecard* como ferramenta de gestão, das quais são definidos fatores existenciais presentes na empresa, indicadores de desempenho permitindo definições de metas, ações e avaliação de resultados e execução de tempo, focados estrategicamente nas perspectivas de finanças, dos clientes, dos processos internos e crescimento.

Para tanto a empresa vem demonstrar através das perspectivas abaixo algumas medidas importantes para assim ajudar no desenvolvimento da organização e dos seus membros.

## 7.1 PERSPECTIVA FINANCEIRA

As medidas financeiras demonstram as conseqüências econômicas imediatas de ações consumadas. Kaplan e Norton (2007), afirmam que: “as medidas financeiras indicam se a empresa está obtendo êxito com as estratégias definidas, implementadas e executadas”. A Elevare busca medidas adequadas que facilitem no cumprimento dos seus objetivos e ações.

Perspectiva Financeira					
Objetivos/ Metas	Justificativa	Como? (Ações)	Prazo	Resp.	Custo
<b>1. Obter lucro até 15%.</b>	Melhorar os resultados da empresa.	<i>Ação 1</i>	30/12/12	Diretores e setor de marketing	R\$ 9.000,00
		Ampliação na divulgação do marketing captar clientes para maior locação.			
<b>2. Aumentar a Compra de equipamentos em até 10% anualmente.</b>	Conseguir atender a demanda existente	<i>Resultados esperados (Ação 1)</i>			
		Esperamos que a divulgação alcance 70% das regiões.			
<b>3. Reduzir os custos até 20%.</b>	Obter de maiores receitas	<i>Ação 2</i>	01/06/12	Setor de compras	Depende do equipamento
		Pesquisa nos setores de fornecimento.			
		<i>Resultados esperados (Ação 2)</i>			
		Esperamos conseguir excelentes fornecedores para aquisições de novos equipamentos.			
		<i>Ação 3</i>	30/10/12	Setores diversos	Sem custo
		Cotação para compras			
		<i>Resultados esperados (Ação 3)</i>			
		Acreditamos que com cotação de compras podemos analisar o fornecedor que apresenta preços mais competitivos.			

Quadro 7 - Perspectiva Financeira  
Fonte: Pesquisa de campo, (Nov/2011)

A empresa através da perspectiva financeira busca atingir seus objetivos, com variável entre 10% a 20% das suas metas e com resultados esperados entre 50% a 70% das suas ações. Com maior ênfase na redução de custos em 20% das suas metas.

## 7.2 PERSPECTIVA DOS PROCESSOS INTERNOS

Quanto aos os processos internos da empresa, Kaplan e Norton (1997), afirmam que: “no *Balanced Scorecard*, os objetivos e medidas para a perspectiva dos processos internos derivam de estratégias explícitas voltadas para o atendimento às expectativas dos acionistas e clientes-alvo”. A Elevare busca medidas adequadas que facilitem o cumprimento dos objetivos e ações da empresa.

<b>Perspectiva dos Processos Internos</b>					
<b>Objetivos/ Metas</b>	<b>Justificativa</b>	<b>Como? (Ações)</b>	<b>Prazo</b>	<b>Resp.</b>	<b>Custo</b>
<b>1. Investir na qualidade dos serviços em 30%.</b>	Otimizar o atendimento aos seus clientes.	<i>Ação1</i> Manutenção constante de equipamentos e treinamentos para equipe que executam o processo.	30/04/12	Equipe de RH e manutenção	R\$ 15.000,00
		<i>Resultados esperados (Ação 1)</i> Aguardamos realização de manutenção dos equipamentos e treinamentos de 70% dos operadores.			
<b>2 . Garantir a segurança dos operadores na utilização dos equipamentos em 20%.</b>	Evitar índices de acidentes.	<i>Ação2</i> Realização de palestras/ treinamentos sobre segurança no ambiente de trabalho, compra da EPI'S.	01/03/12	RH e setor de compras.	R\$ 20.000,00
		<i>Resultados esperados (Ação 2)</i> Aspiramos atingir 90% dos operadores na realização da palestra sobre segurança e adquirir novas aquisições EPI'S.			
<b>3. Identificar medidas de garantia dos equipamentos em 40%.</b>	Evitar maiores custos com manutenção de equipamentos.	<i>Ação3</i> Realização de pesquisa com fornecedores para identificação de melhores prazos de garantia.	01/03/12	Setor de compras	R\$ 500,00
		<i>Resultados esperados (Ação 3)</i> Almejamos adquirir bons fornecedores que tenha prazos de garantia estendida.			

