

CENTRO UNIVERSITÁRIO UNIVATES  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS

**MANUAL DE INTEGRAÇÃO E PROCEDIMENTOS INTERNOS PARA  
UMA EMPRESA VAREJISTA**

Diana Bagatini

Lajeado, novembro de 2015

Diana Bagatini

## **MANUAL DE INTEGRAÇÃO E PROCEDIMENTOS INTERNOS PARA UMA EMPRESA VAREJISTA**

Monografia apresentada na disciplina de Trabalho de Curso II, do Curso de Administração de Empresas, do Centro Universitário UNIVATES, como parte da exigência para a obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientadora: Profa. Ma. Bernardete Bregolin Cerutti

Lajeado, novembro de 2015

## **AGRADECIMENTOS**

Foram alguns anos de trabalho, e hoje reconheço que fazem toda a diferença na minha vida. Com grande emoção, consegui atingir meu objetivo e sonho por concluir mais esta etapa. Por isso agradeço, em especial:

- a Deus, pela coragem e força para superar todos os obstáculos encontrados no caminho;

- aos meus pais, Eduino e Odila Bagatini, que, com muito carinho e apoio, não mediram esforços para que eu chegasse a este momento da minha vida;

- à minha irmã Dilaine Bagatini, pela sua imensa bondade, pela ajuda, atenção e paciência, por me apoiar em todos os momentos alegres e difíceis;

- ao meu namorado, que se fez presente nessa importante jornada, pelo seu amor, carinho e compreensão;

- à minha orientadora, Bernardete Bregolin Cerutti, que sempre foi uma professora espetacular, ensinando com amor, dedicação e paciência;

- à empresa Beneduzi, pela colaboração e oportunidade de desenvolver este trabalho.

Por tudo e a todos, muito obrigada!

## RESUMO

A gestão de pessoas vem sendo considerada fator essencial para a competitividade das organizações, sejam elas de pequeno, médio ou grande porte, levando-as a rever práticas na busca por formas mais eficientes de atuação. Nesse processo, a cultura organizacional tem influência, na medida em que reflete diretamente no desenvolvimento de políticas e práticas de gestão de pessoas, pela forma de liderança, condicionando a tomada de decisões e conduzindo as relações entre os colaboradores. Por acreditar nisso e na necessidade de as pequenas empresas instituírem práticas de gestão de pessoas, este trabalho, de cunho qualitativo, teve como objetivo elaborar um Manual de Integração e Procedimentos Internos à empresa Beneduzi; os dados foram obtidos por meio de entrevista semiestruturada e pesquisa bibliográfica. Para tanto, abordou-se gestão de pessoas, cultura organizacional, programa de integração de funcionários, boas práticas no ambiente de trabalho e procedimentos internos. Acredita-se que a disseminação de informações e de conhecimentos torna a gestão da empresa cada vez mais transparente e sustentável, além de esclarecer direitos e deveres da relação entre empregado e empregador. Assim, este trabalho fornece subsídios para apresentar, ao final, um manual que serve para promover a disseminação de informações e orientações aos funcionários.

**Palavras-chave:** Gestão de pessoas. Manual de Integração. Procedimentos Internos.

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>6</b>
1.1 Definição do problema.....	7
1.2 Delimitação do estudo .....	8
1.3 Objetivos .....	8
1.3.1 Objetivo geral .....	8
1.3.2 Objetivos específicos.....	9
1.4 Justificativa.....	9
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> .....	<b>10</b>
2.1 Importância da gestão de pessoas .....	10
2.2 Influência da cultura organizacional na gestão de pessoas .....	12
2.3 Programa de integração de funcionários.....	14
2.4 Boas práticas no ambiente de trabalho.....	15
2.4.1 Ética e postura profissional .....	15
2.4.2 Relacionamento interpessoal.....	17
2.4.3 Apresentação pessoal .....	18
2.4.4 Comunicação .....	19
2.4.5 Empatia e afetividade.....	21
2.4.6 Comprometimento.....	22
2.4.7 Resiliência.....	22
2.4.8 Competências técnicas e humanas .....	23
2.4.8.1 Conhecimento do produto.....	24
2.4.8.2 Excelência no atendimento ao cliente.....	25
2.4.8.3 Conhecimento das políticas de comercialização .....	26
2.5 Procedimentos internos .....	27
<b>3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b> .....	<b>29</b>
3.1 Classificação da pesquisa.....	29
3.1.1 Quanto à natureza .....	29
3.1.2 Quanto à abordagem do problema .....	30
3.1.3 Quanto aos objetivos .....	30
3.1.4 Quanto aos procedimentos técnicos.....	31
3.1.4.1 Pesquisa bibliográfica .....	31

