

CENTRO PAULA SOUZA
ETEC PROFESSOR ALFREDO DE BARROS SANTOS
Ensino Médio Integrado ao Técnico em Administração

Eduarda Ramos Fiorelli
Evellyn Vitória Ximenes Galvão
Gabrielli Santos Silva
José Virgilio Andrade Diniz
Leonardo Mateus dos Santos
Letícia Germano Ribeiro

APLICAÇÃO DA GESTÃO DE PESSOAS NA PASTELARIA DA GILSA

Guaratinguetá – SP

2024

CENTRO PAULA SOUZA
ETEC PROFESSOR ALFREDO DE BARROS SANTOS
Ensino Médio Integrado ao Técnico em Administração

Eduarda Ramos Fiorelli
Evellyn Vitória Ximenes Galvão
Gabrielli Santos Silva
José Virgilio Andrade Diniz
Leonardo Mateus dos Santos
Letícia Germano Ribeiro

APLICAÇÃO DA GESTÃO DE PESSOAS NA PASTELARIA DA GILSA

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso Técnico em Administração da Etec Professor Alfredo de Barros Santos, orientado pelas professoras Fabrícia Maria Alberti de Almeida e Márcia Regina dos Santos, como requisito parcial para obtenção do título técnico em Administração.

Guaratinguetá – SP

2024

AGRADECIMENTOS

O grupo tem a honra de agradecer primeiramente a Deus, que nos concedeu força e sabedoria para que pudéssemos chegar até o final e todos os familiares, amigos e professores que nos apoiaram durante todo o processo, além das professoras orientadoras Fabrícia Maria Alberti e Márcia Regina dos Santos que nos auxiliaram para a realização do Trabalho de Conclusão de Curso, agradecemos pelo esforço e comprometimento do grupo em todas as etapas, expressamos nossa eterna gratidão a todos envolvidos.

RESUMO

O Trabalho de Conclusão de Curso em questão apresenta em sua estrutura a abordagem a respeito dos conceitos administrativos e suas vertentes, inicialmente descreve os conceitos históricos dessa ciência, enfatizando ainda sobre suas determinadas áreas e teorias ressaltando, sobretudo sobre a Gestão de Pessoas. Sequencialmente, o segundo capítulo é responsável por pontuar problemáticas analisadas na Pastelaria da Gilsa, descrevendo suas origens e a do município em que se situa, portanto, sobre a cidade de Aparecida, nesta ressalta-se a ineficiência concentrada na Gestão de Pessoas, abordando dificuldades neste setor descritas pela proprietária, assim identificando ausências no treinamento de funcionários, comunicação, planejamento de compras, automação de processos, padronização operacional e o recrutamento e seleção, estas influenciam de forma significativa o setor operacional no ambiente de trabalho e a eficiência das ações. Diante destas, torna-se necessária a atuação da Administração a fim de propor soluções viáveis para as problemáticas apontadas, as mesmas serão descritas no terceiro capítulo, ressaltando a importância da realização de um processo bem feito a fim de alavancar o crescimento de mercado reduzindo as taxas de erro. Portanto, concluiu-se o mesmo ressaltando a importância dos conceitos administrativos e como a Gestão de Pessoas representa um papel crucial para a empresa em questão, com o intuito de propor a mesma uma melhor execução das tarefas diárias auxiliando na maximização da eficiência e aumento do lucro. Implementando ações produtivas e inovadoras para construir um ambiente de trabalho mais ágil, interativo e colaborativo entre os membros da equipe, fomentando a comunicação eficiente e o compartilhamento de ideias para otimizar os processos operacionais.

Palavras-chave: **Gestão de Pessoas. Organização. Eficiência.**

ABSTRACT

This Course Conclusion Work is structured around administrative concepts and their aspects, initially describing the historical concepts of this realiza, as well as emphasising its specific areas and theories, especially People Management. Sequentially, the second chapter is responsible for highlighting the problem analysed at Gilsa's Pastry Shop, describing its and that of the municipality in which it is located, therefore, about the city of Aparecida, in which the inefficiency concentrated in People Management atrands out, addressing difficulties in this sector described by the owner, thus identifying absences in employee training, communication, purchase planning, process automation, operational standardisation and recruitment and selection, which significantly influence the operational sector, the work environment and the efficiency of actions. In view of this, it is necessary for management to act in order to propose viable solutions to the problems highlighted, wich will be described in the third chapter, highlighting the importance os administrative concepts and how People Management plays a crucial role for the company in question, with the aim of proposing a better execution of daily tasks, helping to maximise efficiency and increase productivity and profit, instituting productive actions in order to build a more agile and interactive operating enviroment among emplyees. Implementing productive and innovative actions to build a more agile, interactive and collaborative work environment among team members, fostering efficient communication and the sharing of ideias to optimize operational processes.

Keywords: People Management. Organization. Efficiency

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	6
1 ADMINISTRAÇÃO.....	8
1.1 História da Administração.....	8
1.2 História da Administração no Brasil.....	11
1.3 Conceitos de Administração.....	14
1.4 Teorias da Administração.....	16
1.4.1 Teoria da Administração Científica.....	16
1.4.2 Teoria Clássica.....	17
1.4.3 Teoria das Relações Humanas.....	19
1.4.4 Teoria da Burocracia.....	21
1.4.5 Teoria Estruturalista.....	21
1.4.6 Teoria dos Sistemas.....	22
1.4.7 Teoria Comportamental.....	23
1.4.8 Teoria Neoclássica.....	24
1.5 Áreas da Administração.....	25
1.5.1 Marketing.....	25
1.5.2 Logística.....	25
1.5.3 Contabilidade.....	27
1.5.4 Gestão de Qualidade.....	28
1.5.5 Gestão de Estoque.....	29
1.5.6 Gestão de Produção.....	30
1.5.7 Gestão de Compras.....	31
1.5.8 Gestão de Pessoas.....	32
2 SITUAÇÃO PROBLEMA.....	35
2.1 Descrição do Município.....	35
2.2 Caracterização da Empresa.....	36
2.3 Descrição dos Problemas.....	37
3 PROPOSTAS DE SOLUÇÃO.....	50
CONCLUSÃO.....	65
REFERÊNCIAS.....	67

INTRODUÇÃO

O presente Trabalho de Conclusão de Curso de Administração originou-se em fevereiro de 2024, a partir de pesquisas de campo realizadas no município de Aparecida – SP, nestas, buscamos conhecer os aspectos gerais administrativos de cada organização a fim de desenvolver nossa pesquisa buscando melhorias para a empresa. Serão abordados temas como a história da Administração e suas principais áreas, às teorias administrativas, aprofundando nos temas gerais da Administração, para ao final, apresentar à empresa selecionada pelo grupo – Pastelaria da Gilsa – a qual apresenta diversos obstáculos relacionados à Gestão de Pessoas. No decorrer do trabalho abordaremos suas problemáticas e a maneira como afetam a rotina organizacional e o sucesso da pastelaria e com o conhecimento adquirido no desenvolvimento do curso de Administração, serão propostas soluções viáveis para a organização, visando melhorar diversos aspectos administrativos.

No primeiro capítulo denominado Administração será abordado todo o seu desenvolvimento histórico e como ele foi necessário para que o ser humano pudesse conviver em sociedade, além de retratar seus princípios, que são definidos como planejar, organizar, dirigir e controlar. Vale ressaltar que a Administração é um estudo muito complexo, apresentando diversas teorias que serão mencionadas e explicadas neste capítulo, mostrando que existem diversas formas de implementar a Administração nas empresas, podendo ser utilizada em diferentes áreas, como produção, relacionamento de pessoas, vendas até mesmo finanças.

O capítulo dois nomeado – Situação Problema – descreverá os aspectos históricos e econômicos do município onde situa-se a empresa escolhida, além de abordar dados precisos acerca do crescimento populacional, territorial e fatores que impulsionam o giro da economia de Aparecida. De tal modo, sequencialmente serão citadas informações a respeito da instituição, portanto, a origem e atividades exercidas pela Pastelaria da Gilsa, a qual apontou-nos dificuldades encontradas no ambiente de trabalho. Sendo assim, em meio às informações coletadas, o segundo capítulo caracterizará quais os pontos marcantes que devem ser trabalhados a fim de melhorar os obstáculos que interceptam as relações no ambiente como um todo, com ênfase, sobretudo na área da Gestão de Pessoas.

No terceiro capítulo será dissertado as possíveis propostas de solução mediante o conteúdo anterior, composto por problemas relacionados a ineficiência na área da Gestão de Pessoas, visto isso, a apresentação de ferramentas e metodologias torna-se um fator crucial para melhoria da empresa, a fim de gerar uma organização mais eficaz para os processos operacionais, implementando um sistema eficiente. Logo, ao decorrer desse capítulo será relatado às soluções viáveis à proprietária, possibilitando uma orientação pessoal e coletiva, tendo em vista o aperfeiçoamento de cada colaborador e como consequência a pastelaria como um todo.

A conclusão por sua vez, é uma síntese das problemáticas apresentadas e soluções propostas para os desafios identificados na Pastelaria da Gilsa, com foco especial na melhoria da Gestão de Pessoas, que é a principal causa das complicações da empresa. Após uma análise detalhada, apresenta-se propostas práticas, como o uso da metodologia 5W2H, a implementação de ferramentas como Kanban e Just in Time, além da automatização do software Diggy. Além disso, destaca-se a importância de treinamentos e a realização de um eficiente recrutamento e seleção, visando melhorar a eficiência organizacional. A conclusão portanto, refletirá como essas soluções podem elevar a produtividade, melhorar o ambiente de trabalho e aumentar a satisfação dos clientes, mostrando a relevância da Administração e principalmente de todo o trabalho, como poderá resolver as complicações e contribuir para o sucesso da Pastelaria da Gilsa.

Os principais autores que ampararão as consultas e citações do presente estudo tratam-se de Idalberto Chiavenato (2014); Maximiano (2000) e Lacombe e Heilborn, (2008).

1 ADMINISTRAÇÃO

1.1 História da Administração

A Administração iniciou-se logo nas primeiras civilizações a partir do momento em que o homem começou a viver em sociedade, desse modo, surgiram problemas eminentes do convívio social e, a fim de solucioná-los começaram a ressaltar os primeiros conceitos e pilares da Administração como planejamento, organização e controle. Nas sociedades primitivas, a necessidade de administrar era uma realidade essencial para enfrentar os desafios do ambiente natural e da convivência em comunidade. Gerenciar recursos escassos, como alimentos e água, era crucial para a sobrevivência diária.

A história da Administração possui diversas vertentes, desde o início da vida em sociedade houve a necessidade de aplicar os princípios que compõem os conceitos administrativos. Há diferentes motivos que podem ser citados como o surgimento da Administração, sendo em sua maioria no Oriente Médio. A civilização suméria contribuiu com o desenvolvimento de diversos aspectos da sociedade, tais como a escrita, modelos de organização, estruturação de escolas, entre outros. Foi nessa região que começaram a surgir os primeiros indícios de processos logísticos e burocráticos, já que passaram a estabelecer negociações de produtos em abundância pelos que se encontravam escassos na região. “Junto com a aritmética e a escrita, os sumérios criaram a administração pública, com seus funcionários e procedimentos burocráticos.” (MAXIMIANO, 2008, p.26)

Outra civilização importante foi a egípcia, com o alto desenvolvimento na agricultura e as construções das famosas pirâmides fizeram com que a sociedade contribuisse para a formação de novos princípios administrativos. A organização e reconhecimento da necessidade da logística se tornou essencial para a criação das suas construções, onde obtiveram conhecimento na área que até hoje há dúvidas perplexas pela grandiosidade de suas estruturas. Ao mencionar sobre uma sociedade que desenvolveu técnicas até hoje desconhecidas, torna-se de importante relevância ressaltar como a organização e o planejamento estavam sempre sobrepostos nas atividades diárias, visto que, a excelente execução de um projeto coletivo demanda de um bom trabalho em equipe, liderança e sem sombra de dúvidas a organização.

Ao relatar sobre as primeiras formas de divisão em uma sociedade, nota-se como a população se dividia para melhor realização das tarefas, contando sempre com um líder para monitorá-las. No caso dos egípcios, a hierarquia dominante estava sobre o comando do faraó e de seus devidos súditos, que por sua vez, avaliavam o trabalho exercido pelos demais integrantes do meio social da época. Um fator crucial, que deve ser ressaltado nesse mesmo contexto é o surgimento de métodos burocráticos, visto que, logo nas primeiras formas de uma vida em sociedade, realizavam a divisão de impostos para as demais construções que viriam a ser implementadas, de tal modo, era uma sociedade avançada nos quesitos numéricos em relação a época em que viviam. “Os papiros egípcios atribuídos à época de 1300 a.C. já indicavam a importância da organização e da administração da burocracia pública do Antigo Egito”. (CHIAVENATO, 2014, p.27)

Outro lugar histórico que a Administração floresceu foi na Babilônia, onde seus sistemas eficientes e estruturas elaboradas moldaram a sociedade e sua governança. Um dos pontos a ser destacado foi a formação do Código Hamurabi, com 282 leis e regulamentos que demonstravam a presença da administração, este, deixava claros diversos aspectos da vida, moldando o que era imposto como certo e errado. Quando se executava tarefas, o governo empregava diversos funcionários. Esses colaboradores formavam uma burocracia, por consequência a civilização se tornou uma das primeiras a fazer o estabelecimento do salário-mínimo. Além disso, a administração babilônica também se envolvia na regulação do comércio, por meio de negociações de tratados. Diante de tais aspectos, pode-se dizer que até os dias de hoje utiliza-se traços babilônicos, tendo como exemplo prático o casamento, que necessita de uma testemunha e um documento escrito.

Ao longo do século IV, a China desenvolveu um papel fundamental na história da administração, onde Sun Tzu, importante general chinês, escreveu “A arte da Guerra”, livro muito utilizado atualmente no mundo político e empresarial, que retrata estratégias de planejamento e administração. Além disso, deve-se ressaltar que foi a partir dessa obra que foram realizados os primeiros estudos do comportamento administrativo dentro das organizações.

Uma civilização que também contribuiu muito para os pilares da Administração foi a Grécia, acrescentando a ética, método científico, fazendo com que sempre buscasse a racionalidade para se chegar a conclusões e principalmente com a

democracia que é utilizada em quase todas áreas administrativas até os dias de hoje. Os filósofos gregos tiveram influência significativa na história da Administração, principalmente através de suas ideias sobre ética, política e organização social. Por exemplo, Sócrates enfatizava a importância do questionamento e da autorreflexão, princípios que podem ser aplicados no desenvolvimento de liderança e tomada de decisão. Platão e Aristóteles contribuíram com conceitos de justiça, virtude e governança, que são fundamentais para a gestão eficaz e a organização de instituições.

Outra região que teve grande influência na Administração, foi a Roma, através do seu império que se estendeu de 800 a.C. a 400 d.C., com um controle de extensão territorial, comprometido pela Europa, Inglaterra, entre outros países. É importante ressaltar que no Império Romano a organização e comunicação teve um papel crucial para influenciar o poder em um território tão extenso. Dessa maneira tornou-se necessário a criação de uma hierarquia administrativa, a fim de administrar Roma e cada província ocupada, sendo composta por imperadores, senadores, entre outros.

No século III a. C., o exército romano havia avançado muito em termos de organização e já apresentava características que pouco se modificariam nos séculos seguintes, como alistamento de profissionais, regulamentação burocrática, planos de carreira e organização. (MAXIMIANO, 2008, p.35).

Iniciada no final do século XVIII, a Revolução Industrial teve grande impacto na história da Administração. Com a produção em larga escala e a substituição da mão de obra humana por máquinas para agilizar as produções, surge a necessidade de novas formas de gerir o trabalho. O uso de mecanização do trabalho pesado fez com que houvesse uma divisão das funções, além de simplificar a ação manual, tornando-o repetitivo e automatizado, os operários não precisavam de qualquer tipo de qualificação, e realizavam as mesmas tarefas, em condições abusivas de trabalho, o que alguns anos depois seria importante para a criação dos Recursos Humanos, chamada de Relações Industriais.

A partir dos acontecimentos da Revolução Industrial que surgiram diversos aspectos da administração, a hierarquia existente dentro das organizações, por exemplo, se iniciou devido ao grande número de funcionários para serem

gerenciados. Ressalta-se que devido a necessidade de estar mais perto das indústrias, ocorreu o crescimento das cidades, nascendo assim a necessidade da implementação da administração pública, iniciando a primeira experiência sobre administração de empresas, que logo começou a ser vista como uma área de conhecimento, surgindo teorias como a de Taylor e a de Fayol.

1.2 História da Administração no Brasil

Os povos indígenas do Brasil tradicionalmente usavam sistemas de Administração em princípios comunitários de consenso. Suas sociedades eram organizadas em clãs ou tribos, liderados por chefes ou caciques que exerciam autoridade por meio de respeito e da influência, e não necessariamente pela imposição de poder. Esses líderes administravam as atividades diárias da comunidade, como a distribuição de recursos, a resolução de conflitos e a tomada de decisões importantes.