Quadro 8 - Perspectiva dos Processos Internos

Fonte: Pesquisa de campo, (Nov/2011)

A empresa através da perspectiva dos processos internos busca atingir seus objetivos, com variável entre 20% a 40% das suas metas e com resultados esperados entre 70% a 90% das suas ações. Com maior ênfase em medidas de garantias dos equipamentos em 40% das suas metas.

### 7.3 PERSPECTIVA DOS CLIENTES

Na perspectiva dos clientes, para Kaplan e Norton (1997), “a dependência em relação aos clientes para a elaboração e definição de alguns indicadores de desempenho obriga a empresa a encarar com muita seriedade o seu desempenho através dos olhos dos clientes”. A Elevare busca medidas adequadas que facilitem no cumprimento dos objetivos e ações da empresa:

Perspectiva dos Clientes					
Objetivos/ Metas	Justificativa	Como? (Ações)	Prazo	Resp.	Custo
1. Cumprir prazo dos serviços em 30%	Proporcionar ao cliente maior satisfação.	<i>Ação 1</i>			
		Cumprimento dos serviços sempre dentro do prazo pré- estabelecido.	02/01/12	Gestores	Sem custo
2. Aumentar a fidelização dos clientes em 60 %	Evitar possíveis perdas de clientes	<i>Resultados esperados (Ação 1)</i>			
		Aspiramos cumprir 100% dos prazos estabelecidos.			
3. Ter um bom portfólio para o cliente em 90%	Manter filiais atualizadas	<i>Ação 2</i>			
		Realização do processo de pós-contratos (pesquisa de satisfação) para verificar possíveis falhas.	02/01/12	Gestores	R\$ 1.000,00
		<i>Resultados esperados (Ação 2)</i>			
		Serão realizadas algumas correções se houver falhas durante o fornecimento dos serviços.			
		<i>Ação 3</i>			
		Manter as filiais com portfólios atualizados de seus equipamentos disponíveis no mercado.	01/03/12	Marketing e Diretores	R\$ 8.000,00
		<i>Resultados esperados (Ação 3)</i>			
		Clientes sempre atualizados quanto á disponibilidade da empresa em atender ao serviço.			

Quadro 9 - Perspectiva dos Clientes  
Fonte: Pesquisa de campo, (Nov/2011)

A empresa através da perspectiva dos clientes busca atingir seus objetivos, com variável entre 30% a 90% das suas metas e com resultados esperados entre 0% a 100% das suas ações. Com maior ênfase em um bom *portfólio* para o seu cliente em 90% das suas metas.

## 7.4 PERSPECTIVA DE APRENDIZADO E CRESCIMENTO

Para Kaplan e Norton (1997), afirmam que: “o aprendizado e o crescimento da organização vêm de três principais fontes: as pessoas, os sistemas e os procedimentos organizacionais. É a base para a obtenção dos objetivos das outras perspectivas”. A Elevare busca medidas adequadas que facilitem no cumprimento dos objetivos e ações da empresa:

Perspectiva do Aprendizado e Crescimento					
Objetivos/ Metas	Justificativa	Como? (Ações)	Prazo	Resp.	Custo
<b>1. Melhorar o desempenho operacional em 20%</b>	Ajudar no desenvolvimento de toda a equipe.	<i>Ação 1</i> Aplicação dos processos de desempenho e competência alinhada a políticas de motivação; atualizar e inovar os sistemas de controle e avaliação.	01/05/12	RH	R\$2.000,00
		<i>Resultados esperados (Ação 1)</i> Aperfeiçoamento de técnicas de avaliação que será desenvolvido para melhor aplicar os processos.			
<b>2. Melhorar a comunicação da empresa em 30%</b>	Rapidez nos processos que sejam interligados a prestação dos serviços.	<i>Ação 2</i> Instalação de programas que viabilizem o acesso rápido a informações.	02/01/12	Setores diversos	R\$2.000,00
		<i>Resultados esperados (Ação 2)</i> Almejamos instalações de novos programas que facilitem a comunicação na organização.			
<b>3. Evitar o absenteísmo em 15%</b>	Diminuir os prejuízos causados a empresa em virtude no número elevado de faltas.	<i>Ação 3</i> Estabelecimento de uma meta para cada funcionário de 2% de faltas. E o que apresentar menor índice de faltas e atrasos tem preferência à promoção.	02/01/12	RH	Sem custo
		<i>Resultados esperados (Ação 3)</i> Aguardamos que os funcionários alcance suas metas em 80% e que tenha no decorrer do ano algumas promoções.			
<b>4. Eliminar índice de turnover em 40%.</b>	Evitar a deficiência nos serviços prestados.	<i>Ação 4</i> Participação nos lucros e ações da empresa a cada 12 meses.	01/06/12	RH	Sem custo
		<i>Resultados esperados (Ação 4)</i> O cumprimento em 80% de participação em ações e lucros.			