3.1.5 Pesquisa de campo .....	32
3.2 Sujeitos da pesquisa.....	32
3.3 Coleta de dados.....	32
3.4 Análise de dados.....	33
3.5 Limitações do método .....	34
4 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA E ANÁLISE DOS DADOS .....	35
4.1 Apresentação da empresa.....	35
4.2 Análise dos dados.....	36
5 MANUAL DE INTEGRAÇÃO E PROCEDIMENTOS INTERNOS DA LOJAS BENEDUZI.....	38
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	54
REFERÊNCIAS.....	56
APÊNDICES .....	60
APÊNDICE A – Termo de Livre Consentimento e Esclarecimento .....	61
APÊNDICE B – Roteiro semiestruturado de entrevista com os gerentes- proprietários .....	62

## 1 INTRODUÇÃO

Saber administrar uma organização não é tarefa simples. Requer conhecimento, empenho e dedicação dos administradores, além de uma estrutura eficiente para atender às exigências do mercado global, visando sobressair ou igualar-se aos concorrentes.

Nesse contexto, a gestão de pessoas caracteriza-se como parte complementar do trabalho do administrador, e sua missão é conseguir bons resultados por meio dos funcionários. Para tanto, é fundamental que eles se sintam integrados à organização. Uma maneira eficaz de desenvolver atitudes favoráveis à organização é suprir as necessidades de informações, sejam de natureza processual, legal, prática, ética ou comportamental, facilitando a aceitação e permanência na equipe.

A empresa, tendo essa visão, passa a agregar importante valor ao seu empreendimento: o de empresa que valoriza as pessoas e que se volta para princípios éticos e humanos. Tais valores, atualmente, estão entre os principais fatores para o sucesso empresarial, considerando que vivemos em um mercado global e capitalista, no qual, para sobreviver e perpetuar-se, não basta apenas investir em tecnologia, produzir mais e reduzir custos. É necessário mais do que isso para se destacar, e as pequenas empresas podem aumentar sua competitividade elaborando e instituindo práticas de gestão de pessoas.

Uma das práticas para isso é a implementação do Manual de Integração e Procedimentos Internos, o qual pode representar relações de trabalho mais

transparentes e despertar, tanto nos novos funcionários quanto nos veteranos, sentimento de pertencimento à organização, acarretando, ainda, vantagem competitiva e poder de sobrevivência.

Esse sentimento de pertencimento é percebido à medida que os funcionários demonstram disposição para trabalhar em um ambiente próspero, em que possam ser estimulados a criar e inovar, em que haja responsabilidade e o relacionamento entre as pessoas seja baseado no respeito e na confiança. Outro fator que incentiva o sentimento de pertencimento é o dever da organização de apresentar ao indivíduo as informações sobre a empresa em que atua. Dispor de canais de comunicação entre colaborador e empresa favorece e incentiva o crescimento do funcionário por meio do senso de pertencimento, colaborando também com a motivação da equipe.

A empresa foco deste estudo vem crescendo nos últimos anos, mas também vem observando forte concorrência no seu segmento de atuação, que depende muito do consumidor local. Em função disso, este estudo visa atender à necessidade da Beneduzi Calçados e Confecções Eireli, uma empresa de pequeno porte, na elaboração de um Manual de Integração e Procedimentos Internos, com a ordenação das informações que devem ser disseminadas aos funcionários, a fim de tornar a gestão da organização cada vez mais transparente e sustentável.

