

FACULDADE LUCIANO FEIJÃO

Rosemary Melo Sales Teixeira

ESTÁGIO SUPERVISIONADO II

**DIAGNÓSTICO DE CONSULTORIA ORGANIZACIONAL DE UMA
EMPRESA DE GRANDE PORTE NA CIDADE DE SOBRAL CE**

Sobral/CE

2015

SUMÁRIO

1. EMPRESA	02
a) Histórico	02
b) Missão	03
c) Visão	03
d) Valores	03
e) Estrutura organizacional (formal e informal)	04
o Estrutura formal	04
o Estrutura informal	05
2. DEFINIÇÃO DO TEMA E DOS FATORES DOS OBJETIVOS DA CONSULTORIA	05
I. Diagnóstico	05
a) Metodologia	05
b) Análise dos resultados	06
II. Problema	16
III. Tema	16
IV. Objetivo geral	16
V. Objetivos específicos	16
3. PROPOSTA SOLUÇÃO	16
4. AVALIAÇÃO DAS ALTERNATIVAS	19
5. ESCOLHA DA MELHOR ESTRATÉGIA E CÁLCULO DO ROI.....	20
6. PLANO DE TRABALHO 5W2H	23
7. CRONOGRAMA	23
8. CONCLUSÃO	24
REFERÊNCIAS	25
ANEXOS	26

1.0 EMPRESA

a) Histórico

A Grendene iniciou suas atividades na cidade de Farroupilha, Rio Grande do Sul em 1971, 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, começaram produzindo embalagens plásticas para garrações de vinho, 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 passou a fabricar peças para máquinas agrícolas e componentes para calçados. Em 1979, 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, 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, então é lançada a 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 realizar produção internamente, em 1980 abre a fábrica para produção de matrizes (moldes essenciais para serem utilizados nas injetoras), em de Carlos Barbosa (RS). Com a intenção de expandir mercado lança a sandália melissinha com acessórios para o público infantil, e em 1986 a marca Rider com foco no público masculino, com o desafio de atingir um público mais tradicional e que prima bastante pelo conforto. Com design arrojado para a época e com campanhas televisivas agressivas, conseguiu mais uma vez ter uma boa adesão. A Grendene abre suas instalações no Ceará em 1990, inaugurando a primeira unidade em Fortaleza, 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 foi à vez da cidade de Crato-CE também receber uma unidade.

Sendo inclusive um dos valores da empresa a inovação, ela carrega muito forte na sua cultura à busca pelo novo. É uma empresa produtora de moda, e se propõe a ter aliados que também remetam a mesma proposta. No de 2001, lançou a marca Ipanema de essência praiana, modelo flip-flop, é uma sandália de proposta despojada e de uso diário, não significando comum, uma das principais propostas é um ciclo de inovação curto. Para representar sua significação, convidou a Top model brasileira 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.

No ano de 2004 a empresa abre seu capital na bolsa e ganha visibilidade no mercado de investidores, no mesmo ano cria sua carta de valores, que é bastante difundida na organização e norteadora nas decisões desde menor complexidade à estratégica. Mantendo seu foco em parcerias, em 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 vendam. Em 2007 é lançada a marca Zaxy superando significativamente as expectativas, o que seria uma estratégia de inibir a pirataria da melissa. 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. A Grendene recebe na edição de 2012 pelo 5º ano consecutivo, o Prêmio Campeão de Inovação da Revista no segmento de couro e calçado e comemorando junto a liderança nos pares exportados pelo Brasil.