Então, em 22 de abril de 1500 a chegada dos portugueses no Brasil trouxe um sistema de Administração que consolidava o domínio sobre o território recém-descoberto. A divisão do território em capitanias hereditárias eram uma parte desse sistema que concedia autoridade para capitães donatários, com a intenção de governar e explorar economicamente suas áreas destinadas. Essa estrutura administrativa foi acompanhada pela aplicação de leis portuguesas, adaptadas às necessidades locais para regular aspectos civis e comerciais da vida colonial. Além disso, os portugueses estabeleceram um sistema de tributação para financiar a Administração da colônia, agindo sobre a produção agrícola, mineração e no comércio. “As vantagens da estruturação colonial ficaram evidentes: muito poder e riqueza para uma minoria; clientelismo e vantagem limitada para alguns; suor e sofrimento para a maioria.” (VICENTINO e DORIGO, 2001, p.180)

Em 1808, com a chegada da família real, a Administração começou a se desenvolver com maior ênfase no Brasil, o país passou de uma simples colônia a uma importante região econômica e sede para Portugal. A mudança da família real levou a ações significativas, foram feitas melhorias e construídos novos edifícios públicos e, com a abertura do porto, o comércio diversificou-se para oferecer serviços como barbeiros, modistas e alfaiates. A economia do país foi criada através

da cana-de-açúcar e do café, além de enormes desenvolvimentos na agricultura e na pecuária.

A principal consequência da chegada da família real ao Brasil foi acelerar o processo de independência do país. Os movimentos políticos e administrativos de Dom João fizeram com que a Inglaterra aumentasse seu interesse no comércio como Brasil, condição que ficou clara com a abertura de seus portos às nações amigas. Este processo fez com que Portugal perdesse o monopólio do comércio com o Brasil. Por outro lado, o país estava emergindo como um mercado consumidor e fornecedor promissor para a Inglaterra. Quando D. João VI teve de regressar a Portugal devido a Revolução Liberal no Porto, seu filho Dom Pedro aproximou-se da elite agrícola. A independência do Brasil foi proclamada em 7 de setembro de 1822 por Dom Pedro I, que se torna o primeiro imperador do Brasil.

Com a criação das instituições da Administração colonial, o Brasil teve grandes avanços em questões administrativas com o auxílio do governo geral, pois deve-se ressaltar que antes do governo não havia especialização dos diferentes tipos de órgãos. Sendo assim, com a implementação das instituições, foram definidos os cargos de governador, órgãos administrativos, entre outros, para que os povos e as extensões territoriais pudessem ser dirigidos de maneira eficiente. Desse modo, foi estabelecido os títulos de cada unidade, como Vice-rei, Capitão-general do mar e da terra, órgãos administrativos em diferentes setores, sendo o Militar, Justiça e a Fazenda. “Atividades executivas e judiciárias, por exemplo, não estavam delimitadas. Existiam autoridades que tanto realizavam tarefas de administrar como de julgar questões surgidas entre as pessoas.” (FAUSTO, 2006, p.63)

É importante mencionar que naquela época as forças armadas de uma capitania eram constituídas por tropas de linhas, milícias e corpos de ordenança, onde cada cargo possuía a sua função. A definição desses cargos com a suas devidas funções trouxe diversos benefícios para o Brasil, principalmente para auxiliar no desenvolvimento dos cargos públicos estabelecidos atualmente, gerando assim uma maior organização sobre questões do país.

O período da Primeira República se estendeu pelos anos de 1889 a 1930, foi um período de grandes mudanças administrativas e políticas, influenciadas principalmente pelas elites agrárias que concentravam o poder. Foi com a Proclamação da República em 1889 que houve a substituição de monarquia para

república federativa, sendo criada inclusive a primeira Constituição Federal, criada com base na estadunidense, que definiu diversos aspectos como a divisão dos três poderes – Executivo, Legislativo e Judiciário – considerados “harmônicos e independentes entre si” e a autonomia dos Estados. “Uma comissão de cinco pessoas foi encarregada de redigir um projeto de Constituição, submetido depois a profunda revisão por parte de Rui Barbosa.” (FAUSTO, 2006, p.249). Apesar da autonomia, eram em maioria, os produtores de café do Sudeste que tinham verdadeiramente o poder de decisão, devido às oligarquias rurais.

O período foi marcado por uma administração com práticas de coronelismo e fraudes eleitorais, que pôde ser vista principalmente durante o mandato de Campos Sales (1898-1902), em que existia um acordo entre a Federação e os Estados, aumentando o poder das oligarquias e gerando maior manipulação das eleições e estabilidade política. A burocracia da época era corrupta e os serviços públicos precários, com grande desigualdade regional principalmente no Norte e Nordeste. Foi um período de grandes revoltas, como a do Rio Grande do Sul e a Guerra dos Canudos.

A economia dependia muito do café, que era o principal produto a ser exportado no Brasil, o que influenciava nas decisões administrativas, como a medida de Valorização do café, usada para manter um bom preço do produto no mercado internacional. Foram essas políticas que visavam os interesses das elites cafeicultoras, que mostraram como a economia definia a administração pública. A Primeira República se encerrou com a Revolução de 1930, que colocou fim às Oligarquias, e Getúlio Vargas entrou no poder, iniciando um período de centralização política e reformas políticas.

No cenário brasileiro, Getúlio Vargas representa um papel fundamental na história da Administração, onde estabeleceu em seu governo a política trabalhista, criando-se, em 1930 o Ministério do Trabalho, Indústria e Comércio, além deste, nesse mesmo ano, foi organizado o Ministério da Educação e Saúde. Ademais, em dezembro de 1944, foi constituída a Fundação Getúlio Vargas que visa proporcionar o estudo da organização de trabalho e preparação pessoal para Administração pública e privada no Brasil, aplicando dessa forma dois fatores importantes na Administração brasileira.

Getúlio Vargas, pondo em prática seu lema de que governar é administrar acabou propiciando as condições para que se introduzisse – aplicasse – os princípios da chamada Administração científica, na administração pública brasileira. (SANTIAGO, 1995, p.5)

Desse modo, percebe-se a relevância do governo Getulista para a história da Administração no Brasil, ressaltando sua contribuição na educação, onde procurou criar condições para o surgimento de novas universidades, como a Universidade de São Paulo e estabeleceu políticas trabalhistas, instituindo leis de proteção ao trabalhador, que regularam o trabalho de menores e mulheres, o limite da jornada de trabalho e suas férias, além de construir órgãos para mediar conflitos entre patrões e funcionários, reconhecidas como Juntas de Conciliação e Julgamento.

1.3 Conceitos de Administração

A Administração está diretamente ligada com conceitos chave que de maneira alguma devem ser excluídos de uma organização, engloba um conjunto de princípios e conhecimentos que definem a forma de conduzir um negócio, auxiliando em seus processos a fim de garantir a eficiência e a eficácia no meio empresarial, alavancando a instituição e proporcionando seu crescimento no mercado, contribuindo, sobretudo para o aumento do lucro e conseqüentemente a diminuição de desperdícios.

A palavra Administração possui sua origem do latim *administer*, onde *ad* significa direção e *minister* refere-se a obediência e subordinação, a mesma, apresenta como principal função auxiliar objetivos propostos por organizações, sobretudo, abrangendo com ênfase a contribuição para a chegada em bons resultados e auxiliando a entender o funcionamento empresarial e lucrar com ele. Uma de suas principais funções é planejar, organizar, dirigir e controlar os recursos de uma empresa em suas mais distintas áreas, assim, desempenhando um papel crucial em todos os quesitos, incluindo questões que não se aplicam apenas para o ramo profissional, mas também, em questões pessoais. Em vista disso, é possível salientar a importância e necessidade da implementação da Administração dentro de uma empresa. “Conjunto de princípios, normas e funções que tem por fim ordenar os fatores de produção e controlar a sua produtividade e eficiência, para se obter determinado resultado.” (MAXIMIANO, 2000, p. 25)

A Administração é sustentada por diversos pilares, possuindo como princípios o planejamento, organização, direção e controle, que estabelecem metas para realização de atividades e padronização de processos. Sendo considerados conceitos básicos para administrar, ressalta-se que cada princípio possui seus fundamentos, onde planejar propõe analisar os objetivos de um negócio, estabelecendo metas, cumprindo-as com eficiência. A organização permite uma execução de atividades mais eficiente, otimizando tempo, além disso, garante a distribuição e ordenação de trabalho de forma estruturada. A direção implica ao ato de dirigir ações dentro de uma empresa, conduzindo-as para que funcionem corretamente. E, no conceito de controle é onde garante-se que os planos estão sendo cumpridos e ocorrendo conforme o planejamento, identificando as variáveis e controlando-as, podendo tomar medidas corretivas quando necessário.

A administração constitui a maneira pela qual se utilizam os diversos recursos organizacionais – humanos, materiais, financeiros, de informação e de tecnologia – para alcançar objetivos e atingir elevado desempenho por intermédio das competências disponíveis. Administração é o processo de planejar, organizar, dirigir e controlar o uso dos recursos e das competências organizacionais para alcançar determinados objetivos de maneira eficiente e eficaz. (CHIAVENATO, 2014, p.4)

Administração é vital para um bom desenvolvimento de empresas, seu conceito foi desenvolvido ao decorrer dos anos com o estudo de diversos autores. Henri Fayol, considerado um dos pais da Administração moderna, foi quem definiu os processos de Planejar, Organizar, Dirigir e Controlar, como funções essenciais administrativas e alegou que podem ser usadas em quaisquer circunstâncias dentro de organizações, sendo importante até os dias atuais.

A Administração, em sua conceituação tradicional, é definida como um conjunto de princípios e normas que tem por objetivo planejar, organizar, dirigir, coordenar e controlar os esforços de um grupo de indivíduos que se associam para atingir um resultado. (LACOMBE e HEILBORN, 2008, p.65)

Frederick Taylor contribuiu com sua teoria da administração científica, trazendo métodos para melhorar a eficiência por meio da padronização das tarefas. Max Weber, com sua teoria da Burocracia, mostrou a importância de regras claras serem estabelecidas para haver uma gestão eficiente. Peter Drucker, outro importante estudioso, defendia que os gestores deveriam estabelecer metas claras, alinhando

os esforços da organização para que elas fossem alcançadas. A Administração para Drucker não deve ser vista apenas como técnicas a serem aplicadas, mas deve haver foco nas pessoas e no desenvolvimento de suas habilidades, além de ser necessária a capacidade de adaptação para atingir o sucesso.

1.4 Teorias da Administração

1.4.1 Teoria da Administração Científica

A Teoria da Administração Científica surgiu em um período definido pelo final do século XIX e início do século XX, criado pelo americano Frederick Winslow Taylor que acreditava que a aplicação de um método científico iria garantir um melhor custo benefício para os sistemas produtivos. Taylor era um cientista que buscava elevar o nível da produtividade, pesquisando maneiras de fazer com que o trabalhador pudesse produzir mais em menos tempo. Por ser engenheiro mecânico e observador, percebeu que os sistemas utilizados na empresa em que trabalhava eram falhos, o que trazia a falta de padronização do trabalho.

Ao contrário, a administração científica tem, por seus fundamentos, a certeza de que os verdadeiros interesses de ambos são um único e mesmo: de que a prosperidade do empregador não pode existir, por muitos anos, se não for acompanhada da prosperidade do empregado, e vice-versa, e de que é preciso dar ao trabalhador o que ele mais deseja – altos salários – e ao empregador também o que ele realmente almeja – baixo custo de produção. (TAYLOR, 1995, p. 25)

Taylor diversas vezes notava problemas enfrentados pelos trabalhadores em diferentes posicionamentos da empresa, essa experiência que ajudou grandiosamente para o desenvolvimento do conceito da Administração Científica. Assim, percebeu que os recursos industriais não estavam sendo usados como poderiam e deveriam, com isso começou a aplicar o método científico para estudar a maneira ideal de executar qualquer tipo de tarefa no local de trabalho. Foi nessa fase da vida de Taylor que desenvolveu suas primeiras ideias sobre a necessidade de uma abordagem científica para a gestão do trabalho. Realizou uma série de estudos de tempo e movimentos enquanto trabalhava, cronometrava e analisava cada tarefa realizada pelos trabalhadores para evitar movimentos desnecessários e otimizar a execução de atividades, assim, observando que era possível criar eficiência em seu ambiente de trabalho. Ele criou critérios específicos para

selecionar e treinar trabalhadores com base em suas aptidões para determinar tarefas, acreditava firmemente que colocar a pessoa certa no trabalho certo era essencial para maximizar a eficiência.

No primeiro período de sua obra, Taylor voltou-se para a racionalização do trabalho dos operários, estendendo-se no segundo período à definição de princípios de Administração aplicáveis a todas situações da empresa. A organização racional do trabalho fundamenta-se na análise do trabalho operário, no estudo dos tempos e movimentos, na fragmentação das tarefas e na especialização do trabalhador. (CHIAVENATO, 2014, p. 80)

Entre 1898 e 1901, Taylor padronizou as ferramentas utilizadas pelos trabalhadores, ele desenvolveu diferentes materiais, resultando em um aumento significativo na produtividade. Este experimento demonstrou a importância padronização de ferramentas e métodos de trabalho. Outra coisa utilizada por Taylor foi a introdução de um sistema de pagamento baseado no desempenho, onde os trabalhadores eram pagos de acordo com a quantidade de trabalho realizado. Este método incentivava os trabalhadores a serem mais produtivos e eficientes, pois, assim podiam ganhar mais ao produzir em maior quantidade. Foi e ainda é uma teoria muito importante para a Administração, estuda meios para melhorar as tarefas através de uma abordagem sistemática, que inclui a análise detalhada dos tempos e movimentos necessários para a realização de um objetivo em comum, através de uma abordagem mais racional e científica para a organização do trabalho baseada em quatro principais princípios: planejamento, preparação, controle e execução.

1.4.2 Teoria Clássica

A Teoria Clássica da Administração, idealizada por Henry Fayol, é um dos marcos no desenvolvimento sob influências de um período de Revolução Industrial e Primeira Guerra Mundial. Fayol analisou a Administração e realizou sua definição como o processo de prever, organizar, comandar, coordenar e controlar, e definiu que era um processo administrativo, usados em qualquer nível dentro da organização.

Fayol estabelece 14 princípios de Administração, tendo o objetivo de criar uma estrutura para a administração das empresas, com enfoque na eficiência e racionalidade, esses principais incluem a divisão do trabalho, autoridade e

responsabilidade, disciplina, unidade de comando, unidade de direção, subordinação dos interesses individuais aos gerais, remuneração do pessoal, centralização, cadeia escalar, ordem, equidade, estabilidade do pessoal, iniciativa e espírito de equipe. Esses 14 princípios eram importantes para Fayol para gerar um funcionamento adequado das organizações, gerando eficiência, obediência e respeito, maior organização quando o assunto era delegar funções, foco nos interesses da empresa, entre outros aspectos.

Para Fayol existe uma proporcionalidade da função administrativa: ela se reparte por todos os níveis da hierarquia da empresa e não é privativa da alta cúpula. A função administrativa não se concentra exclusivamente no topo da empresa, nem é privilégio dos diretores, mas é distribuída proporcionalmente entre os níveis hierárquicos. Na medida em que se desce na escala hierárquica, mais aumenta a proporção das outras funções da empresa e na medida em que se sobe na escala hierárquica mais aumenta a extensão e o volume das funções administrativas. (CHIAVENATO, 2004, p.82)

A Teoria Clássica teve forte influência de modelos tradicionais e hierárquicos, como militar, e se caracterizam por uma visão estruturada e formal da organização. Fayol tinha uma visão de que a organização era limitada, James Mooney, outro estudioso, via a organização como uma forma de alcançar um objetivo comum sendo importante coordenar as atividades, Lyndall Urwick reforçava essa ideia, e usava as características da organização militar como um modelo administrativo. A hierarquia é um aspecto importante dentro da Teoria Clássica, a estrutura organizacional dentro da teoria, é baseada em uma cadeia de comando interligando as posições, desse modo, fica claro quem é subordinado a quem, e a quem deveriam se reportar, já que cada empregado deveria ter apenas um superior para delegar suas funções, desenvolvendo assim maior clareza e disciplina.

Enquanto a Teoria da Administração Científica se importava em realizar a divisão de trabalho do nível operário, a Clássica tinha a preocupação com a divisão dos órgãos que compõem a instituição, dividindo departamentos e seções. Para a Teoria Clássica existem dois tipos de divisão de trabalho, a vertical, que se refere aos níveis de autoridade, aumentando a responsabilidade e autoridade a medida que sobe na cadeia hierárquica; horizontal, que diz respeito aos departamentos, onde no mesmo nível hierárquico terão responsáveis por diferentes setores,

chamados de departamentalização. Dentro da teoria, quanto mais departamentos houver na organização maior será a eficiência.

A coordenação é destacada dentro da Teoria Clássica, Fayol a via como um elemento da administração, mas outros autores discordavam, considerando-a um princípio. “Para Fayol, a coordenação é a reunião, a unificação e a harmonização de toda atividade e esforço, enquanto para Gulik, se a subdivisão do trabalho é indispensável, a coordenação é obrigatória”. (CHIAVENATO, 2014, p.91)

Apesar das grandes contribuições para as teorias seguintes, a Teoria Clássica recebeu diversas críticas, as teorias seguintes apontaram suas falhas. Algumas observações podem ser destacadas, como o fato da mesma ignorar a dinâmica humana, focando na máxima eficiência ou a ausência de trabalhos experimentais, já que, a proposta era deixar o empirismo de lado, entretanto, seus fundamentos eram baseados em senso comum. Outra crítica que pode ser mencionada é a de como eram vistas as organizações, como um sistema fechado em que não existiam variáveis, visto que, eram todas conhecidas e previsíveis.

