



**ANTONIO MENEGHETTI FACULDADE  
ADMINISTRAÇÃO**

**JECIÉLE LEITE VERAS**

**MANUAL E VÍDEO DE INTEGRAÇÃO DA EMPRESA ORIGINALE  
MAISON COMO FORMA DE EXPLICITAR A CULTURA  
ORGANIZACIONAL**

**RESTINGA SÊCA**

**2012**



**JECIÉLE LEITE VERAS**

**MANUAL E VÍDEO DE INTEGRAÇÃO DA EMPRESA ORIGINALE  
MAISON COMO FORMA DE EXPLICITAR A CULTURA  
ORGANIZACIONAL**

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração na Faculdade AntonioMeneghetti-AMF.

Orientadora: Prof<sup>ª</sup>.Ms. Josele Nara Delazeri de Oliveira

**RESTINGA SÊCA  
2012**



**JECIÉLE LEITE VERAS**

**MANUAL E VÍDEO DE INTEGRAÇÃO DA EMPRESA ORIGINALE  
MAISON COMO FORMA DE EXPLICITAR A CULTURA  
ORGANIZACIONAL**

Trabalho de Conclusão de Curso-Monografia, apresentado como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração, Curso de Graduação em Administração, Faculdade AntonioMeneghetti-AMF.

Orientadora: Prof<sup>ª</sup>. Ms. Josele Nara Delazeri de Oliveira

**Banca Examinadora:**

---

Prof<sup>ª</sup>. Ms. Josele Nara Delazeri de Oliveira  
Orientador do Trabalho de Conclusão de Curso

---

Prof. Ms. Ângelo Accorsi Moreira  
Membro da Banca Examinadora  
Instituição

---

Prof. Ms. Tatiana Ferreira Nicoloso  
Membro da Banca Examinadora  
Instituição

**RESTINGA SÊCA  
2012**



## **DEDICATÓRIA**

Dedico este trabalho a empresa Originale  
Maison, a minha família e meu noivo Teonas,  
pois sem o incentivo de vocês não teria sozinho  
vencido esta etapa da minha vida.



## AGRADECIMENTOS

É preciso agradecer. Afinal de contas tantas pessoas colaboraram para a realização deste trabalho. Agradeço pela paciência e compreensão. Agradeço à senhora Leda pelo incentivo e auxílio que me deu para estudar, pois se não fosse estes não estaria concluindo esta graduação em administração.

Um agradecimento em especial para a minha querida orientadora Josele, mais do que isso uma mãe de coração que sempre me deu força, orientação, sempre disse que tudo iria dar certo e que meu TCC seria lindo.

Agradecer meus pais Neves Fagundes Veras e Gessi Leite Veras e meus manos Carlos Leite Veras Neto e Leonardo Leite Veras, meu noivo Teonas, meus amigos em especial Daniela Spanhol, Clarissa Miranda e João Portela, pela colaboração com a construção do meu trabalho. Aos meus professores em especial Estela Giordani e colegas pela força e incentivo que me deram.

**Obrigada a todos!**



*“O verdadeiro líder é o momento providencial do espírito no mundo, como mão de auxílio para muitos. Ele é o homem que, por meio do próprio egoísmo, realiza também o interesse público.”*

(Antonio Meneghetti, 2008)



## RESUMO

JECIÉLE LEITE VERAS. **Manual e Vídeo de Integração da Empresa Originale Maison como forma de explicitar a Cultura Organizacional.** 2012. 58 páginas. Trabalho de Conclusão de Curso-Monografia, apresentado como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração, Curso de Graduação em Administração, Faculdade Antonio Meneghetti-AMF, Restinga Sêca, 2012.

A cultura organizacional é um sistema de ações, valores e crenças compartilhados que se desenvolve numa organização e orienta o comportamento dos seus membros. Perante esta realidade fez-se um estudo com o objetivo de explicitar e formalizar a cultura organizacional, a fim de elaborar um manual e vídeo de integração aos colaboradores da Originale Maison, empresa situada na cidade de Restinga Sêca, distrito Recanto Maestro. Na metodologia utilizou-se uma pesquisa de caráter documental, exploratória, pesquisa-ação e qualitativa. Para as informações necessárias usou-se dois documentos da empresa, o manual da gestão e o manual dos processos de produção de tapetes, além de acompanhamentos nos setores de produção e venda para descrever orientações de como desempenhar estas funções, mantendo contato frequente em reuniões com a diretora durante o processo de elaboração. Neste trabalho concluiu-se que é de extrema importância construir e formalizar um manual e vídeo de integração da empresa, pois assim que houver um novo colaborador, este receberá as informações devidas.

**Palavras-chave:** Cultura Organizacional. Recursos Humanos. Integração. Liderança. Produção.

## ABSTRACT

JECIÉLE LEITE VERAS. **Manual e Vídeo de Integração da Empresa Originale Maison como forma de explicitar a Cultura Organizacional.** 2012. 58 páginas. Trabalho de Conclusão de Curso-Monografia, apresentado como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração, Curso de Graduação em Administração, Faculdade Antonio Meneghetti-AMF, Restinga Sêca, 2012.

The organizational culture is a system of shared actions, values and beliefs that are developed in an organization and guides the behavior of its workers. In front of reality, it is performed a study with the objective of explicit and formalize the organization culture, towards the elaboration of a manual and a video of integration of workers of Originale Maison, company located on the city of Restinga Sêca, district Recanto Maestro. On the methodology chosen it was used a research of documental character, explorer, research-action and qualitative. For the necessary information, two documents of the company were used, the manual of management and the manual of the processes of production of tapestry, beyond the following on the sections of production and sales to describe orientation of how to develop this functions, keeping frequent contact in meetings with the board during the process of elaboration. In this work, it is conclusion the extreme importance of building and formalizing a manual and a video of the company, because when there is a new worker, this one will receive the proper orientation.

**Key words:** Organizational Culture. Human Resources. Integration. Leadership. Production.





## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1: Pirâmide invertida da organização.....	18
Figura 2: Fatores externos que influenciam o comportamento das pessoas nas organizações.....	19
Figura 3: Pirâmide da hierarquia das necessidades.....	23
Figura 4: A síntese prospectiva da empresa.....	26
Figura 5: Quadro grandes líderes e suas atitudes.....	28



## **LISTA DE ABREVIATURAS**

AMF - Faculdade Antonio Meneghetti

SEBRAE - Serviço Brasileiro de apoio às Micro e Pequenas Empresas

TCC - Trabalho de Conclusão de Curso

RH – Recursos Humanos



## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	12
<b>2 HISTÓRICO DA EMPRESA ORIGINALE MAISON</b> .....	14
<b>3 CULTURA ORGANIZACIONAL E INTEGRAÇÃO DOS COLABORADORES</b> .....	15
3.1 CULTURA E COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL.....	15
3.2 RECURSOS HUMANOS.....	19
3.3 O PAPEL DO LÍDER NA GESTÃO DE PESSOAS .....	24
<b>4 METODOLOGIA</b> .....	32
4.1 TIPO DE PESQUISA.....	32
4.2 OBJETIVOS.....	32
4.3 SUJEITOS DE PESQUISA.....	33
4.4 INSTRUMENTO DE COLETA DE INFORMAÇÕES .....	34
4.5 ANÁLISE DAS INFORMAÇÕES .....	34
<b>5 RESULTADOS E DISCUSSÃO</b> .....	35
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	50
REFERÊNCIAS .....	52
APÊNDICE .....	57
Apêndice A) Manual de integração da Originale Maison .....	57
Apêndice B) Vídeo de Integração da Originale Maison.....	58

## 1 INTRODUÇÃO

Para compreender o conceito de cultura organizacional inicia-se por definir cultura, que é o ato ou efeito de cultivar, um sistema complexo de códigos e padrões partilhados por uma sociedade ou um grupo social e que se manifestam nas normas, crenças, valores, criações e instituições que fazem parte da vida individual e coletiva dessa sociedade (FERREIRA, 2008). Define-se cultura organizacional como “um poderoso sistema de crenças e valores transmitidos de geração a geração” (CERVO et. al, 2011, p.17).

Foi desenvolvido neste trabalho de conclusão de curso um manual de integração para os colaboradores da empresa Originale Maison. O objetivo geral do mesmo é: explicitar e formalizar a cultura organizacional, a fim de elaborar um manual de relação entre colaboradores e empresa e, objetivos específicos: explicitar a cultura organizacional da empresa conforme a visão do líder, promovendo a integração dos colaboradores; elaborar um manual e vídeo de integração, que expresse os valores, normas (regras), deveres, direitos e descrever como ocorrem as atividades funcionais no setor de produção e vendas; contribuir para formalizar o conhecimento tácito em explícito, assim otimizando as atividades profissionais e incentivando o aumento da produtividade.

A empresa pesquisada é uma indústria que ainda encontra-se em fase inicial de desenvolvimento, pois possui apenas cinco anos. E tendo em vista que toda a organização para melhor funcionar necessita explicitar a sua cultura organizacional, as suas regras, os seus valores, os seus deveres e direitos. Além de tudo isso, os próprios funcionários com o manual de integração podem ter uma unidade de ação (ter a mesma direção) ou mesmo sentido. Assim não apenas quando ingressam, mas também a sua jornada de trabalho pode ser facilitada, pois esse instrumento pode agilizar, coordenar, organizar e direcionar o conjunto das ações, bem como as atividades individuais de cada funcionário, nos setores da produção e vendas.

A pesquisadora trabalha na empresa há quatro anos, onde já exerceu as funções de cozinheira, faxineira e auxiliar de tapeceiro, função onde se encontro. Ao entrar na empresa, sentiu a dificuldade de saber o que seria a Originale Maison, quais seriam seus valores, cultura, regras, os meus deveres e direitos. Ao iniciar a atividade na empresa, sentiu esta necessidade, da existência de algo que explicasse o funcionamento da mesma e de minhas tarefas. Assim ficando toda a responsabilidade para os colaboradores mais experientes, em sanar as dúvidas dos novos colaboradores, dito este conhecimento empírico.

Com esta pesquisa pretende-se colaborar com o crescimento da empresa, e também dos colaboradores, podendo lhes proporcionar um ambiente mais agradável de trabalho, com a proposta de um relacionamento com mais companheirismo e respeito, entre si e perante a empresa.

Este trabalho estará colaborando com as pesquisas que tratam deste assunto, agregando mais conteúdo de boa qualidade, para pessoas interessadas. Servir como exemplo para as demais empresas que ainda não possuem seu manual de integração, ou pensam que este assunto não é importante dentro de uma empresa, pois estará mostrando que deve-se sim, haver preocupação com o bem estar das pessoas, dos colaboradores, assim é possível conquistar novamente as pessoas que ali já trabalham e também novos colaboradores.

## 2 HISTÓRICO DA EMPRESA ORIGINALE MAISON

Para abordar o histórico da empresa pesquisada, lançamos mão das palavras de sua fundadora, Mari Leda Baggio.

Segundo Baggio (2010), desde que iniciou suas atividades no mercado de trabalho, já em sua adolescência, preferia trabalhar com produtos feitos a mão e, que tivessem qualidade superior porque acreditava ter a capacidade de oferecer produtos sublime aos disponíveis no mercado.

A empresa, Originale Maison iniciou suas atividades em 03 de fevereiro de 2000 em Curitiba na casa da empresária e em seguida em um pequeno escritório alugado, importando e comercializando produtos no segmento de carpetes.

O alto desempenho de seus produtos fez com que no ano de 1999 participasse como expositora da Feira “*Abitareil tempo*” em Verona na Itália.