Atualmente Sobral conta com 08 plantas, cada uma possui processos produtivos diferentes, algumas vezes repetindo-se: Fáb01 (embalagem, pintura, montagem, serigrafia, almoxarifado de materiais de expedientes, e componentes pré-acabados), Fáb02 (estoque estratégico), Fáb03 (Injeção full plastic e platisol), Fáb04 (produção do PVC), Fáb05 (componentes de coverline e costura), Fáb06/07 (tingimento, injeção expandido e embalagem), Fáb 08 (centro de distribuição e controladoria), anexo prédio do RH.

b) Missão

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

c) Visão

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

d) 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.

e) Estrutura Organizacional (Formal e informal):

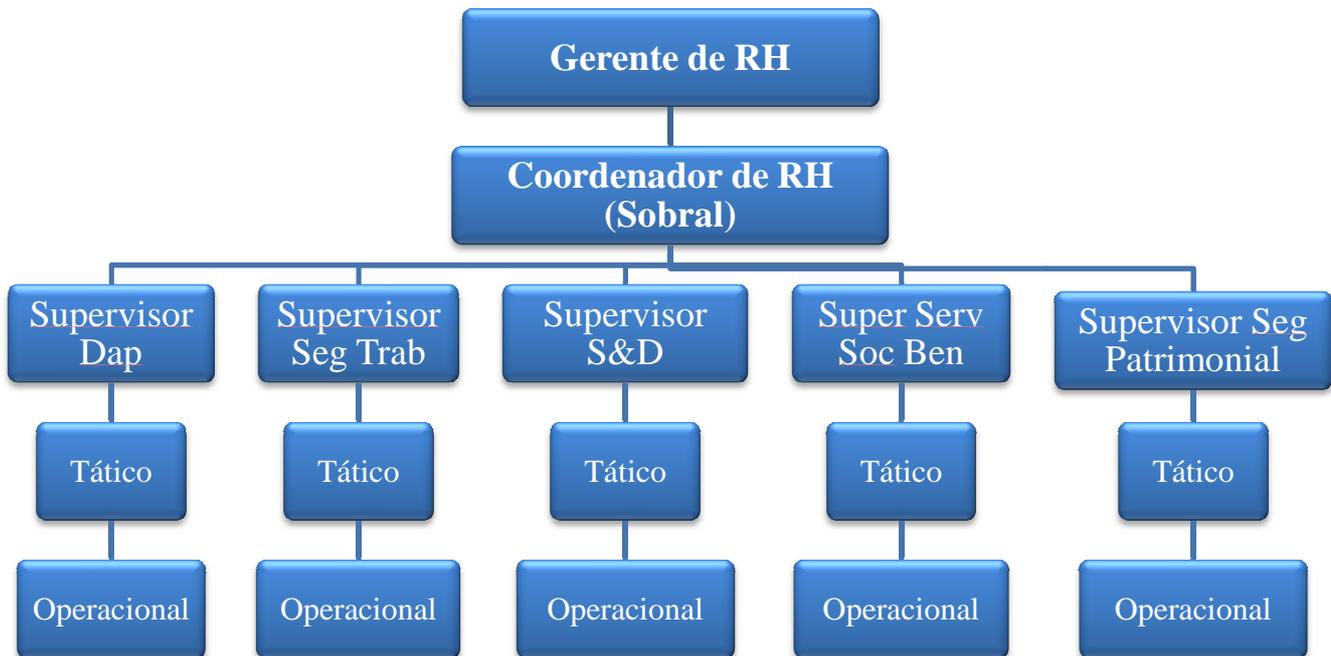
Empresas que pretendem ser vistas como bem sistematizada devem possuir estrutura organizacional definida, isso possibilita uma melhor organização da instituição, clareza nos papéis de cada colaborador bem como as estruturas departamentais e linha de crescimento. O próprio direcionamento estratégico da empresa é influenciado diretamente por suas estruturas.

No caso, a empresa estudada dispõe de uma estrutura organizacional estabelecida com cargos e linhas de crescimento desenhadas, em que norteiam os objetivos e relação da empresa e seus colaboradores.

o Estrutura formal

Segundo Vasconcelos (1989:7) “a estrutura de uma organização pode ser definida como resultado de um processo através do qual a autoridade é distribuída, as atividades desde os níveis mais baixos até a alta administração são especificadas e um

sistema de comunicação é delineado permitindo que as pessoas realizem as atividades e exerçam a autoridade que lhe compete para atingir os objetivos organizacionais”.



o **Estrutura informal**

Apesar da empresa estudada, possuir uma política de cargos e salários bem definidos e ser bastante hierarquizada. Os profissionais possuem autonomia nas decisões, formando muitas outras linhas de hierarquias informais. Relações muitas vezes estabelecidas por questões como, tempo de empresa, referência de conhecimento técnico, proximidade com gestor entre outras. Inclusive muitas destas relações informais criadas de hierarquia, são o que subsidiam as promoções para cargos formais.