Mesmo com todas as críticas, seus princípios são valorizados e usados para execução de tarefas de rotina, além de serem usados como suporte para quem inicia nos estudos da Administração. Entretanto, é indispensável lembrar que a teoria foi formulada seguindo os padrões da época, portanto, é um guia geral para o administrador.

1.4.3 Teoria das Relações Humanas

A Teoria das Relações Humanas representa um marco na evolução das teorias administrativas, destacando-se por seu foco nas pessoas e nas relações interpessoais dentro das organizações. Surgida no início do século XX, essa teoria representa uma mudança enorme, tirando o foco mecanicista e científico das organizações para uma abordagem mais humana e social.

A teoria emergiu como uma resposta às limitações das abordagens anteriores, especialmente a Administração Científica de Frederick W. Taylor e a Teoria Clássica de Henri Fayol, onde ambas enfatizavam a eficiência, a racionalidade e a estrutura organizacional, mas negligenciavam o fator humano, tratando os trabalhadores quase como peças de máquinas, sendo assim, a necessidade de uma perspectiva

mais humana e compreensiva do comportamento organizacional levou ao desenvolvimento da Teoria das Relações Humanas. “A abordagem humanística faz com que a preocupação com a máquina, o método de trabalho, a organização formal e os princípios de administração cedam prioridade para a preocupação com as pessoas e os grupos sociais”. (CHIAVENATO, 2014, p.101)

O ponto de início dessa teoria foi a série de estudos conduzidos por Elton Mayo e seus colegas na Western Electric Company, conhecida como Experiência de Hawthorne. Esses estudos, realizados entre 1924 e 1932, inicialmente tinham como objetivo investigar a relação entre as condições de trabalho e a produtividade. No entanto, os resultados revelaram algo inesperado: a produtividade dos trabalhadores aumentava, não necessariamente por mudanças nas condições físicas, mas devido à atenção e aos interesses demonstrados pelos pesquisadores. Esse fenômeno ficou conhecido como Efeito Hawthorne. A Experiência de Hawthorne demonstrou a importância dos fatores psicológicos e sociais no ambiente de trabalho, evidenciando que os trabalhadores não são motivados apenas por incentivos financeiros, mas também por fatores como reconhecimento, participação e a qualidade das relações interpessoais.

A Teoria das Relações Humanas tornou-se importante por variados princípios que enfatizam o papel central dos indivíduos e das dinâmicas sociais no ambiente de trabalho. Primeiramente, a teoria destaca a importância das relações interpessoais no ambiente de trabalho, como as interações entre colegas, supervisores e subordinados, que são vistas como fundamentais para a satisfação e motivação dos trabalhadores, visto que um ambiente de trabalho harmonioso e colaborativo pode melhorar significativamente a produtividade e o bem estar dos empregados, fazendo com que realizem seu trabalho com maior motivação, entregando, assim, mais qualidade.

Segundo essa teoria, os trabalhadores buscam reconhecimento e um sentido de pertença dentro da organização, desejando ser ouvidos e envolvidos nos processos decisórios. Vale salientar que a participação ativa dos empregados nas decisões organizacionais não só aumenta sua satisfação, mas também contribui para soluções mais eficientes de problemas, através da comunicação eficaz, sendo um componente vital para o funcionamento organizacional, proporcionando uma melhor interação no ambiente operacional.

1.4.4 Teoria da Burocracia

A Teoria da Burocracia de Max Weber foi um corretivo à extrema mecanização imposta nas últimas três teorias. A iniciativa e seu principal autor é tornar organizações eficientes por meio do uso racional de recursos, além de abordar as estruturas de forma formal e racional, é prescrito detalhadamente todo o processo de normas e práticas, regulamentações e divisão de responsabilidades. Seu conceito teórico é de uma organização eficiente e minimalista por excelência, pois, é explicada nos mínimos detalhes antes de se iniciar um novo trâmite, como deve ser baseado nos critérios de igualdade e justiça. A ideia básica é que a autoridade racional e legítima precisa ser usada para influenciar o comportamento das pessoas dentro de uma organização para garantir que as normas e regras sejam seguidas, melhorando assim a eficiência e otimizando o tempo.

O leigo passou a dar o nome de burocracia aos defeitos do sistema (disfunções) e não ao sistema em si mesmo. O conceito de burocracia para Max Weber é exatamente o contrário. Para ele, a burocracia é a organização eficiente por excelência. Para conseguir eficiência, a burocracia explica nos mínimos detalhes como as coisas deverão ser feitas. (CHIAVENATO, 2004, p. 281)

Outros tipos de regras legítimas, como a autoridade, não são utilizadas para alcançar o sucesso nas organizações. A visão humanizada é a de uma pessoa organizada, ocupando um cargo e tendo responsabilidades específicas. Em uma burocracia, os incentivos são por meios materiais e salariais, as vantagens desta teoria são que os papéis e as tarefas são claros, os regulamentos e as normas são detalhadamente explicados a quem precisa os compreender, os procedimentos e práticas de trabalho são unificados, as funções são claramente divididas e há menos de atrito entre os indivíduos, pois cada um tem seu plano a cumprir previamente. Cada teoria tem seus críticos, e as ideias de Weber foram criticadas por serem excessivamente racionais, por terem uma visão mecanicista de sistemas fechados e por serem conservadores teóricos.

1.4.5 Teoria Estruturalista

A Teoria Estruturalista surgiu em meados da década de 1950, com a finalidade de proporcionar uma síntese da Teoria Clássica, que prezava por uma organização

mais formal e a Teoria das Relações Humanas que possui foco na organização informal, a fim de desenvolver o equilíbrio entre os aspectos racionais e irracionais do comportamento humano. Desse modo, é importante mencionar que a Teoria Estruturalista da Administração promoveu uma organização com sentido mais amplo e integral, permitindo um sistema mais aberto, comparado às demais, se preocupa com o todo e com o relacionamento das partes da instituição, visando a estrutura e o valor das posições.

Estruturalismo é um método analítico e comparativo que estuda os elementos ou fenômenos com relação a uma totalidade, salientando o seu valor de posição [...]. O todo não é de nenhuma maneira a soma de suas partes. Para que haja estrutura é necessário que existam entre as partes outras relações que não há simples justaposição e que cada uma das partes manifeste propriedades que resultam da sua dependência à totalidade. (CHIAVENATO, 2011, p. 286)

Ademais, a teoria possui foco principal no estudo das organizações, enfatizando a estrutura interna e as interações com as outras instituições, permitindo uma análise organizacional, através de uma abordagem múltipla, sendo análises infra organizacional, voltadas a fenômenos internos e interorganizacional. Assim, a organização pode ser considerada como uma unidade social, onde os indivíduos alcançam relações estáveis, a fim de facilitar o planejamento do conjunto de objetivos e metas, portanto, estruturalistas acreditam que a sociedade moderna e industrializada é considerada sociedade de organizações, onde homens passam a depender para nascer, viver e morrer. Sendo um fato importante para a atualidade, pois com essa sociedade os aspectos foram modificados para adquirir uma organização mais eficiente.

1.4.6 Teoria dos Sistemas

A Teoria dos Sistemas surgiu a partir da década de 1960, por meio dos estudos desenvolvidos pelo alemão Ludwig Von Bertalanffy, que por sua vez, buscava por meio da criação desta desenvolver uma visão global e unificada das ciências sociais. Nesse mesmo contexto, é importante ressaltar que, o intuito de sua criação diz respeito a junção das partes da ciência, visto que, para seu criador, a divisão entre Química, Física, Biologia, Sociologia e outras, apresentavam lacunas entre um termo a outro e por isso, representou a ideia de uni-las.

Ao abordar sobre a teoria em questão, deve-se ressaltar sobretudo sobre a definição e a repartição de um sistema, visto que, é por meio deste que a teoria pôde se desenvolver e ser aplicada. De tal modo, um sistema de forma geral define-se como um conjunto de elementos e unidades que juntos formam-se para uma finalidade unitária. Outro ponto importante que representa os sistemas, são as suas repartições, que auxiliam em suas devidas atuações, portanto, há os sistemas físicos que se denominam por serem compostos de equipamentos concretos, como maquinários (hardware); sistemas abertos que representam uma estrutura adaptativa perante às operações em que atua; sistema abstrato característico pela área filosófica, voltado ao pensamento individual (software) e sua última divisão denomina-se como sistema fechado, são métodos mecanizados por meio de um comportamento determinante. “A Teoria dos Sistemas desenvolve princípios unificadores que atravessam verticalmente os universos particulares das diversas ciências envolvidas, visando ao objetivo da unidade da ciência”. (CHIAVENATO, 2011, p. 474)

Portanto, a Teoria dos Sistemas surgiu com o intuito de demonstrar uma nova visão sistêmica, a fim de gerar uma mudança na visão da época. Foi criada com o objetivo de proporcionar uma metodologia mais abrangente sobre as ciências naturais e sociais e uma interação entre elas, abordando um assunto global entre as mesmas. Seus conceitos permitem uma melhor visualização sobre as organizações, visa entender os fenômenos que ocorrem dentro do ambiente de trabalho, procura em sua maioria ressaltar um equilíbrio entre a organização e o ambiente, representa um meio adaptativo por meio do sistema aberto, mas ainda sim, uma estrutura que permaneça viável como no sistema fechado.

1.4.7 Teoria Comportamental

A partir da década de 1950 desenvolveu-se nos Estados Unidos a Teoria Comportamental, também conhecida por Teoria Behaviorista, que baseia-se na ciência do comportamento humano nas organizações, dando ênfase na compreensão de cada indivíduo, e adotando posições descritivas e explicativas. Inaugurada com a Teoria das Relações Humanas, a Teoria Comportamental preocupa-se com os processos organizacionais, onde os autores behavioristas confirmam a importância dos administradores entenderem as necessidades

humanas, para que seja possível analisar o comportamento individual, visando melhorar a qualidade de vida dentro das empresas.

A Teoria Behaviorista ressalta que para garantir uma Administração eficaz e eficiente dentro de uma instituição é preciso analisar o comportamento de cada administrador, fazendo com que seja possível planejar, organizar, dirigir e controlar as atividades empresariais, ocorrendo, assim, divisão de trabalho de forma correta. “Para poder explicar como as pessoas se comportam, torna-se necessário o estudo da motivação humana. Assim, um dos temas fundamentais da Teoria Comportamental da Administração é a motivação humana”. (CHIAVENATO, 2014, p.321)

Para contribuir na construção dessa teoria, salienta-se a presença de diversos autores estudiosos do comportamento humano que estabeleceram as Teorias da Motivação, com a finalidade de explicar como as pessoas se comportam e estabelecer uma melhor compreensão para que seja possível realizar o estudo da motivação de um indivíduo, sendo assim, é possível citar Abraham Maslow com sua Teoria da Hierarquia das Necessidades, Frederick Herzberg que apresentou a Teoria Dois Fatores, McGregor com a Teoria X e Teoria Y, e, por fim, Herbert Simon representando a Teoria das Decisões.

1.4.8 Teoria Neoclássica

A Teoria Neoclássica manifestou-se na década de 1950, após a Segunda Guerra Mundial, com a finalidade de aprimorar os processos das organizações, visando utilizar os princípios básicos da Administração. Apesar da grande influência da Ciência do Comportamento, os ideais dos autores clássicos, nunca deixaram de ser substituídos, visto que, a departamentalização, a estrutura linear ou funcional, entre outros aspectos, nunca foi totalmente modificada por outras abordagens. Ademais, a Teoria Neoclássica é caracterizada como redenção da Teoria Clássica, que mesmo com suas críticas, serviu como base para que os neoclássicos pudessem obter uma posição diferente, com desenvolvimento mais atualizado, que influenciou na abordagem das problemáticas administrativas, destacando-se o ecletismo. “A teoria Neoclássica caracteriza-se por forte ênfase nos aspectos práticos da administração, pelo pragmatismo e pela busca de resultados concretos e palpáveis, muito embora

não se tenha descurado dos conceitos teóricos da administração.” (CHIAVENATO, 2014, p.158)

Portanto, a Teoria Neoclássica possui características predominantes que proporcionam eficiência e eficácia para as organizações como um todo, desse modo, destaca-se a ênfase nos aspectos práticos da Administração, visando resultados mais concretos e palpáveis, representando conceitos pragmáticos, além disso o principal objetivo da teoria é a reafirmação dos postulados clássicos, configurando e reestruturando os conceitos a fim de promover uma visão mais ampla e flexível sobre questões administrativas, tendo foco nos princípios gerais da Administração, nos objetivos e resultados, e no ecletismo dos conceitos.

Os autores neoclássicos notaram a necessidade de implementar os princípios básicos da organização formal, com a finalidade de integrar posições funcionais e hierárquicas, para orientar os objetivos econômicos das instituições, sendo eles: a divisão do trabalho, especialização, hierarquia e amplitude administrativa, fatores que possibilitam a maior organização e produtividade sobre os processos. Assim, foi estabelecido a divisão das funções dos colaboradores, para que pudesse ter um planejamento eficaz para produzir em grandes quantidades, evitando desperdícios. Esses aspectos foram fundamentais para controlar e dirigir os processos produtivos, gerando grandes influências nos dias atuais, principalmente na área de produção.

1.5 Áreas da Administração

1.5.1 Marketing

O Marketing possui um número extenso de definições, mas apesar disso, todas elas têm a mesma essência, sendo esta, uma ciência que visa satisfazer tanto quem utiliza o Marketing para divulgar algo, quanto o público-alvo. Quem está divulgando algo não precisa necessariamente ser recompensado com o lucro, afinal, o Marketing pode ser usado para outros fins além deste, por exemplo, conseguir votos ou conseguir com que uma campanha de arrecadação seja bem-sucedida. “O sucesso financeiro muitas vezes depende da habilidade de Marketing. Finanças, operações, contabilidade e outras funções de negócios não terão sentido se não houver uma demanda para produtos e serviços suficiente para que a empresa obtenha lucro”. (PHILIP e IANE, 2006, p.2)

Com base nesta afirmação, pode-se perceber que a função do Marketing vai muito além de conseguir vender algo, está alinhado com a empresa em outras diversas áreas além das que costumamos rotular. O Marketing tem algumas qualificações que são muito relevantes, como o Endomarketing e o Marketing de Serviços. Essa diversidade de funções e qualificações quando escolhidas e aplicadas de maneira correta na organização, geram excelentes resultados financeiros, uma boa propagação da empresa, além de sustentabilidade no negócio.

1.5.2 Logística

A Logística é o processo de planejar, implementar e controlar o fluxo e armazenamento de bens, serviços e informações desde o ponto de origem até o ponto de consumo, atendendo às necessidades dos clientes de maneira eficiente. Isso inclui atividades como transporte, armazenamento, manuseio de materiais, embalagem, inventário, processamento de pedidos e planejamento de demanda. Surgiu em tempos antigos, especialmente no contexto militar, civilizações como os egípcios, romanos e gregos desenvolveram métodos para mover tropas e suprimentos durante campanhas militares. No século XIX, a Logística militar se formalizou durante as guerras napoleônicas e evoluiu de forma significativa nas guerras mundiais.

Muitos atribuem o desenvolvimento das técnicas logísticas à inteligência militar. De fato, o suprimento de tropas – que precisam ser abastecidos de armas, roupas, alimentação, medicamentos, etc – e o deslocamento de efetivos militares em geral propiciaram o aparecimento de algumas das técnicas que, posteriormente vieram a ser empregadas pela logística empresarial. (MIRA, 2008, p.7)

Já no setor comercial teve grande influência da Revolução Industrial marcando o início da Logística moderna. A produção em massa e novos meios de transporte, como ferrovias e navios a vapor, aumentaram a necessidade de uma gestão eficiente do fluxo de materiais e produtos. Então com a globalização e o comércio internacional, a Logística se expandiu e sofisticou, aproveitando novas tecnologias de transporte e comunicação.

Com todos esses processos a Logística se tornou uma disciplina importante e essencial para o sucesso das empresas no mercado de trabalho. Ela não apenas se concentra na movimentação eficiente de bens e serviços, mas também envolve a integração de tecnologias avançadas, como Sistemas de Gerenciamento de Transporte (TMS), Planejamento de Recursos Empresariais (ERP) e Big Data, para otimizar toda a cadeia de suprimentos.

1.5.3 Contabilidade

A Contabilidade é uma área de extrema importância da Administração, com ela é feito o registro e análise das informações financeiras da organização. É um conhecimento antigo, tendo surgido com a necessidade humana de controlar seu patrimônio, acredita-se inclusive, que tenha surgido antes mesmo da escrita, devido à indícios de registros de civilizações 'pré-históricas. No Brasil, o uso da Contabilidade se iniciou por volta de 1808, pelos contadores da Família Real. A Contabilidade é uma ciência que registra, classifica, resume e interpreta a parte econômica de uma organização, de modo a oferecer as informações mais relevantes para tomadas de decisões que mantenham o financeiro da empresa estáveis.