No ano de 2002, abriu a primeira loja ainda em Curitiba, já com a necessidade de anexar um ateliê, onde eram produzidos tapetes diferenciados de modo artesanal de couro, pele, seda e sisal com acabamentos primorosos possibilitando um aumento na sua produção e não teve mais a necessidade de continuar com as importações.

Obtendo sucesso e expandindo novas ideias, foi então que decidiu construir a fábrica, em 25 de Outubro de 2007, no Recanto Maestro, distrito de Restinga Sêca-RS. Iniciou suas atividades com três colaboradores e atualmente conta com uma equipe de aproximadamente quarenta que trabalham na fábrica e em três unidades de vendas: Curitiba, São Paulo e Porto Alegre.

A Originale Maison ao lado de artistas, arquitetos e *designs* desenvolve os projetos de suas coleções, além de possuir uma linha sob medidas personalizada. A produção acontece seguindo métodos e procedimentos artesanais e industriais, pelas mãos de uma equipe em contínuo processo de aprendizagem e superação.

### **3 CULTURA ORGANIZACIONAL E INTEGRAÇÃO DOS COLABORADORES**

Para melhor compreensão o texto está estruturado em partes, no ponto 3.1 falarei sobre cultura e comportamento organizacional, no 3.2 recursos humanos – integração e no 3.3 liderança na gestão de pessoas.

#### **3.1 CULTURA E COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL**

As organizações atualmente estão inseridas em um ambiente complexo e mutável, que exige das mesmas a melhoria contínua, reforçada pela qualidade e produtividade nas ações de seus colaboradores. Diante dessa realidade, o ambiente interno deve manter-se em equilíbrio dinâmico. Isto só é possível a partir de uma postura profissional delineada por valores, regras e princípios de uma organização. Além disso, a capacidade de relações humanas deve ser um ponto essencial a ser considerado para o bom andamento da rotina empresarial. Para isso, a cultura organizacional deve estar explícita a todos os colaboradores.

Cultura organizacional deve ser considerada tão fundamentalmente quanto à estratégia e a estrutura na definição das bases da organização para que um grande desempenho ocorra (SCHERMERHORN, HUNT e OSBORN, 1999). Os gestores são responsáveis por criar ou modificar a cultura organizacional (SCHEIN, 2009).

Schein (1986) define cultura organizacional como não sendo algo pré-estabelecido, mas, sim, construído e consolidado à medida que determinado grupo resolveu seus problemas de adaptação externa e integração interna, e validada pela prática. Desta forma, podendo ser ensinada a novos integrantes deste grupo. Ao definir cultura organizacional, percebe-se a importância de que esta seja incorporada às atividades e relações de trabalho, para maior segurança e unidade de ação entre as pessoas. Há a necessidade de criar um ambiente propício ao crescimento empresarial. Para Fischer e Novelli (2008) esse ambiente é possível instalando-se procedimentos de gestão, padrões de comportamento e cultura organizacional favorável.

Para Tavares (1996) a cultura organizacional é composta de diversos elementos: valores, crenças, ritos, tabus, mitos, normas, comunicação formal e informal. Tais elementos

direcionam o desempenho dos indivíduos que reflete no resultado das organizações. Considera-se que o ser humano é o diferencial, o principal recurso de qualquer organização, é ele que opera a sinergia de todos os demais elementos para um objetivo comum.

Entender a dinâmica da cultura organizacional é o primeiro passo para possibilitar ações que ocasionem melhorias no desempenho das organizações e na vida dos colaboradores (HORTA, 2006).

As constantes mudanças do ambiente organizacional ocasionam forte impacto nas organizações: globalização da economia, processos de comunicação modernos, nova tecnologia e o sistema de comunicação sendo afetado por essa dinâmica. Com isto, cresce no dia a dia das organizações o número de problemas novos que exigem soluções imediatas e originais. Para essas demandas, normalmente não é possível estabelecer regras prévias, sendo o seu encaminhamento dependente da capacidade criativa das pessoas (ALENCAR, 1996).

Para melhor compreensão da resistência dos colaboradores em algumas mudanças, é fundamental o estudo da cultura organizacional. Aspectos culturais e valores podem entrar em conflito com as novas práticas propostas. A compreensão desse nível de comportamento torna-se indispensável à viabilidade da empresa em longo prazo, pois o ambiente no qual as organizações estão inseridas atualmente, tem como única constante a mudança (REDMON E WILK, 1991). Se o ambiente muda corriqueiramente a empresa também precisa mudar, por isso, a maturidade e o estudo aprofundado da cultura organizacional tornam-se essenciais.

O desenvolvimento acelerado, no contexto social, está produzindo uma multiplicidade de visões diante de diversas questões. Este fato resulta na falta de interação social que gera um problema, sendo necessário aperfeiçoar-se no conteúdo de ideologias em que é baseado. A cultura organizacional ao abordar esse tema pode ser parte da solução da chamada desintegração social enfatizando ideias comuns, formas de pensar, valores, maneiras de trabalhar (MACHADO, 2009).

Comportamento, fatores ambientais e características do indivíduo agem de forma conjunta na determinação da ação humana (ANTONIO, 2011).

As organizações, ao reunirem pessoas para trabalharem por um mesmo fim, desenvolvem um conjunto próprio de valores, crenças, bem como uma identidade (ROVEDA, 2010).

Borges et. al (2004) apontam uma cultura organizacional frágil como uma das variáveis que não permitem atitudes comprometidas se concretizarem no comportamento organizacional. Para que o colaborador tenha uma atitude de comprometimento é fundamental reconhecer a cultura organizacional de forma consolidada.



Siqueira (2002) define comportamento organizacional como um campo, onde é avaliado o comportamento, tanto o individual, no ambiente de trabalho, quanto o da estrutura e organização, como um todo. É uma área de investigação, da influência que indivíduos, grupos e estrutura organizacional, exercem sobre o comportamento dentro das empresas. Conforme o mesmo autor o comportamento organizacional pode ser dividido em três níveis: micro-organizacional, meso-organizacional e macro-organizacional. O micro-organizacional focaliza os aspectos psicossociais do indivíduo e as dimensões de sua participação no contexto organizacional. Meso-organizacional focaliza questões de processos em grupos e equipes de trabalho, e o macro-organizacional focaliza o entendimento da organização como um todo.

Comportamento organizacional é o estudo de indivíduos e grupos dentro de uma organização. É um conjunto de conhecimentos que podem ser aplicados em todos os tipos de ambientes de trabalho, em empresas com fins lucrativos ou sem fins lucrativos, pequenas ou grandes. Podendo auxiliá-los na maior compreensão do trabalho, de si mesmo e de outras pessoas, e expandir o potencial de sucesso da sua carreira nos ambientes de trabalho dinâmicos, complexos e desafiadores de hoje e do futuro (SCHERMERHORN, HUNT e OSBORN, 1999).

Citando ainda o mesmo autor, que ressalta que as organizações estão fazendo muito mais do que simplesmente reduzindo novas tecnologias na busca de uma melhor qualidade. Elas estão mudando a verdadeira origem da forma de fazer as coisas. Com o escopo de reorganizar os processos da empresa, analisam-se e modificam-se os processos organizacionais a fim de inovar e melhorar medidas críticas de desempenho, tais como a qualidade, os custos, serviços oferecidos e agilidade. Para atingir esses padrões, os colaboradores de todos os setores são convidados a analisar os processos como eram feitos no passado e como eles poderão ser feitos de melhor maneira no futuro. Também compõe esses valores a *pirâmide invertida* da organização como se pode observar na figura 1. Conforme demonstrado na figura 1, o foco está nos clientes, que estão na parte superior da pirâmide e recebem os serviços diretamente dos colaboradores. Note-se que os colaboradores são apoiados pelos gerentes de nível intermediário; os gerentes gerais, por sua vez, dão apoio direto para estes.

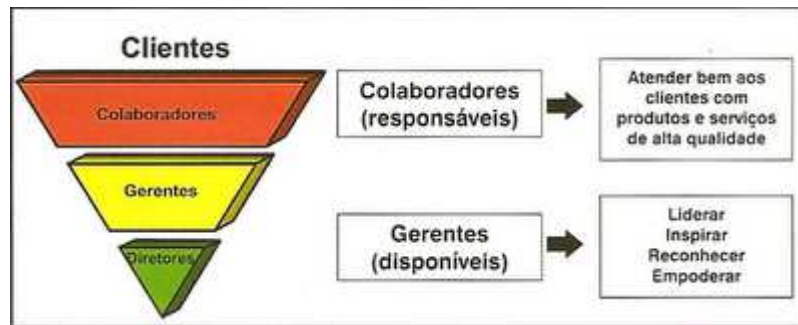


Figura 1: Pirâmide invertida da organização.

Fonte: [www.seuvalorhumano.com.br](http://www.seuvalorhumano.com.br)

É crescente a diversidade da força de trabalho, é necessário geri-la de forma a aliar perspectivas e contribuições individuais às da organização. Todos devem sentir-se valorizados e respeitados. O desafio é conciliar as pressões conflitantes para gerenciar a atual força de trabalho e melhorar a competitividade organizacional (PINTO, 2005).

Para o desenvolvimento das organizações são necessárias pessoas criativas, inovadoras. Segundo Medina (2007) criatividade relaciona-se a capacidade de criar e, também, a capacidade de inovar.

O ambiente no qual as organizações estão inseridas atualmente é bastante dinâmico, devido a isto as mesmas têm passado por permanentes ajustes, transformações, que influenciam o comprometimento do colaborador com a organização. Diante dessa realidade, há a necessidade de pessoas comprometidas e, não alienadas, desmotivadas e despreparadas. As empresas necessitam saber aonde querem chegar e compartilhar essas informações com os colaboradores, eis o comprometimento organizacional aliado à gestão estratégica de pessoas (LEITE, 2008).

Através da cultura o comportamento das pessoas é delineado e controlado, garantindo a união e a manutenção do grupo. Um dos elementos mais relevantes a marcar a cultura de uma organização é a cultura nacional (SANTOS, 2005).

Para Maciel e Camargo (2011) comprometimento organizacional, satisfação e cooperação no trabalho são variáveis relacionadas. A satisfação leva ao comprometimento, mas não tem influência direta com a cooperação.

Diante da crescente concorrência e demanda por excelência nas atividades desempenhadas pelas organizações, faz-se necessário valorizar os colaboradores para que, satisfeitos, obtenham um bom desempenho. Existe a premissa de que a felicidade pode ser alcançada por meio do trabalho o que estimula os gestores a identificarem estratégias eficazes

na promoção do bem estar no ambiente empresarial (PASCHOAL, TORRES e PORTO, 2010).

O comportamento das pessoas em uma organização depende de fatores internos (decorrentes de características da personalidade, capacidade de aprendizagem, motivação, percepção do ambiente interno ou externo, atitudes, emoções, valores etc.) e externos (decorrentes de características da organização, fatores sociais, políticas, coesão grupal e existencial etc.). Nos fatores externos (ou ambientais) que influenciam no comportamento das pessoas, podem ser levadas em conta as pressões do superior, influencia dos colegas de trabalho, mudança da tecnologia utilizada pela organização, as demandas e pressões da família, os programas de desenvolvimento e treinamento empregados pela organização, condições ambientais (tanto físicas, como sociais) etc.(CHIAVENATO, 1985).



Figura 2: Fatores externos que influenciam o comportamento das pessoas nas organizações.