### **1.1 Definição do problema**

A empresa Beneduzi Calçados e Confecções Eireli, mais conhecida pelo nome fantasia “Lojas Beneduzi”, localizada na cidade de Encantado/RS, atua no segmento do varejo de vestuário, calçados e acessórios há mais de 20 anos, dispondo também de artigos para cama, mesa e banho. O quadro funcional é composto por dez vendedores, dois caixas e dois gerentes proprietários.

Considerando que a comunicação é um meio que torna comum uma concepção, uma atitude ou um pensamento, permitindo obter a informação necessária para a sobrevivência e a manutenção das relações humanas, este trabalho enfatiza dinâmicas do ambiente corporativo em relação à implementação de processos que refletem na gestão de pessoas e são percebidos pelos empregados.



Entre os processos que refletem na gestão de pessoas encontra-se a descrição de informações que possam orientar, esclarecer e aproximar os funcionários novatos e veteranos, visando um ambiente colaborativo. Dessa maneira, coloca-se o seguinte problema de pesquisa: Quais são as informações que podem auxiliar no processo de integração, orientação às tarefas e comprometimento das pessoas na organização?

O pressuposto é que, se houver consistência na adoção de práticas de gestão de pessoas, tende-se a criar uma cultura organizacional favorável que, a médio e longo prazos, contribui com a imagem e a reputação da empresa.

## **1.2 Delimitação do estudo**

Este trabalho delimita-se a apresentar um Manual de Integração e Procedimentos Internos a Lojas Beneduzi, de Encantado/RS. Para tanto, identificaram-se, na literatura, conteúdos relacionados à integração de funcionários e procedimentos internos com o objetivo de embasar, de forma estruturada e organizada, o referido manual.

Além disso, no período de 18 a 27 de agosto de 2015, em horário comercial, realizou-se uma entrevista semiestruturada com os dois gerentes-proprietários da empresa, a fim de conhecer a trajetória, identificar os valores e o modelo de gestão organizacional, visando dar sustentação às informações do manual.

## **1.3 Objetivos**

Na sequência, são apresentados os objetivos geral e específicos.

### **1.3.1 Objetivo geral**

Elaborar um Manual de Integração e Procedimentos Internos a Lojas Beneduzi.

### **1.3.2 Objetivos específicos**

- a) Identificar, na literatura, conteúdos relacionados à integração de funcionários;
- b) Levantar informações relacionadas aos procedimentos internos da empresa;
- c) Elaborar, de forma estruturada, o Manual de Integração e Procedimentos Internos que atenda às necessidades da empresa.

### **1.4 Justificativa**

Atualmente, as organizações mostram-se limitadas por ambientes de trabalhos complexos e dinâmicos, o que vem provocando impactos nas estratégias e modelos de gestão, fazendo com que tenham de adotar novas práticas. Por essas novas práticas perpassa a elaboração de manuais e normas de convivência que favorecem o aprendizado e o engajamento das pessoas na dinâmica organizacional.

As pessoas inseridas nesse contexto, com seus conhecimentos e suas habilidades, alinhadas ao sentimento de pertencimento, são responsáveis pelo desenvolvimento de uma organização. Acreditando nisso, este trabalho justifica-se uma vez que visa elaborar um Manual de Integração e Procedimentos Internos a Lojas Beneduzi, para promover maior e melhor integração, adaptação e conhecimento da cultura da empresa entre os funcionários.

Além disso, o estudo torna-se relevante por possibilitar à acadêmica relacionar conhecimento teórico e prático na área de recursos humanos e por propiciar a outros estudantes um modelo de manual e procedimentos internos possíveis de serem implementados, especialmente nas pequenas e médias organizações que se encontram em fase de expansão e necessitam adotar novas práticas para obter melhores resultados.

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

Este capítulo apresenta a fundamentação teórica visando atender aos objetivos propostos. Inicia-se com a abordagem da importância da gestão de pessoas, seguida da influência da cultura organizacional na gestão de pessoas; após, a apresentação do programa de integração de novos funcionários, boas práticas no ambiente de trabalho e procedimentos internos.

### **2.1 Importância da gestão de pessoas**

O termo “gestão de pessoas” substituiu a expressão “administração de recursos humanos”, pois aquela está sendo empregada no cenário atual para indicar a maneira como lidar com as pessoas inseridas nas organizações.