Quadro 10 - Perspectiva do Aprendizado e Crescimento  
Fonte: Pesquisa de campo, (Nov/2011)

A empresa através da perspectiva do aprendizado e crescimento busca atingir seus objetivos, numa variável de 15% a 40% das suas metas e com resultados esperados entre 0% a 80% das suas ações. Com maior ênfase em eliminar o índice de *turnover* em 40% das suas metas.

## 8 CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES

A Empresa Elevare Locações Ltda com 30 anos de atuação no mercado apresenta-se hoje como uma empresa sólida e consolidada no mercado de elevação e movimentação de cargas horizontais e verticais. Inegável, assim, o excelente trabalho desenvolvido pelos seus administradores que iniciaram um trabalho visionário, ainda mais num país como o Brasil, que tem uma taxa de mortalidade de empresas de 59,9% nos primeiros quatro anos, segundo dados do SEBRAE.

Sabe-se que, nos anos vindouros, a empresa não encontrará facilidades, tendo em vista que o mercado está cada vez mais competitivo, pelas diversidades de clientes que exigem cada vez mais equipamentos modernos, pessoal tecnicamente qualificado e preço cada vez mais baixo.

Permite-nos considerar que a empresa institui alinhamento baseado em seus princípios em atender ao cliente com qualidade primando sempre pela segurança e desenvolvimento de seu capital humano. Senge (1994) afirma que: “[...] as organizações devem ser mais coerentes com as mais elevadas aspirações humanas que vão além das necessidades materiais”.

Percebe-se que a empresa aspira aumentar suas margens operacionais e se consolidar cada vez mais no mercado brasileiro, por isso vem realizando investimento em treinamento e desenvolvimento de seu pessoal, além de um plano de cargos, salário e benefícios, bem como investimento maciço na aquisição de equipamentos de última geração.

Detectamos ainda que os ganhos das organizações consiste em aumentar o desempenho e produtividade, qualidade no trabalho desenvolvido, redução de índice de *turnover*, absenteísmo, nisso a empresa vem estabelecendo critérios para melhor dinamizar todo trabalho administrativo em face aos seus colaboradores.

No que concerne a realização desse trabalho, o objetivo principal foi colocar no papel o perfil da empresa, seus valores, compromissos, pontos positivos e negativos de sua gestão administrativa e de pessoal e, em consonância com o

cenário atual e para os próximos anos, definir como a empresa pode ultrapassar seus indicadores e atingir novas metas, com intuito de fortalecer seus valores, princípios e missão.

As definições e perspectivas bem como a elaboração do plano de ação foram elaboradas e discutidas juntamente com a empresa, com a finalidade de que as questões aqui levantadas possam ser colocadas em prática de forma a melhorar o desempenho organizacional e dos seus membros.

Desse modo, essas considerações nos levam a conclusões bem positivas acerca do desempenho da empresa pesquisada uma vez que os resultados levantados na organização revelam indicadores capazes de alavancar o sucesso da empresa, uma vez que ela vem se enquadrando no mercado competitivo, pela crescente participação de mercado *market-share* na busca de encontrar novas alternativas de sucesso a fim de atender suas necessidades e de seus clientes.

Algumas recomendações devem ser consideradas mediante o desenvolvimento deste trabalho. Inicialmente faz-se necessário que a empresa tenha como ponto de partida o cumprimento do seu plano de ação considerando suas implementações, que serve como suporte para atingir seus objetivos, e expandir seus negócios e conquistar novos mercados.

Em seguida, é importante que a empresa focalize na atuação da gestão de pessoas, priorizando os processos de recrutar, manter e desenvolver pessoas como ferramentas de sustentação e fortalecimento do negócio.