Fonte: <http://www.administracaoegestao.com.br>

### 3.2 RECURSOS HUMANOS

Os recursos de uma empresa são: físicos, organizacionais e humanos. Sendo físicos: tecnologia, equipamentos, localização geográfica e acesso a matérias-primas. Recursos organizacionais são as estruturas formais e informais, de controle e de coordenação e relações

entre a empresa e o ambiente externo. Já os recursos humanos: relacionam-se a inteligência, capacidade de julgamento, criatividade e experiência (BARNEY, 1991).

Diante disso, percebe-se que investir e ampliar as capacidades dos recursos humanos é essencial para a competitividade das empresas (FACCHINI, 2007). A lógica da empresa humana é considerar o indivíduo como o núcleo gerador de valor, um capital a ser valorizado e, não um recurso que se consome com o tempo e precisa ser repostado periodicamente (ANDRADE, 2011). O papel estratégico da gestão de pessoas, ou seja, indivíduos como geradores de valor para a organização iniciou-se nos anos 80 (DUTRA, 2002).

Para que, de fato, a área de gestão de pessoas se torne estratégica não é suficiente compreender o seu novo papel, há a necessidade de demonstrar o valor dessa área em termos práticos (SILVA, 2008).

As mudanças históricas, de mercado, do ambiente organizacional, resultaram, conseqüentemente, em mudanças em relação ao conceito do homem nas organizações. Esse era visto como parte das máquinas, um apêndice às máquinas, passando a ser encarado como base ao desenvolvimento organizacional. Competitividade está diretamente associada a qualificação das pessoas. Além de qualificação, a organização deve motivar os indivíduos para que apresentem comprometimento (BRASIL, 2006).

De fato, o ser humano era considerado uma peça, uma engrenagem, um robô, como bem demonstra Charles Chaplin, em seu filme Tempos Modernos. O que difere muito da visão atual do ser humano que é considerado o principal recurso de qualquer organização.

O cenário competitivo do século XXI com mudanças constantes nas mais variadas áreas: social, política, econômica e tecnológica, exige das empresas mudanças de paradigmas. Por exemplo, a vantagem competitiva que era algo relacionado a plataforma tecnológica ou domínio de mercado está voltando-se para as pessoas. São estas, que, vistas como parceiras do negócio, irão inovar, informar, formular e implementar objetivos estratégicos, conseqüentemente, suportar o crescimento das organizações (BIANCHI, 2008).

Ao definir o papel dos indivíduos nas organizações utilizam-se várias terminologias: recursos humanos, capital humano, ativo intelectual. Recursos humanos implica que as pessoas têm capacidades que impulsionam o desempenho empresarial; já capital humano e ativo intelectual remetem a ideia de que as pessoas fazem a diferença no desempenho de uma empresa (BOHLANDER; SNELL e SHERMAN, 2003).

Hoje, o capital intelectual é reconhecido como uma fonte de vantagem competitiva, o que traz grandes mudanças na gestão deste recurso: as práticas e políticas tradicionais de gestão de RH devem ser revistas e integradas em um sistema consistente; os profissionais

devem assumir a posição de executivos alinhados com os negócios; os resultados dos colaboradores devem ser mensurados em função dos resultados organizacionais. Estratégias de gestão de pessoas devem estar alinhadas às estratégias organizacionais (SAMMARTINO, 2002).

Todos os recursos organizacionais têm sua relevância para o desenvolvimento de uma empresa, porém, os recursos humanos são particularmente importantes. As pessoas trazem “o brilho da criatividade” para a empresa. São elas que planejam, executam, dirigem e controlam as diversas áreas de uma organização: financeira, comercial, produção, gestão de pessoas, logística e qualidade. Sem as mesmas é impossível para uma empresa atingir seus objetivos (MILKOVICH e BOUDREAU, 2009).

Para Ribeiro (2008) recursos humanos são recursos providos de inteligência, são os talentos de uma organização, que emprestam essa para a realização das atividades da mesma.

Atualmente as organizações buscam competitividade, produtividade e lucros satisfatórios. Para isso, são necessários colaboradores que percebam sua importância a ponto de sentirem-se estimulados a comprometerem-se com o desenvolvimento da organização na qual trabalham, o que se torna possível através de uma política de gestão com essa finalidade (GIESTA, 2005).

A adequação desses recursos à cultura organizacional e a função que desempenham na organização são essenciais para geração de resultados, para que esses ocorram são necessárias ferramentas e métodos de gestão que qualifiquem e melhorem constantemente os mesmos.

Administração de Recursos Humanos e Gestão de Pessoas não se diferenciam apenas pela semântica, mas pelo real significado que transmitem. A administração de Recursos Humanos resume-se a um conjunto de procedimentos de ajuste do ser humano, colaborador a um estereótipo de eficiência pré-definido pela organização. O homem deve ajustar-se comportamentalmente ao que provem da empresa, não há a percepção de que, diferentemente dos demais recursos, o que acontece entre colaboradores e organização é uma relação. Quando nos referimos a gestão de pessoas não podemos reduzi-la ao seu caráter instrumental. O modo real resulta da relação entre o que a empresa formaliza e o que as práticas dos indivíduos incorporam. É preciso diferenciar o formal e o real. Gestão de pessoas é um vetor que resulta das estratégias levadas à prática pelos diferentes agentes organizacionais (FISCHER, 1998).

Na atualidade, faz-se primordial uma gestão de pessoas parceira na busca dos resultados organizacionais, atuando de forma estratégica (PIRES, 2011).

Passa-se a perspectiva de relacionar a prática de gestão de pessoas sobre a implementação das estratégias organizacionais. Esse alinhamento estratégico possui duas subdivisões:

a) O alinhamento externo se refere ao ajuste entre o modelo de gestão de pessoas e alguns fatores contingenciais, tais como a estratégia e os objetivos organizacionais, os desafios do ambiente competitivo e as características da sociedade em que a organização está inserida;

b) O alinhamento interno ou horizontal diz respeito à consistência interna do modelo de gestão de pessoas, o que implica articulação e coerência entre as estratégias, políticas e práticas de gestão, pois um pode enfraquecer a possibilidade de alcançar o outro (BARRETO, 2011).

Pode-se conceituar a gestão de pessoas de duas formas:

a) Orientação micro, que explora o impacto das práticas de gestão sobre os indivíduos, trata de questões funcionais, como: recrutamento, seleção, desenvolvimento, avaliação e remuneração; e

b) Orientação macro assume um escopo mais amplo e direciona o exame do impacto das práticas de gestão de pessoas para o nível organizacional, esta análise parte de uma perspectiva estratégica, cobrindo as estratégias gerais de gestão de pessoas adotadas pelas organizações e mensurando seus impactos sobre o desenvolvimento (WRIGHT, BOSWELL, 2002).

PASCHOAL (2004) considera que três forças básicas devem guiar e acelerar os passos de um gestor de recursos humanos.

Essas forças são, em primeiro lugar, o ato de planejar; e segundo, a doce sensação de ver realizado aquilo que individualmente ou em equipe, se traçou com rigor, dedicação e entusiasmo; por último, a inigualável satisfação de ver pessoas ao redor crescendo e se desenvolvendo em suas carreiras.

A gestão de pessoas é um conceito que deve ser aprendido nas organizações. Propõe-se o modelo da gestão com pessoas, uma nova visão da comunicação como apoio ao grande desafio de gerir pessoas e alcançar resultados. Alcançar resultados humanos vai além do fator econômico, refere-se à transformação de indivíduos, que podem aprender sobre comportamento humano a partir de: abertura, autenticidade, anseio pela inteireza, atitude e autoridade interna. Para isso, faz-se necessário o desenvolvimento de competências para a realização de tarefas que, de fato, agreguem valor ao produto (MARENCO, 2006).

Também no contexto de superar o aspecto econômico e trabalhar com a transformação das pessoas, Abraham Maslow apresenta sua teoria sobre a hierarquia das necessidades, na qual identifica cinco níveis distintos de necessidades individuais: auto-realização e auto-estima – de ordem superior – sociais, segurança e fisiológica – de ordem inferior. Entre as de ordem inferior, as fisiológicas são as mais básicas, que é a necessidade de comida, água, etc. As de segurança envolvem segurança, proteção e estabilidade. As sociais são de relacionamento, participação e sentimento de pertencer. Das necessidades de ordem superior, as de estima são tanto de auto-respeito quanto de reconhecimento por parte de outros. As de auto-realização estão no nível mais alto, consiste no desejo de atingir a auto-realização através da criação e do uso total de talentos da pessoa (SCHERMERHORN, HUNT e OSBORN,1999).



Figura 3: Pirâmide da hierarquia das necessidades.

Fonte: <http://www.brandme.com.br>

Ao observar que os recursos humanos devem ser geridos de uma forma muito diversa da que ocorria há poucas décadas, destacam-se tendências recentes relacionadas à gestão de recursos humanos. Manssour et. al (2001), cita: Aprendizagem organizacional, Desenvolvimento de competências, Remuneração estratégica, Gestão baseada na arquitetura organizacional.

Quando valores e credos encontram-se incorporados ao trabalho, eles podem fortalecer o comprometimento dos colaboradores. É natural que motivação e dedicação, auxiliem a empresa a ser um competidor muito mais forte. Compartilhar valores pode dar ao colaborador o incentivo para trabalhar por mais tempo. Constata-se que em alguns casos eles substituem a compensação financeira como recompensa existencial, que pode ser também uma forma de compensação (BADARACCO, 1989).

Por isso, conforme Flippo (1980) o líder deve ter o discernimento que as crenças e as escalas de valores são diferentes para cada indivíduo, ou seja, nossa série de crenças não é aceitável para todos. Para esse fim, o líder precisa estudar as pessoas para verificar os tipos de apelos que estimulam a cada um agir conforme as necessidades da empresa (FLIPPO, 1980).

É um desafio constante para os líderes criar valor nas organizações e gerir uma empresa em crescimento com lucratividade. Para responder a esse desafio ganha cada vez mais espaço a gestão de pessoas, assumindo um papel estratégico e orientado para resultados (ULRICH, 2000).

### 3.3 O PAPEL DO LÍDER NA GESTÃO DE PESSOAS

Historicamente, a maioria das definições de liderança parte da concepção de que, liderança é um processo de influência, relacionamento, visão e orientação. Por isso a habilidade de comunicação é uma das características fundamentais da liderança (ROVEDA, 2010).

Ainda citando o mesmo autor, ao estudar liderança passa-se por uma dicotomia: buscar entender racionalmente o que não é movido somente pela razão, mas também pela emoção.

Os líderes possuem cinco funções principais: desafiar o estabelecido, inspirar uma visão compartilhada, permitir que os outros ajam, apontar o caminho e encorajar o coração (KOUZES e POSNER, 2003).

Segundo Meneghetti (2008) para que a empresa tenha bons resultados, funcione bem, caminhe constantemente para o sucesso é necessário o líder autêntico, pois a empresa é uma extensão do mesmo; se o líder não está bem, conseqüentemente, a empresa também não estará.

De forma prática para que ocorra autenticação do líder utilizam-se a ciência Ontopsicológica.



Segundo Meneghetti (2010), Ontopsicologia tem o objetivo de analisar as atividades psíquicas, é o estudo realizado dos comportamentos psíquicos, antes mesmo da compreensão do ser e do comportamento psicológico. Esta ciência utiliza instrumentos para o alcance de seus objetivos. Destaca-se neste trabalho os instrumentos de intervenção, que são: psicoterapia individual e de grupo, consultoria de autenticação, consultoria empresarial, imagogia, cinelogia, psicotea, melolística, residence, ISOMaster. E dentre estes as consultorias, tanto de autenticação, quanto empresarial.