De acordo com Chiavenato (2009, 2010), a gestão de pessoas envolve três aspectos essenciais:

- As pessoas como seres humanos: pessoas com personalidade, detentoras de conhecimentos, agilidades, capacidades e habilidades;
- As pessoas como ativadores inteligentes de recursos organizacionais: componentes enriquecedores da organização e capazes de atribuir talentos e aprendizados constantes;
- As pessoas como parceiros da organização: competentes para dirigir-se ao sucesso e à excelência.

O mesmo autor afirma que as empresas estão compreendendo que somente poderão ser bem sucedidas e obter crescimento contínuo se estiverem capacitadas para potencializar o retorno sobre os investimentos de todos os parceiros, especialmente dos funcionários. No momento em que as organizações estão voltadas para os indivíduos, a sua filosofia e a cultura organizacional decorrem dessa crença. Assim, Chiavenato (2009, 2010) apresenta seis processos básicos da gestão de pessoas, também chamados de subsistemas:

- Processo de agregar pessoas: esses processos são aplicados para atrair novas pessoas na organização, por exemplo, o processo de recrutamento e seleção de pessoas;
- Processo de aplicar pessoas: são processos utilizados para retratar as atividades que as pessoas desempenharão na organização, orientando e conduzindo seu desempenho por meio da análise e descrição dos cargos, integração de novos funcionários, *feedback*, acompanhamento do desempenho, entre outras práticas;
- Processos de recompensar pessoas: esses processos são utilizados para impulsionar as pessoas, como programas de recompensas, remuneração e benefícios;
- Processos de desenvolver pessoas: utilizados para tornar hábil o desenvolvimento pessoal e profissional através de programas de treinamento e desenvolvimento de carreira;
- Processos de manter pessoas: utilizados para conceber condições psicológicas e ambientais apropriadas para as atividades das pessoas. Referem-se à higiene, segurança e qualidade de vida no ambiente de trabalho; e
- Processos de monitorar pessoas: esses processos são utilizados para conduzir e controlar a execução das atividades das pessoas e verificar os resultados, por meio de sistemas de informações gerenciais e banco de dados.

Os seis processos (ou subsistemas) não são necessariamente relacionados entre si, podendo variar de acordo com cada organização, pois dependem de fatores ambientais, organizacionais, humanos e tecnológicos. Chiavenato (2009, 2010) acredita que muitas empresas ou gestores da área de Recursos Humanos privilegiam alguns subsistemas, impactando no resultado que poderia ser obtido caso o tratamento dado aos diferentes subsistemas fosse igual. A seguir aborda-se a influência da cultura organizacional na gestão de pessoas.

## **2.2 Influência da cultura organizacional na gestão de pessoas**

Toda organização possui cultura, e algumas a têm bem definida, diferenciada e forte. A cultura é um dos aspectos que mais interferem no comportamento dos indivíduos. Conforme Daft (1999), é por meio dos valores, opiniões, conhecimentos e modos de pensar que todos os funcionários participam diretamente da cultura, sendo ela determinante para as organizações.

Assim, a cultura organizacional reflete diretamente na gestão de pessoas, no desenvolvimento de estratégias, na forma de liderança e nas atitudes de desempenhar as funções, persuadindo na tomada de decisão, nas políticas e nas relações entre os funcionários (BOWDITCH, 2002). No entendimento de Dias (2003), o estilo administrativo é a maneira como os gestores devem agir diante de sua função, considerando as limitações da cultura organizacional. Ainda para o mesmo autor, deve haver uma adequação entre cultura, estratégia e estilo administrativo, o qual se refere ao jeito de pensar e atuar e à forma de executar as tarefas.

Ainda segundo Dias (2003), entender a cultura é importante, visto que possibilita aos gestores o planejamento das estratégias para atingir os objetivos organizacionais. Dessa forma, a cultura contribui para o sucesso da empresa, pois permite a interpretação das atividades e do comportamento, de forma a atrair e manter talentos.

