

**FACULDADE LUCIANO FEIJÃO**

Rosemary Melo Sales Teixeira

**RELATÓRIO DE ESTÁGIO SUPERVISIONADO I**  
**DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL DA EMPRESA GRENDENE S/A**

Sobral/2015

**FACULDADE LUCIANO FEIJÃO**

Rosemary Melo Sales Teixeira

**RELATÓRIO DE ESTÁGIO SUPERVISIONADO I**  
**DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL DA EMPRESA GRENDENE S/A**

Relatório apresentado em cumprimento às exigências da disciplina de Estágio Supervisionado I, do Curso de Administração da Faculdade Luciano Feijão, orientado pela prof. Dra. Márcia Rodrigues.

Sobral/2015

## SUMÁRIO

1.0 Administração Geral.....	3
• Histórico da Empresa.....	4
• Missão.....	6
• Visão.....	7
• Valores.....	7
• Programas de Responsabilidade Social.....	7
1.1 Planejamento.....	9
1.2 Organização.....	10
1.3 Controle.....	12
2.0 Gestão de Pessoas.....	13
2.1 Gestão de Pessoas Comportamental.....	15
2.2 Treinamento e Desenvolvimento.....	16
2.3 Carreira, Salários e Benefícios.....	18
3.0 Marketing.....	21
• Produto.....	23
• Preço.....	23
• Praça.....	24
• Promoção.....	24
4.0 Material e Patrimônio.....	25
5.0 Administração de Serviços.....	27
6.0 Administração da Produção.....	28
7.0 Higiene e Segurança do Trabalho.....	29
7.0 Diagnóstico e Prevenção de Doenças Ocupacionais.....	32
7.2 Serviços Adicionais.....	33
8.0 Considerações Finais.....	34

Referências

## **1.0 ADMINISTRAÇÃO GERAL**

Este trabalho tem por objetivo apresentar sobre o funcionamento da empresa Grendene S/A, trazendo dados sobre sua estrutura organizacional, seu histórico, contemplando os principais acontecimentos até a atualidade. Será realizada uma explanação de como a empresa se organiza e planeja seu crescimento e sua grande dimensão de atuação. Também serão abordados dados relevantes além de controle e lucro, como questões socioambientais, e benefícios e relação com os colaboradores.

O trabalho contemplará com pouco mais de detalhes sobre quais benefícios são oferecidos aos colaboradores, quais suas vantagens competitivas do ponto de vista para a comunidade como também a assuntos que interessam os stakeholders. Trará temas como treinamento e desenvolvimento, subsistema de RH que atua de maneira local, trabalhando tipos de programa de desenvolvimento e metodologia. Algumas informações sobre a educação corporativa ao que tange a assuntos relacionados ao grupo como um todo. Já no que diz respeito a segurança do trabalho será abordado o plano de segurança que a empresa tem e quais ferramentas e metodologia ela utiliza para garantir o acontecimento do que é regido pela lei, além de outras ações que são entendidas pela mesma como necessária. Sobre a saúde do trabalhador será acrescido informações como quais os tipos de profissionais que se envolvem neste assunto, tipos de campanhas, projetos e intervenções são realizados para orientar e preservar o capital humano de maneira a gerar satisfação bem estar físico e psicológico.

No âmbito de produção serão trabalhados assuntos como planejamento estratégico, rumos que pretende seguir, o foco dado à qualidade e sua evolução enquanto marca. Em torno disso tudo outros temas inerentes como logística seus avanços e dificuldades, estrutura física sua grandiosidade e organização, logística, marketing, suas principais políticas bem como de maneira inevitável sua cultura. E como objetivo final, de que forma isso tudo

chega ao cliente que deve ser o principal foco de toda organização e quais encaminhamentos estão sendo dados.

- **Histórico**

A Grendene iniciou suas atividades na cidade de Farroupilha, Rio Grande do Sul no ano de 1971, em um ramo completamente diferente do que atua hoje. O proprietário, Alexandre Grendene Bartelle, que até atualidade é o principal acionista, fundou a empresa em parceria com o irmão Pedro Alexandre Bartelle, hoje somente acionista, fundaram a empresa onde começaram a produzir embalagens plásticas para garrações de vinho, substituindo o então material que se chamava vime, uma espécie de capa artesanal feito de um tipo de material que parecia palha, desde então sempre teve o foco em inovações, já que foi pioneiro em utilizar o plástico para confeccionar esse tipo de acessório. Na sequência, em 1976, dado o desenvolvimento de a região ser voltado para agricultura, percebeu a oportunidade de criar peças para máquinas agrícolas e já iniciando no ramo do calçados, componentes para o mesmo. Enfim em 1979, dá início ao que lhe vai fazer ser mais reconhecido, e lança o primeiro calçado o qual se chamava NUAR que tinha como diferencial além do início da expansão do plástico a marca relacionada a uma celebridade, realizando divulgação em telenovelas (inauguração do merchandising de calçados em novelas).

Em 1980, de maneira inesperada, em uma viagem a França, Pedro Grendene tem a inspiração da sandália que iria revolucionar e alavancar a organização se tornando o principal carro-chefe da empresa até os dias atuais, então é lançada a primeira sandália Melissa, inspirada nas sandálias de pescadores da Riviera Francesa. Tratava-se de um processo inovador em que um calçado na época da valorização do couro, era proposto, um calçado completamente injetado e de plástico.

Já iniciando seu estilo de produzir tudo o que for possível internamente, ao invés de terceirizar, em 1980 abre a unidade voltada para produção de

matrizes (moldes essenciais para serem utilizados nas injetoras), localizado na cidade de Carlos Barbosa (RS).

Outro grande marco foi ter uma marca de calçado em que atinge praticamente todos os segmentos, já contemplando o público feminino, em 1980 lança a sandália melissinha com acessórios para o público infantil, e em 1986 a marca rider com foco no público, com o desafio de atingir um público mais tradicional e que prima bastante pelo conforto. Com design arrojado para a época e com campanhas de televisão agressivas, como com atletas do futebol em ano de copa, conseguiu mais uma vez ter uma boa adesão.

A Grendene abre suas instalações no Ceará no ano de 1990, inaugurando a primeira unidade fabril na capital Fortaleza, com capacidade anual de produção de cinco milhões de pares e logo em seguida, no ano de 1993 é inaugurada uma filial em Sobral Ce, a qual posteriormente tornou-se a matriz do grupo. No ano de 1997 mais uma fábrica é inaugurada também situada no Estado do Ceará, desta vez na cidade de Crato, a qual tinha capacidade anual de produção de 12 milhões de pares.

Sendo inclusive um dos valores da empresa a inovação, ela carrega muito forte na sua cultura a busca pelo novo. É uma empresa produtora de moda, e se propõe a ter aliados que também rematam a mesma proposta. No de 2001, é lançada a marca Ipanema de essência praiana, modelo flip-flop, que é uma sandália de proposta despojada e de uso diário, não significando comum, pois uma das principais propostas é um ciclo de inovação curto. No seu lançamento, Ipanema já demonstrou brilhantismo. Para representar sua significação, foi convidada a Top model considerada a número 1 no mundo: Gisele Bündchen. Ela se tornou a referência da marca, traduzindo o que a empresa gostaria que fosse transmitido era simplicidade com beleza, mas com demonstração para o mundo, pensando em expandir as exportações.

No ano de 2004 a empresa abre seu capital na bolsa de valores passa a ser mais vista pelo mercado de investidores e no mesmo ano cria sua carta de valores, que por sinal é bastante difundida na organização e norteadora nas decisões menor complexidade à estratégica. Continuando seu foco em

parcerias, em de 2005 fechou com os irmãos Campana e a Melissas com cristais Swarovski de autoria da designer J. Maskrey e inaugurou a Galeria Melissa em São Paulo. Como resultado no ano seguinte recebe pela segunda vez o título de “Fornecedor do Ano da Wal-Mart” na área de calçados, onde entre os critérios de escolha para o fornecedor do ano são qualidade dos produtos, entregas, serviços pré e pós venda. Em 2007 é instalada uma unidade industrial. No mesmo período é lançada a marca Zaxy superando significativamente as expectativas. No ano de 2009 a empresa atingiu um número recorde de 150 milhões de pares produzidos no Brasil. Neste mesmo a marca Rider passa a ter novo posicionamento e é lançada uma nova marca masculina, a Cartago. No ano de 2012 a Grendene recebe um prêmio pelo 5º ano consecutivo, o Prêmio Campeão de Inovação da Revista no segmento de couro e calçado. Também recebe neste mesmo ano comemora a liderança nos pares exportados pelo Brasil.