A síntese prospectiva da empresa, da gestão, do negócio, da administração etc., usada corretamente pela consultoria ontopsicológica é a representada na figura 4:

Eu: esfera do Eu pensante lógico voluntário consciente.

M.d.d. (monitor de deflexão): um estereótipo mecânico que canaliza percepções, reflexões e decisões em um sentido único, com princípios dominantes de caráter ideológico moral, sem nenhuma atinência à dinâmica do negócio.

Inconsciente: o substrato de emoções, pulsões, memórias, dinâmicas psíquicas, semânticas ambientais e outros, não registrado pela esfera consciente.

In Sè /Em Si (ôntico): núcleo energético pensante que formaliza e estrutura o orgânico homem indivíduo.

Corpo-saúde: sistema compósito do organismo como é entendido pela lógica médica.

Horizonte afetivo: rede de referências proprietária do sujeito por quanto concerne à família, sentimentos, sexo, amizade, moral, valores primários.

Horizonte dos colaboradores: manípulo ou primeiro grupo de apoio dirigente-administrativo que constitui o esquema operativo da inteligência da empresa.

Esfera social: âmbito de indicações e referências de imagem e relações de fato de lugar, psicologia territorial, relações públicas e conexões com os entes locais.

Poder territorial ou econômico-político: lugares, pessoas, empresas, grupos de investimentos de qualquer forma, não somente aquele comercial, mensurável em dinheiro e preeminência contratual.

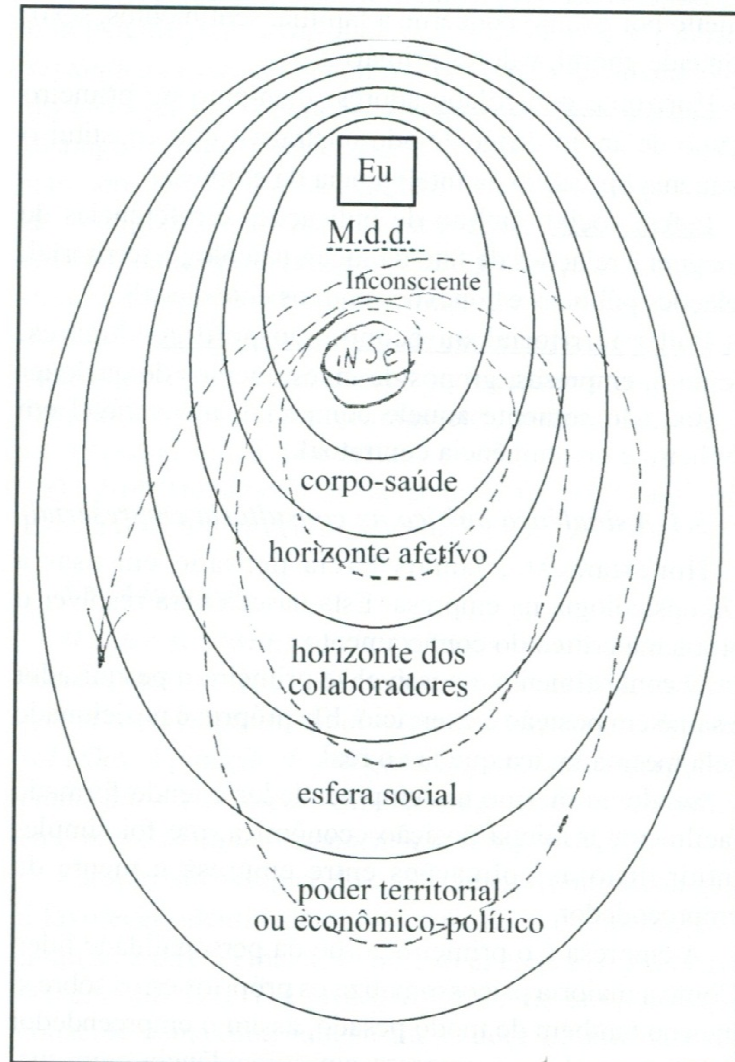


Figura 4: A síntese prospectiva da empresa  
(MENEGHETTI, 2008).

*O líder se distingue de todos os outros pela posse natural da intuição. Esta consente operar a escolha ótima na conjuntura de diversos problemas ou diversas soluções. A intuição dá imagens, impressões, concepções, elaborados sistêmicos, experienciais, campo semântico etc., não é fácil, mas também não é impossível (MENEGHETTI, 2008, p.91).*

A relação ótima do líder com os colaboradores também é fundamental para o sucesso do negócio. Neste aspecto, quando as coisas começam a evoluir bem, o líder deve se preocupar, além da própria riqueza, também com a riqueza das pessoas que trabalhem com ele. O líder não deve confiar em quem diz amá-lo, mas naqueles que sabem trabalhar, construir (MENEGETTI, 2008).

Antonio (2011) diz que o líder tende a tratar seus subordinados de forma diferenciada, estabelecendo díades denominadas de alta qualidade, praticadas com os colaboradores mais próximos e díades de baixa qualidade, caracterizadas por interações distantes. As pessoas que pertencem às díades de alta qualidade com o gestor recebem mais confiança, respeito, suporte emocional, recursos, recompensas e acesso a informação dentro da empresa.

Meneghetti (2009) diz que para que o projeto do líder se formalize são necessárias outras pessoas. Para que isso ocorra com eficiência, é preciso saber delegar. Delegar significa compartilhar com o outro: autoridade, meios, responsabilidade, capacidade, escopo, realização, dar algo que legalmente é próprio, algo sobre o qual se tem autoridade, dar parte de si em execução a outro, para realizar um aspecto de um projeto pessoal. O corpus orgânico, operativo do projeto pessoal é constituído por três elementos: fiduciários legais, fiduciários operativos e fiduciário dirigenciais. Devem se realizadas verificações constantes que se referem a dois aspectos: honestidade profissional ou coerência da intervenção conforme os pressupostos acordados; resultados de realização do projeto da empresa no tempo aproximadamente previsto ou em tempo útil.

O ato de delegar significa compartilhar com outro:

- |                     |               |
|---------------------|---------------|
| 1. Autoridade       | 4. Capacidade |
| 2. Meios            | 5. Escopo     |
| 3. Responsabilidade | 6. Realização |

Dar ao outro função e mandato para realizar parte de um projeto pessoal.

Os empresários têm a responsabilidade de uma atividade que os constringe a delegar. Não se pode fazer tudo sozinho. Colaboradores, funcionários, sócios, profissionais de apoio, operadores, consultores temporários, todos têm relação com um termo em comum: delegação. O empresário deve delegar uma parte do próprio projeto a outros operadores que sejam uníssonos ao seu interesse e ao seu projeto. Nenhum de nós pode operar sem delegar a outros a realização de um projeto da empresa (MENEGETTI, 2009, p.61).

Os líderes são pessoas do ambiente onde se encontram, mas também reformulam esse ambiente. As lideranças no novo milênio têm que lidar com os imperativos da globalização, necessitam trabalhar com vários tipos de relações de colaboração, precisam reagir rápido e têm que continuamente reinventar seus negócios. O líder deve ser alguém capaz de inspirar outros indivíduos e receber destes os melhores esforços. A liderança atual está menos baseada no poder das posições, por isso carisma pessoal, externas ligações e a capacidade possam estabelecer relações fortes, proveitosas e para conciliar pontos de vista concorrentes ou distantes, são características essenciais. O líder precisa administrar colaboradores, consumidores, clientes e fornecedores que não vêm razão alguma para que não sejam levados em conta nas metas pessoais, preferência e horários, considerando-se o valor supremo do conhecimento deles e o ambiente altamente personalizado em que vivem e trabalham (HESSELBEIN et al., 2001).

Espera-se que o verdadeiro líder conduza mudanças. Por que conduza? Por que deve atrair e desenvolver a capacidade de liderança em toda a organização. A organização é um ambiente vivo que constrói a si mesmo. Os líderes têm o papel de conduzir essa construção.

A liderança implica vida, sem a qual nada verdadeiramente novo pode emergir. Liderança associa-se a inspiração que deriva da palavra latina “*inspirare*”, que significa soprar a vida! Liderança é trazer energia para criar. Onde existe esta energia as pessoas são mais engajadas, realizadas e produtivas; são mais vivas. Ao iniciar e sustentar uma mudança significativa os líderes operam mais como jardineiros do que como operadores de máquinas pesadas (HESSELBEIN et al., 2001).

É importante citar atitudes de grandes líderes, para que possamos compreender melhor quem é o líder:

LÍDERES	ATITUDES
JACK WELCH – (GE)	- sentimento de pequena empresa, você importa (personificar a liderança), paixão e personalidade, obedeça às ordens, uma iniciativa de qualidade, mostrar e contar, encorajar e motivar, mente da comunicação, um executivo incisivo, cenouras e bastões (converse franco sobre expectativas e desempenho), qualificação para uma base ampla, decisivo, gente de talento, um prêmio para

	as pessoas, o quanto poder (pessoas que possuem uma enorme energia pessoal, a capacidade de motivar e energizar os outros), aprendendo sobre e com os colaboradores.
STEVE BALLMER – (Microsoft)	- pós-visionário, realizando o potencial, um novo código de conduta, equilibrando processo e criatividade, luta pelo poder, remodelando a empresa, estabelecendo metas tangíveis, um rosto amigável.
GEORGE DAVID – (UTC)	- equilibrando contradições, humildade, fazendo o modelo conglomerado funcionar, protegendo a inovação enquanto corta custos, prepare-se para mudanças no mercado, realidades da economia global, compromisso com os colaboradores, olhe para o Japão, agilizar e colocação no mercado.
ALAN G. LAFLEY – (P&G)	- incentivar constantemente o talento, o hábito quente do consumidor, o estilo importa, restaurando e imagem do P&G, faça apenas o que você faz melhor, mudando com o tempo e mantendo os pés no chão, vivendo e respirando seu objetivo, faça as perguntas certas, líder como técnico, mantendo a cultura como um ativo.
CARLOS GLOSN – (Nissan)	-um astro, desempenho está sempre em jogo, planejando, executando e foco, velocidade máxima, mantendo e remodelação na potencia máxima, saber quando ceder.
NORMAN ADAMI – (Miller)	- uma paixão pelo produto, um local de encontro, uma mudança cultural, como enfrentar um crocodilo, participação da garganta, pensando localmente.
DICK PARSON – (AOL Time Warner)	- reconstruir a credibilidade, nenhuma cirurgia radical, sobreviver é vencer, cedendo à pressão, inspire a confiança, autoconsciência, indispensável, lealdade e auto interesse, navegando em meio ao tumulto, enfrentando desafios, reduzindo a dívida, percepção é realidade.
JAMIE HOUGHTON –	-enfrentando um desastre, vamos conseguir,

(Corning)	investimentos pesados, formando um sucessor, um chamado para o serviço público, um sucessor escolhido a dedo, executivos, arrumem a bagunça que fizeram, triagem corporativa, fique atento à demanda do mercado.
ANDY STERN – (Service Employees International Union)	-guerra revolucionária, um senso de urgência, encontrar uma nova missão, mudar o jeito como você opera, construir sua base, o percentual de trabalhadores sindicalizados é crucial, estilo de liderança, sangue ruim.

(BUSSINESS WEEK, 2007).

Figura 5: Quadro grandes líderes e suas atitudes.