É imprescindível que o gestor sempre que possível desenvolva oportunidades de promoção para os seus colaboradores fazendo com que continuem motivados a desenvolver os trabalhos dentro das organizações.

Finalmente, as empresas devem ter a capacidade e flexibilidade de absorver as constantes mudanças do mercado e levar a sério os mercados emergentes e suas diversidades de clientes, pois são eles que transformarão os negócios nos próximos 20 anos.

## 9 REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Walnice. **Captação e Seleção de Talentos**: Repensando a Teoria e a Prática. São Paulo: Atlas, 63 p, 2008.

BERGAMINI, Cecília Whitaker; BERALDO, Deobel Garcia Ramos. **Avaliação de Desempenho Humano na Empresa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

CARVALHO, Antônio Vieira de; SERAFIM, Oziléia Clen Gomes. **Recursos Humanos de Administração**. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 1995.

\_\_\_\_\_. NASCIMENTO, Luiz Paulo do. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Pioneira, 139 p, 2000.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**: O novo papel dos recursos Humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

\_\_\_\_\_. **Gerenciando Pessoas**. 3. ed. São Paulo: Makron books, 252 p, 1994.

\_\_\_\_\_. **Recursos Humanos**: O Capital Humano das Organizações. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

\_\_\_\_\_. **Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 197 e 218 p, 2000.

CHURCHILL, Gilbert A. **Marketing**: criando valor para os clientes. 2 ed. São Paulo: Saraiva 2000.

DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo**: transformando idéias em negócios. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 155 p, 2005.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de Pessoas**: Modelo, processos, tendências e perspectivas. São Paulo: Atlas, 2009.

FAISSAL, Reinaldo. **Atração e Seleção de Pessoas**. Rio de Janeiro: Management, 2006.

FRANÇA, Ana Cristina Limongi: **Práticas de Recursos Humanos-PRH**: Conceitos, ferramentas e procedimentos. São Paulo: Atlas, 34 p, 2010.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de Pessoas**: Enfoque nos Papéis Profissionais. 9. ed. São Paulo: Atlas, 98 p, 2009.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Taxa de investimento**: indicadores: Censo 2010. São Paulo, 2010.

KAPLAN, Roberto S.; NORTON, David P. **A Estratégia em Ação**: Balanced Scorecard. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KOTLER, Phillip. **Administração de Marketing**: análise, planejamento, implementação e controle. 5. ed. São Paulo: Atlas, 78 p, 1998.

KUNSCH, Margarida M. Krohling. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. Edição revisada, ampliada e atualizada. São Paulo: Summus, 2003. Disponível em:<<http://www.2.metodista.br/unesco/PCLA/revista16/perfis%2016-%203.htm>>. Acesso em: 09 Nov.2011.

LUZ, Já nine Pacheco da. **Metodologia para análise de clima organizacional**: um estudo de caso para o Banco do Estado de Santa Catarina. Florianópolis: UFSC, 2001. Dissertação (Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção), Universidade Federal de Santa Catarina, 2001. Disponível em:<<http://www.estela.ufsc.br/defesa/pdf/10805/pdf> >. Acesso em: 21 Nov. 2011.

MAYO, Andrew. **O valor Humano da Empresa**: valorização das pessoas com ativos. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2003.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Administração para Empreendedores**: Fundamentos da criação e da gestão de novos negócios. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento Estratégico**: Conceito, Metodologia e praticas. 28. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

SENGE, Peter M. et al. **A quinta disciplina** – caderno de campo: estratégias para construir uma organização que aprende. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1994.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **Fatores condicionantes e taxa de mortalidade de empresas**: relatório de pesquisa. Brasília, 2010.

TEIXEIRA, Gilnei Mourão et al. **Gestão Estratégias de Pessoas**. Rio de Janeiro: Management, 2006.

VALUE BASED MANAGEMENT. **Management Methods**. Disponível em:<<http://www.valuebasedmanagement.net>.> Acesso em: 21 Nov. 2011.