Pinto (2002:41) enfatiza que não se pode ignorar que a distribuição de autoridade e responsabilidades pressupõe também o estabelecimento de canais de comunicação e dá origem a arranjos de controle de comportamentos dentro da organização que em última instância visam influenciar a performance organizacional.

Possibilitando o desenvolvimento e amadurecimento do profissional ainda dentro do seu próprio cargo, sendo este um ponto positivo. Ou por outro lado, às vezes fortalecendo tanto as responsabilidades extras podendo impactar de maneira negativa na motivação do colaborador.

2. DEFINIÇÃO DO TEMA E DOS FATORES DOS OBJETIVOS DA CONSULTORIA:

I. Diagnóstico

a) Metodologia

Para a realização do diagnóstico foi realizada inicialmente uma pesquisa de campo, em que foi aplicado um questionário com 14 perguntas abertas, através de uma amostra de nove pessoas, sendo uma pessoa por subsistema de RH em que foram determinadas a pessoa de referência sobre o assunto. Amostragem “é uma técnica e/ou conjunto de procedimentos necessários para descrever e selecionar as amostras, de maneira aleatória ou não, e quando bem utilizado é um fator responsável pela determinação da representatividade da amostra.” (LEONE, Rodrigo. ET AL, 2009).

O foco da entrevista era realizar um levantamento de necessidades e principais dificuldades de cada subsistema para compreender quais pontos convergiam sendo pontos de melhoria em comum. Como forma de subsidiar os dados colhidos nas entrevistas, foram realizados levantamentos utilizando o sistema de dados da empresa, confrontando relatórios com a prática. Já para embasamento teórico foi feito um levantamento bibliográfico, através de livros, artigos e periódicos de autores que relatam a respeito da importância da otimização de tempo, diminuição de trabalhos operacionais e motivação dos funcionários já que corresponderia a um benefício para o mesmo. Segundo Gil (2008) “a pesquisa bibliográfica é desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos”.

b) Análise dos resultados

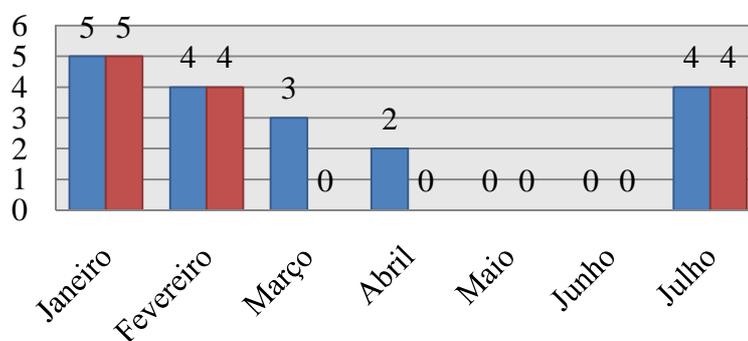
Na pesquisa foram contempladas entrevistas semi-estruturadas com nove colaboradores, utilizando como ferramenta de pesquisa um questionário o qual dispunha de 14 perguntas abertas. Por se tratar de uma pesquisa qualitativa os dados coletados, posteriormente foram analisados verificando quais informações e necessidades se repetiam. Os entrevistados tinham necessidades diferentes, no entanto o que precisavam convergiam no mesmo caminho de solução.

Na situação relatada pelos colaboradores foram relatadas as seguintes situações atuais:

- Alto índice de dados escolares desatualizados nas triagens de seleções internas;
- Alto índice de carta de comparecimento devolvida;
- Contatos telefônicos inválidos com candidatos internos;
- Documentos pessoais desatualizados (CNH);
- A informação da formação escolar quando não atualizada impacta diretamente nas avaliações de prontidão
- Visita da área social aos funcionários com dados residenciais incorretos;
- Para fins de investigação de trajeto, é necessário que o dado residencial esteja atualizado em sistema da empresa;
- Envio de informações para ministério do trabalho através da declaração CAGED
- Relatórios gerados para tabulação de dados ou para de ações de desenvolvimento possuem alto índice de correção de dados / relatórios com dados não confiáveis;
- É necessária a atualização de dados de familiares para ações da área de benéficos em datas comemorativas.