Schein (2009) afirma que, a fim de atender aos objetivos organizacionais, é indispensável que a cultura esteja fundamentada por uma gestão eficiente para que consiga bons resultados. Consequentemente, a organização deve fortalecer a

cultura e guiar as competências da equipe aos objetivos estratégicos, tendo como pilares norteadores a missão, a visão e os objetivos organizacionais.

A cultura, quando alinhada às estratégias da organização, reflete a maneira como cada empresa aprende a lidar com o seu ambiente, por meio de um conjunto de suposições, crenças, comportamentos e histórias adotados coletivamente (STONER; FREEMAN, 1999).

Robbins (2002) destaca que a cultura organizacional é constituída de sete características fundamentais, as quais retêm a essência da cultura em uma empresa, e são assim denominadas:

- Inovação e assunção de riscos: refere-se ao grau em que os colaboradores são motivados a serem inovadores e assumirem riscos;
- Atenção aos detalhes: refere-se ao grau em que se espera que os colaboradores manifestem precisão, análise e cuidado aos detalhes;
- Orientações para os resultados: diz respeito ao grau em que os dirigentes evidenciam os resultados mais do que as técnicas e os métodos empregados para o seu alcance;
- Orientação para as pessoas: corresponde ao grau em que as decisões dos dirigentes levam em consideração os indivíduos da empresa;
- Orientação para a equipe: refere-se ao grau em que as atividades de trabalho são mais estruturadas em termos de equipes do que de pessoas;
- Agressividade: é o grau em que as pessoas são competitivas e agressivas, em vez de flexíveis e acomodadas;
- Estabilidade: diz respeito ao grau em que as atividades organizacionais destacam a manutenção do *status* em contraste com o crescimento.

De acordo com Robbins (2002), a cultura organizacional relaciona-se à maneira como os funcionários se identificam com as características da cultura da organização, e não ao fato de gostarem ou não delas. Segundo Chiavenato (1996), a cultura organizacional compõe-se de padrões explícitos e implícitos de

comportamento, que são obtidos e transmitidos com o tempo, construindo sua identidade corporativa. Essa identidade corporativa reflete a forma como a organização trata seus colaboradores e clientes, logo a cultura interfere no comportamento dos funcionários. Por fim, as empresas de sucesso possuem cultura forte, proporcionando a atração e sustentação de indivíduos e estratégias organizacionais (LUZ, 2005).

Considerando o foco deste estudo, comenta-se a seguir o programa de integração de novos funcionários, o qual integra o processo de aplicar pessoas.

### **2.3 Programa de integração de funcionários**

Compreende-se por programa de integração de funcionários o processo de acolhimento do colaborador na empresa. Essa prática vem ganhando espaço e relevância na área de Recursos Humanos por propiciar informações básicas e necessárias aos novos integrantes do quadro funcional, uma vez que apresenta a empresa como um todo, ou seja, o funcionamento, as normas e os regulamentos, as histórias, os princípios e as diretrizes de trabalho.

Os programas de integração de funcionários, segundo Banov (2008), são diferentes de uma empresa para outra, sendo reflexo da sua cultura. Logo, podem ser informais, formais ou por meio de treinamentos, conforme explicação a seguir:

- Informal: nesse procedimento, o novo integrante aprende com o colaborador mais antigo da empresa, de forma empírica;
- Formal: no programa formal de integração, há um manual ou roteiro descrito, informando os conteúdos a serem apresentados, as pessoas envolvidas no desenvolvimento desses conteúdos, os respectivos horários de cada conteúdo, os setores envolvidos no acolhimento, enfim, há uma série de informações que facilitam o cumprimento do programa; e
- Treinamentos: nesse modelo, os novos integrantes passam por experiências de dinâmicas de grupo e/ou cursos disponibilizados pela gerência. Contam com programas que levam o funcionário a adquirir

conhecimentos técnicos e comportamentais, envolvendo desde a maneira de vestir-se, até falar e agir. Alguns programas de treinamentos possuem maior carga horária e são utilizados pelas grandes organizações devido à complexidade dos seus produtos e/ou serviços, carteira de clientes, área de abrangência, concorrentes, entre outros fatores. Com base nesse treinamento de integração, espera-se que o funcionário atenda à conduta exigida (SPECTOR, 2002).