**ANEXO**

**TABELAS SALARIAIS**

<b>ADMINISTRATIVA</b>	<b>MENOR</b>	<b>MÉDIO</b>	<b>MAIOR</b>
Coordenador de serviços administrativos	5.438	7.477	8.873
Encarregado de serviços administrativos	3.755	4.506	6.282
Motorista da diretoria	1.843	2.224	2.398
Motorista de veículo leve	1.053	1.303	1.654
Secretária da diretoria	3.992	5.004	5.817
Secretária bilíngüe	3.060	3.562	4.983
Secretária português	1.603	2.417	3.773
Assistente administrativo	1.466	1.883	2.578
Auxiliar administrativo	773	1.300	1.967
Auxiliar de escritório	666	1.179	1.547
Mensageiro (menor)	540	770	848
Telefonista / recepcionista (8 H)	818	913	1.079
Porteiro	886	1.189	1.640
Copeira	798	1.035	1.354
<b>ALMOXARIFADO E EXPEDIÇÃO</b>	<b>MENOR</b>	<b>MÉDIO</b>	<b>MAIOR</b>
Supervisor de almoxarifado	2.367	3.591	4.227
Almoxarife	1.378	2.111	2.525
Auxiliar de almoxarifado	912	1.376	1.734
Supervisor de expedição	2.402	3.735	4.912
Auxiliar de expedição	1.147	1.412	1.543
Analista de faturamento	1.649	2.045	2.702
Assistente de faturamento	1.155	1.602	2.414
Faturista	1.416	1.675	1.933
<b>COMÉRCIO EXTERIOR</b>	<b>MENOR</b>	<b>MÉDIO</b>	<b>MAIOR</b>
Coordenador de comércio exterior	4.511	7.596	8.624
Analista de comércio exterior	2.589	4.393	5.336
Assistente de comércio exterior	2.195	2.663	3.416
Auxiliar de comércio exterior	1.261	1.374	1.486
<b>COMPRAS</b>	<b>MENOR</b>	<b>MÉDIO</b>	<b>MAIOR</b>
Coordenador de compras	5.255	7.822	10.389
Comprador	2.959	4.093	5.176
Analista de compras	2.253	3.122	4.144
Assistente de compras	1.546	2.150	3.111
Auxiliar de compras	1.307	1.450	1.882
<b>CONTABILIDADE</b>	<b>MENOR</b>	<b>MÉDIO</b>	<b>MAIOR</b>
Coordenador de contabilidade	4.361	6.400	7.857
Analista de contabilidade	2.006	2.885	3.639

Assistente de contabilidade	1.580	2.209	2.815
Auxiliar de contabilidade	1.169	1.348	1.882
<b>CONTROLE DE QUALIDADE</b>	<b>MENOR</b>	<b>MÉDIO</b>	<b>MAIOR</b>
Coordenador de controle de qualidade	5.834	7.016	8.460
Supervisor de controle de qualidade	3.594	4.911	6.823
Analista de controle de qualidade	2.640	3.461	4.247
Inspetor de controle de qualidade	1.629	1.836	2.247
Auxiliar de controle de qualidade	1.250	1.424	1.941
<b>CRÉDITO E COBRANÇA</b>	<b>MENOR</b>	<b>MÉDIO</b>	<b>MAIOR</b>
Coordenador de crédito e cobrança	4.415	7.876	9.689
Analista de crédito e cobrança	2.277	2.805	3.950
Assistente de crédito e cobrança	1.954	2.081	2.336
Auxiliar de crédito e cobrança	1.037	1.368	1.923
<b>CUSTO E ORÇAMENTO</b>	<b>MENOR</b>	<b>MÉDIO</b>	<b>MAIOR</b>
Coordenador de custo e orçamento	6.607	7.394	8.344
Analista de custo e orçamento	2.996	3.239	3.568
Auxiliar de custo e orçamento	1.079	1.287	1.494
<b>FINANCEIRA</b>	<b>MENOR</b>	<b>MÉDIO</b>	<b>MAIOR</b>
Coordenador financeiro	4.432	7.915	10.862
Analista financeiro	1.889	2.890	4.052
Assistente financeiro	1.200	1.928	2.390
Auxiliar financeiro	884	1.398	1.707
<b>FISCAL</b>	<b>MENOR</b>	<b>MÉDIO</b>	<b>MAIOR</b>
Coordenador fiscal	4.422	7.801	9.363
Analista fiscal	1.888	3.078	5.256
Assistente fiscal	1.371	1.914	2.399
Auxiliar fiscal	1.059	1.357	2.178
<b>GARANTIA DA QUALIDADE</b>	<b>MENOR</b>	<b>MÉDIO</b>	<b>MAIOR</b>
Coordenador de garantia da qualidade	5.495	7.330	7.953
Analista de garantia da qualidade	3.058	3.688	4.291
Assistente de garantia da qualidade	1.814	2.731	2.997
<b>LOGÍSTICA</b>	<b>MENOR</b>	<b>MÉDIO</b>	<b>MAIOR</b>
Coordenador de logística	4.192	6.470	8.749
Analista de logística	1.596	2.524	3.227
Assistente de logística	1.210	2.152	2.838
Auxiliar de logística	1.079	1.167	1.809
<b>MANUTENÇÃO</b>	<b>MENOR</b>	<b>MÉDIO</b>	<b>MAIOR</b>
Coordenador de manutenção	5.799	6.709	8.227
Supervisor de manutenção	4.005	4.262	4.920
Programador de manutenção	1.862	2.693	3.524
Auxiliar de manutenção	1.137	1.451	1.853