Embora tenham sido realizadas pesquisas de informações de relatórios no sistema informatizado da empresa, por se tratar de informações particulares dos funcionários não poderão ser aqui publicados. Segue uma das análises realizadas:

OBJETOS POSTADOS



■ Enviados ■ Devolvidos

Custo das cartas devolvidas:

Jan – 70,10 R\$ / Fev – 61,57 / Jul – 66,25

Total: 197,92 R\$

Fonte: Própria empresa

II. Problema

Banco de dados de funcionários desatualizados, ocasionando retrabalho com impactos em todos os subsistemas da área de Recursos Humanos, prejudicando também o colaborador.

III. Tema

Estudo sobre os impactos da desatualização dos dados cadastrais dos colaboradores em uma indústria de grande porte na região norte do Estado do Ceará

IV. Objetivo Geral

Propor melhorias que contribuam com a redução de custos desnecessários pela falta de atualização dos dados e beneficiar os colaboradores.

V. Objetivos Específicos

- ✓ Proporcionar dados de registro de pessoal dos funcionários atualizado;
- ✓ Diagnosticar e mensurar gastos financeiros decorrentes da desatualização das informações cadastrais;
- ✓ Padronizar sistema de atualização de dados.

3. PROPOSTA SOLUÇÃO

A gestão de pessoas deve ter um posicionamento proativo nas organizações, atuando de maneira em que consiga gerar retornos mais palpáveis para a empresa. Desta maneira também é papel da área de Recursos Humanos administrarem da melhor forma os dados de maneira geral que correspondem ao colaborador e que são de interesse e valia da empresa. Além disso, cabe a ela dar direcionamentos de atividades que possam facilitar os estado de motivação dos colaboradores.

As empresas estão inseridas em um mercado cada vez mais competitivo, em que todos os departamentos precisam estar alinhados. Desta maneira, elevou-se a pressão sobre a gestão organizacional para assegurar-se do sucesso de suas operações, estimulando o uso de mecanismos gerenciais mais eficazes, visando, entre outras coisas,

influenciar o comportamento dos indivíduos e grupos para atuarem eficazmente sobre os recursos, utilizando-os de forma integrada à estratégia, garantindo o seu funcionamento e, também, buscando diferenciações competitivas (Storey, 2007).

Para a construção das propostas a partir da pesquisa, foi analisada viabilidade financeira, atratividade, benefícios para o colaborador e para empresa. As maiorias das propostas não necessitam de grandes investimentos financeiros, as ações propostas na sua grande maioria aconteceram com investimentos internos já existentes. Assim foram sugeridas três propostas, conforme descrita a baixo:

Proposição 1 – Implantação de um sistema de autoatendimento, com amplitude corporativa.

Nesta proposta a implantação da melhoria acontecia em fases mais definidas e mais longas devido investimento necessário com TI (tecnologia da informação). Nela é contemplado um processo inicialmente de conscientização junto aos colaboradores de qual é a situação atual e qual o objetivo do trabalho. A divulgação aconteceria de maneira escalonada por níveis hierárquicos, iniciando pelo topo da pirâmide como se trata de um número menor de pessoas, serviria também como piloto. O outro propósito seria utilizar os líderes como multiplicadores da informação e importância. Seria divulgado nos e-mails de comunicação interna da empresa bem como nos murais de acesso a todos já com o cronograma completa. O projeto seria inicialmente divulgado nas reuniões de gestão, em que o repasse aconteceria de maneira detalhada. Na sequência embora um dos maiores objetivos fosse a implantação do autoatendimento, seria montado uma força tarefa que atingisse o maior público e de maneira ágil com estruturas itinerantes na entrada das fábricas de maior contingente de pessoas seriam montados stands de atualização e já divulgando e demonstrando o novo modelo. Para chegar de maneira atrativa seriam realizados materiais impressos com passo-a-passo da nova proposta e cronograma de atendimento.