Além do desenvolvimento de um programa de integração de funcionários, cumpre salientar a importância de a empresa instituir boas práticas no ambiente de trabalho, tema apresentado na sequência.

## **2.4 Boas práticas no ambiente de trabalho**

A organização e a disseminação de informações e conhecimentos em uma empresa tornam a gestão cada vez mais transparente e sustentável, gerando boas práticas entre as pessoas no ambiente de trabalho (SÁ, 2012).

Entre as boas práticas no ambiente de trabalho, perpassa a ética e a postura profissional, o relacionamento interpessoal, a apresentação pessoal, a comunicação, a empatia e afetividade, o comprometimento, a resiliência e as competências humanas, as quais serão abordadas na próxima seção.

### **2.4.1 Ética e postura profissional**

A ética tem origem no grego “*ethos*”, que significa “modo de ser”. É uma perspectiva de comportamentos de efeitos amplos, globais, mesmo diante de pessoas que possuem costumes e hábitos diferentes. A concepção de profissional ético é a transparência de um indivíduo na execução de um trabalho cotidiano de qualidade. É importante que o profissional se cerque de um valor ético para que exista uma perfeita imagem de caráter (SÁ, 2012).

Segundo Sá (2012), deveres éticos são todas as aptidões necessárias ou



exigíveis para desenvolver, de forma eficaz, a profissão. A partir do momento em que lhe for designado o trabalho a ser executado rotineiramente, o profissional deve se comprometer como um agregado de comprometimento ético, adequado à tarefa que lhe foi destinada.

Para Oliveira (2010), a ética deve ser vista sob dois enfoques que se complementam: a ética empresarial e a ética profissional. A ética empresarial consiste em a organização ter seus comportamentos que são expressos pelas ordens de seus líderes, pelos processos e decisões que ela desempenha e pela importância que demonstra na sociedade em que atua.

A ética profissional refere-se ao comportamento do indivíduo que atua em uma empresa e age em nome dela, seja porque seus superiores determinaram que o fizesse, seja porque ele decidiu agir dessa forma. Portanto, essas pessoas não estão necessariamente agindo em nome da organização, porém sua imagem está de tal forma ligada a ela que sua conduta inevitavelmente repercute na imagem da organização.

De acordo com Oliveira (2010), a qualidade ética das decisões pode vir pela iniciativa da própria empresa, quando esta determina procedimentos que beneficiem a ética das pessoas que desempenham seu trabalho para ela. Nesse sentido, as formas mais comuns são:

- O uso de um claro código de ética, que presume situações éticas ou antiéticas, que seja disseminado e seguido por todos os colaboradores;
- A acessibilidade de canais de comunicação, para que os indivíduos se manifestem quando se sentirem prejudicados por atitudes não éticas, ou quando verificarem atitudes não éticas da parte de outrem. Esses canais podem ser linhas telefônicas, como o “Fale com o presidente”, bem como sessões nas quais as pessoas podem dirigir-se pessoalmente a uma autoridade encarregada do assunto ou ainda a constituição de um cargo – como o de ouvidor interno – para ouvir as pessoas.

Organizações éticas são aquelas que se comunicam e promovem a comunicação interna e externa como uma dimensão dos seus valores e princípios,

formando uma gestão empresarial profissional. Conforme Crivelaro e Takamori (2010), a ética é refletida no comportamento humano e torna-se um alicerce que expressa a forma de ser do indivíduo e da empresa.

#### **2.4.2 Relacionamento interpessoal**

O relacionamento interpessoal significa a relação entre duas ou mais pessoas. Esse tipo de relacionamento é marcado pelo contexto em que se está inserido, podendo ser o familiar, o escolar, de trabalho ou de comunidade. O relacionamento interpessoal implica uma relação social, ou seja, um conjunto de normas comportamentais que orientam as interações entre integrantes de uma sociedade.