Atualmente a unidade fabril de Sobral conta com 08 plantas, cada planta possui processos produtivos diferentes, dependendo da necessidade da logística algumas vezes se repetindo entre fábricas: Fábrica 01 (embalagem, pintura, montagem, serigrafia, almoxarifado de materiais de expedientes e de componentes pré-acabados), fábrica 02 (estoque estratégico, estando em processo de estruturação para ser fábrica de inovação), fábrica 03 (unidade de componentes que utiliza o processo de injeção full plastic e platisol), fábrica 04 (produção do PVC), fábrica 05 (componentes de coverline e costura), fábrica 06 (tingimento, injeção expandido, embalagem, injeção), fábrica 07 (tingimento, injeção expandida, embalagem, injeção, projetos) e fábrica 08 (centro de distribuição e controladoria), anexo prédio do RH.

- **Missão**

Fazer moda democrática, respondendo rapidamente às necessidades do mercado e gerando retorno atrativo para a empresa e seus parceiros.

- **Visão**

Ser a empresa mais rentável do mundo entre as organizações líderes do setor.

- **Valores**

**LUCRO** – O lucro é essencial e insubstituível para a continuidade da Grendene e a manutenção dos empregos.

**COMPETITIVIDADE** – Produtividade crescente – custos e despesas em exame e redução constante.

**INOVAÇÃO E AGILIDADE** – Antecipar-se às dificuldades, inovar e fazer melhor.

**ÉTICA** – Integridade, Respeito e Transparência – Pensar, Falar e Agir.

- **Programas de Responsabilidade Social**

A Grendene é responsável por gerar milhares de empregos diretos tanto para cidade de Sobral como para toda região Norte do Estado do Ceará, na sua vinda para o Ceará junto com ela atraiu seus principais fornecedores e parceiros. Realiza elevados investimentos com o desenvolvimento para seus colaboradores e capacitação técnico profissional, tanto no que corresponde a educação básica, técnica e comportamental. A empresa ainda fornece uma alimentação saudável para seus colaboradores e conta com atendimento médico capacitado para os mesmos, dentro da própria empresa, é uma forte aliada dos órgãos municipais e estaduais como Secretária da saúde, do trânsito e da educação.

Segundo CHIAVENATO (2004, p. 483) responsabilidade social significa a atuação responsável socialmente de seus membros, as atividades de beneficência e os compromissos da organização com a sociedade em geral e de forma mais intensa com aqueles grupos ou parte da sociedade com a qual está mais em contato.

A empresa apóia instituições de caridade comunitárias, onde é feita regularmente doação de calçados, brinquedos e alimentos a cada final de ano, ou esporadicamente mediante solicitação via ofício. Uma das campanhas que a empresa, mas apóia incentivando ao máximo os colaboradores e cedendo o que for necessário para a realização, é a campanha de doação de sangue em parceria com Hemoce de Sobral. Esta mobilização acontece impreterivelmente uma vez a cada mês, uma forma de incentivar as pessoas a tomarem esta atitude solidária que pode salvar milhares de vidas. Nos dados de 2014 foram registradas 830 bolsas de sangue que foram fornecidas ao Hemoce através das doações feitas na empresa.

Desde a década de 90, a empresa apóia a Campanha Natal sem Fome, onde a empresa três meses antes do natal inicia a mobilização e divulgação da mesma. O principal ator desta campanha é o colaborador, em que se empenham para proporcionar um melhor natal para milhares de família carentes. Nesta parceria diversas localidades nos arredores de Sobral e de cidade vizinha, são beneficiados.

No que diz respeito a responsabilidade ambiental a empresa tem diversas ações relacionadas a este ponto, tendo um departamento corporativo direcionado para pensar e executar ações que possam proporcionar o avanço sobre este assunto. No departamento de sustentabilidade, contempla um profissional voltado para eficiência energética, uma especialista de maneira mais geral para sustentabilidade como um todo, e diversos outros profissionais trabalhando no reaproveitamento e destinação dos resíduos, sólidos, de água e químico. O compromisso é em poder proporcionar uma mudança de comportamento nos colaboradores, podendo replicar as boas práticas para fora dos muros da empresa. Envolvendo noções básicas desde o uso da água, do desperdício de alimentos, da higiene do local de trabalho entre outros.

Possui como ações já implantadas, sistema de tratamento de esgoto, reaproveitamento da água para o resfriamento de máquinas, central de gerenciamento de resíduos, coleta seletiva, reaproveitamento e venda de materiais recicláveis, reaproveitamento total da matéria-prima perdida ao longo do processo produtivo, campanha de desperdício zero de alimentos e

reutilização de alguns produtos químicos utilizados no processo produtivo como a acetona que é destilada e retorna para utilização.

## **1.1. PLANEJAMENTO**

O planejamento estratégico da empresa é realizado na unidade de Farroupilha, a presidência e alguns departamentos estratégicos como marketing, desenvolvimento de produto, design, vendas e maior parte das diretorias estão no Sul, desta forma justifica-se grande parte das decisões do rumo do negócio estão lá, no entanto as unidades fabris têm um nível elevado de autonomia para dimensionamento de recursos e planejamento da produtiva. Dado o estilo de industrial, acaba tendo uma estrutura bastante hierarquizada e departamentalização, assim existe uma espécie de ramificações de planejamento estratégico, pois a partir da diretriz geral cada departamento cria seu planejamento estratégico com os rumos e indicadores.

Planejamento Estratégico, por sua vez, é a definição dos objetivos e programas a serem executados para traçar as metas e alcançar o sucesso delas. Kotler (1999) divide por etapas o passo a passo da elaboração do planejamento estratégico de negócios. Sendo elas: declaração da visão e missão do negócio; análise do ambiente externo (oportunidades e ameaças); análise do ambiente interno (forças e fraquezas); formulação de metas e serviços; formulação de estratégia; implementação; feedback e controle.

No que diz respeito ao planejamento fabril existe grande contribuição e colaboração do setor de PPCP, o qual faz todo o planejamento produtivo da empresa. Este setor programa a fabricação dos pares de calçados a tempo hábil e com recursos necessários. A área de PPCP recebe os pedidos, programa o tempo que deve ser entregue, é feita uma análise da capacidade produtiva, o qual é levado em conta o dimensionamento de pessoas, complexidade, equipamentos e capacidade dos setores de tratamento de superfície que são distribuídos em três fábricas da unidade de Sobral. O processo é feito por fatias (número de pedidos) e a previsão é feita

quadrimestral e o setor responsável é o setor de PQP (Previsão Quadrimestral de Produção). Todos os produtos que são de lançamento sempre são planejados no mês anterior. A capacidade produtiva da Grendene corresponde a 750 mil pares por dia.