Bons líderes procuram a auto liderança de seus aderentes. A busca da liderança é, inicialmente, uma busca interior, para adquirir o conhecimento de si mesmo. Com o autodesenvolvimento, surge a confiança que é necessária para se chegar à liderança. A autoconfiança é, na verdade, a consciência e a crença em suas habilidades. No entanto, a organização representa o papel mais importante, o da motivação na busca da reconstrução da autonomia. Desenvolvendo uma atividade que venha ao alcance das expectativas, já existentes no potencial de cada um, assim fornecendo o sentido que estas pessoas procuram no trabalho.

E, como não poderia deixar de ser, a preocupação com respeito à maneira de agir, que facilite comandar a si mesmo e aos outros com sucesso, isto corresponde a uma espécie de desejo presente no interior de cada um de nós. Portanto, deixar-se comandar por alguém ou comandar alguém, é algo natural (BERGAMINI, 2009).

Liderança são as atividades de uma pessoa quando está dirigindo as atividades de um grupo em direção ao mesmo objetivo (HEMPHIL e COONS, 1957).

Hollander (1978) considera que liderança não seja apenas o papel do líder, mas ela também requer esforço e cooperação da parte de outras pessoas. A liderança, diz respeito a um relacionamento de influência feita em dois sentidos. Ela também se orienta de objetivos múltiplos, tais como aqueles de uma equipe, organização e sociedade, num sentido mais amplo. Embora seja o líder que toma iniciativa, dá início as ações, ele precisa que seus seguidores sejam sensíveis a essas ações, levando em conta as ideias e programas sugeridos por ele.

Um líder que dá o exemplo tem em seu coração a determinação de desenvolver ao máximo o potencial daqueles que estão ao seu redor (GELDART, 2000).

O líder deve saber interagir com indivíduos que tenham escopos distintos. A gestão abrange ambientes multiculturais, o que exige inteligência cultural. A inteligência cultural envolve características pessoais, inatas ou desenvolvidas, destaca-se: a integridade (entender, de forma honesta, a si próprio e ao seu sistema de valores), a abertura (ser humilde, mostrando respeito frente às diferenças, e estar disposto a aprender com os outros) e a determinação (coragem e capacidade de permitir em condições não favoráveis) (SARFATI, 2001).

## 4 METODOLOGIA

Para que haja melhor entendimento de como foi realizada esta pesquisa, dividiu-se este capítulo em cinco pontos: 4.1 Tipo de pesquisa; 4.2 Objetivos; 4.3 Sujeitos de pesquisa; 4.4 Instrumento de coleta de informações e 4.5 Análise de informações.

### 4.1 TIPO DE PESQUISA

A pesquisa que foi realizada está classificada em: pesquisa qualitativa, exploratória, documental e pesquisa-ação. Qualitativa, pois os métodos qualitativos são ditos das ciências humanas, que pesquisam, explicitam, analisam, fenômenos (visíveis ou ocultos). Esses fenômenos, não são passíveis de serem medidos (uma crença, uma representação, um estilo pessoal de relação com o outro, uma estratégia face um problema, um procedimento de decisão), eles possuem as características específicas dos “fatos humanos” (HOLANDA, 2006).

Esta pesquisa é exploratória, pois há um propósito de se familiarizar com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipótese. O planejamento da pesquisa tende a ser bastante flexível, pois interessa considerar os mais variados aspectos relativos ao fato ou fenômeno estudado. Documental, pois foram investigados documentos com o objetivo de comparar e descrever usos e costumes, diferenças, tendências e outras características. Essas bases documentais permitem estudos tanto do presente como do passado, com a pesquisa histórica. É também uma pesquisa-ação, pois é concebida e realizada em estreita associação com uma ação ou ainda, com a resolução de um problema coletivo, onde todos os pesquisadores e colaboradores da pesquisa estão envolvidos de modo cooperativo e participativo (GIL, 2010).

### 4.2 OBJETIVOS

#### **- Objetivo geral**

Explicitar e formalizar a cultura organizacional, a fim de elaborar um manual e vídeo de relação entre colaboradores e empresa.



### **- Objetivos específicos**

- Explicitar a cultura organizacional da empresa conforme a visão do líder, promovendo a integração dos colaboradores;
- Elaborar um manual e vídeo de integração aos colaboradores, que expresse os valores, normas (regras), deveres, direitos, ritos e desenvolver as atividades funcionais do setor de produção e vendas;
- Contribuir para formalizar o conhecimento tácito em explícito, assim otimizando as atividades profissionais e contribuindo para o aumento da produtividade.

### **4.3 SUJEITOS DE PESQUISA**

O trabalho foi realizado na empresa Originale Maison. A empresa é composta pela fábrica no Recanto Maestro, distrito de Restinga Sêca - RS e em três pontos de vendas: Curitiba - PR, São Paulo - SP e Porto Alegre – RS.

Em um primeiro momento realizei o estudo e análise de dois documentos: o desenvolvido pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) e o desenvolvido por Pozzobon (2011). O primeiro se trata de um documento construído pelo SEBRAE durante este ano, denominado Manual da Gestão, quando visitou a empresa. O segundo diz respeito a um estudo realizado no ano de 2011 que resultou em um manual de descrição dos processos de produção dos tapetes.

Em segundo lugar acompanhei os processos do setor de produção e vendas da organização. Esse acompanhamento ocorreu através da observação – participante.

A partir das observações foram descritas as funções do setor de produção e vendas com suas devidas atividades. Considerando-se que o escopo foi à realização de um manual e vídeo de integração para novos colaboradores, contendo as seguintes informações: histórico da empresa, unidades de negócio (loja), missão, visão, negócio, valores, administração de pessoal e benefícios (contrato de trabalho, ponto digital/frequência, pagamento de salários, FGTS, 13º salário, férias, licença maternidade e paternidade, salário família, alimentação, prêmio frequência, documentação, material de trabalho, sigilo, faltas e atrasos e estacionamento); serviços de segurança e saúde ocupacional (EPIs, preserve sua saúde, apresentação pessoal e relacionamento); orientação de como desempenhar sua função no setor da produção e vendas, e prêmio produtividade, baseado na meritocracia. Destaca-se que o

prêmio produtividade foi desenvolvido pela pesquisadora, juntamente com a gestora, pois, ainda não estava instituído na organização.

Após a realização das duas etapas citadas anteriormente, a terceira consistiu em análise dos dois documentos que deram o ponto de partida para a elaboração da estrutura única e desenvolvimento da proposta do manual de integração, também foi considerado o resultado das observações que realizei e principalmente das orientações emanadas do pensamento da diretora da empresa. Desta forma, mantive contato frequente em reuniões com a Diretoria durante o processo de elaboração a fim de alinhar não apenas os tópicos que compõe o manual, mas, sobretudo o seu conteúdo.

#### 4.4 INSTRUMENTO DE COLETA DE INFORMAÇÕES

Durante 60 (sessenta) dias a pesquisadora acompanhou os processos do setor de produção e vendas da organização. Esse acompanhamento ocorreu através da observação – participante.

#### 4.5 ANÁLISE DAS INFORMAÇÕES

Foram descritas as funções do setor de produção e vendas com suas devidas atividades. Considerando-se que o escopo foi à realização de um manual e vídeo de integração para os novos colaboradores, contendo as seguintes informações: histórico da empresa, unidades de negócio (lojas), missão, visão, negócio, valores, administração de pessoal e benefícios (contrato de trabalho, ponto digital/frequência, pagamento de salários, FGTS, 13º salário, férias, licença maternidade e paternidade, salário família, alimentação, prêmio frequência, documentação, material de trabalho, sigilo, faltas e atrasos e estacionamento); serviços de segurança e saúde ocupacional (EPIs, preserve sua saúde, apresentação pessoal e relacionamento); orientação de como desempenhar sua função no setor da produção e vendas, e prêmio produtividade, baseado na meritocracia.

## 5 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Este trabalho teve como seus resultados a elaboração de um manual e vídeo de integração aos colaboradores da empresa Originale Maison, a seguir podemos verificar as informações que compõem o manual e o roteiro do vídeo.

### **Manual de Integração da Originale Maison:**

*“Além da estética, a sustentabilidade das pessoas.”*

A partir de agora você começa a escrever sua história na Originale Maison. Estamos muitos felizes por contarmos com sua participação em nossa equipe.

Você vai participar da dinâmica de integração para conhecer essa empresa, sua cultura, sua política e, como nos organizamos para que você, colaborador, sinta-se acolhido ao desenvolver seu trabalho.

Nesse manual, você irá encontrar as seguintes informações: nossa história; missão; visão; nosso negócio; nossos valores; pagamentos; benefícios; nossas responsabilidades; normas de trabalho e orientações de como desempenhar sua função.

### **NOSSA HISTÓRIA**

A ORIGINALE MAISON iniciou suas atividades em 03 de fevereiro de 2000 em Curitiba na casa da empresária e em seguida em um pequeno escritório alugado, importando e comercializando produtos no segmento de carpetes.

No ano de 2002, abriu a primeira loja ainda em Curitiba, já com a necessidade de anexar um ateliê, onde eram produzidos tapetes diferenciados de modo artesanal com acabamentos primorosos possibilitando um aumento na sua produção.

Obtendo sucesso e expandindo novas ideias, a fábrica foi fundada, em 25 de Outubro de 2007, no Recanto Maestro, distrito de Restinga Sêca-RS.

Iniciou suas atividades com 3 colaboradores e atualmente conta com uma equipe de aproximadamente 40 que trabalham na fábrica e em 3 unidades de vendas.

Pontos de venda: Curitiba, São Paulo e Porto Alegre.

**O trabalho que fazemos com tanto carinho é vendido nas lojas em Curitiba, São Paulo e Porto Alegre...e embelezam as casas de nossos clientes em todo o mundo.**

## **INSTITUCIONAL**

### **MISSÃO**

“Fazer produtos com design superior, diferenciados, personalizados e artesanais para atender as expectativas dos clientes.”

### **VISÃO**

“Ser a melhor empresa de tapetes e carpetes na região sul e sudeste do país.”

### **NEGÓCIO**

“Solução em conforto e estética para residências e empresas.”

### **VALORES**

SATISFAÇÃO DOS CLIENTES como razão de nossa existência.

Fornecer produtos com DESIGN SUPERIOR como diferenciais.

LIDERANÇA em nosso mercado de atuação.

Desenvolvimento de TALENTOS HUMANOS, estimulando posturas empreendedoras, valorizando desempenhos superiores.

GESTÃO permanentemente voltada para excelência.

Respeito ao SER HUMANO e a preservação do MEIO AMBIENTE.

### **ADMINISTRAÇÃO DE PESSOAL E BENEFÍCIOS**

#### **Contrato de Trabalho**

Primeiramente se faz um contrato de experiência de duração de 90 dias, podendo ser um de 30 dias e após renova-se para mais 60 dias. Após assina-se a carteira de trabalho.

#### **Ponto Digital/Frequência**

O ponto digital é obrigatório, pessoal e intransferível. Cada colaborador, ao ser contratado efetivamente, é registrado no sistema ponto. Cada dia ao entrar e sair da empresa, devemos registrar o ponto.

Caso o aparelho não identifique a sua digital ou ocorra de você não estar ali no horário deve-se imediatamente avisar o setor de Recursos Humanos.

### **Pagamento de Salários**

O pagamento é creditado em uma conta salário no banco de escolha da empresa, realizado uma única vez no mês, sempre até o 5º dia útil de cada mês.

### **FGTS**

A empresa deposita mensalmente um valor equivalente a 8% dos vencimentos mensais do FGTS em uma conta vinculada na Caixa Econômica Federal. O saldo é corrigido mensalmente e você poderá utilizá-lo conforme legislação específica.