A empresa dispõe de unidades em 4 cidades diferentes e proposta contempla o cronograma simultâneo na base de dados de todo sem que primeiro O investimento numa divulgação que deveria ocorrer periodicamente para que os colaboradores de todos os níveis e setores pudessem ter acesso a respeito da existência biblioteca e suas atualizações. Nesta proposta de divulgação seriam aproveitadas para montagem de

estrutura física e de pessoas todas internamente. O investimento em reais seria o material gráfico e na modificação do sistema, o que não traria maiores despesas para a organização. Dentre os recursos:

- **Divulgação em murais:**
 - ✓ Impressão de 16 cartazes para divulgação nos murais e em cada portaria.
- **Divulgação nas entradas das fábricas:**
 - ✓ 05 Mesas plásticas para montagem dos notebooks e disponibilização dos impressos;
 - ✓ 08 Cadeiras plásticas para acomodação de visitantes e expositores;
 - ✓ Banner explicativo;
 - ✓ 01 Stands;
 - ✓ Panfletos informativos;
 - ✓ Recurso profissional: 4 pessoas por turno dos subsistemas de RH
- **Divulgação em quiosque e portal RH:**
 - ✓ Criação de pou-up's de divulgação com links rápidos.
- **Criação de um sistema de autoatendimento**
 - ✓ Customização de um sistema em que o próprio colaborador realizasse sua atualização de cadastro e apenas enviasse a documentação para validar.

Qde	Descrição	Valor
06	Banner	360,00
7.000	Panfletos	600,00
01	Atualização do sistema	Não informado
Total estimado		960,00

Proposição 2 – Realização da atualização no sistema atual em massa, com atuação local.

A proposta de melhoria utilizaria a unidade com maior demanda de divergência como teste piloto para a atualização de dados. Nesta não ocorreria o investimento em TI, seria trabalhado o sistema atual somente realizando uma atualização do existente e

divulgando as instruções da manutenção. A divulgação aconteceria de maneira semelhante ao proposto anteriormente, com email's via comunicação interna, divulgação nos murais, conscientização da situação atual com a importância da mudança. Em que começaria a discussão nas reuniões de gestão já existentes. A estratégia de realizar de maneira escalonada permaneceria, pois aqui não há custo e a parceria dos líderes faz o projeto ganhar força.

Já quanto à estrutura de montagem de stand seria fixo em apenas dois locais, o material de apoio seriam somente dois banners para cada stand, sem impressos para entrega individual. O único investimento externo seria o banner de divulgação.

Qtd	Descrição	Valor
02	Banner	120,00
Total Geral		120,00

Proposição 3 – Divulgação do Sistema Existente

O propósito seria de somente realizar a divulgação do sistema já existente de atualização com o intuito de estimular a ação dos funcionários em atualizarem suas devidas informações. Nesta proposta a atuação seria somente em uma unidade como projeto piloto. A ação seria a mesma para todos os níveis acontecendo de maneira simultânea. Seria realizada a divulgação pelos meios de comunicação interna email, murais e portarias (cartazes) com a demonstração do passo-a-passo e qual a importância de ser realizado esse processo. Desta forma não haveria nenhum investimento financeiro, e os próprios recursos internos também seriam bastante restrito, inclusive de tempo dos profissionais.

4 AVALIAÇÃO DAS ALTERNATIVAS

Com a proposta de implantação de um sistema de autoatendimento com amplitude corporativa, será necessário que o departamento de RH solicite a área corporativa de comunicação interna o tipo de informe que deve conter nos cartazes e no sistema para confecção destes materiais. Deverá também a unidade de demandante do projeto entrar em contato com as demais unidades para ouvir as opiniões e verificar as necessidades de possíveis customizações. Na divulgação por meio de ações ou

campanhas em áreas sociais da empresa serão utilizados como recurso material e humano os que já são disponibilizados pela empresa, o que significa que deve apenas determinar um cronograma para periódica desta ação. A área de TI e o fornecedor de sistemas deverão ser contatados para realização do briefing do novo sistema de autoatendimento e desenho de cronograma. Os líderes deverão compreender a importância do papel de todos em comprar o projeto realizando cada um sua parte com o exemplo e disseminação. Ao realizar um trabalho corporativo com mudança de sistema e cultura os riscos dos impactos financeiros e organizacionais são bem maiores, este é um ponto a ser observado, levando em consideração que quanto maior o risco desde que calculado maiores as possibilidades de benefícios também.