Dentre seus objetivos principais estão inclusos: a elaboração de demonstrações financeiras, como balanços patrimoniais e fluxos de caixa, usados para obter um resultado da situação econômica da empresa, de modo a avaliar áreas a serem melhoradas, tomar decisões estratégicas, planejar e controlar. Ela auxilia também, na redução de custos e despesas, otimizando recursos e aumentando lucros, além de garantir que a empresa se mantenha em conformidade com a lei, registrando transações e garantindo que relatórios financeiros sigam as normas contábeis. É a contabilidade que garante a elaboração de orçamentos, previsões financeiras e análises de desempenho, sendo de suma importância para atrair investidores, pois eles precisam de informações confiáveis para se garantir antes de iniciar um investimento ou financiamento na organização.

A contabilidade é uma ciência sócia aplicada, pois possui, como característica-chave, a capacidade de se adaptar às mudanças do meio no qual ela está inserida. Essa característica faz a contabilidade se moldar às necessidades do meio, dentro de seu contexto. (SILVA, 2021, p.8)

De modo geral é a Contabilidade que garante uma base para que metas sejam definidas para o crescimento financeiro na empresa, auxiliando na identificação de tendências de mercado, avaliação de impactos econômicos e principalmente no ajuste de estratégias; é uma ciência indispensável para o sucesso das organizações.

1.5.4 Gestão de Qualidade

Apesar de parecer um conceito consideravelmente novo na Administração, a Gestão de Qualidade está presente desde muitos anos na vida da humanidade. Ao mencionar sobre as primeiras formas de trabalho, com ênfase na mão de obra artesã, também registravam o cuidado com a qualidade do produto, no entanto, podia ser mencionado como algo mais leve e voltado ao capricho do próprio profissional, visto que, era o era ele que produzia e adquiria os insumos necessários para a fabricação. Com o avanço da tecnologia e uso de mecanismos automatizados, este fator cresceu ainda mais dentro do setor industrial, isso porque, houve o crescimento da concorrência, tornando crucial a verificação da qualidade a fim de garantir a satisfação e a diminuição de desperdícios.

O conceito de qualidade possui diversos pontos de vista, entretanto, de um modo geral, está diretamente ligada ao consumidor e sua satisfação, pois, através deste, promove o retorno lucrativo para a empresa e a segurança para quem o adquire. Sendo assim, seu objetivo é proporcionar uma padronização e excelência nas produções, para que assim, a chegada o produto final ocorra de maneira correta, frisando uma melhor experiência ao seu devido consumidor, que por sua vez, é um dos pilares para o crescimento da empresa, portanto, a aplicação da Gestão de Qualidade é um fator primordial em todos os quesitos de uma organização.

A Gestão da Qualidade (GQT) está relacionada com a busca da satisfação, não só do cliente, mas de todas as partes interessadas (também denominadas como stakeholders) e também da excelência organizacional da empresa. Abrange o gerenciamento do grau de eficácia e eficiência em todos os elementos internos e externos à empresa. (CORRÊA, 2019, p.60)

Existem diversos mecanismos que proporcionam uma melhor aplicação de gestão, como Braisntormings, fluxogramas, 5W2H, diagramas, ISO 9001 e outros

meios que auxiliam em uma melhor organização e visão sobre cada procedimento, assim possibilitando uma análise nas etapas, observando se há necessidade de melhorias. Com o avanço da tecnologia, outros fatores também podem ser mencionados, como softwares e mecanismos inteligentes, que são projetados para analisar irregularidades nos produtos, como lasers e outros.

1.5.5 Gestão de Estoque

A Gestão de Estoque é uma das áreas primordiais para o planejamento da empresa principalmente para a linha de produção, pois, esse processo abrange todos os níveis da cadeia de suprimentos desde as fontes de matéria-prima até o cliente final. Faz se necessário o planejamento de todo o fluxo da cadeia de suprimentos a fim de monitorar os recursos disponíveis, para que não haja desperdícios evitando possíveis margens de erros. Essa área está diretamente relacionada nas prioridades emergenciais das empresas, tendo em vista que os impactos relacionados a essa gestão podem impactar operacionalmente e financeiramente os resultados planejados.

Os estoques são materiais e suprimentos que uma empresa ou instituição mantém, seja para vender ou para fornecer insumos ou suprimentos para o processo de produção. Todas as empresas e instituições precisam manter estoques. Frequentemente, estoques constituem uma parte substancial dos ativos totais (ARNOLD, 1999, p.265)

O planejamento do estoque é a composição de materiais (matérias-primas, em produção, semiacabados e produtos acabados) que abrange toda a cadeia logística de uma organização. A importância de se obter um controle efetivo desse processo está diretamente ligado aos procedimentos e softwares em que a empresa venha a possuir para que se obtenha o melhor resultado. Algumas decisões desse fluxo correspondem a quanto e quando armazenar, e também a principal atividade que é o controle de entrada e saída desses produtos, para esse controle sistêmico é disponibilizado software como WMS que realizam a interface com os demais módulos operacionais da empresa.

Portanto, o controle de estoque é um método indispensável para as organizações como um todo, visto que, ao implementar essa ação, a empresa

adquire uma organização mais eficiente, já que, produto parado é dinheiro perdido e ao realizar esse controle todo o processo será executado de modo eficaz para aumentar a produtividade e conseqüentemente o lucro das instituições. Ademais, estabelecer o tipo de estoque é um ato fundamental para que a empresa possa identificar o tipo ideal para suprir suas necessidades como estoque de segurança, ciclo, antecipação entre outros, para que o fluxo dos materiais seja efetivo, proporcionando um funcionamento contínuo.

1.5.6 Gestão de Produção

Para a Administração, a Produção é um termo que se refere a uma atividade realizada para produzir um bem físico ou uma prestação de serviços. Conforme as civilizações evoluíam, iniciou-se a criação de um sistema produtivo, onde no século XVIII, dentro do cenário da Revolução Industrial, a força humana foi substituída pela força mecanizada, sendo necessário estabelecer um novo método de organização para garantir uma produção mais eficiente e eficaz.

É possível ressaltar que a Administração da Produção une os interesses estratégicos aos operacionais, sendo assim, torna-se crucial realizar um bom planejamento, identificando as constantes mudanças que ocorrem no ambiente de produção, fazendo com que haja bom entendimento das necessidades produtivas, podendo ser relacionadas a materiais ou mão de obra. Além disso, vale salientar que, executando um planejamento eficiente, as empresas tornam-se capazes de cumprir suas demandas de forma rápida, criando assim, efetividade em sua área de vendas, garantindo a satisfação dos colaboradores da organização. “Administrar a produção e operações pode ser visto como a parte da administração que comanda o processo produtivo, pela utilização eficaz dos meios de produção e das funções gerenciais, na busca de obter produtos ou serviços com elevados índices de desempenho”. (ROCHA, 2008, p.3)

Portanto, é possível definir que a Administração da Produção apresenta como objetivo realizar a maximização e o desenvolvimento eficaz da cadeia de produção, a fim de reduzir custos, alcançar lucros e satisfazer as necessidades de seus consumidores, considerando análises quantitativas e qualitativas dos fluxos produtivos. Sendo assim, a função de produção é considerada essencial para

estabelecer organização em uma empresa, visto que a mesma compreende todas as atividades necessárias para garantir a satisfação de seus consumidores, vale ressaltar que os gerentes são responsáveis por gerenciar as atividades de todo sistema produtivo, transformando insumos em produtos ou serviços.

1.5.7 Gestão de Compras

A Gestão de Compras está diretamente ligada à eficiência no processo de aquisição de bens em uma instituição, algo primordial, que por sua vez, requer total atenção, controle e organização. Uma boa Gestão de Compras visa entender o mercado e buscar por melhores oportunidades a fim de garantir no resultado final a satisfação dos consumidores, apresentando como um importante aspecto uma boa comunicação, com o intuito de alavancar e analisar as oportunidades do mercado, por meio da relação com seus devidos fornecedores, outro fator crucial nesse processo.

Existem diversos aspectos que contribuem para uma melhor organização e gestão no processo de aquisições, as quais dialogam entre si para uma boa execução na etapa final. Esta, por sua vez, aplica também conceitos como: melhor qualidade, quantidade, preço e fornecedor, desde que, são questões que além de envolverem a produção de algo, também interferem diretamente na reputação da empresa, englobando aspectos como durabilidade e competitividade, que proporcionam seu crescimento lucrativo.

A função de Compras é de primordial importância para o correto gerenciamento da área de Materiais. Em todo sistema empresarial, para se manter um volume de vendas satisfatório e um perfil competitivo no mercado e, conseqüentemente gerar um volume de lucro substancial, a minimização de custos deve ser perseguida e alcançada. (ARNOLD, 1999, p.306)

Diante de tais questões, a Gestão de Compras deve ser muito bem estudada e analisada, está interligada com todos os processos de uma instituição. Não se define apenas no ato de comprar, mas em tudo aquilo por trás deste, incluindo questões estratégicas, a fim de garantir, sobretudo uma melhor execução e satisfação dos consumidores, fator primordial para o funcionamento de qualquer instituição que visa

o crescimento no mercado, aumentando o lucro e conseqüentemente diminuindo desperdícios.

1.5.8 Gestão de Pessoas

A história da Gestão de Pessoas começou por volta da década de 1930, após o fim da Segunda Guerra Mundial, assim como nos países estrangeiros, as empresas brasileiras começaram a se preocupar com a condição social e o bem-estar dos colaboradores. Esse início foi muito influenciado pelos conceitos ligados ao relacionamento com os profissionais que foram criados na época na Revolução Industrial. Gestão de Pessoas ou Gestão de Recursos Humanos, é o processo de administrar e liderar o capital humano de uma organização com o intuito de maximizar o desempenho, o desenvolvimento e a satisfação dos colaboradores. É uma área muito sensível à mentalidade e à cultura corporativa que predomina nas organizações. Ela é extremamente contingencial e situacional, pois depende de vários aspectos, como arquitetura organizacional, cultura corporativa, características do seu mercado, negócio da organização, tecnologia utilizada, processos internos, estilo de gestão e uma infinidade de outras variáveis, também depende das características das pessoas que as constituem.

Portanto, Gestão de Pessoas é uma área ou departamento de uma organização, que se ocupa com um conjunto de atividades relacionadas às pessoas que direta ou indiretamente compõem esta organização (funcionários, familiares, comunidades, entre outros). Não há organização sem pessoas. As pessoas é que formam a organização. O desempenho organizacional é diretamente afetado pela forma como a organização se relaciona com elas. O desempenho das pessoas oscila entre um bom desempenho e um desempenho ruim, à medida que a organização demonstrar competência para prover, aplicar, manter, desenvolver e monitorar pessoas. Para efetuar com competência estas atividades que são basicamente as atividades da gestão, exige-se habilidade para lidar com pessoas, respeitando todas as suas características (físicas, psicológicas, culturais, sociológicas, entre outros). (KIELWAGEN, 2013, p.14)

Através da percepção de que os funcionários compõem o principal ativo da organização, surgiu a necessidade das empresas de focar e investir no bem-estar e satisfação de seus colaboradores, visto que, desse modo, torna-se possível alcançar os objetivos organizacionais e individuais com maior eficácia. Salienta-se que os objetivos da área de Gestão de Pessoas podem ser variados, porém pode-se definir como principal, garantir o auxílio para uma organização alcançar suas metas e

realizar sua missão. Além disso, possui como propósitos, também, proporcionar competitividade à empresa, tornando-a diferente de seus concorrentes, promover treinamento e motivação aos funcionários da instituição, prometendo recompensar aqueles que realizarem bom desempenho, sendo essencial certificar-se de que os colaboradores estejam satisfeitos e felizes no ambiente que atuam, auxiliando realizar uma maior produtividade, resultando no sucesso organizacional. Sendo assim, é possível pontuar que para que os objetivos da Gestão Pessoal sejam atingidos, é essencial que as pessoas sejam tratadas como elementos básicos para garantir o sucesso organizacional de uma empresa.

Como parceiros, as pessoas fazem investimentos na organização – como esforço, dedicação, responsabilidade, comprometimento, riscos, etc – na expectativa de colher retornos desses investimentos – por meio de salários, incentivos financeiros, crescimento profissional, satisfação, carreira, etc. Todo investimento só se justifica quando traz um retorno razoável. (CHIAVENATO, 2014, p. 10)

A Gestão de Pessoas tem alguns aspectos fundamentais, relacionados principalmente com a humanização dos profissionais. Inicia-se com a ideia de que as pessoas devem ser vistas como seres humanos, e não apenas ferramentas para se obter lucro, cada indivíduo possui sua particularidade, suas habilidades e competências. Destaca também que são as pessoas que movem a empresa, que a faz funcionar, e não são apenas agentes passivos, elas trazem seus talentos e capacitações, e as usam para adaptarem-se à um mercado que apresenta alterações diariamente. Existe na Gestão de Pessoas o fundamento de que a reciprocidade que move o mercado de trabalho, no âmbito de que, o funcionário se esforça a fim de receber um retorno, e quanto maior este for, maior será também a satisfação do funcionário, entregando o máximo de si.

É importante destacar a necessidade de recrutar talentos alinhados aos interesses da empresa, e buscar aprimorar habilidades e competências dos funcionários, que impulsionam a organização. Além disso, é preciso também, incentivar e avaliar o desempenho individual e coletivo, visando motivar os colaboradores com recompensas, reconhecendo sua produtividade. É fundamental manter um ambiente de trabalho saudável, com uma comunicação eficaz, promovendo o engajamento dos profissionais. Basicamente, o pilar da Gestão de

Pessoas é reconhecer o valor do funcionário como ser humano, buscando alcançar as metas da organização sem comprometer os objetivos pessoais dos colaboradores ou seu bem-estar.

O processo de recrutamento consiste em identificar profissionais que apresentam o perfil para assumir o cargo disponível na organização. Já o processo de seleção consiste na escolha do profissional que melhor ocuparia o cargo vago na organização, isto é, promove a comparação das características pessoais e profissionais do candidato com as exigências do cargo, além de a comparação ser realizada entre os candidatos. (DUTRA, 2014, p. 42)

Os processos da Gestão de Pessoas são fundamentais para oferecer um ambiente de trabalho mais incluso para os colaboradores, tendo em vista a importância de favorecer e capacitar as pessoas da instituição, tais como, processos de agregar, a fim de incluir novas pessoas na empresa. Segundo Chiavenato (2008), os aspectos fundamentais em que se baseia a gestão de pessoas é compreender que as pessoas são seres humanos e não recursos, e que são dotados de individualidades, histórias particulares, habilidades e conhecimentos diferentes, são ativadores de inteligência sobre recursos organizacionais. Por meio do recrutamento e seleção dos indivíduos, processos de aplicar, sendo um método para definir os cargos, a partir de desenhos e avaliação de desempenho, processos de recompensar, que possui a finalidade de incentivar as pessoas e suprir suas necessidades, incluindo questões como a remuneração e benefícios, processos de desenvolver, voltados para a capacitação dos colaboradores, por meio de treinamentos, aplicação de mudanças e comunicação, processos de manter as pessoas, ligados a cultura organizacional e processos de monitorar, com o objetivo de verificar os procedimentos, por meio de bancos de dados e sistemas de informações gerenciais.

2 SITUAÇÃO PROBLEMA

2.1 Descrição do Município

A história da cidade de Aparecida, São Paulo, se inicia em meados de 1717, a partir de um acontecimento que marcou a região, o encontro da imagem de Nossa Senhora da Conceição Aparecida. Esse ato ocorreu por três pescadores, Domingos Garcia, Felipe Pedroso e João Alves, que para a celebração da chegada do Conde de Assumar, estavam em busca de peixes no rio Paraíba do Sul. Na época, o dia não estava propício para pesca, porém, com o encontro da imagem da santa, o grande milagre aconteceu, o surgimento de peixes, fato que influenciou no conhecimento da santa como Padroeira do Brasil.

Com o passar do tempo, o milagre tornou-se conhecido em meio a sociedade, impulsionando o surgimento de diversos devotos de Nossa Senhora de Aparecida, com toda repercussão as visitas à imagem aumentaram, sendo necessária a construção de algumas estruturas, a fim de acomodar os peregrinos, de tal modo, surge em 1745 a primeira capela. Entretanto, com a expansão no número de fiéis foi preciso programar um templo maior e assim em 1888, foi construída a Basílica Velha, dando continuidade aos avanços financeiros e populacionais, no dia 11 de novembro de 1955 foi iniciada a construção da Basílica Nova, que passa por alterações até os dias atuais.

Esses fatores influenciaram atualmente no crescimento da cidade, onde muitos turistas possuem o intuito de conhecer a basílica que passou por diversas modificações e se tornou conhecida em várias regiões, sendo assim, considerado como o segundo maior santuário mariano do mundo. Desse modo, todos esses fatores influenciam diretamente o crescimento econômico da cidade, tendo como característica marcante o dia 12 de outubro, data a qual se comemora o dia de Nossa Senhora de Aparecida.