Somos seres sociáveis e, por isso, é essencial que saibamos manter essas conexões de forma positiva e permanente, gerando crescimento para ambas as partes. Chiavenato (2009) explica que a relação entre duas pessoas pode acontecer em diversos estágios de comunicação, conforme segue:

- Comunicação aberta: a interação aberta entre pessoas constitui a característica de relacionamento interpessoal mais frequente. Portanto, é uma fase de relacionamento interpessoal pouco estável e superficial;
- Revelações sub-reptícias ou inconscientes: é o segundo estágio, em que se pode perceber ou captar sinais ou significados do “eu” cego de uma pessoa, que não compreende a própria comunicação;
- Confidências ou “nivelamento”: é o terceiro grau de comunicação, quando a pessoa decide revelar algo que geralmente oculta. Porém ela compara, ou seja, revela a alguém quando compartilha comportamentos ou sentimentos formados por fatos instantâneos; e
- Contágio emocional: é quando uma pessoa pode atrair os sentimentos de outra pessoa, e nenhum dos “eus” tem noção da origem do sentimento ou da comunicação. A apreensão de quem informa reflete no indivíduo que recebe a comunicação, apesar de o emissor da mensagem negar seu

estado de aflição.

Segundo Crivelaro e Takamori (2010), deve-se trabalhar em uma empresa em que haja relacionamento interpessoal e cada funcionário é responsável por contribuir, pois trata-se da habilidade de reconhecer e analisar os sentimentos em outros, beneficiando ambas as partes. É também a base de sustentação de liderança, popularidade e eficiência; portanto, pessoas que possuem essas habilidades são mais competentes na interação interpessoal (FELIPPE, 2007).

Ainda na visão de Crivelaro e Takamori (2010), as relações humanas são baseadas no comportamento. Pessoas que possuem um bom comportamento, conseqüentemente, conseguem cuidar melhor de suas relações humanas, e essa competência está relacionada à inteligência emocional (quociente emocional), que vem sendo reconhecida nas organizações.

É imprescindível conhecer e entender fatores que levam a um bom relacionamento interpessoal. Assim todos obtêm benefícios da relação: a empresa ganha com a produtividade e os funcionários com o autoconhecimento, conciliando relação familiar e grupal.

### **2.4.3 Apresentação pessoal**

Compreende-se por apresentação pessoal, de acordo com Araújo (2004), saber se portar diante do público, prezar os compromissos e valorizar a organização. Ela expressa a personalidade do indivíduo, bem como a maneira de vestir-se. É fundamental apresentar-se de forma adequada à situação, pois, estando em desacordo, pode-se ser mal compreendido.

No entendimento do mesmo autor, a imagem pessoal deve fundamentar-se sobre três pilares: equilíbrio, bom senso e adequação, o que significa evitar exageros em termos de apresentação pessoal; vestir-se de forma adequada ao ambiente e de acordo com as circunstâncias. Ribeiro (2002) complementa, afirmando que a boa aparência está relacionada com a aptidão profissional e auxilia o sucesso profissional.

Silveira (2004) destaca que todos devem comportar-se de forma digna e responsável, devendo cuidar com a apresentação pessoal no trabalho. Roupas curtas, apertadas, coloridas, decotes, sapatos que causam ruídos podem passar a impressão de que não está apresentável para a ocasião.

A organização deve ser objetiva quanto aos padrões de vestimentas de seus funcionários. Qualquer deslize pode comprometer a sua imagem. Para tanto, a boa apresentação deverá estar planejada antecipadamente, considerando os objetivos a serem atingidos. Para aprimorar a imagem profissional e introduzir relações benéficas e diferenciadas, faz-se necessário que os colaboradores tenham atitudes baseadas em comportamentos proativos.

#### **2.4.4 Comunicação**

Conforme Melo (1971), a comunicação tem sua origem no latim - *communis et communicare*, reportando a ideia de “comunhão, comunidade”. São algumas formas de comunicação, segundo Crivelaro e Takamori (2010): a fala, considerada a melhor forma de comunicação quando bem feita; a escrita, que toda pessoa alfabetizada sabe utilizar, seja de forma escrita ou desenhada; o corpo, que é a postura, os gestos; os códigos, que podem ser cores ou objetos; e a moda, referindo-se à roupa, que identifica o estilo da pessoa.