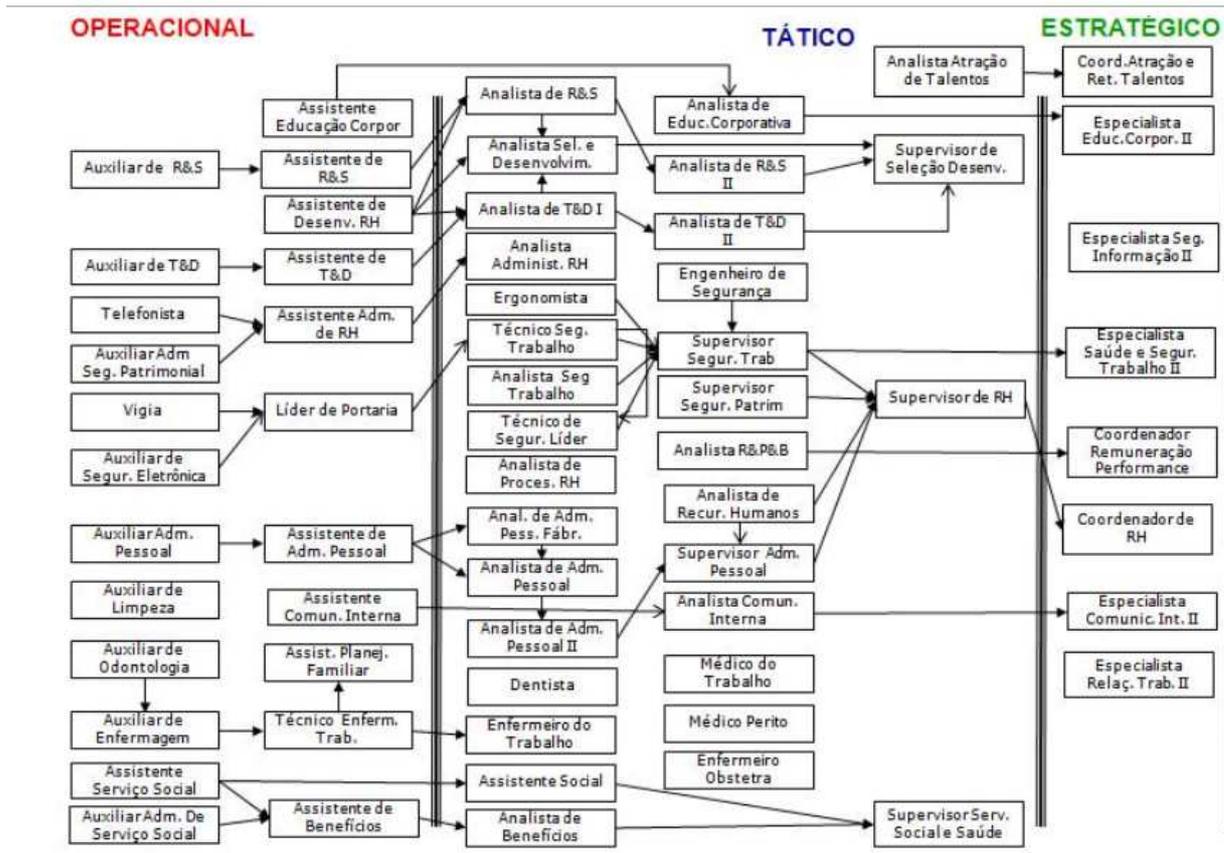
## **1.2. ORGANIZAÇÃO**

A empresa dispõe de um organograma geral, ele divide-se por linha de oportunidade e por departamento, devido à diversa departamentalização não tem estrutura que comporte em um único desenho. Em cada organograma há o de desenho do cargo mais básico com a linha de oportunidade orientando quais as possibilidades de crescimento vertical e horizontal. Esta última é outra característica forte da cultura da empresa, as possibilidades de migração para outros departamentos, com possibilidades de diferentes atuações e faixa salarial.

Segundo Maximiano (1995) uma organização é uma combinação de esforços individuais que tem por finalidade realizar propósitos coletivos. Por meio de uma organização torna-se possível perseguir e alcançar objetivos que seriam inatingíveis para uma pessoa. Uma grande empresa ou uma pequena oficina, um laboratório ou o corpo de bombeiros, um hospital ou uma escola são todos exemplos de organizações.

Uma organização é formada pela soma de pessoas, máquinas e outros equipamentos, recursos financeiros e outros. A organização então é o resultado da combinação de todos estes elementos orientados a um objetivo comum. Como exemplo de organograma, segue abaixo a estrutura de RH da cidade de Sobral.

Figura 1: Organograma de Estrutura RH Unidade Grendene em Sobral



**Fonte:** Grendene

A estrutura dos cargos é dividida em três níveis. No nível estratégico estão as funções de coordenação e especialistas; no nível tático envolvem os profissionais com cargos de supervisão, analistas, líderes e técnicos de saúde, manutenção e segurança. Já no nível operacional contemplam-se cargos como assistentes, auxiliares e alguns cargos técnicos básicos operacionais. A linha de oportunidade está desenhada a partir do primeiro nível de acesso ao crescimento, porém ainda temos o nível de ajudantes em que está a maior parte da mão de obra, mesmo neste nível nem todos possuem a mesma nomenclatura, pois dependendo da função ao setor assumem nomenclaturas diferenciadas. Podemos citar como exemplo o ajudante que atua no almoxarifado é ajudante de almoxarifado, na área de expedição ajudante de expedição, na manufatura em si ajudante de produção, que é a grande maioria.

A Grendene é totalmente integrada, com capacidade instalada de 270 milhões de pares/ano em suas seis unidades industriais, compostas por 13 fábricas de calçados, matrizaria e fábrica de PVC para consumo próprio na

produção de calçados; com uma logística de distribuição que atinge desde distribuidores a varejistas tradicionais e não tradicionais em todo o território nacional e no exterior. Tem por característica como citado no início, ter tecnologia própria, e pouca terceirização, diferente da tendência do mercado tudo o que pode produzir e constrói internamente. Apesar de a empresa possuir muitos departamentos é valorizado e priorizado a integração entre setores, sendo visualizado como visão sistêmica.

### **1.3 Controle**

A empresa realiza com excelência a responsabilidade que corresponde a controle, para isso estabelece metas bem arrojadas, com constante revisão para mais ou para menores e realiza a gestão de indicadores. Nos últimos nove anos a empresa tem passado por grandes mudanças no que se refere a este assunto, com a estruturação da área de engenharia de processos e qualidade, foram criados diferentes indicadores em que visam realizar melhor controle e acompanhamento das metas e crescimento da empresa. E não só o setor produtivo possui indicadores, mesmo as áreas de apoio e administrativos possuem seus indicadores particulares em que somados dão o resultado do negócio, estes indicadores “conversam” entre si mesmos os que pareçam mais extremos como recursos humanos e fábrica.

Estes indicadores são distribuídos entre fábricas, processos, turnos e gestão, correspondendo cada um pelo que está dentro do seu ciclo de poder e de maneira mais efetiva conseguem identificar precisamente onde precisam melhorar. Os indicadores fabris estão divididos em dimensões, sendo custos, pessoas, qualidade e produtividade, estes são os macros dentro de cada um têm as subdivisões as metas e é apresentado trabalhado diariamente. Em cada processo e fábrica, tem um quadro com todos os indicadores disponíveis e atualizados diariamente. Indicadores de pessoas, para que possa ser verificado o nível de absenteísmo e outros impactos, os indicadores de taxa de acidentes, o que acompanha a segurança do trabalho dos colaboradores, os indicadores de qualidade para que possa ser monitorados a qualidade do produto que está

sendo produzido e os indicadores de PPCP, o qual verifica se o planejado está acontecendo no tempo da programação.

Os rituais de gestão são rotineiros e neles são trabalhados os indicadores e os possíveis planos de ação. Mensalmente o diretor reuniu-se com todo o nível de liderança apresentando os indicadores fabris e os resultados do negócio. Sendo uma empresa de capital aberto ela rigorosamente tem seus resultados trimestrais publicados no site em prestação de contas aos investidores e acionistas. A implantação de um sistema de controle ou mesmo a revisão e o aprimoramento de um sistema já existente é uma atividade complexa, que requer a observância de algumas diretrizes básicas (OLIVEIRA, PEREZ JR. E SILVA, 2009, p.78).

A Grendene tem uma cultura bem enraizada sendo característico prezar pela simplicidade desde o vestir-se a ações sem complexidade, primar pela agilidade sempre com uma visão de proatividade, inovação e sempre cumprir o prometido. Apesar do seu estilo de controle a empresa não se enquadra como burocrática seu foco em velocidade, faz com que tenha flexibilidade nos processos e rápida adaptação, sendo bastante dinâmica.

Todos os departamentos da empresa são expostos a auditorias internas para verificar a conformidade da empresa com relação a entradas e saídas, estoques de almoxarifados (componentes e materiais em processo), com custo apenas de mão de obra dos colaboradores. Tal auditoria interna é sempre realizada pelo setor de controladoria. Acontecem também ainda auditorias externas, onde tais são realizadas por dois clientes (WAL MART e GAP), os quais analisam as condições de trabalho a nível operacional e as questões trabalhistas. Existem ainda auditorias feitas pelo Ministério do Trabalho.