Segundo dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) realizado em 2022, com uma área territorial que abrange 120.890km², a cidade de Aparecida apresenta uma população residente de 32.569 pessoas, que, através de pesquisas realizadas em 2021, obteve um PIB per capita de R\$28.750,03. Deve-se ressaltar que devido à Basílica de Nossa Senhora Aparecida, o município possui como principal atividade econômica o turismo religioso, que atrai milhões de fiéis

anualmente. Além disso, o comércio, especialmente de artigos religiosos e suvenires, é bastante significativo na região. É possível destacar, também, o setor hoteleiro, associado ao turismo gerido ao redor da Basílica, representando uma das principais fontes de renda da cidade. Em relação ao comércio local, vale pontuar que o turismo religioso impulsiona uma vibrante economia comercial em Aparecida, com uma variedade de lojas, restaurantes, hotéis, pousadas e outros estabelecimentos voltados para atender às necessidades dos visitantes.

Outro ponto forte da economia de Aparecida é a indústria de artigos religiosos presente na cidade, visto que a produção e venda desses artigos, como imagens, terços, velas e lembranças religiosas, são uma parte significativa da economia local, e muitos estabelecimentos e empreendedores acabam se especializando na fabricação e venda desses produtos para os turistas.

Um fator importante que deve ser mencionado por representar um contribuinte para o giro da economia da cidade são os bairros que abrangem as principais atividades econômicas, estes por sua vez, são cercados de atividades que auxiliam no crescimento do município como um todo, destacando, sobretudo o trabalho realizado pela população local que além de garantir a geração de renda interfere diretamente no crescimento econômico do município.

2.2 Caracterização da Empresa

A Pastelaria da Gilsa foi criada em julho de 2022, pela atual proprietária Gilsa Diniz, nascida no interior de Minas Gerais no ano de 1968. Gilsa já era experiente no ramo dos comércios, visto que, há pouco tempo havia fechado um negócio por consequências da pandemia. Mesmo com dificuldades, seu objetivo era continuar no ramo comercial, entretanto, não tinha a quantia de dinheiro necessária para investir.

Ao realizar um estudo de mercado, a proprietária analisou duas oportunidades em pontos próximos à Feira Livre de Aparecida, a mesma identificou como fatores impactantes positivamente a estrutura e a grande circulação de pessoas. Embora considerasse um bom local, ainda era preciso um investimento para que o projeto se encaminhasse, coincidentemente, Gilsa reencontrou um ex-aluno investidor, que a auxiliou sobre a possibilidade de montar algo voltado ao ramo alimentício, visto que, seria uma localização privilegiada para tal aspecto. Após realizar uma visita ao local,

seu aluno a aconselhou que para um melhor desenvolvimento das atividades um espaço não supriria a demanda, sugeriu então que fosse realizada uma reforma interna, assim, fazendo a junção de dois pontos, a fim de aprimorar o ambiente.

Diante de tais questões, o projeto foi começando a ser moldado, definindo as partes essenciais, como o nome, o qual a proprietária optou por colocar o seu próprio, garantindo o conhecimento na Feira Livre e no município. Em razão às cores para o espaço e logo, predomina-se a Laranja, a qual se remete à fome, questão estratégica para atrair os clientes. Com os aspectos definidos, a inauguração ocorreu no dia 1 de julho de 2022, com cerca de cinco funcionários, sendo majoritariamente familiares. Inicialmente o foco estava voltado aos turistas e visitantes, no entanto, com o passar dos dias a entrega para feirantes tornou-se um sucesso pela empresa, representando um aumento significativo nas vendas e na fidelização da clientela, fator que contribuiu para futuras mudanças no cenário, incluindo um sistema rápido de entrega e mudanças no cardápio, que atualmente, além de salgados, lanches e pastéis, conta com opções para café da manhã e almoço.

Desde sua inauguração a pastelaria permaneceu no mesmo local, Rua Domingos Garcia, Nº 167, Ponte Alta, Aparecida, São Paulo. Nesse mesmo contexto, é importante ressaltar que, o bairro da Ponte Alta, onde se situa a empresa em questão também representa um elemento primordial sob as atividades nela exercida, visto que, caracteriza-se por abranger mais de 50 empresas, sendo em sua maioria hotéis, mercados e estabelecimentos de mercadorias diversas, que tendem a aproximar o fluxo de clientes para o local. Portanto está localizada em um ponto estratégico, tanto para a visibilidade dos turistas como para o sistema de entregas para os comerciantes, fator que possui uma grande demanda.

2.3 Descrição dos Problemas

A Pastelaria da Gilsa apresenta em suas devidas repartições funcionais uma lacuna que está diretamente ligada com a Gestão de Pessoas, fator que influencia em todo setor produtivo e gera problemáticas no meio organizacional, interferindo sobretudo em questões como a falta de treinamento e qualificação dos funcionários, ausência na divisão de tarefas, padronização dos produtos e falhas no setor

automotivo, além de carências sobre um recrutamento e seleção. Diante de tais problemáticas analisadas no local, torna-se importante averiguar a situação e refletir sobre as consequências que geram para a instituição, interligando-se com questões que afetam o meio operacional, desse modo, representando uma baixa lucratividade e produtividade, aumentando, portanto, os prejuízos da empresa.

Um dos pontos identificados na instituição é a falta de treinamento dos funcionários, visto que, a distribuição de cargos necessita de uma organização mais adequada, já que, esse fator possui grande influência em diversas áreas do estabelecimento, gerando impactos na eficiência e produtividade, pois com a ausência da divisão de cargos, a empresa não possui uma visão ampla sobre a função de cada colaborador, com a falta de um treinamento preciso os trabalhadores pontuam dificuldades sobre suas determinadas ações e como realiza-las, conseqüentemente interferindo na cultura organizacional da instituição.

Além desse quesito, a ausência de treinamentos gera diversos malefícios como a inexistência de capacitação dos colaboradores, visto que a empresa não consegue obter resultados capazes de suprir às necessidades dos processos produtivos, por não conseguir capacitar os funcionários para realizar o monitoramento dos procedimentos, que influenciará na falta de comparação da situação da empresa, impossibilitando o desenvolvimento da análise do custo-benefício, sendo fatores que acarretam na improdutividade, visto que, o colaborador que não sabe identificar a situação da empresa conseqüentemente apresenta dificuldades em desempenhar a função do cargo estabelecido, por não estar preparado para executar as atividades específicas com excelência.

As pessoas constituem o principal patrimônio das organizações. O capital humano das organizações – composto de pessoas, que vão desde o mais simples operário ao seu principal executivo – passou a ser uma questão vital para o sucesso do negócio. E também o principal diferencial competitivo das empresas bem-sucedidas. Em um mundo mutável e competitivo, em uma economia globalizada e sem fronteiras, as organizações precisam se preparar continuamente para os desafios da inovação e da competitividade. (CHIAVENATO, 2014, p. 309).

Em vista disso, se a empresa não implementa o treinamento aos colaboradores para realizar os processos, a mesma não terá um diferencial no mercado, pois as pessoas são o principal foco de diferenciação da organização e se não estiverem

capacidades o suficiente, conseqüentemente obterá prejuízos por falha de comunicação, conhecimento e outros aspectos que causam grandes problemas para a instituição afetando diretamente a operação. No que se refere à Pastelaria da Gilsa nota-se como a ausência deste interfere em erros nos pedidos, fator que resulta em desperdícios e insatisfações por parte dos consumidores, atrasos e desorganizações no meio operacional, questões significativas para a instituição.

Ademais, com a ausência do treinamento há necessidade de retrabalho, fator que acaba retardando os processos de produção, aumentando os prejuízos, principalmente por ser uma empresa do ramo alimentício, assim muitos produtos são desperdiçados, ocasionando uma margem de erros no setor. Esse aspecto além de proporcionar perdas, também causa problemas relacionados ao clima organizacional, uma vez que os funcionários ficam frustrados e acabam provocando conflitos com a equipe, desencadeando desmotivações entre os mesmos. Cada área em uma organização representa engrenagens de um sistema, onde todas devem funcionar em perfeita harmonia para uma produção mais eficiente, sendo assim, se não há conhecimento as chances de erros aumentam podendo haver uma maior probabilidade de sustos adicionais para a dona do estabelecimento. “O treinamento pode estar focado na preparação das pessoas para o trabalho em si – em função do cargo- ou para fornecer valor agregado e resultados para a organização – em função das competências a serem criadas ou desenvolvidas” (CHIAVENATO, 2014, p. 312).

Desse modo, a inexistência das competências, influencia na falta de habilidades dos funcionários referente a comunicação, motivação e negociação, visto que, o treinamento proporciona a base dos cargos e competências de cada colaborador e com a ausência do mesmo, as habilidades ficam coibidas. A partir disso, nota-se que diversos problemas são gerados dentro da empresa, por implementar o treinamento, para capacitar os funcionários e aprimorar os processos operacionais, pois os mesmos não conseguem obter um diagnóstico da situação do estabelecimento, em função de problemas e relacionados a produção e serviços.

Outra problemática identificada na empresa é a falha de comunicação entre os integrantes, podendo ocorrer através da falta de clareza nas instruções, visto que informações vagas ou imprecisas resultam em erros na execução dos pedidos, além disso, a comunicação entre os departamentos (como os de venda e atendimento ao cliente) deve ser feita de forma precisa, havendo maior integração entre os

funcionários. Ademais, a empresa menciona que em épocas de alta demanda podem ocorrer confusões nas anotações dos pedidos, atrapalhando o sistema de entrega e a realização da execução do produto requerido.

Salienta-se que devido a falha de comunicação entre os operários e departamentos ocorre o aumento de custos operacionais, ressaltando, assim, o custo de reenvio, que precisará reutilizar a mão de obra e transporte dos funcionários, havendo uma repetição de esforços, erros na preparação dos pedidos, englobando informações incorretas, quantidades erradas ou endereços equivocados, há, também, a comunicação inadequada com fornecedores, que pode resultar em atrasos na obtenção de matéria prima ou em erros nos pedidos enviados para a empresa.

Antigamente, o bom desempenho significava a execução de um conjunto de tarefas que eram repetitivas, e a qualificação profissional era associada com cada tarefa específica. Agora, as equipes constituem o fundamento das organizações flexíveis, e a eficiência das pessoas está cada vez mais vinculada com a habilidade interpessoal de comunicação e colaboração. (CHIAVENATO, 2014, p.365)

É possível pontuar que a comunicação é um elemento crucial para garantir eficiência operacional, melhor resolução de conflitos, evitando desacertos, harmonia da equipe, manter um bom relacionamento com clientes e parceiros, e, além disso, promove, também, maior transparência e confiança. Entretanto, para assegurar o sucesso organizacional da empresa, é essencial que seja realizada de forma precisa e correta, visto que possíveis falhas na comunicação podem resultar em pedidos duplicados, acúmulo de estoques desnecessários ou falta de produtos essenciais, afetando o fluxo de caixa e a eficiência do inventário da organização. Além disso, sem comunicação eficiente, ajustes nos processos de entrega e realização de pedidos se tornam lentos, prejudicando a capacidade da empresa de se adaptar a novas demandas do mercado ou imprevistos.

Em vista disso, observa-se que essas complicações afetam diretamente os consumidores da empresa, pois clientes que recebem pedidos incorretos ou atrasados podem ficar frustrados, afetando negativamente a experiência de compra e a lealdade à organização, podendo fazer com que percam a confiança na mesma e busquem alternativas.

A comunicação precisa ser constante, contínua e eficaz. Os colaboradores devem receber informação sobre o andamento das metas e dos resultados, como retroação para orientar o desempenho. O alcance das metas e dos resultados deve ser solenemente festejado e a diretoria da empresa deve realçar e enfatizar o programa em todas as reuniões. (CHIAVENATO, 2014, p.282)

Sendo assim, é necessário ressaltar que uma organização representa um grupo de pessoas que trabalham em uma divisão de atividades para alcançar um objetivo em comum, sendo uma ferramenta onde muitas pessoas combinam seus esforços e atuam juntas para alcançar o propósito oferecido pela empresa na qual operam.

Para uma empresa do ramo alimentício, o planejamento de compras é crucial pois garante a disponibilidade de ingredientes, controla os custos e minimiza desperdícios. Esse planejamento inclui prever a demanda com base em análises estabelecer relações com os fornecedores, e assegurar a compra de produtos dentro do prazo e com qualidade adequada. Isso ajuda a evitar interrupções na produção, mantém a qualidade dos alimentos, e reduz perdas financeiras operacionais. Ao abordar o planejamento de compras de maneira estratégica, uma empresa pode atender melhor seus clientes e operar de forma mais eficiente. É como garantir que a cozinha esteja sempre bem abastecida e organizada, para que tudo funcione de forma suave e os clientes recebam o melhor produto possível. O planejamento de compras não só mantém a operação funcionando sem problemas, mas também ajuda a construir uma reputação sólida e confiável no mercado.

A função de compras considera a aquisição de todos os suprimentos de que a empresa necessita, mas vai além. Essa função assume para si a tarefa de dar mais valor ao produto ou serviço final adquirido pelo cliente, obtendo-o de fontes melhores, com preços melhorados ou com transporte mais rápido, por exemplo. A relação com fornecedores e clientes internos (outras áreas da empresa, por exemplo) também faz parte dessa função. (FIGUEIREDO, 2014, p.6)

A falta do mesmo é um problema crítico que pode impactar negativamente qualquer estabelecimento comercial, e a Pastelaria da Gilsa não é exceção. Planejar adequadamente as compras é essencial para garantir a eficiência operacional, a satisfação do cliente e a sustentabilidade financeira do negócio. Quando essa etapa é negligenciada, as consequências podem ser prejudiciais e abrangentes, afetando desde a qualidade dos produtos oferecidos até a percepção do cliente.

O planejamento de compras envolve a previsão de demanda, a seleção de fornecedores, a negociação de preços e a gestão do estoque. Sem um planejamento adequado, a pastelaria enfrenta problemas graves, como a falta de ingredientes essenciais, o que resulta em produtos de baixa qualidade ou mesmo impossibilidade de atender aos pedidos dos clientes. Não ter um software especializado que verifique a ausência de suprimentos também é um problema que pode levar a situações onde os produtos só são repostos quando o estoque acaba completamente. Esse atraso na reposição pode resultar em interrupções na produção. Além disso, a falta de planejamento leva a proprietária a fazer compras impulsivas e mal negociadas, resultando em custos elevados e margens de lucro reduzidas, o que por conta da ausência de um estoque bem gerido também ocorre desperdícios, com ingredientes vencendo antes de serem utilizados, o que afeta diretamente o orçamento da pastelaria.

Um profissional especializado em compras não é simplesmente um encarregado de adquirir serviços e suprimentos pelo menor preço. Muito mais que isso, ele é um profissional capaz de enxergar sua empresa e todos os setores de forma integrada, observar os desafios competitivos a que a empresa está exposta, compreender os sinais do mercado, ponderar suas opções de compra de acordo com as prioridades e estratégias de mercado da empresa. (FIGUEIREDO, 2014, p.7)

A relação com o cliente também tem sido gravemente comprometida pela falta de planejamento de compras. Um dos principais motivos é a inconstância na qualidade dos produtos. Quando a pastelaria não estava com o estoque adequado de ingredientes teve que recorrer a substitutos ou fornecedores de menor qualidade, o que pode afetar o sabor e a apresentação dos pastéis. Clientes que frequentam a pastelaria em busca de um sabor específico ou de uma qualidade constante podem ficar desapontados e optar por não retornar. Mediante a isso, a falta de produtos leva a uma experiência negativa para o cliente. Se o estabelecimento frequentemente não tem os itens desejados disponíveis, os consumidores podem sentir frustração e buscar alternativas em concorrentes. A perda de vendas e a diminuição da fidelidade são consequências diretas da falta de um planejamento eficaz.

Um sistema de automação dentro do setor empresarial reflete uma série de mecanismos que auxiliam e facilitam às tarefas diárias, a ausência do mesmo

direciona a empresa a um trabalho mais lento interferindo completamente na produtividade entre os funcionários, visto que, provoca uma desorganização no ambiente e um atraso nas atividades, diminuindo, portanto, a produtividade entre a equipe.

No que se refere à Pastelaria da Gilsa, a falta de um sistema rápido para o cadastro de pedidos sugere uma visão problemática sobre a estruturação e divisão de atividades. Ao utilizar um sistema consideravelmente antigo para coleta de pedidos, sendo realizado manualmente, nota-se como as funções são executadas de maneira gradual afetando diretamente a produtividade no ambiente de trabalho, visto que, a falta de um sistema automatizado induz a empresa a chances maiores de erros, fator que gera diversos outros obstáculos incluindo prejuízos na gestão da instituição bem como na imagem da mesma, atingindo sobretudo nesse mesmo contexto um elemento primordial, ou seja, o público alvo.

Trabalho rotineiro, manual e mal qualificado não geram nem empregam capital humano para a organização. Pode ser automatizado e, quando não pode, o funcionário que contribui pouco e aprende pouco em matéria de habilidades e conhecimentos, pode ser facilmente substituído. É a descartabilidade; uma mão contratada e não uma cabeça produtiva. É a era do trabalhador do conhecimento (CHIAVENATO, 2014, p. 41)

A expansão do meio tecnológico no ramo empresarial ressalta a essencialidade sobre as mudanças do mercado e a importância de acompanhá-las para o crescimento do negócio, a problemática sobre o atraso de ações e a carência em razão ao acúmulo de atividades ocasiona múltiplas lacunas sobre o sistema rápido operacional da organização, que por sua vez, designa ações com proporções errôneas maiores alienando-se com as demais dificuldades apontadas na instituição, bem como, a inconsistência na transmissão de informações que eleva a desorganização e gera empecilhos sobre a otimização dinâmica dos fluxos de trabalho, tornando-o tardio e ineficaz.