No que diz respeito à realização da atualização no sistema atual em massa, com atuação local, a proposta é de uma atuação mais simples sem nenhum investimento financeiro externo e sem montagem de estrutura internamente. O objetivo é divulgar de maneira clara pelos meios de comunicação interna já existentes, qual o procedimento atual de atualização de dados e sua importância. A amplitude desta proposta é menor e praticamente não gera oportunidade do contato físico em poder tirar a dúvida do colaborador e poder explicar melhor o porquê. Além disso, não teriam movimentos que os fizessem recordar de maneira mais constante o projeto e sua relevância.

5. ESCOLHA DA MELHOR ESTRATÉGIA E CÁLCULO DO ROI

A partir da avaliação das três alternativas, sugere-se por questões de custo benefício à proposta de realização de atualização no sistema atual em massa, com atuação local. Uma vez que através de um teste piloto poderá ser realizado melhorias para disseminação nas demais unidades, além disso, apesar de um investimento financeiro menor, será priorizado um excelente trabalho de comunicação e transparência da real importância do projeto em si. O líder como apoio no processo de comunicação é um dos fatores decisivos para o acontecimento do projeto.

A mudança é um programa intensivo de ações que deve ser precedido de um planejamento que defende a transformação proposta e demonstra sua necessidade e vantagens. Preparar a organização para o que virá é justamente construir o contexto da mudança. A figura do agente de mudança surge, então, como líder ou guia da nova situação organizacional, interagindo e alimentando novos valores, atitudes e

comportamentos por meio da identificação e internalização das ações inerentes ao processo de mudança.

Neste sentido, Bateman e Crant (1993) exploram a proatividade no comportamento organizacional, identificando diferenças entre pessoas e em que grau suas ações influenciam o ambiente, quanto à iniciativa, identificação de oportunidades e tomada de decisão. Esses autores concluem que a disposição para a proatividade é uma tendência para iniciar e manter ações que alteram o ambiente.

Após a sensibilização inicial junto aos líderes, o acontecimento da força-tarefa em pontos estratégicos de maior acessibilidade de trânsito de funcionários, facilitará para que os mesmo tomem a atitude de participar da ação. Nesta teremos a montagem de duas estruturas em que somente o banner será investido e todos os demais recursos serão internos.

Embora a modificação no sistema informatizado tenha sido avaliado como uma boa opção, a atual conjuntura não possibilitaria tal investimento. No entanto a atitude de falar sobre o assunto de maneira organizada e didática será um grande ponta pé para futuras melhorias.

6. PLANO DE TRABALHO – 5W2H

O que	Para que	Quem	Quando	Onde	Como	Custo
Diagnosticar e mapear procedimentos de atualização de dados	Para realizar levantamento de necessidade	Recrutamento e Seleção	Novembro	Recrutamento e Seleção	Realizando entrevista	0,00
Confeccionar procedimento de atualização	Para garantir a padronização de dados	RH	Dezembro	Setor de ReS	Realizando reuniões com os subsistemas e realizando as descrições	0,00
Confeccionar material de	Para realizar a	R&S + Comunicaç	Dezembro	Farroupilha	Realizando	120,00