## **2.0 GESTÃO DE PESSOAS**

O modelo de gestão de pessoas escolhido pela Grendene é o modelo de gestão por competências, integrando todos os subsistemas de recursos humanos e sendo também norteador para direção dos líderes desde a cúpula

ao nível mais operacional. A empresa já é até referência no que diz respeito a este estilo de gestão, aderiu ao modelo desde 2006 e vem se aperfeiçoando permeando toda a área de recursos humanos, desde o processo seletivo, a avaliação do líder para o colaborador e a justificativa de crescimento salarial é baseado no modelo e seus tipos de métricas.

A empresa tem como bandeira a inclusão social, tendo prêmios anuais e consecutivos no que diz respeito a este assunto. Possui um programa de inclusão de pessoas com deficiência, em que cumpre além da cota prevista por lei que é de 5%. Tem desenhado um processo de introdução destas pessoas na fábrica, assim como o processo de desligamento, a decisão é compartilhada com gestor não podendo existir somente a participação da área de seleção. Outra cota que a empresa também cumpre rigorosamente, é a cota de aprendiz, em que realiza a inclusão de jovens no primeiro emprego, fornecendo base teoria e prática aliada a instituições de ensino parceira como o Senai e CIEE, que são referência no Brasil no ensino a jovens, atualmente conta com mais de 720 aprendizes em que já realizou diversos tipos de modelos de aprendizagem. Já teve aprendizes nos modelos de aprendizagem técnico de calçados, administração e manutenção mecânica e elétrica. É um programa de grande força na organização e que ao final do contrato desses jovens a um aproveitamento de aproximadamente 75% da mão de obra.

Mesmo não se tratando do programa jovem aprendiz, a empresa já é conhecida por acolher as pessoas no primeiro emprego, seja de forma efetiva ou como estágio. Sua capacidade de treinar e ensinar os profissionais são um atrativo sendo vista como empresa escola, que possibilita uma mais fácil penetração no mercado de trabalho e possibilidade de se relacionar com outros profissionais de todo o país.

Todos os cargos da empresa são descritos e anualmente é feita uma revisão dos mesmos pelo setor de recursos humanos assumido pela área de remuneração e performance. O setor de RH junto com o gestor da área analisa quais as atribuições necessárias para determinado cargo que é necessário para a execução das atividades.

A gestão de pessoas também é bastante desenvolvida no que tange a sistema informatizado, todo o sistema de gestão é disponível on line, desde a descrição do cargo, linha de oportunidades, vagas disponíveis para seleção interna, avaliação de prontidão realizada pelo gestor imediato, contracheque, espelho de ponto e uma infinidade de alternativas para que o colaborador tenha acesso ao que diz respeito a gestão de pessoas.

Para LeBortef (1995), por exemplo, a competência não é estado ou conhecimento que se tem nem é resultado de treinamento. Competência é na verdade colocar em prática o que se sabe em um determinado contexto, marcado geralmente pelas relações de trabalho, cultura da empresa, imprevistos, limitações de tempo e recursos etc. Pode-se, portanto, falar-se de competência apenas quando há **competência em ação**, isto é, saber ser e saber mobilizar conhecimentos em diferentes contextos

Como dito anteriormente, o modelo para processo seletivo é o de seleção por competência. Norteados pela descrição do perfil de cargo que contempla competências técnicas e comportamentais, os profissionais de RH realizarão toda a seleção baseada nos comportamentos desejáveis para o cargo, em que contemplam situações vividas, lições aprendidas, fatos e dados e não o modelo passado de entrevista em que se realizam perguntas projetando o futuro. O processo acontece com a participação do gestor da vaga e o processo decisório é dividido com a área de seleção. Para cada cargo existe um perfil (responsabilidades, competências técnicas, formação, requisitos básicos). Por meio da seleção por competência o processo de decisão é mais claro e o retorno para os candidatos é mais objetivo e justo

## **2.1 Gestão de Pessoas Comportamental**

A Grendene acredita na liderança situacional, devido à quantidade de funcionários e os diversos tipos de perfil existentes em cada um. A empresa de um setor corporativo de comunicação interna em que todos os comunicados importantes são realizados via sistema, disponível no portal RH, outdoors. No

próprio plano de fundo do desktop que sempre são repassadas algumas informações de forma periódica, no próprio e-mail através da comunicação interna que sempre fica atualizando algumas informações, nos murais que são distribuídos em toda a empresa, totalizando 16 murais informativos que estão localizados em cada portaria de acesso às fábricas, os quais são atualizados semanalmente com informações em relação a salário, cesta básica, venda interna de calçados para os colaboradores, oportunidade de vaga interna, divulgação de cursos previstos e realizados, dentre outras informações, o boletim eletrônico de gestor em ação, boletim eletrônico nota de falecimento corporativo, Revista eletrônica e outdoor.

## **2.2 Treinamento e Desenvolvimento**

A empresa tem uma área de educação corporativa, bastante estruturada. Em que acionar ações para a área de treinamento e desenvolvimento. É composto por um corpo de profissionais que estão capacitados para ministrar treinamentos internos e prospectar parceria com consultores externas. Trazendo os consultores até a organização ou levando o colaborador até o treinamento, em participação de eventos, feiras e outros. O desenvolvimento oferece ao treinando um macro visão do business, preparando-o para vãos mais altos, a médio e em longo prazo MARRAS (2007).

A estrutura de desenvolvimento baseia-se em ações diferentes, ela tem o PDO (Plano de Desenvolvimento Organizacional), nele estão contempladas ações macro que norteiam a organização como todo PDE (Plano de desenvolvimento de Equipe) este é acionado a partir das necessidades da equipe por gerência, são trabalhados o gap da equipe. E por fim o PDI (Plano de Desenvolvimento Individual), este é realizado como o próprio nome diz a partir da necessidade de cada indivíduo, ele é orientado pela avaliação de prontidão do colaborador e de acordo com o que precisa ser desenvolvido ou potencializado pelo colaborador é traçado um plano de desenvolvimento personalizado.

A estrutura corporativa da empresa, que é o PDO é dividida por pilares, são eles: Pilar Liderança e Cultura (ações de desenvolvimento destinado a melhorar os resultados e competências da liderança e engajamento e visão de negócios, práticas dos valores Grendene) Pilar Comercial (consiste em todas as ações com o objetivo de melhorar a desempenho das áreas de mercado, representantes e fornecedores), Pilar Jovens Talentos (programas e ações de desenvolvimento com o potencial de crescimento da organização), Pilar Operações Industriais (programas com o objetivo de formar tecnicamente as equipes nas áreas de operações industriais).

As unidades também desenvolvem programas de acordo com as necessidades particulares de cada uma. Na unidade de Sobral existem alguns programas que estão sempre sendo aplicados, conforme abaixo segue tais programas:

Estágio Supervisionado (voltado para os colaboradores universitários que estão cursando a disciplina de estágio supervisionado e que desejam complementar suas atividades acadêmicas, onde a empresa expõe assuntos pertinentes a realidade da mesma através de explicações em sala de aula com os responsáveis de cada setor da empresa); Auto desenvolvimento (incentivo aos colaboradores que tem acesso a e-mail desenvolverem seu próprio potencial, onde são dadas dicas via e-mail sobre assuntos atuais, livros, revistas e informes, artigos, indicações de cursos online dentre outros para instigar o autodesenvolvimento); Treinamentos legais NR's (treinamentos voltados para todos os colaboradores da empresa e de acordo com a necessidade da área); CTC – Centro de Treinamento em Costura (curso dentro da fábrica para treinar futuras costureiras da própria empresa); Formação Técnica; Alinhar para Competitividade (reunião mensal que contempla supervisores e gerentes como público para falar a respeito dos números da empresa e seu desenvolvimento perante o mercado); Portas Abertas (momento em que empresa, faculdade, escolas ou representantes podem ter a oportunidade de conhecer um pouco mais de perto como funciona os processos da empresa); Novos Gestores (acompanhamento que todos os

supervisores recém egressos ou promovidos passam para que possam estar mais integrados em relação a empresa como um todo e sua área em especial).

Existem ainda outros treinamentos voltados para o setor da produção, no caso o programa Grendene e Você, o qual é destinado para ajudantes de produção e o foco principal é qualidade do produto e trabalho; Foco nas Operações, voltado para os Preparadores de Processos e Líderes Técnicos, que são os dois primeiros níveis de liderança da organização no que corresponde ao setor produtivo, que abordam assuntos mais pontuais de cada setor.