Tanto a informatização – caracterizada pela automação dos escritórios – quanto a automação industrial – caracterizada pela automação dos processos de produção – para as tarefas simples e repetitivas estão deixando para trás a especialização profissional e buscando a generalidade e a multifuncionalidade das pessoas. As tarefas deixam de ser repetitivas e musculares para se tornar mentais e mutáveis. (CHIAVENATO, 2014, p. 188).

Diante dessas, concretiza-se o enfoque sobre a função significativa de um sistema operacional ágil dentro do ramo empresarial, ao retratar sobre o meio alimentício salienta-se sobre o papel crucial da promoção de um sistema que atenda a demanda e que facilite o meio operacional no que diz respeito à otimização dinâmica entre os colaboradores da instituição, que enfatiza sobre a diminuição de desperdícios. “Com o crescimento da sociedade moderna, as pessoas têm de encontrar meios alternativos de realizar suas tarefas diárias, razão pela qual se pode dizer que a automação moderna tem como objetivo prover o conforto para seus usuários” (QUESADA, 2017, p.10). Partindo deste princípio, ao apontar uma lacuna sobre a presença de um controle adequado para as tarefas diárias, seguindo a visão das pessoas ao envolvimento caracterizam a empresa com uma política antiga que constantemente sofre em razão a desorganização no ambiente operacional, fator que contradiz os conceitos e objetivos da automação, que por sua vez, auxilia e facilita questões que não precisam ser complexas, promovendo melhor execução nas ações e praticidade para averiguar possíveis erros e solucioná-los.

Um problema que a Pastelaria da Gilsa enfrenta é a falta de padronização de seus produtos e serviços, o que acarreta diversos problemas, perda de clientes e não fidelização dos mesmos. Essa problemática pode trazer uma série de problemas que afetam tanto a eficiência operacional quanto a satisfação do cliente. A não padronização no estabelecimento tem diversos fatores principais que influenciam, como o preparo de lanches e pastéis por pessoas diferentes, com uma preparação realizada de forma individualizada, além da falta de uma medida exata de matéria prima para os produtos.

Sem a padronização, os itens apresentam divergências no sabor, visto que cada funcionário tem sua forma de temperar e preparar, tamanho, apresentação e principalmente temperatura e tempo, por exemplo, se não é a chapeira que faz um lanche, seu tempo de produção é maior e a apresentação conseqüentemente menor, já que o outro colaborador não é especialista na área. Portanto, nota-se a dificuldade sobre um padrão no meio operacional da instituição, quando feito por alguém especializado resulta em uma melhor experiência ao consumidor, que por sua vez espera que a qualidade siga a mesma nos próximos pedidos, o que contradiz quando é feito por outro colaborador inexperiente que quebra com a expectativa gerada anteriormente. “Os padrões definem o que deve ser medido em

termos de quantidade, qualidade, tempo e custo dentro de uma organização e quais os instrumentos de medidas adequados” (CHIAVENATO, 2014, p. 499).

Outro fator grave que a falta de padronização gera na Pastelaria da Gilsa é o desperdício de ingredientes e tempo, já que os funcionários não utilizam os mesmos processos ou medidas, operações resultantes em custos operacionais mais elevados, prejudicando, portanto, o setor de compras que apresenta barreiras para prever com precisão as necessidades de estoque, tendo em vista que as quantidades de cada ingrediente sofrem constantes variações. Diante dessas, é notório os conflitos gerados em duas questões, em casos de excessos de produtos há a falta de materiais induzindo a compra de emergência em estabelecimentos locais com o preço superior e a compra impulsiva que gera o acúmulo de itens com a validade ultrapassada, é importante mencionar que, ambas as situações exaltam a insatisfação dos consumidores, incluindo atrasos e ausência de funcionários quando há urgência para a compra rápida de insumos, pontos que poderiam ser evitados com a presença de uma mudança no sistema operacional, a fim de tornar o trabalho mais ágil, seguindo um modelo e critério proposto.

Produtos inconsistentes podem prejudicar diretamente a imagem do estabelecimento, uma vez que, quando um produto bom é entregue ao cliente, este pode ajudar a exaltar o nome da instituição, entretanto em casos de situações contraditórias a esta, o efeito conseqüentemente é contrário resultando em graves prejuízos para instituição, salientando dessa forma, como a experiência do consumidor é crucial para o estabelecimento como um todo.

O primeiro passo do processo de controle é estabelecer previamente os objetivos ou padrões que se deseja alcançar ou manter... O padrão é um nível de atividade estabelecido para servir como modelo para a avaliação do desempenho organizacional. Um padrão significa um nível de realização ou desempenho que se pretende tomar como referência. Os padrões funcionam como marcos que determinam se a atividade organizacional é adequada ou inadequada ou como normas que proporcionam a compreensão do que se deverá fazer. (CHIAVENATO, 2014, p. 498).

A ausência de procedimentos padronizados na Pastelaria da Gilsa torna o treinamento de novos funcionários mais complexo e demorado, já que cada funcionário exerce sua função de um método sem especialização, influenciando as demais pessoas que podem ser contratadas que seguirão as mesmas ações.

Portanto, nota-se que a padronização é crucial para garantir a eficiência operacional, a satisfação do público, formação de uma boa identidade e sucesso a longo prazo de qualquer empresa, questões que atualmente apresentam carência na Pastelaria da Gilsa.

O recrutamento tem como principal função divulgar no mercado de trabalho as oportunidades oferecidas pela organização, sendo uma pesquisa recíproca: a empresa busca funcionários aptos para atuar nos cargos disponíveis, enquanto as pessoas buscam empresas para aplicar suas competências e habilidades. Ao promover as oportunidades, a organização precisa captar o público; apenas divulgar não basta, é necessário atrair as pessoas para o processo seletivo.

Um obstáculo que pode ser encontrado durante o processo de recrutamento é o próprio mercado de trabalho. Quando o mesmo está em oferta, ou seja, com muitas oportunidades em aberto e pouca procura, as organizações enfrentam um desafio: precisam aumentar o investimento no recrutamento para atrair candidatos e investir em treinamento, já que, por vezes os funcionários recrutados possuem pouca qualificação. Devido à escassez de candidatos, a organização se adapta, aplicando um treinamento intenso. Quando o mercado de trabalho está em situação de procura, com muita demanda e poucas vagas disponíveis, a organização não precisa de alto investimento, e encontrar pessoas qualificadas torna-se mais fácil.

A Pastelaria da Gilsa está situada na cidade de Aparecida- SP. Nesse contexto, o mercado de trabalho se encontra em um paradigma: apesar de haver um grande número de empresas procurando funcionários e muitas buscando emprego, a mão de obra é desqualificada. “Candidatos podem estar à procura de trabalho e organizações à procura de candidatos, e nem sempre eles se encontram.” (CHIAVENATO, 2014, p.100). Devido ao grande fluxo de pessoas que todos os dias buscam emprego na cidade, o processo de recrutamento deve inicialmente filtrar aqueles que possuem maiores qualificações e investir em treinamento.

No caso da pastelaria, onde a qualidade do produto e o contato direto com o público são fundamentais, é crucial recrutar funcionários qualificados. A ausência desse cuidado pode desencadear problemas e impactar diretamente o funcionamento da organização. A falha no processo de recrutamento pode ocasionar a contratação de funcionários inadequados para os cargos, que não possuem habilidades, afetando a qualidade dos processos de produção e influenciando

inclusive a experiência do cliente e a reputação da empresa. Além disso, quando o funcionário não se adapta ao cargo, as chances de deixar a empresa aumentam, desencadeando uma alta taxa de turnover. Conseqüentemente, a organização precisará investir no treinamento de novos funcionários, e a cultura organizacional acaba sendo prejudicada.

Além dos problemas operacionais, recrutar funcionários inadequados pode impactar negativamente a moral da equipe já existente e causar descontentamento entre os colaboradores, diminuindo a produtividade e tornando o ambiente de trabalho mais propício a conflitos. A experiência do cliente é diretamente afetada quando funcionários desqualificados são recrutados, já que estes podem oferecer um atendimento insatisfatório, diminuindo a fidelidade dos clientes e, conseqüentemente, a credibilidade da empresa. A ausência de investimentos em um processo de recrutamento bem estruturado pode, portanto, resultar em diversos problemas significativos. Estes problemas são decorrentes da falta de competência e comprometimento da equipe, o que acaba prejudicando o funcionamento da empresa, a qualidade dos produtos e serviços oferecidos, e o sucesso organizacional.

Sequencialmente ao processo de recrutamento, inicia-se o processo de seleção de pessoas, realizado com o objetivo de integrar novos talentos às organizações. A seleção de pessoas tem a finalidade de classificar e escolher os funcionários mais adequados para os cargos disponíveis. Quando mal executada, podem ser admitidos funcionários que não se enquadram ou não concordam com a cultura organizacional, diretrizes e funcionamento da empresa, podendo haver diversas discrepâncias na organização.

A admissão de funcionários desqualificados pode gerar múltiplos entraves nos processos. Como mencionado, “O calcanhar de Aquiles das organizações – o seu principal ponto nevrálgico – é a qualidade das pessoas que nelas trabalham.” (CHIAVENATO, 2014, p. 117). O maior problema nas empresas geralmente está relacionado aos colaboradores; quando estes não possuem as qualidades requeridas, a organização acaba sendo prejudicada. Portanto, é fundamental não apenas selecionar pessoas capacitadas, mas também promover o treinamento constante dessas pessoas.

No caso da Pastelaria da Gilsa, a empresa não procedeu à realização de qualquer processo seletivo dos indivíduos; aqueles que ali exercem suas funções são familiares e amigos. Diversos percalços podem surgir diante dessa situação, não apenas por se tratar de pessoas conhecidas, mas também pela ausência de um processo seletivo para identificar as competências necessárias dos profissionais. A falta de qualificação e habilidade pode influenciar a qualidade dos produtos e serviços prestados, podendo ocasionar, inclusive, um desempenho insatisfatório e a necessidade de retrabalho, gerando maiores gastos para a organização.

Acontece que a variabilidade humana é enorme: as diferenças individuais entre as pessoas, tanto no plano físico [...] quanto no plano psicológico [...], levam as pessoas a se comportarem diferentemente, a perceberem situações de maneira diferente e a se desempenharem diferentemente com maior ou menor sucesso nas organizações. (CHIAVENATO, 2014, p. 118).

Referindo-se à contratação de familiares e amigos, podem ser desencadeados conflitos de interesse, onde as decisões podem ser influenciadas por questões pessoais. A gestão pode enfrentar desafios relacionados à disciplina e supervisão, devido à dificuldade de aplicar normas e políticas de trabalho. Além disso, familiares tendem a ser menos receptivos a mudanças, o que pode limitar o desenvolvimento da pastelaria e a adaptação às mudanças de mercado. Outra questão a ser observada é que os funcionários que não possuem laços familiares podem sentir-se deslocados e desmotivados ao perceberem tratamentos preferenciais ou cobranças menores, causando conflitos internos e afetando o clima organizacional.

As problemáticas não decorrem exclusivamente das questões familiares; a falta do processo seletivo em si gera diversas dificuldades para a organização, como a rotatividade de funcionários devido à contratação inadequada. Isso implica a necessidade de um novo processo de recrutamento, seleção de pessoas e treinamento, gerando desperdício de recursos inicialmente investidos e novos gastos. A ausência de uma contratação adequada pode ocasionar problemas de compliance se a empresa não estiver em conformidade com os requisitos legais e comportamentais. A cultura organizacional também pode ser afetada se forem contratados funcionários que não compartilham dos valores da organização, o que acaba incidindo em problemas à coesão e ao ambiente organizacional.

O processo de seleção de pessoas é fundamental para a contratação de colaboradores qualificados e que estejam alinhados aos valores e necessidades da pastelaria. Segundo Chiavenato (1999) lidar com pessoas deixou de ser um desafio e passou a ser vantagem competitiva para organizações bem sucedidas. A ausência desse processo pode causar problemas operacionais, conflitos de interesses, descontentamento dos clientes internos e externos, baixa rentabilidade dentre outros; provocando diversos problemas e prejudicando adversamente a reputação da pastelaria.

3 PROPOSTAS DE SOLUÇÃO

Mediante as problemáticas analisadas torna-se preciso averiguar as possíveis soluções que funcionariam como forma de auxiliar a gestora à cerca dos problemas que interceptam a relação das pessoas na instituição. Ao analisar as questões que implicam a interação do ambiente organizacional com os colaboradores, nota-se se a importância da aplicação de ferramentas simples e cabíveis para o entendimento da equipe, estas, funcionam de forma geral a fim de buscar sanar ou minimizar os problemas em torno da gestão de pessoas.

Quando o assunto é o sucesso organizacional, os indivíduos devem ser valorizados como elemento chave para a entrega de resultados, com isso, o recrutamento e seleção de pessoas fazem-se vitais dentro da empresa, de modo a contratar funcionários dedicados, que se alinhem com o clima organizacional e tenham a intenção de auxiliar no crescimento da empresa. Ao abordar a contratação de colaboradores, deve-se imediatamente recorrer ao processo de recrutamento e seleção de pessoas, como uma etapa importante para que a contratação ocorra de maneira correta e eficaz. “Há forte ênfase na eficiência, isto é, na execução correta dos procedimentos de recrutamento e seleção. O importante é o processo, e não o seu resultado para a organização” (CHIAVENATO, 2014, p. 92).

O recrutamento tem a função de atrair o público e selecionar os perfis para cargos em aberto, de modo a filtrar aqueles que possuem os requisitos básicos requeridos pela organização, sendo analisadas as hard skills que agregarão no dia a dia da empresa, trazendo maiores benefícios para a mesma. Investir tempo e recursos em um recrutamento bem elaborado evita que problemas significativos atrapalhem o funcionamento da empresa e garante a construção de uma equipe competente, comprometida e apta a oferecer produtos e serviços de alta qualidade, assegurando sucesso e eficiência operacional.

Ao tratar sobre o processo de seleção de pessoas, que representa, basicamente um complemento do recrutamento, é possível notar que ambos fazem parte do processo de introdução de novos talentos dentro da organização; sendo que, enquanto o recrutamento é convidativo e busca atrair possíveis colaboradores que se alinhem com as metas da organização, a seleção de pessoas apresenta diversos critérios maiores para selecionar aqueles que verdadeiramente se encaixam nos

cargos. “Enquanto o objetivo do recrutamento é abastecer o processo seletivo de seus insumos básicos – candidatos -, o objetivo da seleção é o de escolher e classificar os candidatos mais adequados às necessidades da organização”. (CHIAVENATO, 2014, p. 118)

São os processos de recrutamento e seleção de pessoas em união que garantem a contratação de pessoal qualificado, avaliando de maneira profunda seus aspectos, valorizando e preservando o capital humano da organização. A empresa deve traçar o perfil do cargo desejado, as características que irá buscar nos colaboradores. O processo seletivo deve focar não apenas o agora, mas avaliar as tomadas de decisão visando o potencial dos candidatos a longo prazo, avaliando as variáveis. A tomada de decisão de uma contratação deve ser estudada, visto que, não é uma tarefa fácil mensurar todas as competências de um profissional apenas durante as etapas de seleção, o processo de recrutamento e seleção é método.

Referente às problemáticas em função da falta de recrutamento e seleção de pessoas, a empresa BernardesRH foi contata, de forma a adquirir a melhor solução. A representante da empresa, senhora Aline Bernardes orientou que fossem implementados na pastelaria os processos, podendo ser feitos de maneira mais viável através da contratação de uma empresa especializada, como a da mesma. Uma empresa de empregabilidade, a BernardesRH faz a ponte entre candidatos e empresas, já possuindo seus métodos, consegue realizar os processos de maneira mais eficaz.

Contratar uma empresa para realização dos processos faz-se viável quando referente à pastelaria, devido ao porte da instituição, não sendo, portanto, necessária a contratação de um especialista fixo de RH, podendo terceirizar os processos, até mesmo devido a economia de tempo, qualidade das operações realizadas e investimento. O investimento é uma questão a ser mencionada, a representante da BernardesRH alegou que, possui valores fixos referente aos cargos a serem preenchidos, porém, existem demais empresas que cobram por porcentagem em cima do salário do cargo, por exemplo: o salário do funcionário a ser contratado é de R\$1.500,00, e a porcentagem que a empresa cobra é de 80%, portanto, seria cobrado R\$1.200,00 pela prestação de serviços. Cabe à empresa escolher aquilo que melhor se adequa a sua situação.

Outra ação a ser tomada é o processo de recrutamento e seleção interno, abrindo oportunidades de crescimento para os colaboradores que já atuam na organização, por meio de promoções.

O recrutamento interno aborda os atuais colaboradores da organização, e o recrutamento externo focaliza os candidatos que estão lá fora no MRH. Um privilegia os atuais funcionários para lhes oferecer oportunidades melhores dentro da organização, enquanto o outro busca candidatos externos para trazerem experiências e competências não existentes na organização. (CHIAVENATO, 2014, p. 102)

Ambas as opções são viáveis dentro da organização, variando conforme as necessidades existentes. Focando nas questões presentes na Pastelaria da Gilsa, poderia ser realizado o recrutamento interno para promover colaboradores atuantes, e a realização do externo de modo a suprir a vaga que se abriria, não abrindo mão da realização de treinamentos para melhor agregar os novos funcionários.