Metrologista	1.734	2.240	2.544
<b>MARKETING</b>	<b>MENOR</b>	<b>MÉDIO</b>	<b>MAIOR</b>
Coordenador de marketing	7.445	7.874	9.159
Analista de marketing	2.056	3.567	4.412
Assistente de marketing	1.489	2.364	4.038
Auxiliar de marketing	1.076	1.264	1.617
<b>PCP</b>	<b>MENOR</b>	<b>MÉDIO</b>	<b>MAIOR</b>
Coordenador de PCP	4.348	6.204	8.803
Analista de PCP	2.265	3.082	4.225
Programador de PCP	2.103	2.484	3.188
Auxiliar de PCP	1.178	1.298	1.525
<b>PRODUÇÃO</b>	<b>MENOR</b>	<b>MÉDIO</b>	<b>MAIOR</b>
Coordenador de produção	4.161	6.733	10.955
Supervisor de produção	3.246	4.172	5.162
Programador de produção	1.394	2.693	3.729
Auxiliar de produção	852	1.066	1.403
<b>RECURSOS HUMANOS</b>	<b>MENOR</b>	<b>MÉDIO</b>	<b>MAIOR</b>
Coordenador de recursos humanos	4.535	7.872	9.873
Analista de recursos humanos	2.410	3.184	4.474
Assistente de recursos humanos	1.599	1.856	2.832
Médico do trabalho (4 h)	4.241	4.824	6.829
Auxiliar de enfermagem do trabalho	1.316	2.104	2.675
Técnico de segurança do trabalho	2.217	3.164	3.949
Analista de dep. pessoal / folha pgto.	1.850	2.935	4.038
Assistente de dep. pessoal	1.533	1.786	2.376
Auxiliar de dep. pessoal	951	1.256	1.561
<b>TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO</b>	<b>MENOR</b>	<b>MÉDIO</b>	<b>MAIOR</b>
Coordenador de TI	6.608	8.810	10.383
Administrador de rede	4.255	4.747	6.718
Analista de sistemas	3.900	5.179	6.523
Analista de segurança de sistemas	3.693	4.556	5.524
Coordenador de suporte técnico	4.492	5.907	8.513
Analista de suporte técnico	3.228	3.907	4.326
Técnico de informática	1.425	1.745	2.311
<b>TELEATENDIMENTO</b>	<b>MENOR</b>	<b>MÉDIO</b>	<b>MAIOR</b>
Coordenador de teleatendimento	1.493	2.361	3.154
Líder de equipe (6 h)	721	1.047	1.474
Operador de teleatendimento (6 h)	607	733	985
Analista de Help Desk	1.929	2.013	2.275
<b>TESOURARIA</b>	<b>MENOR</b>	<b>MÉDIO</b>	<b>MAIOR</b>
Coordenador de tesouraria	5.130	6.775	9.945

Analista de tesouraria	2.181	2.790	3.312
Assistente de tesouraria	1.564	2.138	2.810
Auxiliar de tesouraria	1.203	1.497	1.777
<b>VENDAS</b>	<b>MENOR</b>	<b>MÉDIO</b>	<b>MAIOR</b>
Coordenador de vendas	7.235	9.627	12.020
Supervisor de vendas	5.478	6.122	8.056
Vendedor	3.476	4.133	5.009
Analista de vendas	2.308	3.214	3.925
Assistente de vendas	1.660	1.979	3.119
Assistente de administração de vendas	1.341	1.679	2.588
Auxiliar de vendas	1.036	1.320	1.605
<b>BOLSA DE ESTÁGIO (6 HORAS)</b>	<b>MENOR</b>	<b>MÉDIO</b>	<b>MAIOR</b>
Estagiário (penúltimo ano)	816	1.124	1.479
Estagiário (último ano)	969	1.326	1.636