A Grendene mantém parceria com empresas que fornecem os treinamentos externos, como de exemplos tem-se a IPL, SERH, Proativa, SENAI, Hertz, SEST/SENAT e Gomes de Matos. A empresa ainda possui uma biblioteca com um total de 260 exemplares aproximadamente que são disponibilizados aos seus colaboradores para pesquisa, e além de livros, possui também um acervo de revistas, CD's, DVD's com 250 vídeos aproximadamente.

## **2.3 CARREIRA, SALÁRIOS E BENEFÍCIOS**

- **Carreira**

Também fundamento no modelo de gestão por competências, a trilha de carreira segue o mesmo princípio. O desenvolvimento de carreira é bastante estimulado e existe um alto índice de profissionais que fizeram carreira na empresa. No nível estratégico a partir de coordenação a presidência grande parte deste grupo são pessoas que iniciaram em cargos mais baixos na empresa. Ela acredita que a prática constante do feedback é uma das principais ações de desenvolvimento das pessoas, por isso conta com ferramentas de avaliações periódicas de experiência, de prontidão, liderança e contrato de resultados que visam, ganhos de eficiência e desenvolvimento para

as pessoas e, por conseqüência, melhores resultados para o negócio. Conforme Schein (1995) a carreira é uma questão muito importante para o futuro, porque as rápidas mudanças no trabalho e nas organizações enfatizam atividades que exigem mais flexibilidade, permeadas por redes mais complexas de relações. A partir destes resultados, os gestores utilizam a política de Remuneração & Benefícios, propondo ações que contribuem para a retenção dos talentos. A pontuação dos cargos tem o objetivo de determinar o peso dos cargos e permitir uma definição de classe de forma segura: conhecimento (práticos, técnicos ou especializados, habilidade gerenciais, habilidades humanas), complexidade (autonomia para solucionar problemas, tipo de raciocínio) e responsabilidade (autonomia decisória, responsabilidade por valores, constituição).

Existe uma linha de oportunidade de sucessão de carreira, para que ocorra uma promoção são feitas avaliações periódicas para verificar se o colaborador tem as competências necessárias a serem aplicadas naquele momento. A empresa utiliza-se de um programa onde é avaliado se a pessoa está em desenvolvimento (requer o acompanhamento de outra pessoa), aplicação (conhece e aplica o que aprendeu), otimização (conhecem aplica e aprimora) ou se está em multiplicação (é eficiente no que faz, conhece, aplica, aprimora, treina outros e multiplica). A área de remuneração e performance realiza o acompanhamento de desenvolvimento dos profissionais realizando intervenção junto aos gestores para apoiar no processo de progresso ou para questionar divergência entre o que é avaliado e de como está sendo reconhecido. Os cargos, salários e linha de oportunidade são periodicamente, revisitados e comparados com o do mercado equiparado ao ramo e região.

- **Salário**

É utilizada a remuneração horizontal e vertical, onde a primeira serve para reconhecer o desempenho e o aperfeiçoamento profissional no mesmo cargo, enquanto a segunda ocorre quando o funcionário passa a ocupar um cargo mais alto ou de maior responsabilidade e complexidade.

Para que a empresa possa fornecer pagamento justo aos seus colaboradores é feita uma pesquisa de salário, onde de acordo com Marras (2009) “a pesquisa de salário é o instrumento gerencial que possibilita conhecer, através da coleta e da tabulação estatística de dados, as práticas e os valores salariais médios praticados num determinado mercado” A pesquisa salarial é um dos pontos chave da gestão de salários. É importante a imparcialidade e credibilidade da empresa realizadora da pesquisa. Para a empresa a pesquisa salarial: I consiste no estudo do comportamento salarial praticado em certo setor empresarial; II é através dela que podemos avaliar os salários praticados pelo mercado. Além do mercado sempre é visualizado é o equilíbrio interno, que mais especificamente é olhar para as pessoas que hoje já assumem a função de como está o salário. Pois como a empresa tem como política uma progressão em que se tem estipulado meses de aumentos e porcentagens permitidas, nem sempre o colaborador estará já dentro da faixa, já que existem possibilidades de crescimento.

- **Benefícios**

Os colaboradores dispõem de alimentação subsidiada pela empresa num custo para o funcionário de um valor simbólico por refeição (C\$ 0,20), cesta básica mensal, cesta de Páscoa em épocas de páscoa, atendimento social, atendimento médico e odontológico, promove vendas internas, onde é oferecidos os calçados a preço de fábrica, meio entrada cine Renato Aragão, presente de natal e ave natalina, presente para filhos com até 12 anos na comemoração do Natal para os colaboradores da empresa. Para Marras (2009) os benefícios é o conjunto de programas ou planos oferecidos pela organização como complemento ao sistema de salários.

Além destes benefícios descritos anteriormente a empresa também mantém convênio, o qual permite o funcionário ter descontado em folha o produto que ele adquirir nas empresas conveniadas, bastando apenas o mesmo apresentar o seu crachá, e parceria, esta que sua vez permite que o funcionário receba descontos no ato da compra, o valor do desconto dependerá do que a empresa

parceira determinar. Os convênios são com algumas farmácias, creches, clínicas e óticas. Já entre as empresas parceiras temos descontos em auto-escolas, faculdades, escolas.

### **3.0 MARKETING**

A empresa possui o seu setor de marketing estruturado ainda na cidade de Farroupilha acredita, ainda ser estratégico ainda está próximo dos grandes centros. Ela desenvolve sua estratégia de marketing aliado ao planejamento estratégico que então norteia seu plano de negócio geral e se subdivide pelas marcas. Como possuir diferentes marcas, atingindo públicos diversificados, os planos são desenvolvidos e customizados com foco em cada tipo de cliente. Segundo eles, o que é priorizado é a conexão entre o que a marca quer transmitir e o consumidor. Para isso, conta com as equipes de Gestão de Negócios, Marca e Comunicação, Inteligência de Mercado e Divisão Melissa. São planejadas e executadas estratégias de portfólios de produtos alinhados ao desejo do consumidor, através de análises de cenários e pesquisas de mercado. A empresa dispõe de altos investimentos no mapeamento dos consumidores, tendo parcerias com consultorias que fornecem este tipo de informação, porém mesmo com todo o aparato técnico, por ter profissionais técnicos de calçados há muitos anos na organização, muitas decisões são tomadas norteadas pela experiência e feeling dos mesmos.

Não diferente dos demais departamentos, neste também há o monitoramento das metas do posicionamento dos produtos no mercado e o quanto cada estratégia tem sido mais eficaz realizando a melhor comunicação. Desde sua fundação a empresa acredita bastante na força em que o benefício oferece para as organizações, fazendo uso de ferramentas diferentes de marketing, buscando está atualizada com as maneiras mais atrativas e rápidas de chegar até o consumidor. Para Kotler (2006) A administração de marketing é a arte e a ciência de escolher mercados-alvo e obter, manter e multiplicar

clientes por meio da criação, da entrega e da comunicação de um valor superior para o cliente. Para Churchill (2005) Consumidores são pessoas que compram bens e serviços para si mesmos ou para outros, e não para revendê-los ou usá-los como insumos.

Atualmente uma das principais estratégias de marketing é o uso de do merchandising, a cada lançamento de nova coleção os produtos são divulgados em programas de TV (Domingão do Faustão), esta ação ganhou ênfase e foi mantida desde 2013. A ação também foi estendida para o Caldeirão do Hulk, e alguns outros programas com grande audiência. A divulgação também acontece em horários nobres do canal de maior divulgação no país como durante os capítulos das novelas. A divulgação da marca Grendene está sendo trabalhado nos últimos anos como forma de fortalecimento da imagem, porém mesmo assim os comerciais são divulgados de acordo com o produto, os comerciais de televisão são direcionados de acordo com o segmento. Os sites se organizam da mesma maneira, cada produto tem sua fanpage, com sua comunicação específica, assim segmenta melhor o seu mercado.

Segundo Minadeo (2008), o marketing pode ser entendido como uma orientação da administração baseada em que a tarefa primordial da organização é determinar as necessidades, os desejos e os valores de um mercado visado, e se adaptar para promover a satisfação do consumidor de forma mais eficaz que os seus concorrentes.