A Pastelaria da Gilsa deve primordialmente traçar o perfil visado para contratação de um novo servidor, para o cargo de atendente, por exemplo, devem ser buscados candidatos que possuam como requisitos: experiência com atendimento ao cliente, trabalho em equipe, proatividade, agilidade para as demandas, boa comunicação e disponibilidade de horário, devido aos horários em que a empresa presta serviços, particularmente aos finais de semana, em que a cidade de Aparecida se encontra com uma intensificação do fluxo de romeiros. O perfil para contratação pode ser seguido como uma base, sendo apenas requeridos competências mais direcionadas aos cargos necessários, como para auxiliar de cozinha, onde seria relevante haver experiência com produção e preparação de alimentos. Destaca-se por fim que, apesar de quaisquer experiências obtidas anteriormente, o treinamento não deve ser descartado, para melhor integrar o funcionário ao funcionamento e procedimentos da pastelaria.

Diante da problemática em razão a ausência de treinamento, torna-se necessária à implementação desse tipo de atividade com os funcionários, membros da organização que constituem o todo da empresa, visto que, os mesmos exercem as funções determinadas para gerar lucros a partir dos processos produtivos. Portanto, é essencial desenvolver treinamentos para qualificar e aprimorar as competências dos funcionários para que a gestão seja eficiente e os procedimentos

sejam fluidos, sem paradas inesperadas, representando um fator crucial mediante a problemática apontada na pastelaria.

O treinamento é considerado um meio de desenvolver competências nas pessoas para que elas se tornem mais produtivas, criativas e inovadoras a fim de contribuir melhor para os objetivos organizacionais e se tornar cada vez mais valiosas. Assim, o treinamento é uma fonte de lucratividade ao permitir que as pessoas contribuam efetivamente para os resultados do negócio. (CHIAVENATO, 2014, p. 310)

Em vista disso, destaca-se a importância do processo de treinamento para que os procedimentos sejam eficientes e contínuos, a fim de aumentar a produtividade. Estes, devem ser realizados de maneira planejada, a partir das etapas estabelecidas, tais como a identificação do diagnóstico, com o levantamento das necessidades da empresa, como, ausência da distribuição de cargos, capacitação e falta de organização referente aos pedidos realizados, questões que interferem diretamente na improdutividade, causando prejuízos ao estabelecimento. A partir do levantamento, torna-se necessária a elaboração do desenho o projeto, com a finalidade de atender as demandas identificadas, após essa etapa, é preciso executar o treinamento ideal para auxiliar na situação problema, para que assim os resultados possam ser verificados diante da avaliação final.

Ademais, como proposta de solução sugere-se a implementação de uma ferramenta eficaz para gerir o planejamento da execução do treinamento de funcionários, assim como o 5W2H, que visa organizar a elaboração do treinamento a partir de tópicos estabelecidos, para auxiliar em um plano de ação rápido e eficiente, constituído por questões como: What, Why, Who, Where, When, How e How Much, representando fatores que possuem como objetivo identificar o tipo de treinamento que melhor se adequa a empresa, o motivo, local, por quem, quando, como e o custo para que seja desenvolvido.

A partir desses aspectos, nota-se que o ideal para a pastelaria é o treinamento técnico e comportamental, que visa à qualificação das competências e o comportamento da equipe ao entender a cultura organizacional do estabelecimento. Para que o processo seja eficiente é necessário contratar um profissional qualificado na área de gestão de pessoas, este, por sua vez, aplicará o treinamento no próprio estabelecimento para que todas as funções sejam esclarecidas, com uma duração

de seis em seis meses, com um custo estipulado em mil reais, entretanto, enfatizando que, o método que melhor se aplica em questão de viabilidade é o treinamento digital.

O treinamento em questão acontecerá da seguinte forma: primeiramente a parte teórica acontecerá de forma online, com participação de um profissional da área de Gestão de Pessoas, que auxiliará os funcionários ao modo que deve ser efetuado o treinamento, a partir das instruções recomendadas torna-se primordial a aplicação de medidas práticas que permitam a interação da equipe com as funções que vão exercer. Assim sendo, o treinamento acontecerá a fim de mostrar a equipe quais serão as divisões de cargo no local, como as funções do cozinheiro e o seu papel, o atendente, auxiliar de cozinha, entregador e o operador de caixa, definindo estas, para um melhor proveito do estudo proporcionado será realizado na própria instituição uma simulação de tarefas, esta, ocorrerá em um dia em que a empresa não esteja funcionando e apresentará como cenário um dia de fim semana, sábado ou domingo, visto que são os mais movimentados. Para a realização, a equipe estará disposta em seus devidos cargos estipulados e trabalharão em suas funções, assim, poderão entender melhor o que devem fazer na instituição para evitar os erros antes cometidos. Essa ilustração permite aos colaboradores uma visão mais ampla em razão às funções antes mal distribuídas, aumentando o engajamento, proatividade e atenção nas tarefas.

Segundo Araújo (2017) entende que o 5W2H auxilia nas decisões a serem tomadas para quem quer implementar um plano de ação de melhorias, constituindo uma maneira para estruturar os pensamentos de maneira bem elaborada, planejada e precisa.

Portanto, com a aplicação da ferramenta 5W2H, a empresa tende a obter resultados significativos, auxiliando no desenvolvimento de um treinamento eficaz, para gerar uma grande melhora no desempenho dos funcionários e na gestão da organização, pois a ferramenta proporcionará uma visão ampla sobre os aspectos analisados, através de questões respondidas, garantindo que o processo seja planejado e controlado, para que os procedimentos sejam realizados de maneira correta a fim de obter resultados esperados.

A padronização dos alimentos em qualquer lanchonete é um aspecto crucial para garantir a qualidade constante dos produtos assim como na Pastelaria da Gilsa,

além de oferecer aos clientes uma experiência satisfatória em todas as suas visitas ao estabelecimento cria um alto padrão de atendimento. Uma das maneiras mais eficazes de alcançar e manter esse nível de consistência é por meio do treinamento contínuo da equipe de cozinha. Efetuar programas de treinamento regulares não só garante que todos os colaboradores sigam os procedimentos e padrões estabelecidos, mas também promove um ambiente de aperfeiçoamento constante, melhora o desempenho individual, coletivo e reflete diretamente na satisfação dos clientes e o desempenho da empresa no mercado de trabalho. Desse modo, o treinamento contínuo dos colaboradores em especial da equipe de produção, pode contribuir para a padronização e ressaltar a importância desse processo no contexto da Gestão de Pessoas. No contexto da Pastelaria da Gilsa, onde a produção de alimentos é o coração do negócio, esse pode ser um diferencial que coloque a empresa em vantagem da concorrência, garantir que cada alimento seja preparado de maneira uniforme e única é essencial para manter uma identidade e reputação positiva do estabelecimento, tendo em vista que a fidelização de clientes é fundamental para a instituição, que possui uma alta concorrência. Uma equipe bem treinada tem maior facilidade e rapidez (vital para a organização que tem espaço reduzido) em seguir as etapas de produção, utilizar corretamente os equipamentos e adotar os procedimentos estabelecidos pela gestão. Ao investir no treinamento contínuo, a Pastelaria da Gilsa assegura que todos os funcionários da cozinha, sejam eles novos ou veteranos, estejam sempre alinhados com as melhores práticas, evitando variações indesejadas na preparação dos alimentos, como diferenças no tempero, quantidade de recheio e tempo de preparo.

Os demais cargos – da área administrativa, financeira e mercadológica – quase sempre são desenhados pelas respectivas gerências em um processo contínuo de resolução de problemas e melhoria contínua. Isso significa que os cargos não são estáveis, nem estáticos ou definitivos, mas que estão sempre em evolução, inovação e mudança para se adaptarem a contínuas transformações que envolvem a organização. (CHIAVENATO, 2014, p. 178).

Nesse sentido para que o treinamento contínuo seja eficaz, ele deve ser estruturado e implementado de forma sistemática e eficiente. Isso envolve criar um programa de capacitação que contemple todos os alimentos e suas etapas do processo de preparação, desde o manuseio das matérias-primas e ingredientes até

a conclusão e entrega ao cliente. O primeiro passo é definir claramente os padrões que a pastelaria deseja implementar, isso inclui o tipo de matéria-prima utilizada, quantidades exatas de ingredientes e recheio, tempos de cozimento, temperaturas ideais, entre outros. Esses padrões devem ser documentados e escritos de forma clara para que possam ser transmitidos aos funcionários durante e após o treinamento. Deve-se realizar seções práticas periodicamente na própria cozinha do estabelecimento, desse modo todos irão compreender melhor o treinamento, este tipo de capacitação é fundamental para ensinar e reforçar o aprendizado de todos os funcionários, sejam experientes ou novatos, ainda mais em uma empresa como a Pastelaria da Gilsa que possui um amplo cardápio e diversos processos de produção, na qual os integrantes realizam várias funções. Essas seções de treinamento podem ser comandadas por colaboradores mais veteranos, com a contratação de chefes experientes ou consultores da área de gastronomia, que demonstram às melhores práticas e ajudam a selecionar dúvidas na prática. Durante essas aulas, deverá ser realizado todos os procedimentos desde os mais simples até os mais complexos, com ênfase em erros pré analisados e frequentes na cozinha da instituição. É preciso que tenha frequência e persuasão no treinamento, onde seções devem ser marcadas em intervalos de tempo pré-estabelecidos até garantir que não haja mais dúvidas e todos os problemas sejam sanados. “O treinamento é o núcleo de um esforço contínuo desenhado para melhorar a atividade das pessoas e, conseqüentemente, o desempenho organizacional” (CHIAVENATO, 2014, p. 312).

Depois de ser realizado todo o plano de treinamento contínuo e passado por diversas seções, é preciso fazer uma avaliação de desempenho com os chefes e funcionários, para ter um feedback da equipe que forneceu o mesmo e qual o nível de aprendizado adquirido. Para garantir a eficácia do treinamento, é necessário supervisionar a execução dos procedimentos no dia a dia da cozinha para que não haja desvios no processo de produção dos alimentos, gerentes ou funcionários mais experientes devem monitorar constantemente o desempenho dos funcionários novos ou com costumes inadequados, fornecendo dicas de auxílio para correções. Essa fiscalização regular é indispensável para assegurar que os padrões estabelecidos sejam seguidos de forma rigorosa. Esse tipo de treino é também útil para ajustar práticas que podem ter mudado ao longo do tempo, mantendo a empresa atualizada

com os processos de produção do mercado. O envolvimento ativo dos funcionários durante o treinamento facilita a assimilação dos conhecimentos, com a introdução dessas etapas os servidores experientes estarão sempre atualizados e os mais novos não irão comprometer a qualidade dos produtos e satisfação dos clientes.

Entende-se que esse tipo de treinamento também ajuda a minimizar erros durante a preparação dos alimentos, reduzindo os desperdícios e constantemente aumentando os lucros. Uma equipe de cozinha bem treinada trabalha de forma mais eficiente, o que impacta diretamente na agilidade das ações e na capacidade de atendimento, o que resolveria um grande problema da instituição que é a demora na produção, por meio deste, resultaria em uma entrega mais rápida e de qualidade, reduzindo o tempo de espera. O investimento no desenvolvimento dos funcionários faz com que eles se sintam valorizados e mais engajados com o sucesso da Pastelaria da Gilsa, fatores que podem levar a uma menor rotatividade de colaboradores e a um ambiente de trabalho mais motivado e saudável. “Atingir o nível de desempenho almejado pela organização por meio do desenvolvimento contínuo das pessoas que nela trabalham. Para tanto, é preciso criar e desenvolver uma cultura interna favorável ao aprendizado e comprometida com mudanças” (CHIAVENATO, 2014, p. 316).

Neste norte de considerações, implementar o treinamento contínuo traz diversos benefícios à pastelaria, tanto no aspecto da qualidade quanto a gestão de equipe de cozinha e operação do ramo como um todo. O principal proveito é a garantia de que os alimentos terão o mesmo padrão de qualidade, independentemente de quem estiver na cozinha já que diversas pessoas possuem a mesma função no estabelecimento. Isso é fundamental para manter a confiança e a satisfação dos clientes, que esperam encontrar o mesmo sabor e características em todas as visitas, visto que a organização possui uma clientela muito exigente e pontual devido o alto número de concorrência aos arredores.

Vale ressaltar que o treinamento contínuo é uma ferramenta que auxilia a resolução de problemas de padronização em uma lanchonete, o que poderia resolver a falta deste na instituição em questão, ao garantir que a equipe de produção esteja sempre atualizada e em conformidade com os padrões preestabelecidos, assim, a empresa conseguirá oferecer produtos de alta qualidade de forma consistente e em todas as visitas dos clientes. Além destas, contribui ainda

para o desenvolvimento profissional dos funcionários, criando um ambiente de trabalho em constante evolução, mais eficiente e motivador. Em um mercado competitivo como o de alimentos no qual a organização participa, investir em treinamento regular é um diferencial estratégico que pode assegurar o crescimento do colaborador e da empresa a médio e longo prazo.

Devido a falha de comunicação presente entre os integrantes da empresa analisada, é possível apontar que são acarretados diversos problemas para a instituição, principalmente relacionado à satisfação dos consumidores, cumprimento de prazos e entregas, e a relação com seus fornecedores. Dessa forma é necessário ressaltar o conceito da mesma, que visa transmitir uma mensagem de um indivíduo ao outro, sendo imprescindível que esta seja compreendida por ambas as partes. No âmbito da gestão de pessoas é crucial analisar o comportamento organizacional de uma empresa, representando o modo de ação e comunicação entre os funcionários que atuam na mesma, em vista disso, na pastelaria da Gilsa, foram identificadas diversas complicações na troca de informações entre os funcionários, algo que prejudica a evolução no negócio e ocasiona a frustração dos colaboradores.

Comunicar não é somente transmitir uma mensagem é, sobretudo, fazer com que a mensagem seja compreendida pelo outro indivíduo, caso não haja o entendimento do significado, não houve comunicação, de modo que sem compreensão a comunicação não é efetiva (CHIAVENATO, 1989, p.39)

Por isso, é fundamental elaborar planos estratégicos que contribuam no desenvolvimento de soluções para essa problemática, onde a empresa pode efetuar a separação correta de funções para cada funcionário, visto que não é algo estabelecido, ou seja, os funcionários da instituição realizam tarefas diversificadas, atrapalhando na organização eficaz dos departamentos. Vale ressaltar que essa classificação dos setores, pode ser resultado de uma análise completa efetivada pela proprietária, considerando a missão, visão e os valores de sua empresa. Para melhor integração, também é possível implementar dinâmicas constantes em grupo para analisar a eficiência dos operários, a fim de identificar quais erros podem ser corrigidos e se será necessário haver alterações dentro das seções previamente estabelecidas. Além disso, deve-se pontuar a importância da pastelaria apresentar e-mail e número próprio para comunicar-se, não apenas com seus clientes, mas

também, com seus fornecedores, compartilhando informações claras e precisas. Ademais, dentro da comunicação, nota-se a relevância dos feedbacks dos colaboradores da empresa, podendo ocorrer de forma informal, onde os funcionários relatam suas opiniões e experiências dentro do trabalho, podendo auxiliar na correção de falhas operacionais e na sugestão de novas propostas para um ambiente mais harmonioso, padronizado e com maior integração, com isso, os funcionários se sentem mais compreendidos e confortáveis no local de trabalho.

Comunicação interna é um conjunto de atividades efetuadas por uma organização para a criação e manutenção de boas relações com e entre os seus membros, através do uso de diferentes meios de comunicação que os mantêm informados, integrados e motivados para contribuir com o seu trabalho para que se alcancem objetivos organizacionais. (MARQUES, 1996, p. 56)

Desse modo, para melhorar a comunicação entre os funcionários da pastelaria, é possível realizar reuniões de equipe regulares, podendo ser realizada mensalmente, onde poderão ser discutidas metas estabelecidas pela empresa, realizar simulações constantes de preparo e entrega de pedidos, visando analisar a atuação de cada funcionário, a fim de identificar se o mesmo ocupa a função correta dentro da empresa, de modo que as informações dos produtos requeridos pelo consumidor sejam atendidas de forma eficaz, não havendo falhas ou retrabalho. Ademais, ao implementar um software que organiza os pedidos de forma correta, facilita, assim a operação entre os colaboradores, além da comunicação, a automação dentro da Pastelaria da Gilsa torna-se mais clara. Vale ressaltar a importância de a empresa promover uma cultura organizacional, onde os funcionários se sintam à vontade para expressar suas opiniões e críticas a qualquer momento, podendo auxiliar a empresa a compreender possíveis falhas dentro do ambiente de trabalho, promovendo maior motivação aos seus colaboradores.

Sendo assim, salienta-se que investir em treinamentos de comunicação para os operários é essencial para garantir maior colaboração, clareza e transparência na transmissão de informações, evitando erros e promovendo maior padronização nos processos de produção e entrega de pedidos, garantindo, assim, maior produtividade e desempenho dos integrantes da empresa, qualidade dos produtos, e satisfação dos consumidores, aumentando a fidelidade dos mesmos. Além disso, a

comunicação correta contribui para um ambiente de trabalho mais confortável, onde os funcionários podem se expressar, tornando-os mais motivados, proporcionando um trabalho mais rápido e eficaz, fazendo com que a empresa consiga alcançar suas metas e objetivos.