## **APÊNDICES**

**APENDICE A**

	<p><b>ELEVARE LOCAÇÕES LTDA</b>  <b>RUA JERÔNIMO ROSADO DE SÁ, 113</b>  <b>BOA VIAGEM – RECIFE/PE</b></p>
---	---

**Formulário de Requerimento de Treinamento, Capacitação e Desenvolvimento**

**Projeto(s) Relacionado(s):**

--

**Colaborador (es):**

--

--

--

--

<b>Título do Evento:</b>		<b>Período:</b>	
--------------------------	--	-----------------	--

<b>Instituição:</b>		<b>Carga Horária:</b>	
---------------------	--	-----------------------	--

**Motivo do Treinamento**

Justificativa:

--

Objetivos:

--

**Programa**

Conteúdo:

--

**Assinaturas**

<b>Funcionário</b>	Recife/PE, ____/____/____.
--------------------	----------------------------

<b>Gerente/supervisor</b>	Recife/PE, ____/____/____.
---------------------------	----------------------------

## APENDICE B

	<b>ELEVARE LOCAÇÕES LTDA</b> <b>RUA JERÔNIMO ROSADO DE SÁ, 113</b> <b>BOA VIAGEM – RECIFE/PE</b>
---	--

### Formulário de avaliação de desempenho

#### Informações para análise

Nome do funcionário			
Título do cargo			
Departamento			
Gerente/supervisor			
Período de análise	De		A

#### Produtividade

	(5) = Excepcio nal	(4) = Excede exigências	(3) = Cumpre exigências	(2) = Razoáv el	(1) = Precisa melhorar
Faz metas realistas					
Cumpre prazos					
Trabalha inteligentemente, não arduamente.					
Busca eficiência					
Conclui tarefas					
Mostra bons julgamentos					

#### Comunicação

	(5) = Excepcio nal	(4) = Excede exigências	(3) = Cumpre exigências	(2) = Razoáv vel	(1) = Precisa melhorar
Processa as informações recebidas					
Escuta os outros					
<b>Comunica-se com eficiência</b>					
Comunicação verbal					
Comunicação por escrito como relatórios, documentos					
Etiqueta para e-mail					
Etiqueta ao telefone					

#### Liderança

	(5) = Excepcio nal	(4) = Excede exigências	(3) = Cumpre exigências	(2) = Razoáv el	(1) = Precisa melhorar
Lidera pelo exemplo					
Acha soluções realistas					
Age com decisão, enfrenta os problemas					
Consegue o melhor dos membros da equipe					
Resolve conflitos					
Estabelece expectativas claras					

Providencia recursos necessários					
Delega claramente					

### Desenvolvimento pessoal

	(5) = Excepcio nal	(4) = Excede exigências	(3) = Cumpre exigências	(2) = Razoáv el	(1) = Precisa melhorar
Controlado sob pressão					
Define altos padrões para si					
Define metas desafiadoras					

### Relacionamentos

	(5) = Excepcio nal	(4) = Excede exigências	(3) = Cumpre exigências	(2) = Razoáv el	(1) = Precisa melhorar
Forte defensor de clientes					
Deixa de lado diferenças e vontades pessoais					
Oferece conselhos bons e práticos					
Estimula lealdade entre os funcionários					

### Gerenciamento

	(5) = Excepcio nal	(4) = Excede exigências	(3) = Cumpre exigências	(2) = Razoáv el	(1) = Precisa melhorar
Prioriza tarefas					
Responde rapidamente e bem a problemas					
Administra custos efetivamente					
Desenvolve novas estratégias					
Organiza tarefas					

### Metas para o próximo período de análise

Indique os objetivos acordados e os padrões de desempenho que sejam apropriados estabelecer para o próximo período de análise. Considere ações, atividades ou programas projetados para alcançar os objetivos e funções do trabalho no próximo período de análise.

### Comentários do funcionário

Assinaturas	
Funcionário	Data
Gerente/supervisor	Data