A Grendene possui um plano de marketing de longo prazo em que contempla ter pontos estratégicos de divulgação no mundo. O intuito é ganhar maior fatia de mercado interno e se fortalecer enquanto marca no mercado externo. Abertura de galerias como a da Melissa em algumas capitais do mundo como São Paulo e Nova York, o ponto de venda diferenciado da marca Ipanema na praia de Ipanema, entre outros. Ela acredita na divulgação do marketing institucional, divulgando suas ações relacionadas ao sócio ambiental e sua importância e posicionamento como empresa atrativa para atrair novos colaboradores. A empresa visa desenvolver projetos e ações de vendas com o intuito de ampliar os canais, regiões e clientes específicos. Potencializando as

linhas de produtos ou marcas através da correta exposição e materiais de pontos de vendas, o propósito é a rapidez em chegar ao lojista e principalmente no consumidor final, de maneira qualificada.

- **Produto**

A empresa possui um mix de produtos muito variados, pois além de marcas próprias possui também possui licenças de celebridades e personagens infantis que são estampados em seus calçados. Conforme explica Kotler e Armstrong o produto significa a combinação de bens ou serviços que a empresa oferece para o mercado-alvo. Dentre as marcas que são de propriedade da empresa pode ser citado as marcas Ipanema, Zaxy, Melissa, Cartago, Ríder e além desta são patenteadas algumas marcas como Monster Hill, Hello Kitty, Bem 10 como também tem licença para utilizar o nome de algumas celebridades como Ivete Sangalo, Gisele Bündchen e outras.

- **Preço**

A Estrutura de preço é estabelecida a partir de diagnóstico e tendências de mercados, a comparação com o mercado é constante, trata-se de um produto de baixo lucro sendo muito sensível a qualquer alteração do mercado. A força da empresa é na produção é em escala, seu lucro por par é baixo, além disso, cada marca o posicionamento de valor é diferente, então a decisão do mesmo impactará no posicionamento. A empresa define-se como uma empresa de baixos custos, e tem uma preocupação extra com o CPV, pois defendem que uma das oportunidades de aumentar o lucro é focar em como diminuir os custos, sem prejudicar a qualidade e passar esta problemática para o consumidor. Segundo Santos (1995), a Taxa de Retorno Alvo objetiva fixar um preço de venda que proporcione a um dado volume de vendas, uma taxa de retorno sobre o investimento realizado pela empresa. Essa taxa de retorno meta depende da estimativa de um nível normal de produção, bem como dos

custos correspondentes para o produto e para a empresa como um todo, dado o volume de produção e venda.

- **Praça**

De acordo conforme Kotler (2003), para tornar seus produtos ou serviços disponíveis ao público-alvo, cada empresa deve estudar o mercado e definir como atingi-lo, da melhor maneira possível e ao menor custo possível. Cada produto possui características próprias que levam a que sua distribuição e disponibilização sejam dadas através de um formato mais apropriado, variando conforme as estratégias de cada empresa.

A empresa utiliza de diversos tipos de distribuição, varejos atacadistas, magazines brasileiros e do exterior, ela tem um setor de vendas orientado a verificar as melhores oportunidades para vendas. O departamento de vendas tem um olhar além do que possa ser só a efetivação da venda. São realizadas pesquisas de mercado em seus diversos departamentos, de acordo com marca e segmento, estas, variam quanto à periodicidade.

- **Promoção**

A empresa faz a autogestão do posicionamento e objetivo das suas marcas, ela possui tanto marcas próprias como licenças. Participa do processo de construção das marcas da empresa através de ferramentas de comunicação e parcerias de co-branding. As marcas simbolizam marcos para a empresa, e ela tenta enfatizar o posicionamento de cada uma. Ela realiza altos investimentos para a promoção e acredita ser um fator de significativa contribuição para o seu sucesso. A maneira como comunica seus produtos é alinhado a promoção que faz dela como organização.

De acordo com Kotler (2004), a “promoção cobre todas aquelas ferramentas de comunicação que fazem chegar uma mensagem ao público-

alvo”. A promoção de um produto ou serviço engloba todas as estratégias que as empresas utilizam para que seus produtos sejam os escolhidos pelo consumidor, dentre todas as opções existentes.

#### **4.0 MATERIAL E PATRIMÔNIO**

A empresa tem sua produção em grande escala, e tem como característica uma manufatura ainda muito artesanal que utiliza bastante mão de obra e variedade de insumos. Para conseguir realizar um “mega planejamento” ela subdivide sua programação de estoques de materiais, além disso, possui um sistema de informática integrado que possui diversos tipos de softwares para auxiliar no gerenciamento dos estoques.

Pelo seu tamanho ela faz uma gestão de requisições internas e externas, os materiais de maior rotatividade e uso, é feito um estoque programado em que é possível a requisição interna, tudo via sistema e tem desenhado um fluxo de aprovação. Nem todos podem requisitar, e as necessidades de áreas são passadas por uma hierarquia de aprovação. Já as aquisições que tem um menor volume ou maior valor de investimento, passam por um processo de compra externa, em que são sujeitas a outro tipo de fluxo de aprovação que ao final são encaminhadas para um setor específico responsável por compras, suprimentos.

O departamento de suprimentos é responsável por toda a negociação de novos fornecedores, especulação de preço, fluxo de compra e responder pela qualidade e valores dos produtos adquiridos. Eles realizam o controle dos produtos de requisição interna com maior rotatividade, alimentado por informações a partir do sistema. Além deste software, é utilizado o VMI, uma espécie de Kanban eletrônico, que possibilita ao fornecedor a visualização do estoque, fornecendo o material no momento certo tendo como base o estoque mínimo e máximo. Para este sistema não há necessidade de emissão de

pedido de compra, somente da autorização do setor de compras centralizado na unidade de Farroupilha.

Não existe um cronograma estabelecido de compras, porém, é feito um controle rigoroso de estoques para que não haja ausência de matéria-prima para a fabricação do calçado. O setor da controladoria é responsável pela identificação e controle de todo o controle dos bens materiais da empresa, onde a mesma faz auditorias internas para verificar como e onde estão distribuídos os bens materiais da empresa.

O setor de logística administra cerca de 50.000 itens que estão divididos em 23 setores, com área de 30.000m<sup>2</sup>. As áreas se dividem em seis segmentos: Almojarifados matéria-prima, almojarifado central, estoque de componentes, produto acabado, transportes internos e expedições. Segue abaixo o fluxo de compras realizado pelo setor logístico da empresa: Desenvolvimento de materiais; Emissão de pedidos; Fabricação dos fornecedores; Cadastro do item; Planejamento da demanda (MRP); Transporte até as fábricas; Aprovação final; Cadastro: política de ressurgimento; Entrada na nota fiscal; Negociação de preço; Liberação para compra; Liberação do material para o almojarifado pela qualidade.

A empresa categoriza alguns materiais de acordo com a sua característica, conforme descritos abaixo:

**Indiretos ou improdutivos:** são aplicados nas atividades auxiliares de produção, ou cujo relacionamento não se agrega diretamente ao produto. Ex: caneta, calculadora e etc.

**Diretos:** São materiais ligados ao produto final. Ex: PVC, tinta, embalagem e etc.

**Intermediários:** São insumos que não são matéria prima, são empregados ou se consomem no processo de produção. Ex: sola, forquilha e etc. Logística é o processo de planejar, implementar e controlar os fluxos eficientes de materiais e informações desde o ponto de origem para fazer a distribuição até o ponto de consumo com o propósito de atender as necessidades dos clientes. O papel da

logística é garantir a disposição da mercadoria na melhor localização, fornecer transporte rápido e gestão do que está sob sua responsabilidade.

## **5.0 ADMINISTRAÇÃO DE SERVIÇOS**

A Grendene tem grande preocupação com seus clientes se diz respeito à qualidade e prazo de entrega, e para auxiliar neste processo utiliza-se uma central de atendimento ao cliente onde são tiradas dúvidas, e o acesso se dá facilmente sem nenhuma burocracia, esse canal é conhecido como SAC. Utiliza como fornecedor de informações sobre a satisfação dos clientes o site “reclame aqui”, em que inclusive foi criado um indicador com o nome do site em que monitora o número de reclamações e quais são elas e a partir de então são demandas diversas melhorias para o produto e conseqüentemente para os processos.