### **13º Salário**

O 13º salário é um salário concedido anualmente aos colaboradores, por seus empregadores.

O 13º salário é pago aos colaboradores e 2 parcelas:

- 1ª parcela até dia 30/11
- 2ª parcela até dia 20/12

### **Férias**

A cada período de 12 meses de trabalho na empresa, você adquire o direito a 30 dias de férias. Por lei, no pagamento das férias o colaborador tem acréscimo de 1/3 do seu salário.

Faltas não justificadas podem reduzir os seus dias de férias conforme segue abaixo:

Até 05 faltas - não se desconta dias de férias.

06 a 14 faltas - correspondem a férias com duração de 24 dias.

15 a 23 faltas - correspondem a férias com duração de 18 dias.

24 a 32 faltas - correspondem a férias com duração de 12 dias.

Acima de 32 faltas - perde o direito de férias.

### **Licença Maternidade e Paternidade**

A colaboradora gestante terá direito a uma licença de 120 dias. Já o colaborador, terá direito a 5 dias de licença paternidade, contados a partir do nascimento.

Durante este período receberão seus salários integrais e com os descontos normais da folha de pagamento.

### **Salário Família**

O salário família é um adicional concedido ao colaborador com filhos até 14 anos de idade, sendo as condições estabelecidas pelo INSS.

### **Alimentação**

A empresa oferece almoço e lanches, sem custos ao colaborador. A fábrica mantém um belo refeitório, onde se pode desfrutar de uma alimentação balanceada com cardápios especialmente elaborados.

### **Prêmio Frequência**

É um prêmio da empresa para todo o colaborador que não tiver registro de faltas, atrasos, atestados ou esqueça-se de registrar sua entrada ou saída no ponto digital, durante o mês.

O prêmio é incluso em sua folha de pagamento como bonificação, sofrendo os devidos descontos juntamente ao seu salário.

### **Documentação**

Para seu próprio benefício, comunique ao Departamento de Recursos Humanos, qualquer alteração de dados pessoais e profissionais, como mudança de endereço, estado civil, nascimento de filhos e cursos realizados. Mantenha atualizada sua Carteira de Trabalho, pois ela reflete sua vida profissional e pode ser útil a qualquer momento. Promoções e outros eventos de sua vida na empresa devem ser registrados.

### **Material de trabalho**

O uso indevido e desnecessário de material implica em aumento de custos. Isso não é bom, nem para você, nem para a empresa. Portanto, procure utilizar adequadamente e racionalmente todos os materiais, ferramentas, impressos e suprimentos.

Cuide bem de tudo o que a empresa lhe confiar, como máquina, ferramentas, computadores, móveis, armários, telefones e materiais. Acione a área responsável sempre que notar algum defeito nos equipamentos, instrumentos ou instalações. Seu cuidado ajuda a manter nossos equipamentos em dia. Não é permitida a saída de qualquer tipo de equipamento ou material com os colaboradores da Originale Maison, sem autorização prévia.

### **Sigilo**

As informações geradas dentro da Originale Maison são de propriedade da empresa e não devem ser divulgadas fora do grupo sem devida autorização. Todos os colaboradores, incluindo fornecedores e serviços terceirizados da empresa, têm obrigação de resguardá-las.

As informações classificadas, conforme abaixo, devem ser restritas aos colaboradores que efetivamente tenham necessidade de conhecê-las:

- Confidencial: são aquelas informações cuja divulgação não autorizada a terceiros possa causar danos ou prejuízos aos interesses da Originale Maison.

- Pessoal: contém informações de natureza sensível a respeito dos colaboradores ou referente às políticas de administração de Recursos Humanos.

### **Faltas e Atrasos**

Faltas não justificadas além de trazerem prejuízos ao salário são descontadas do período de férias, 13º salário e bonificação vinculada a prêmio frequência.

Precisando faltar, procure avisar seu superior antecipadamente. Não sendo possível, avise-o tão logo possa. As faltas motivadas por doença devem ser comprovadas por meio de Atestado Médico.

### **Estacionamento**

Os veículos (carros, motos, bicicletas), no estacionamento da empresa não têm cobertura de seguro. Portanto, a segurança dos mesmos é responsabilidade dos proprietários.

## **SERVIÇOS DE SEGURANÇA E SAÚDE OCUPACIONAL**

### **Equipamento de Proteção Individual – EPI**

A empresa fornece Equipamento de Proteção Individual e o uso do mesmo é aspecto fundamental para garantir a integridade física de todos. Assim, se sua função exigir o uso de equipamentos de segurança, use-os, porque a finalidade é oferecer-lhe segurança e a preservação de sua saúde.

Para evitar riscos de acidentes deve-se:

- Usar EPI de forma correta;
- Se trabalhar em máquinas, não use roupas longas;
- Os cabelos compridos devem ser mantidos bem presos;
- Não tire a concentração do seu colega;
- Não corra, “ANDE”.

### **Preserve sua Saúde**

É proibido fumar nas dependências da empresa, bem como ingerir bebidas alcoólicas no horário de trabalho.

### **Apresentação Pessoal**



A imagem do colaborador reflete a imagem da empresa e vice-versa. É fundamental que você a preserve, usando o uniforme, cuidando de sua aparência e higiene pessoal.

#### Uniforme

- Setor de produção: camiseta e jaqueta da empresa, calça jeans e tênis;
- Setor de escritório: camisa branca e calça preta.

#### **Relacionamento**

Um ambiente de trabalho saudável não trata apenas de saúde, mas das relações que se mantêm, tanto na empresa quanto fora dela.

Deve-se tratar o próximo, seja ele colega ou visitante, com respeito e cortesia para a manutenção do bom relacionamento entre Colaboradores, Fornecedores e Clientes.

Quando algum desentendimento surgir, o colaborador deve, primeiramente, tentar solucionar. Caso não consiga, deve comunicar o seu superior imediatamente.

### **ORIENTAÇÕES DE COMO DESEMPENHAR SUA FUNÇÃO**

#### **PRODUÇÃO**

#### **PROCESSO DE FABRICAÇÃO DE TAPETES**

##### **1 – Recebimento do pedido (setor escritório)**

- Analisar se a data de entrega está dentro do prazo estipulado (mínimo 30 dias);
- Verificar se as medidas do desenho estão corretas;
- Observar se as cores solicitadas estão corretas;
- Repassar o pedido para produção.

##### **2 – Corte da tela**

- Verificar a cor e o tamanho do tapete:
  - 1.1 Cores claras, cortar tela branca;
  - 1.2 Cores de tons escuros, cortar tela cinza;
  - 1.3 Cor preta, cortar tela preta.
- Para cada metro de comprimento deixar 10 cm de aumento e mais 10 cm para entrada da máquina. Exemplo: Se o tapete tiver 2 metros de comprimento deixar ele com 2,30 metros, onde 20 cm são de aumento devido à metragem e 10 cm são de entrada da máquina;
- Se o tapete tiver algum desenho ou detalhe, este deve ser traçado na tela com suas respectivas medidas;
  - Enrolar a tela do modo que fique no sentido da entrada da máquina;
  - Passar a tela para o setor das máquinas junto ao seu pedido.

### **3 - Máquina**

- Estudar o pedido em relação ao tamanho, altura e cores do tapete;
- Carregar os suportes com os fios nas cores desejadas;
- Verificar se a quantidade de pontos por polegada está correta;
- Observar se a máquina está deixando alguma falha ou defeito no teste, logo este deve ser arrumado, para que o tapete saia da máquina sem nenhum defeito;
  - Ficar atento para que o tapete saia na medida exata, aonde não venha a faltar e nem a sobrar, para que não ocorra desperdício de matéria-prima.

### **4 – Esquadro**

- Tirar o esquadro no tablado, deixando com suas respectivas medidas solicitados;
- Fixar o tapete no tablado dentro do esquadro, de modo que o tapete fique tensionado, para que não venha sofrer alterações em sua forma original;
- Demarcar as linhas, limite de suas estruturas, de acordo com o pedido;
- Depois de tudo isso, retirar do tablado e passar para o próximo setor, para que possa dar continuidade ao processo.

## **5 – Desenho**

- Fixar o tapete no painel em seu esquadro;
- Projetar o desenho, de forma que esteja dentro das medidas que foram estipuladas;
- Depois que o desenho estiver corretamente projetado, comece a desenhar, com caneta especial, de forma centralizada e com responsabilidade para que o desenho fique tal e igual ao pedido (usar caneta com cor que não venha machar o tapete).

## **6 – Retirar pontos do desenho**

- Antes de começar compare o desenho do tapete com o do pedido para que não sejam diferentes e fique perfeito;
- Retirar somente onde necessário, mantendo os traços visíveis, pois são os limites do desenho.

## **7 – Bordado do desenho**

- Prepara-se a máquina bordadeira com o número de agulhas necessárias e a cor do desenho;
- Regular a máquina na altura determinada pelo pedido (08 mm, 10 mm ou 17 mm);
- Bordar com atenção e responsabilidade, para que o desenho fique dentro de seu contorno.

## **8 – Bordado da barra**

- Prepara-se a máquina bordadeira com 6 agulhas, cor e altura de acordo com o tapete;
- Borda-se o tapete passando com a 3ª agulha por cima das linhas que marcam o limite de suas estruturas;
- Está borda é feita sobre os fios que já estão no tapete, são para dar mais volume e não aparecer à tela na barra virada.

## 9 - Primeira Revisão

- Em primeiro lugar, deve-se identificar os problemas ocorridos no tapete;
- Depois de identificados, devem ser analisados quais os tipos de problemas, para que ocorra a correção de uma forma eficaz;
  - Demarcar com uma caneta especial, indicando aonde estes problemas se encontram, para tornar mais ágil o processo de restauração do tapete;
  - Inicialmente analisa-se o tapete pelo seu lado da frente, onde serão observados seus defeitos mais visíveis;
  - Depois se deve avaliar o lado verso, onde se pode ver exatamente qual o problema ocorrido, assim estuda-se qual a melhor forma de fazer a restauração;
  - No momento da colocação de pontos, é de extrema importância que tenhamos muita atenção em relação à distância dos pontos, aonde colocá-los e a cor exata do fio. É importante verificar qual o lote utilizado na confecção do tapete, pois se deve manter o mesmo lote;
  - Por último, revisar para que se tenha certeza que nada foi esquecido.

## 10 – Látex

- Tirar o esquadro do tapete dentro das medidas estipuladas;
- Fixar o tapete no tablado dentro de seu esquadro;
- Cortar e costurar a frasilina, para que fique no tamanho do tapete;
- Colocar o látex e espalhá-lo com um rodo;
- Fixar a frasilina sobre o látex, passando um rolo suavemente para garantir que fique bem fixa no tapete, e que não venha a ocorrer bolhas entre ambos;
- Deixar o tapete fixado no tablado até que o látex esteja seco, para que não haja encolhimento em seu tamanho.

## **11 – Barra virada**

- Retirar o tapete do tablado;
- Recortá-lo dentro de suas medidas, deixando 5 cm a mais em cada um de seus sentidos (largura e comprimento) para que se possibilite virar a barra;
- Demarque o limite da barra e retire o excesso de frislina, para que seja feita a aplicação de cola;
- Assim que a cola estiver no ponto de contato, vire a barra;
- Depois de toda barra do tapete virada, bata-a com um martelo para que fique bem fechada;
- Por último, passe a máquina de tosar para tirar o excesso dos fios da parte de baixo da barra.