divulgação (banners; pop-up; comunicação interna)	divulgação do projeto	ção Interna			artes no software material	
Fixação dos cartazes	Divulgar o cronograma do projeto	Recrutamento e Seleção	Janeiro	Murais e portarias	Fixando todos os cartazes nos murais	0,00
Teste piloto com a área de RH	Para testar o método	RH	Janeiro	Setor de Treinamento	Simulando o fluxo de atendimento	0,00
Avaliar resultados do teste piloto	Para realizar ajustes necessários	Recrutamento e Seleção	Janeiro	Recrutamento e Seleção	Analisando os dados obtidos	0,00
Montagem de estrutura fixa	Para o acontecimento do evento	Assistente de RH	Fevereiro	Nos pontos estratégicos	Levando a estrutura e os profissionais para execução	0,00
Cadastro de dados	Para atualizar os dados	Recrutamento e Seleção	Fevereiro	Recrutamento e Seleção	Para concretização do projeto	0,00
Divulgação do resultado	Para fornecer uma satisfação aos colaboradores	Recrutamento e Seleção + CI	Março	Empresa	Pelos veículos de comunicação interna	0,00

7 CRONOGRAMA DE ATIVIDADES

Atividades Realizadas	Nov	Dez	Jan	Fev	Mar
Realizar reunião de alinhamento a respeito da divulgação do projeto.	x				
Solicitar o setor de comunicação para confecção de cartazes		x			

Imprimir cartazes e banner para divulgação em murais			x		
Fixar cartazes informativos nos murais				x	
Solicitar a área de manutenção a montagem da estrutura				x	
Realizar cadastro das atualizações				x	x
Realização de relatórios de resultado da campanha					x
Divulgação do resultado da campanha					x

CONCLUSÃO

O trabalho de estágio que teve como objetivo o desenvolvimento de uma consultoria, foi de grande valia para obter a experiência completa de gerar desde o diagnóstico de um problema de uma organização até a responsabilidade de ter que calcular se o investimento terá retorno. Possibilitou unir teoria e prática, tendo na academia a possibilidade de analisar as melhores opções.

A partir do estudo o que pôde ser verificado foi como assuntos simples podem impactar em diversos setores e âmbitos, envolvendo desde questões legalistas a questões mais subjetivas como motivação e satisfação do funcionário, que foi o caso da atualização de dados. Conforme dados acima já explicado a empresa e o colaborador eram prejudicados por uma questão de falha na comunicação, em alguns momentos se faz necessário medidas emergenciais, e assim o deve ser feito. No entanto a sustentabilidade e manutenção são de extrema importância para a segurança do negócio.

Também puderam ser identificados os desconhecimentos das pessoas quanto assunto que na verdade permeia por diversas áreas. Com isto sugeriu-se três propostas, na qual, uma delas foi sugerida como a melhor que se enquadrasse na realidade da empresa com relação a custo benefício e mais especificamente cenário atual. As demais não devem ser descartadas, em outro momento podem ser aproveitados de acordo com a necessidade da empresa.

REFERÊNCIAS

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

LEONE, Rodrigo. ET AL, 2009.

PINTO, Ricardo Lopes. *Evolução da Estrutura Organizacional ao Longo do Ciclo de Vida do Projeto: Um Estudo de Caso*. Tese de Doutorado, FEA/USP, 2002

Storey, J. (2007). What is strategic HRM? In J. Storey, (Ed.). *Human resource management: a critical text* (pp.59–78). London: Thomson Learning.

VASCONCELOS, Eduardo. *Estrutura das Organizações*. São Paulo. Pioneira. 1989, 2^a ed.

QUESTIONÁRIO

1. Quais os principais sistemas atualmente utilizados?
2. Quais dados dos funcionários mais consultam na sua rotina?
3. Quais as principais dificuldades encontradas pelo subsistema que atua relacionado aos dados cadastrais?
4. Como costuma proceder?
5. Você sente falta de alguma informação?
6. O que você consideraria que seria a solução para os seus principais problemas?
7. Você teria alguma sugestão para solucionar este problema?
8. Estes transtornos trazem desperdícios financeiros para a empresa?
9. Quais? Quais valores?
10. Caso esta situação mudasse quais seriam seus principais benefícios?
11. Você acredita que todos os colaboradores tem informação suficiente sobre o assunto?
12. Você acredita que a desatualização impacta nos colaboradores?
13. Você imaginava que este seria um tema que também interessa outros departamentos/
14. Como você sugere que seja operacionalizado este projeto?