Depois de diagnosticado problemas de insatisfações dos clientes são dados os encaminhamentos conforme especificidade, no caso de mau entendimento a área de SAC realiza as possíveis soluções, e em assunto relacionados a qualidade do processo é repassado a informação para unidade fabril. Existe um setor chamado engenharia e qualidade, o qual é responsável de receber do SAC o que foi demandado para os clientes, pensar nas melhorias para o produto e colocar para rodar na produção, mudando o planejamento do produto e até ele mesmo caso necessário.

Para agir in locu, existem representantes divididos por região que são responsáveis por entrar em contato direto com os clientes, que por sua vez efetuam o pedido conforme prazo pré - estabelecidos pela empresa, ou seja, primeiro a empresa vende o produto, depois é que fabrica a fim de que se cumpram os prazos de entrega dos mesmos. Após recebimento do pedido, a requisição é repassada para a produção que esta por sua vez se divide em vários setores com processos padronizados que darão continuidade ao

processo produtivo de cada componente do calçado até que o mesmo esteja pronto no centro de distribuição.

Atendimento direto para o consumidor nas unidades fabris a empresa não tem, porém como forma de receber esses clientes sem somente em venda a Grendene implantou o programa portas abertas, que além de aproximar os familiares ao setor de trabalho dos funcionários, dá acesso direto a seus clientes que visitam a fábrica conhecendo assim muitos dos principais processos produtivos, assim têm a visão de como é produzido os produtos de consomem. O propósito é apresentar a empresa quanta organização como um todo, falando de produção, institucional, gestão de pessoas e relação empresa-colaborador. Ele tem a característica de ser customizada conforme necessidade, abordando assuntos mais específicos de acordo com a solicitação da visita. Tem característica passiva e ativo, atendendo as demandas solicitadas pela comunidade como escolas, comunidade, familiares entre outros ou a própria empresa convida turmas de estudantes das faculdades, professores, lideranças entre outros.

## **6.0 ADMINISTRAÇÃO DE PRODUÇÃO**

Todo o processo produtivo é planejado no que se refere a alocação de produção e recursos pelo departamento de PCP (planejamento e controle da produção), eles são acionados a partir do setor de vendas, quando recebem a informação do que entrou em carteira iniciam o dimensionamento e alocação. Têm a necessidade de serem ágeis e flexíveis, pois a mudança de mercado acontece rapidamente e como cada calçado possui fluxos de produção de diferentes é diversos fluxos para um único pedido. Após receberem a demanda do setor de vendas, o PCP inicia seus procedimentos de avaliar cada particularidade do novo processo, é necessário fazer o levantamento de tudo que será útil para o processo como número de pessoas, fábrica que rodará o produto, maquinários e necessidade de insumos. Segundo Moreira (2002) a

“administração da produção é o campo de estudo dos conceitos e técnicas aplicáveis à tomada de decisões na função de Produção (empresas industriais) ou Operações (empresas de serviços)”.

O PCP em sequência a suas ações de planejamento, acionará os setores de estoque com as requisições destes materiais. Após todas as emissões das requisições feitas pelo PCP, estes setores de apoio começam a fazer as entregas dos insumos e matéria prima, sempre com antecedência, para que o setor receptor tenha tempo para receber conferir e se programar, para começar a produção. Após este processo o setor de PCP fará a alocação do produto para a fábrica para que os mesmos possam produzir o produto.

Na produção todo material entregue pelo estoque é recebido sempre pelo líder executor da produção em seu equipamento, que fará o recebimento e assinará o documento de requisição confirmando o recebimento do material entregue pela área de logística. Cada produto tem um fluxo produtivo diferente, então nem sempre todos os setores são envolvidos, mas ao final todos chegam à etapa de embalagem e expedição sendo encaminhado então para o seu destino.

## **7.0 HIGIENE E SEGURANÇA DO TRABALHO**

A Grendene possui setores bem definidos quanto aos assuntos de higiene e segurança do trabalho, acreditando ser uma empresa que preza pela saúde do trabalhador. Ela possui um setor de segurança corporativa, em que garante que as normas sejam seguidas de maneira padronizada em todas as unidades. Conta ainda com o setor de segurança do trabalho, que atua de forma local (em cada unidade fabril), que é composto por parte dos profissionais do SESMT, o qual será falado mais na frente, com uma liderança e com profissionais que atendem de maneira específica os setores da empresa. E o terceiro setor que também está contemplado na área de recursos humanos que é o setor de serviço social e saúde, em que neles estão os

profissionais da saúde física e psicológica, o qual responsável por campanhas educacionais relacionados à área e ações de prevenção e consultas.

O cuidado com os colaboradores são norteadas em atendimento às Normas Regulamentadoras estabelecidas pelo Ministério do Trabalho e Emprego. Sendo uma atividade que visa o bem-estar do empregado e, fatalmente, resultando em economia ao empregador, além de uma obrigatoriedade, a Higiene do Trabalho tem outras finalidades. De acordo com o citado por CARVALHO (1998, p. 296) destacam-se: a eliminação das causas das doenças profissionais; redução dos efeitos prejudiciais provocados pelo trabalho em pessoas doentes ou portadores de defeitos físicos; prevenção do agravamento de doenças e lesões e manutenção da saúde dos trabalhadores e aumento da produtividade por meio de controle do ambiente de trabalho; sendo que os objetivos podem ser perfeitamente atingidos por intermédio da educação dos operários, chefes, gerentes, indicando os perigos e ensinando como evitá-los, mantendo constante estado de alerta contra os riscos existentes na fábrica e pelos estudos e observações dos novos processos ou materiais a serem utilizados.

A empresa é caracterizada no risco de grau três e isso indica que a mesma deve ter o SESMT (Serviço Especializado em Engenharia de Segurança e em Medicina do Trabalho), por tempo integral na empresa. O SESMT da empresa hoje é composto da seguinte forma: • 06 engenheiros do trabalho; • 21 técnicos em segurança (divididos em turnos); • 01 especialista em segurança do trabalho corporativo; • 01 ergonomista; • 01 analista de segurança do trabalho; • 01 supervisor de segurança do trabalho; • 05 médicos do trabalho (divididos por turno) • 03 enfermeiras do trabalho; • 02 técnicas de enfermagem do trabalho e; • 03 auxiliares de enfermagem do trabalho.

Além do SESMT a empresa também está regulamentada conforme as Normas Regulamentadora NR05 que solicita a CIPA – Comissão Interna de Prevenção de Acidentes, NR09 que solicita PPRA – Programa de Prevenção de Riscos Ambientais, a NR10 Segurança em instalações e serviços em eletricidade, NR12 Segurança no trabalho em máquinas e equipamentos, NR13

Caldeiras e vasos sobre pressão, NR17 Ergonomia, NR20 Líquidos combustíveis e inflamáveis, NR23 Proteção contra incêndio, tendo uma brigada de emergência com mais de 1500 funcionários treinados anualmente, NR24 Condições sanitárias e de conforto nos locais de trabalho exigindo tanto de seus funcionários como das empresas prestadoras de serviço, NR25 Resíduos industriais, NR33 Segurança e saúde nos trabalhos em espaço confinado e NR35 Serviço em altura, existe os Procedimentos Operacional Padrão para as atividades que envolvem periculosidade.

Para as normas acima citadas a empresa disponibiliza treinamentos antes e depois de iniciar as atividades dentro da empresa. O Ministério do Trabalho realiza visitas conforme os prazos dados pelas autuações que a empresa sofre sua última visita à empresa foram no mês de dezembro estando prevista outra para o dia 30/junho. A empresa não autoriza colocar informações sobre as autuações recebidas. A área médica da empresa está conforme a NR07 solicita, tendo seu PCMSO – Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional, atualizado anualmente e caso ocorra alguma mudança de layout, será avaliado para ver a necessidade de realizar algum exame médico adicional pela médica coordenadora do PCMSO. A empresa realiza os exames conforme a norma solicita para os admitidos antes de iniciar suas atividades laborais, periódicos que são realizados quando o funcionário completa mais um ano de empresa, o exame de retorno caso tenha sido afastado por algum motivo, exame de mudança de função caso o funcionário realize atividades que lhe exponha a riscos que não estava na atividade anterior e de demissão quando o funcionário irá se desligar da empresa. Além dos exames realizados na empresa a Grendene tem uma parceria com o SESI para realizar outros exames exigidos pela norma. Os exames realizados são arquivados pela área de saúde da empresa junto com a pasta médica de cada funcionário.