## **12 – Segunda revisão**

- Passar a máquina de tosar e separar os excessos de fios inclusos na 1ª revisão. Se necessário, tesoure para que fique parelho a altura dos fios já existentes;
- Se o tapete for desenhado e com mais de uma altura, deve-se esculpir para que a diferença de alturas fique nítida e venha a dar um acabamento diferenciado em relação à estética;
- Separe e tesoure a barra dentro de sua altura limite;
- Aspire ao tapete para garantir que não venha a ficar nem um excesso de fio mais alto.

## **13 – Embalagem**

- Limpe e aspire o tapete na sua parte superior e inferior;
- Ao limpar, verifique se não há algum problema esquecido;
- Se estiver tudo ok, enrole-o em um tubete para que não venha a se amassar no transporte;
- Por fim, envolva-o em um plástico bolha e após na sua devida embalagem, para que chegue a casa do cliente com a mesma qualidade que saiu da fábrica.

## VENDAS

- Dar suporte e entender as necessidades dos clientes, oferecer um atendimento personalizado, especializado e profissional. Procure auxiliar o cliente, mostrando que ele está prestes a adquirir um produto exclusivo. Lembre-se da importância de prestar suporte pós-venda.
- Visitar arquitetos com o intuito de fazer novas parcerias. Fazer com que venham a loja e conheçam nossos produtos.

**O slogan desta empresa, “Além da estética, a sustentabilidade das pessoas tem muito significado para nós.”**

### **Para Originale Maison o que significa:**

- **Estética** – é percepção, é classificar cada tapete como uma obra de arte única, personalizada. Algo que faça o cliente sentir satisfação em tê-lo no seu ambiente, seja sua sala de trabalho, seja sua casa. Uma peça que faça identidade a pessoa que a adquiriu.
- **Sustentabilidade das pessoas** - a sustentabilidade do nosso crescimento depende não só da perfeição técnica, beleza e competitividade dos produtos que oferecemos, mas também do investimento em nosso corpo de colaboradores. Por isso, além de nos especializarmos no refinado processo de fabricação de tapetes que combina técnicas artesanais e industriais, nossos jovens colaboradores ganham incentivo financeiro para cursar uma das três graduações da Antonio Meneghetti Faculdade (AMF). “Nós, Originale Maison costumamos abrir nossas portas para dar oportunidade a jovens que estão ingressando no mercado de trabalho e queiram evoluir, crescer e trabalhar por vontade e opção própria”.

**Nossa jovem empresa já conquistou muitas coisas, mas acredita que o sonho não para por aí...**

### **Por isso, temos novidades...**

A partir do ano de 2013 construiremos uma nova lógica de trabalho, na qual o mérito será o critério. Para isso, o desempenho de cada colaborador será medido por m<sup>2</sup>.

Temos uma meta desafiadora, mas que, certamente, será alcançada antes mesmo do que possamos imaginar, isso porque quando várias pessoas válidas, inteligentes e capazes unem-se por um objetivo comum este torna-se realidade.

Eis a nossa meta:

- 1000 m<sup>2</sup>/mês, o que equivale a 40 m<sup>2</sup>/pessoa/mês, ou seja, 2 m<sup>2</sup>/pessoa/dia.

Você que faz parte dessa equipe e realiza seu trabalho com tanto empenho e dedicação, deve trazer sugestões para que possamos atingir nossa meta.

Se a empresa cresce, você cresce também. Haverá outros benefícios:

- Implantação do PLR (Participação nos Lucros e Resultados) será concedida a todos os colaboradores, a partir do alcance da meta estabelecida.

- A cada mês o colaborador que alcançar sua meta individual acumulará milhas para uma viagem nas suas férias.

### **Seja bem vindo!**

Originale Maison tapetes criados com arte e requinte para um público exigente. O processo artesanal, aliado ao trabalho de excelentes profissionais, conferem aos tapetes Originale Maison alto padrão de acabamento, em criações exclusivas e de qualidade inigualável. Na sua atividade você desenvolverá verdadeiras obras de arte.

**Nós construímos a Originale e a Originale nos constrói.**

**Vamos escrever essa historia de sucesso!**

### **Roteiro do vídeo de integração da Originale Maison:**

Apresentação da Fábrica para um colaborador novo.

### **Entra com slogan da empresa:**

“Além da estética, a sustentabilidade das pessoas.”

### **1-Apresentação**

---

A ORIGINALE MAISON iniciou suas atividades em 03 de fevereiro de 2000 em Curitiba na casa da empresária e em seguida em um pequeno escritório alugado, importando e comercializando produtos no segmento de carpetes.

No ano de 2002, abriu a primeira loja ainda em Curitiba, já com a necessidade de anexar um ateliê, onde eram produzidos tapetes diferenciados de modo artesanal com acabamentos primorosos possibilitando um aumento na sua produção.

Obtendo sucesso e expandindo novas ideias, a fabrica foi fundada, em 25 de Outubro de 2007, no Recanto Maestro, distrito de Restinga Sêca-RS.

Iniciou suas atividades com 3 colaboradores e atualmente conta com uma equipe de aproximadamente 40 que trabalham na fábrica e em 3 unidades de vendas.

Pontos de venda: Curitiba, São Paulo e Porto Alegre.

## **2-Missão**

---

“Fazer produtos com design superior, diferenciados, personalizados e artesanais para atender as expectativas dos clientes.”

## **3-Visão**

---

“Ser a melhor empresa de tapetes e carpetes na região sul e sudeste do país.”

## **4-Negócio**

---

“Solução em conforto e estética para residências e empresas.”

## **5-Valores**

---

SATISFAÇÃO DOS CLIENTES como razão de nossa existência.

Fornecer produtos com DESIGN SUPERIOR como diferenciais.

LIDERANÇA em nosso mercado de atuação.

Desenvolvimento de TALENTOS HUMANOS, estimulando posturas empreendedoras, valorizando desempenhos superiores.

GESTÃO permanentemente voltada para excelência.

Respeito ao SER HUMANO e a preservação do MEIO AMBIENTE.

## **6-Processo fabricação**

---

- 1- Corte da tela – base do tapete.
- 2- Máquina – é a confecção do tapete, colocação dos fios na tela.
- 3- Esquadro – definição do tamanho.
- 4- Desenho – projeção da arte no tapete, com base no pedido do cliente.
- 5- Tirar pontos do desenho – demarcação do desenho.
- 6- Bordado do desenho – caracterização do desenho.
- 7- Bordado da barra – reforça na estrutura limite do tapete.
- 8- Primeira revisão – correção de defeitos na confecção em geral.
- 9- Látex – produto utilizado para fortalecer a base do tapete (não soltar os fios e para dar mais consistência).



- 10- Barra virada – acabamento da borda.
- 11- Segunda revisão - acabamento final, nivelamento dos fios.

### **7-Venda** \_\_\_\_\_

Dar suporte e entender as necessidades dos clientes, oferecer um atendimento personalizado, especializado e profissional. Procure auxiliar o cliente, mostrando que ele está prestes a adquirir um produto exclusivo. Lembre-se da importância de prestar suporte pós-venda.

Visitar arquitetos com o intuito de fazer novas parcerias. Fazer com que venham a loja e conheçam nossos produtos.

### **8-Sustentabilidade das pessoas** \_\_\_\_\_

A sustentabilidade do nosso crescimento depende não só da perfeição técnica, beleza e competitividade dos produtos que oferecemos, mas também do investimento em nosso corpo de colaboradores. Por isso, além de nos especializarmos no refinado processo de fabricação de tapetes que combina técnicas artesanais e industriais, nossos jovens colaboradores ganham incentivo financeiro para cursar uma das três graduações da AntonioMeneghetti Faculdade (AMF). “Nós, Originale Maison costumamos abrir nossas portas para dar oportunidade a jovens que estão ingressando no mercado de trabalho e queiram evoluir, crescer e trabalhar por vontade e opção própria”.

### **Fechamento:**

Nós construímos a Originale e a Originale nos constrói.

Vamos escrever essa história de sucesso!

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho trata-se da elaboração de um manual e vídeo de integração para os novos colaboradores da empresa Originale Maison, contendo as seguintes informações: histórico da empresa, unidades de negócio (loja), missão, visão, negócio, valores, administração de pessoal e benefícios (contrato de trabalho, ponto digital/frequência, pagamento de salários, FGTS, 13º salário, férias, licença maternidade e paternidade, salário família, alimentação, prêmio frequência, documentação, material de trabalho, sigilo, faltas e atrasos e estacionamento); serviços de segurança e saúde ocupacional (EPIs, preserve sua saúde, apresentação pessoal e relacionamento); orientação de como desempenhar sua função no setor da produção e vendas, e prêmio produtividade, baseado na meritocracia. Destaca-se que o prêmio produtividade foi desenvolvido pela pesquisadora, juntamente com a gestora, pois, ainda não estava instituído na organização.

Primeiramente realizei o estudo e análise de dois documentos: o desenvolvido pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) e o desenvolvido por Pozzobon (2011). O primeiro se trata de um documento construído pelo SEBRAE durante este ano, denominado Manual da Gestão, quando visitou a empresa. O segundo diz respeito a um estudo realizado no ano de 2011 que resultou em um manual de descrição dos processos de produção dos tapetes.

Em segundo lugar acompanhei os processos do setor de produção e vendas da organização. Esse acompanhamento ocorreu através da observação – participante.

A pesquisa está classificada em: pesquisa qualitativa, exploratória, documental e pesquisa-ação. Qualitativa, pois os métodos qualitativos são ditos das ciências humanas, que pesquisam, explicitam, analisam, fenômenos (visíveis ou ocultos). Exploratória, pois há um propósito de se familiarizar com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipótese. Documental, pois foram investigados documentos com o objetivo de comparar e descrever usos e costumes, diferenças, tendências e outras características.

Os objetivos da pesquisa foram:

- Explicitar a cultura organizacional da empresa conforme a visão do líder, promovendo a integração dos colaboradores.
- Elaborar um manual e vídeo de integração aos colaboradores, que expresse os valores, normas (regras), deveres, direitos, ritos e como desenvolver as atividades funcionais do setor de produção e vendas;

- Contribuir para formalizar o conhecimento tácito em explícito, assim otimizando as atividades profissionais e contribuindo para o aumento da produtividade.

Para que houvesse alcance dos objetivos da pesquisa, realizei estudos e reuniões com a diretora da empresa para que me mostrasse qual seria a sua visão perante os assuntos que informei no manual. Elaborei o manual e vídeo de integração aos colaboradores com sucesso, deixando explícito todas as informações que citei anteriormente.

Pude concluir que é de extrema importância construir e formalizar um manual de integração da empresa, pois assim que houver um novo colaborador, este receberá as informações iguais e da mesma forma que todos integrantes da empresa já receberam. O vídeo também é importante, pois ele apresenta e explica brevemente o que a empresa realiza, com o objetivo de acolher e cativar o novo colaborador para que comece suas atividades com vontade de contribuir com o projeto maravilhoso que a empresa possui.

Ao realizar este estudo tive a certeza que sou apaixonada pelos assuntos que envolvem pessoas, para realizar esta pesquisa pensei em como me senti ao entrar na empresa, pois não sabia nada além do nome e como teria economizado tempo e contribuído logo com o projeto da empresa se soubesse as informações que hoje compõem o manual e vídeo. Gostaria de continuar e seguir com este assunto “pessoas”, com estudos de como manter eu e meus colegas motivados em suas atividades, pois isto pode ocorrer e me preocupo com o bem estar das pessoas.