Com as problemáticas apresentadas no capítulo anterior nota-se que cada vez mais é necessária a utilização de ferramentas para a melhoria organizacional e produtiva da empresa. Fazer compras mais conscientes, que contribuem para diminuir os custos, ajuda a evitar desperdícios mantendo um fluxo de estoque e aumentando a lucratividade da pastelaria. Toda organização utiliza da aquisição de matérias prima, serviços e suprimentos para suas operações, ter a consciência desse processo é de extrema importância, evitando custos adicionais. “A falta de estoque de matérias-primas ou peças componentes pode interromper ou forçar uma alteração nos planos de produção, resultando em custo inesperado” (CHIAVENATO, 2014, p. 104).

Deve-se ressaltar em primeiro lugar, que é crucial realizar uma análise objetiva e metódica das necessidades de cada departamento da pastelaria antes de fazer compras, a fim de garantir a busca de todos os critérios possíveis. Em segundo lugar, a escolha certa de fornecedores, que desempenha um papel indispensável nesse sentido, onde não se deve procurar apenas pelo melhor preço, mas priorizar outros aspectos como a qualidade, entrega e confiabilidade no fornecimento dos produtos. Em seguida, procurar estratégias de negociação como planejamento, saber o que propor, pra quem e o que pode e não pode abrir mão, ser flexível e visualizar oportunidades como pagar mais barato pelo volume de compras, trazendo eficácia para essa ação. Como a Gilsa, dona do estabelecimento não possui um gestor e nem pretende adotar essa função em sua empresa por conta de questões financeiras, seria de ótimo proveito para melhor entendimento desse assunto fazer um curso que possa melhorar suas estratégias de negociação. A Sebrae, Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas oferece diversos deste de forma gratuita, com o objetivo de capacitação e promoção do desenvolvimento econômico de pequenos negócios, seus cursos são normalmente feitos em uma carga horária de 20 horas com um prazo de 30 dias para conclusão. Com esses cursos poderia melhorar a análise constante do mercado, observando tendências e oportunidades

de compra, o que ajudaria grandemente a empresa a se adaptar rapidamente a mudanças no ambiente exterior.

O papel do setor de compras era obter de um fornecedor um recurso desejado pelo menor preço possível. Essa visão tradicional mudou substancialmente nas últimas décadas. O foco moderno encontra-se no custo total e no desenvolvimento de relacionamento entre compradores e vendedores; como consequência as compras foram elevadas à categoria de atividade estratégica. (BOWERSOX, CLOSS, COOPER e BOWERSOX, 2014, p. 85)

Como uma forma viável para a problemática da ausência do gerenciamento de compras da pastelaria sugere-se a utilização de um sistema chamado Just in Time, que é uma ferramenta responsável por trazer o essencial de uma cadeia de produção, fazendo a compra de suprimentos somente quando necessário, ou seja, tudo acontece no seu devido tempo, evitando desperdícios e gastos de matérias-primas não utilizadas. Esse sistema se torna essencial para empresas que possuem pouco espaço para estoque como a Pastelaria da Gilsa, porém para que esses sistemas funcionem são necessários dados que devem ser fornecidos pelo gestor, assim, o mesmo pode encontrar qual a necessidade de compra da empresa e os produtos que estão em falta. Para introduzir o Just in Time na Pastelaria da Gilsa, primeiramente a gestora deve identificar os produtos mais vendidos e apontá-los em uma tabela disponibilizada com as prioridades de produção, junto a esta, é importante frisar que deve ser feito neste mesmo tempo o cálculo do estoque mínimo, visto que garante a melhor organização no momento da produção, permitindo uma visão mais ampla dos itens que estão faltando e sobrando na instituição, com isso a proprietária poderá estabelecer uma forma de reabastecimento contínuo, aumentando a eficiência e diminuindo custos adicionais e desperdícios.

Sua relação com o quadro Kanban entra na organização na utilização com o Just in Time, fazendo uma separação por cores da importância de compra no momento em um nível leve (verde), intermediário (amarelo) e elevado (vermelho). Essa ferramenta será utilizado da mesma maneira que o Just in Time através de uma tabela que tem a função de auxiliar e mapear o fluxo de produção, entendendo que tem grandes e pequenas saídas, assim como a diferença entre a utilização de produtos como a massa de pastel, um dos pontos fortes do negócio, e a calda de

caramelo, que apresenta pouca demanda. Como não há colaboradores no estabelecimento que tenham a formação necessária para o controle estratégico de compras, essa alternativa simples se torna viável e de melhor compreensão. Inicialmente e todo esse processo será necessário fazer uma vistoria geral verificando o que não é e o que está em falta, assim fica mais fácil alinhar as compras com os objetivos da empresa. Com essa alternativa pode-se melhorar a função de compras dentro da empresa mantendo algumas características, porém diminuindo cada vez mais as chances de falta ou sobra de suprimentos, o que acarretaria na chance de perda de clientes.

Em razão aos efeitos que envolvem a falta de um sistema de automação, evidencia-se a necessidade de uma medida resolutiva que visa, sobretudo agilizar os processos cotidianos a fim de gerar uma maior produtividade entre a equipe, com ênfase na mínima taxa de erro durante os processos. Diante desta, ressalta-se como proposta a inserção de um software próprio para as atividades diárias, este apresenta como intuito um serviço prático que visa diminuir erros pertinentes encontrados na organização, incluindo as falhas em anotações e entrega de pedidos, os quais interferem diretamente na relação e convívio entre os colaboradores, que por sua vez, criam conflitos e confusões na repartição de tarefas.

Um conceito mais abrangente de automação pode ser definido como a integração de conhecimentos substituindo a observação, os esforços e as decisões humanas por dispositivos (mecânicos, elétricos e eletrônicos, entre outros) e softwares concebidos por meio de especificações funcionais e tecnológicas com uso de metodologias (ROSÁRIO, 2009, p. 23).

No que se refere à Pastelaria da Gilsa levando em conta os problemas que cercam a gestão na realização de pedidos e entregas, sugere-se a implementação do software Diggy, o mesmo apresenta diversos mecanismos que impulsionam a simplificação das tarefas cotidianas incluindo não só ferramentas que viabilizam a realização dos pedidos de uma forma mais rápida, mas também promove um melhor controle sobre as vendas, auxiliando desse modo no controle de estoque e no campo financeiro por meio de gráficos que apresentam os índices de aquisição dos produtos. O software em questão permite que o usuário se adapte as ferramentas por meio de um sistema simples e de fácil entendimento aos colaboradores, visto que algo complexo traria para a instituição conflitos na comunicação dos indivíduos,

uma vez que, ao retratar sobre um setor do ramo alimentício é possível compreender a necessidade de inserir um programa ágil que traga viabilidade aos processos, principalmente ao mensurar dados de uma instituição localizada em um ponto turístico estratégico que recebe uma grande quantidade de turistas frequentemente. “O apelo da automação é que ela substitui a mão de obra por investimentos em equipamentos. Além de exigir menos mão de obra direta, o sistema automatizado tem potencial para funcionar com mais rapidez e acurácia” (BOWERSOX, CLOSS, COOPER e BOWERSOX, 2014, p. 266).

O software conta com ferramentas automatizadas para a coleta de pedidos incluindo nome, contato, endereço e forma de pagamento do cliente; realiza a criação de um catálogo online integrado a plataforma whatsapp e ifood; mensagens automáticas após a realização do pedido online para que o consumidor possa revisar e garantir que as informações estão de acordo com o solicitado; função de balcão de vendas, onde serão inseridos os produtos das comandas dos clientes que se encontram no estabelecimento e um gestor que representa um quadro dividindo os pedidos entre pendentes, sendo preparados e entregues. A plataforma como um todo apresenta diversos programas que se relacionam com as dificuldades encontradas na instituição, permite que os funcionários façam suas funções de uma forma mais rápida e as organiza para evitar conflitos, garante um processo autônomo e conta gráficos que promovem uma análise geral das vendas durante o horário de funcionamento, permitindo a gestora um relatório completo das saídas de produtos e quais foram os lucros da semana, os produtos com maior pico de venda e o controle de caixa. Para a aquisição deste tipo de software, o pacote que melhor se adequa às necessidades analisadas gira em torno de R\$ 129, 90 por mês, levando em consideração que a utilização da plataforma no primeiro mês é feita de forma gratuita.

De um modo geral, a inserção do mesmo em razão a atual situação da empresa representa um meio viável com uma baixa taxa de custo, apresentando em sua estrutura uma fluidez de dados com um fácil manuseio, todas as etapas são detalhadas e organizadas, alavancando, sobretudo a redução de tempo e erros contínuos apontados pela atual proprietária, facilitando por sua vez as atividades cotidianas, tais questões devem ser exploradas a fim de promover no meio operacional a facilidade de movimentações entre os processos, garantindo melhor

compreensão entre funcionários e clientes. “Tanto a informatização – caracterizada pela automação dos escritórios – quanto a automação industrial – caracterizada pela automação dos processos – para tarefas simples e repetitivas estão deixando para trás a especialização profissional” (CHIAVENATO, 2014, p. 188). Além disso, destaca-se a importância de introduzir o software proposto dentro da pastelaria, pois auxilia no crescimento e desenvolvimento eficaz da organização, além de reduzir significativamente os gastos e desperdícios ocorridos dentro da instituição.

CONCLUSÃO

Neste Trabalho de Conclusão de Curso, nosso principal objetivo foi propor soluções para problemas específicos da empresa escolhida, com base em pesquisas de campo, visando identificar as principais questões que afetam a organização. Ao final da pesquisa, decidimos focar na Pastelaria da Gilsa, onde foram identificados desafios relacionados à Gestão de Pessoas, um aspecto que gera consideráveis complicações e prejuízos para a empresa.

No primeiro capítulo, para iniciarmos o trabalho, foi necessário abordar sobre o princípio da Administração e sua história, sendo possível compreender como a mesma participa dentro das organizações atualmente. Nesse âmbito, ressalta-se sua importância no Brasil, que teve início através dos povos indígenas, que organizavam sua população baseada em princípios comunitários de consenso. Logo, através da definição da Administração de conhecidos nomes da área como Maximiano, Chiavenato e, Lacombe e Heilborn, apresentamos o conceito da mesma, concluindo que esta representa um processo fundamental para acelerar o desenvolvimento dentro das empresas. Prosseguindo, mencionamos as teorias presentes na área administrativa, englobando a Teoria da Administração, Científica, Clássica, das Relações Humanas, da Burocracia, Estruturalista, dos Sistemas, Comportamental e Teoria Neoclássica. Por fim, para finalização do capítulo, apresentamos as áreas presentes na Administração, abrangendo o Marketing, Logística, Contabilidade, Gestão de Qualidade, Gestão de Estoque, Gestão de Produção, Gestão de Compras e Gestão de Pessoas, destacando-se em nossa proposta de trabalho.

O segundo capítulo situa-se como Situação Problema, este por sua vez, foi caracterizado por informações que inicialmente descrevem sobre o município e sobre a empresa em questão, portanto, alinhando com o corpo do trabalho, foram realizadas pesquisas em respeito à cidade de Aparecida e sua origem, que por sua vez teve início em 1717 a partir de um acontecimento religioso que marcou a cidade como um todo. Em razão às informações que correspondem a Pastelaria da Gilsa, a mesma foi inaugurada em julho de 2022 onde segue com a mesma localização, sendo esta, presente em um bairro e local estratégico a fim de explorar o crescimento no mercado e atrair mais clientes. No que se refere ao levantamento de informações sobre a atual situação da empresa em respeito às atividades exercidas,

foram avaliadas dificuldades pertinentes que se direcionam a Gestão de Pessoas com ênfase nos questionamentos sobre a ausência de sistemas automatizados, recrutamento e seleção, padronização e a má gestão no processo de compras. Estes pontos ocasionam dificuldades na funcionalidade das ações, tornando a rotina diária confusa e com maiores chances de erros, sendo precisa a inserção de soluções cabíveis perante a situação analisada na instituição.

Ao longo o terceiro capítulo, apresentamos as propostas de solução para as problemáticas identificadas na Pastelaria da Gilsa, com foco na melhoria da área de Gestão de Pessoas, considerada o principal desafio da organização, destacando a sua importância. Para isso, foram empregadas ferramentas eficazes e viáveis para serem aplicadas na rotina da empresa, como a metodologia 5W2H para o desenvolvimento de treinamentos, além do Kanban e Just in Time, com o objetivo de resolver problemas relacionados ao planejamento de compras. Ademais, foi sugerida a implementação do software Diggy, visando automatizar processos; a intensificação da prática de treinamentos, com o intuito de melhorar a padronização e comunicação e a terceirização do recrutamento e seleção de pessoas, por meio da contratação de uma empresa especializada em recursos humanos. Com a implementação dessas ações, a empresa terá maior êxito em seus processos, aumentando a produtividade, promovendo uma melhora no clima organizacional e nas operações, além de elevar a satisfação dos clientes.

De acordo com os fatos apresentados pode-se notar que a realização do Trabalho de Conclusão de Curso trouxe bastante conhecimento e prática para todos os participantes, mostrando que cada detalhe na análise de uma empresa é importante, beneficiando não só os alunos como a organização. Buscamos ideias de soluções que se encaixasse com os problemas identificados, com resoluções viáveis e de fácil entendimento, priorizando a melhora contínua da empresa escolhida. Toda essa junção de informações torna notável a necessidade de um trabalho como este para a concretização do conhecimento dos integrantes exibindo que a Administração é essencial na vida de qualquer profissional.

REFERÊNCIAS

- ANDRADE, D. F. **Gestão pela Qualidade**, Belo Horizonte: Poisson, 2018.
- ARNOLD, J. R. T. **Administração de Materiais: Uma introdução**, São Paulo: Atlas, 1999.
- BOWERSOX, D. J; CLOSS, D. J; COOPER, M. B; BOWERSOX, J. C. **Gestão logística da Cadeia de Suprimentos**, São Paulo: AMGH editora Ltda, 2014.
- BRASIL. Fundação IBGE. **Aparecida (SP) – Cidades e Estados**. Disponível em: ibge.gov.br, acesso em 08/08/2024.
- BRASIL. Prefeitura de Aparecida. **História da Cidade**. Disponível em: aparecida.sp.gov.br, acesso em 08/08/2024.
- CHIAVENATO, I. **Administração – Teoria, Processo e Prática**, São Paulo: Makron Books, 2000.
- CHIAVENATO, I. **Administração nos Novos Tempos**, 2ª Ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- CHIAVENATO, I. **Comportamento organizacional: A dinâmica do sucesso das organizações**, São Paulo: Manole Ltda, 2014.
- CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações**, Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- CHIAVENATO, I. **História da Administração**, São Paulo: Saraiva, 2009.
- CHIAVENATO, I. **Introdução à Teoria Geral da Administração**, 7ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- CHIAVENATO, I. **Introdução à Teoria Geral da Administração**, 8ª ed. São Paulo: Elsevier, 2011.
- CHIAVENATO, I. **Introdução à Teoria geral da Administração**, 9ª ed. São Paulo: Manole, 2014.
- CORRÊA, F. R. **Gestão da Qualidade**, Rio de Janeiro: Cecierj, 2019.
- DUTRA, A. **Gestão Estratégica de Pessoas – Livro Didático**, Santa Catarina: UnisulVirtual, 2014.

- FAUSTO, B. **História do Brasil**, São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo, 2006.
- FIGUEIREDO, M. **Administração de Compras**, Brasília: NT Editora, 2013.
- GRAZIANI, A. P. **Gestão de Estoque e Movimentação de Materiais**, Santa Catarina: UnisulVirtual, 2013.
- KWASNICKA, E. L. **Introdução à Administração**, São Paulo: Atlas S.A, 2005.
- LACOMBE, F. J. M; HEILBORN, G. L. J. **Administração: Princípios e Tendências**, São Paulo: Saraiva, 2008.
- MARQUES, R. **Comunicação Interna**, São Paulo: Editora Abril, 1996.
- MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria geral da Administração**, São Paulo: Atlas, 2008.
- MIRA, C. A. **Logística: O último rincão do marketing**, São Paulo: Truckpad, 2008.
- OLIVEIRA, D. P. R. **Teoria Geral da Administração**, São Paulo: Atlas, 2012.
- PHILIP, K; KEVIN, K. **Administração de Marketing**, São Paulo: Iane, 2006.
- QUESADA, R. C. **Controle e Automação de Processos Industriais**, Londrina: Editora e Distribuidora Educacional S.A, 2017.
- ROSÁRIO, J. M **Automação Industrial**. São Paulo: Baraúna, 2009.
- SILVA, A. M. G. **Contabilidade Geral**, Recife: UFPE, 2021.
- SOUZA, H. A. **Teoria Geral da Administração**, Rio de Janeiro: Seses, 2015.
- STONER, J. A. F; FREEMAN, R. E; GILBERT JR, D. R. **Administración**, México: Prentice Hall Hispanoamericana, S.A, 2006.
- VICENTINO, C; DORIGO, G. **História para o Ensino Médio: História Geral e do Brasil**, São Paulo: Scipione, 2001.