A empresa realiza o preenchimento do PPP – Perfil Profissiográfico Previdenciário quando os funcionários são desligados da empresa e realiza acerto no sindicato da empresa junto com um funcionário do RH, o LTCAT - Laudo Técnico de Condições Ambientais de Trabalho é feito por um

engenheiro de segurança do trabalho, sendo atualizado anualmente ou quando é realizada alguma modificação no ambiente de trabalho.

### **7.1 Diagnóstico e Prevenção de Doenças Ocupacionais**

A área de Segurança do Trabalho realiza um acompanhamento das atividades dos colaboradores, fazendo um atendimento customizado em turnos e de acordo com os processos. A área de segurança também tem indicadores em que se subdividem por gerências, tendo uma rotina de gestão que responde direto para a gerência de recursos humanos e para a área fabril. A partir desta gestão são acionados planos de ações com metas de melhorias para melhorar as condições de saúde do trabalhador sem prejudicar as metas da empresa.

Além das normas existem critérios de administração da empresa também, quando é realizada mudanças de layout ou a chegada de máquinas e equipamentos novos existe uma parceria entre segurança do trabalho e engenharia para que possam juntas avaliar as adequações que poder ser feitas antes de iniciar as atividades definitivas, também é envolvida a área de fisioterapia da empresa caso seja verificado algum desconforto no posto de trabalho do funcionário. Caso venha ocorrer algum tipo de acidente tanto humano quanto material a empresa disponibiliza de um seguro para cobrir estes danos.

A empresa disponibiliza hoje médicos diários para os funcionários serem consultados, mas não possui plano de saúde não conseguindo atender o colaborador na sua totalidade. Existe uma parceria junto a Unimed para os cargos de nível tático e estratégicos da empresa. A Grendene não aplica ginástica laboral aos seus funcionários, mas o TRF Tempo de Repouso de Fadiga, é um estudo realizado para cada atividade que a empresa tem, como por exemplo, os funcionários que realizam atividades em esteira, eles tem vinte quatro minutos divididos em duas etapas de repouso total, onde eles podem

conversar entre si, caminhar no setor de trabalho, ir beber água, ir ao banheiro, descansar absolutamente, este processo é feito três horas após iniciar o horário de trabalho, descansa, trabalha mais duas horas, realiza o intervalo de almoço ou janta, retorna, trabalha mais duas horas, realiza a pausa, trabalha mais duas horas e finaliza a jornada de trabalho.

Conforme norma, nas entradas das plantas está disponível o quadro com informações sobre há quantos dias aquela fábrica esta trabalhando sem acidentes de trabalho e qual é o seu recorde sem acidentes. A empresa tem implementado o Papo Seguro, onde é conversado com os funcionários sobre assuntos que envolvam segurança, onde eles relatam o que pode ser melhorado dentro do setor de trabalho, notícias que podem ser influenciadas para a empresa, este momento geralmente é feito por técnicos de segurança, supervisores, líderes técnicos ou cipeiros da empresa, são reuniões rápidas de orientação.

A CIPA é constituída por 62 funcionários, sendo 37 eleitos pelos próprios funcionários da empresa e os outros 25 indicados pelos gerentes das fábricas, estes realizam reunião ordinária mensalmente ou extraordinária quando ocorre algum acidente com maior gravidade. A empresa tem o cuidado de realocar seus funcionários após um período de afastamento, são avaliados pelo médico do trabalho da empresa que vai direcionar o posto de trabalho, com as restrições vindas do INSS, estes funcionários são acompanhados pela equipe de fisioterapia da empresa juntamente com os supervisores e líderes técnicos que são responsáveis pelo setor de trabalho que o médico encaminhou para a readaptação, está sendo construído um centro de fisioterapia dentro da própria empresa.

## **7.0 Serviços Adicionais**

Além dos serviços de saúde ofertados aos colaboradores também sempre está realizando campanhas informativas para seus funcionários a fim

de mantê-los prevenidos em relação a determinados assuntos voltados à saúde dos mesmos. Como exemplo de campanhas pode ser citado à semana da saúde (stands com informações sobre saúde, segurança e qualidade de vida), onde são distribuídos nos refeitórios da empresa em horários estratégicos para que possa ser abrangido todo o quadro de funcionários. A empresa possui setores voltados para a saúde do colaborador, onde são distribuídos em Segurança do Trabalho é avaliado e monitorado o ambiente e agentes de risco, adotando medidas para resguardar a segurança dos funcionários. É controlado os indicadores de incidentes, acidentes e doenças ocupacionais, então são definidos e distribuídos os equipamentos de proteção individual e coletiva aplicáveis a cada necessidade.

É fornecido suporte técnico às áreas para novos projetos, acompanhando as atividades da Comissão Interna de Prevenção de Acidentes e da Brigada de Incêndio. Campanhas específicas são direcionadas de acordo com a necessidade da comunidade, como por exemplo, reforço das campanhas contra a dengue, campanha de vacinação gratuita mesmo para o grupo que não está contemplado pelo governo, campanha de doação de sangue, entre outras.

## **8.0 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A partir deste relatório, foi possível descrever a experiência de cruzar teoria e prática, tendo como âncora fornecedora dos dados práticos a empresa Grendene S/A sua matriz situada na cidade de Sobral. Por meio deste pode-se perceber as inúmeras possibilidades de atuação do administrador, assim como grandes desafios que lhe aguardam no mercado de trabalho. Perceber o quão importante cada assunto às vezes pouco dado importância na faculdade, ganha grandiosidade ao chegar às organizações.

Possibilitando uma olhar mais crítico enxergando a empresa do ponto de vista de pesquisador, também aciona incomodações sobre assuntos que a

empresa tem como oportunidade de evoluir. Porém em uma visão mais geral, é uma empresa que desperta o interesse de muitos profissionais e admiração por ela enquanto organização, principalmente no âmbito de tamanho, gestão de pessoas e poder de administração do principal capital que é o humano. Realiza com esmero a gestão de quase dezoito mil colaboradores em mais de trinta cargos diferentes com tantas hierarquias e diversidade. Trata-se praticamente de uma cidade, tanto pelo tamanho quanto a quantidade de processos que são geridos pela empresa. A experiência proporcionada a partir do estágio, é de grande valia para a construção de um profissional da administração e que também contribui para a construção do pessoal.

## Referências

- CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas: O Novo Papel dos Recursos Humanos nas Organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1999. 483p.
- CHURCHILL, Gilbert A. *Marketing: criando valor para os clientes*. São Paulo:Saraiva, 2005.
- KOTLER, Phillip. **Marketing para o século XXI: como criar, conquistar e dominar mercados**. São Paulo: Futura, 1999.
- KOTLER, P., ARMSTRONG, G. **Princípios de Marketing**. São Paulo: Prentice Hall, 2003.
- KOTLER, P. **Administração de Marketing**, São Paulo, 10. ed. 2004.
- KOTLER, P; KELLER, K. L.. **Administração de Marketing**. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice-Hall, 2006.
- LeBORTEF, G. **De la compétence**. France : Editions d'Organisations, 1995.
- MAXIMIANO, A. C. *Introdução à administração*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1995.
- MINADEO, Roberto.**Gestão de marketing fundamentos e aplicações**. Ano 2008. Editora Atlas. São Paulo.
- MOREIRA, Daniel Augusto. *Administração da Produção e Operações*. São Paulo: Pioneira Thonson Learning, 2002.
- OLIVEIRA, Luís Martins; PEREZ JR., José Hernandez; SILVA, Carlos Alberto dos Santos. **Controladoria Estratégica**:5ª ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- SANTOS, Roberto Vatan dos. *Modelos de decisão para Gestão de Preço de Venda*.Dissertação de mestrado apresentada a FEA – USP. São Paulo, 1995.
- SCHEIN, E. H. **Career Survival: Strategic Job and role Planning**.Pfeifer e Company. San Diego: 1995.