## REFERÊNCIAS

ALENCAR, Eunice M. L. Soriano de. **A gerência da criatividade**. São Paulo: Makron Books, 1996.

ANDRADE, Daniel Pereira. Empresa humana ou humanoempresa? **RAE**, v.10, nº1, jan/jun 2011, p. 38-41.

ANTONIO, Fábio Alessandro Affonso. **A díade gestor-subordinado: as relações entre a compatibilidade dos valores humanos e o estado pessoal de qualidade de vida no trabalho**. Dissertação (Mestrado). Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade da São Paulo. USP. 2011. 233p.

ARAÚJO, Luis Cesar Gonçalves de. Organização e métodos: uma opção a mais para o desenvolvimento de recursos humanos. **RAE**. Jul/ago,1977. p. 60-62.

BADARACCO JR.; ELLSWORTH, R. **Leadership and quest for integrity**. Boston: Harvard Business School Press, 1989.

BAGGIO, Mary Leda. **Trajetória empresarial e intuição: o case do nascimento, desenvolvido e evolução de uma indústria têxtil de tapeçaria**. Curso de Especialização (MBA) Gestão de Negócios e Intuição: Portal ODM-AMF, 2010. Disponível em: <http://www.portalodm.faculdeam.edu.br>. Acesso em 15 de novembro de 2012.

BARNEY, J.B. **Firm resources and sustained competitive advantage**. Journal of management. Stillwater, v.17, n1, p.99-120, 1991.

BARRETO, Ceilinne Michelle Trindade da Silva. Tese (Doutorado). Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo. USP. São Paulo. 2011. 156p.

BARRETO, Leilianne Michele Trindade da Silva. **Estratégias de gestão de pessoas e desempenho organizacional na hotelaria: o papel das capacidades organizacionais**. Tese (Doutorado). Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo. USP. São Paulo: 2011. 159 p.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Liderança - Administração do Sentido**. Editora Atlas. São Paulo: 2009.

BIANCHI, Elaine Maria Pires Giovine. **Alinhando estratégico de negócio e gestão de pessoas para obtenção de vantagem competitiva**. Dissertação (Mestrado). Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo. USP. São Paulo. 2008. 149 p.

BOHLANDER, George; SNELL, Scott e SHERMAN, Arthur. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

BORGES, Livia de Oliveira; LIMA, Ana Maria de Souza; VILELA, Elson Cunha; MORAIS, Suerda da Silva Guedes. Comprometimento no trabalho e sua sustentação na cultura e no contexto organizacional. **RAE**. Jan/jun. 2004. p. 1-24.

BRASIL, Patricia Viviane Alves. **Reestruturação dos processos de recursos humanos: a visão dos diretores e colaboradores de uma empresa do setor moldureiro**. Dissertação (mestrado). Programa de Pós-graduação em Administração. Universidade do Estado de Santa Catarina. UDESC. 2006. 217p.

BUSSINESS WEEK. **Liderança: as regras do jogo – como os executivos mais poderosos do mundo alcançaram o topo**. São Paulo: Nobel, 2007.

CERVO, Clarissa Social (org.); ACCORSI, Ângelo; XAUSA, Maria Regina de Moraes; SMINOTTI, Nedio Antônio e CABRAL, Patrícia Martins Fagundes. **Cultura e clima organizacional**. São Leopoldo: Editora Unisinos, 2011.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 1985.

COOKE, Bill; TONELLI, Maria José; WOOD Jr, Thomaz. Colonização e neocolonização da gestão de recursos humanos no Brasil (1950 – 2010). **RAE**. Mai/jun. 2011. p. 232-243.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2002.

FACCHINI, Ana Rita. **Análise da relação entre práticas de recursos humanos, comprometimento e desempenho organizacional**. Tese (doutorado). Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção. Universidade Federal do Rio Grande do Sul. UFRGS. Porto Alegre. 2007. 136p.

FERREIRA, Aurélio B. de Holanda. **Novo dicionário Aurélio da Língua Portuguesa**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2008.

FISCHER, André Luiz. **A constituição do modelo competitivo de gestão de pessoas no Brasil – um estudo sobre as empresas consideradas exemplares**. Tese (Doutorado). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo. 1998. 391p.

FISCHER, Rosa Maria e NOVELLI, José Gaspar Nayme. Confiança como fator de redução da vulnerabilidade humana no ambiente de trabalho. **RAE**. Abr/jun. 2008. p. 67-78.

FLIPPO, Edwin B. **Princípios de administração de pessoal**. São Paulo: Atlas, 1980.

GELDART, P. In your Hands: the behavior of a world. Class Leader, S. P. Eagle's Flight Creative Training Excellence Inc., 2000.

GIESTA, Lilian Caporlúgua. **Organização preocupadas com a gestão ambiental e de pessoas e o reflexo na promoção de capital social: estudo de caso em cooperativas gaúchas**. Dissertação (Mestrado). Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul. UFRGS. Porto Alegre. 2005. 115 p.

HEMPHILL, J.K.; COONS, A. E. **Development of leader behavior description questionnaire**. In: STOGDILL, R. M.; COONS, A. E. (Ed.). *Leader behavior: its description and measurement*. Columbus, Ohio: Bureau of Business Research, Ohio State University, 1957.

HESSELBEIN, Frances; GOLDMITH, Marshall e SOMERVILLE, Iain. **Liderança para o século XXI**. Editora Futura. São Paulo: 2001.

HOLLANDER, E. P. **Leadership dynamics: a practical guide of effective relationships**. New York: Free Press, 1978.

HORTA, Renato Guimarães. **A análise fundamental do comportamento como estratégia de análise da cultura organizacional**. Dissertação (Mestrado). Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração da Universidade Federal de Minas Gerais. UFMG. Belo Horizonte, 2006. 124p.

KOUZES, James M.; POSNER, Barry Z. O desafio da liderança. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

LEITE, Nildes Raimunda Pitombo. **Comprometimento e gestão de pessoas em empresas brasileiras com estruturas organizacionais remotas**. Tese (Doutorado). Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo. USP. São Paulo: 2008. 270 p.

MACHADO, Rogério Ruas. **Micros e Pequenas Empresas – MPE's e a visão acerca da mudança: uma abordagem do ponto de vista da cultura organizacional**. Dissertação (Mestrado). Programa de Mestrado em Administração. Universidade Federal de Uberlândia. Uberlândia. 2009. 138p.

MACIEL, Cristiano de Oliveira; CAMARGO, Camila. Comprometimento, satisfação e cooperação no trabalho: evidências da primazia dos aspectos morais e das normas de reciprocidade sobre o comportamento. **RAC**, Curitiba, v. 15, n. 3, art. 4, p. 433-453, maio/jun, 2011.

MARENCO, Isabel. **Gestão com pessoas – gestão, comunicação e pessoas: comunicação como competência de apoio para a gestão alcançar resultados humanos.** Tese (Doutorado). Programa de Pós-graduação em Ciências da Comunicação. Universidade de São Paulo. USP. São Paulo: 2006. 248 p.

MEDINA, José Manuel Cárdenas. **Estrutura e realidade de inovação nas microempresas: os casos do Brasil e do Peru.** Dissertação (Mestrado). Programa de Integração da América Latina da Universidade de São Paulo. PROLAM/USP. São Paulo: 2007. 120 p.

MENEGHETTI, Antonio. **A psicologia do Líder.** Recanto Maestro: Ontopsicologia Editrice, 2008.

MENEGHETTI, Antonio. **Aprendiz Líder.** São Paulo: FOIL, 2009.

MENEGHETTI, Antonio. **Manual de Ontopsicologia.** Recanto Maestro: Ontopsicologia Editrice, 2010.

MILKOVICH, George T.; BOUDREAU, John W. **Administração de Recursos Humanos.** São Paulo: Atlas, 2009.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Sistemas, Organização e Métodos.** Uma abordagem gerencial. São Paulo: Atlas, 2009.

PASCHOAL, José Wilson Armani. **A arte de gerir pessoas em ambientes criativos.** Editora Record. Rio da Janeiro: 2004.

PASCHOAL, Tatiane; TORRES, Cláudio V.; PORTO, Juliana Barreiros. Felicidade no trabalho: relações com suportes organizacionais e suporte social. **RAC**, Curitiba, v. 14, n. 6, art. 4, PP. 1054-1072, nov/dez, 2010.

PINTO, Marta Maríci Rímoli Ajeij. **Cultura organizacional e características de liderança em empresas de Uberlândia e região.** Dissertação (Mestrado). Programa de Pós-graduação em Psicologia. Universidade Federal de Uberlândia. Uberlândia. 2005. 239p.

PIRES, Fernando Mendes. **Integração entre gestão de pessoas e estratégia de sustentabilidade: evidências em organizações contemporâneas.** Dissertação (Mestrado). Departamento de Administração da Faculdade Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo. USP. São Paulo. 2011. 240p.

REDMON, W. K. and WILK, A (1991). Organizational Behavior Analysis in the United States: public sector organization. In LAMAL, P.A. (1991) Behavioral Analysis of Societies and Cultural practices. Hemisphere Publishing Corporation, New York.

RIBEIRO, Renato Vieira. **Estratégia empresarial e de recursos humanos.** Curitiba: IESDE Brasil, 2008.

ROVEDA, Vanessa. **As inter-relações entre liderança, comunicação e cultura nas organizações.** Dissertação (Mestrado). Programa de Pós-graduação em Administração da Universidade de Caxias do Sul. UCS. Caxias do Sul, 2010.

SAMMARTINO, Wagner. **A integração do sistema de gestão de recursos humanos com as estratégias organizacionais.** Tese (doutorado). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo. Universidade de São Paulo. USP. São Paulo. 2002. 256p.

SANTOS, Fabrício Fernando Foganhole dos. **Características da cultura organizacional sob a óptica da cultura nacional: estudo etnográfico no Banco do Brasil S. A.** Dissertação (Mestrado). Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo. USP. São Paulo: 2005. 250 p.

SARFATI, Gilberto. Gestão Multicultural. **RAE.** v. 10, n. 2, jul/dez, 2010.

SCHEIN, E. H. **Cultura Organizacional e Liderança.**São Paulo: Atlas, 2009.

SCHEIN, E., **Organizational Culture and Leadership.**San Francisco, Jossey Bass, 1986.

SCHERMERHORN, Jr. John R.; HUNT, James G.; OSBORN, Richard N. **Fundamentos de comportamento organizacional.**Porto Alegre: Bookman, 1999.

SILVA, Flávio Pereira de. **O modelo de gestão de pessoas e a gestão socioambiental nas organizações do Rio Grande do Sul.** Dissertação (Mestrado). Programa de Pós-Graduação em Administração. Universidade Federal do Rio Grande do Sul. UFRGS. Porto Alegre. 2009. 161p.

SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias. Medidas do comportamento organizacional. **Estudos de Psicologia** 2002, 7 (número especial), p. 11-18.

TAVARES, Fernanda Pereira. A cultura organizacional como um instrumento de poder. **Caderno de pesquisas em administração,** São Paulo, v1, n3, 2º semestre/1996.

ULRICH, Dove; SMALL WOOD, Norm. HR's new ROI: return on intangibles. **Human Resource Management,** v.44, n.2, p.137-142, summer, 2005.

WRIGHT, Patrick M.; BOSWELL, Wendy R. Desagregating HRM: a review and synthesis of micro human resource management research. **Journal of Management,** v.28, n.3, p. 247-76. 2002.





## **APÊNDICES**

Apêndice A – Manual de integração da Originale Maison

## Apêndice B – Vídeo de integração da Originale Maison