Gil (2001) afirma que comunicar-se constitui uma habilidade exigida de todos os profissionais atuantes em funções que utilizam a comunicação direta com pessoas. O processo de comunicação envolve o emissor, codificador, mensagem, canal, decodificador e receptor. O emissor é a pessoa que tem uma ideia de se comunicar; o codificador é o que codifica a mensagem emitida pela origem para torná-la adequada; a mensagem é o termo formal da ideia que o emissor almeja comunicar; o canal é o caminho pela qual a mensagem é conduzida; e o decodificador é aquele que decifra a mensagem.

Pimenta (2002) ressalta que a comunicação é importante nas relações determinadas entre os indivíduos, ou seja, nas relações comerciais, afetivas ou de trabalho, e esse fato ocorre quando um indivíduo consegue fazer com que sua ideia

seja absorvida.

A comunicação tem um emissor e um ouvinte; portanto, entre quem está emitindo e quem está recebendo a mensagem, existem os ruídos que dificultam a comunicação. Conforme Gil (2001), ruídos são qualquer fonte de erro, modificação da atenção na comunicação de uma mensagem, seja visual, sonora ou escrita.

Crivellaro e Takamori (2010) definem como ruídos na comunicação tudo aquilo que pode atrapalhar a boa comunicação. E citam:

- Falta de atenção: é importante observar se todos os ouvintes estão atentos antes de começar a comunicar-se. É necessário não entrar diretamente no assunto, devendo-se preparar psicologicamente quem vai escutar;
- Preconceitos: é preciso ter cuidado com as ideias esboçadas pelo grupo, pois este poderá já ter uma ideia sobre o assunto que se vai articular, podendo não coincidir com a verdade;
- Negativismo: é preciso estar seguro ao transmitir uma mensagem, emitindo-a sempre de forma positiva;
- Ataques pessoais: ao ouvir, as pessoas procuram defender-se ao se sentirem ameaçadas;
- Falar em demasia: falar somente o necessário, ser claro e objetivo;
- Palavras difíceis: falar de maneira acessível com quem está ouvindo;
- Parcialidade: é preciso atentar para que cada um receba tratamento atencioso e justo;
- Paciência: a falta de paciência gera dificuldades de compreensão;
- Equilíbrio e controle: manter equilíbrio e ter controle ao falar é fundamental para ter uma boa comunicação; e
- Senso de humor: é importante manter senso de humor e evitar discussão

desnecessária, que gere apenas desentendimentos.

Assim sendo, para ter uma boa comunicação, é preciso estimular o diálogo, sabendo falar e também ouvir (CRIVELARO; TAKAMORI, 2010). Dubrin (2003) complementa ao relatar que os avanços da tecnologia de informação intervieram positivamente na quantidade e na qualidade da comunicação interpessoal no ambiente de trabalho, destacando o *e-mail*, a intranet, o local alternativo de trabalho e o sistema de reconhecimento de voz.

Na visão de Chiavenato (2004), o relacionamento entre a organização e os funcionários nem sempre é tranquila. Cada vez mais se tornam frequentes as cobranças por produtividade e resultado, requerendo comunicação rápida, segura, clara e aberta. A comunicação aberta faz com que a organização incentive as discussões, a fim de estimular o conhecimento e obter alternativas para a resolução dos problemas.

#### **2.4.5 Empatia e afetividade**

A empatia significa saber colocar-se no lugar do outro. A partir do momento em que se entende melhor o indivíduo, sua dificuldade e alegria, há chances de obter seu comprometimento (CRIVELARO; TAKAMORI, 2010). No ambiente de trabalho, ser empático significa ajudar ou ensinar um colega. A empatia de um chefe para com seus empregados é ser justo, tratar todos com dignidade, sem desigualdades.

Já a afetividade manifesta-se quando há preocupação com o indivíduo, quando emoções e sentimentos são demonstrados à outra pessoa. É um sentimento espontâneo, representado pelo apego a alguém, oferecendo carinho, segurança, proteção, e é manifestada de forma pessoal (CRIVELARO; TAKAMORI, 2010).

O profissional comprometido é o indivíduo que quer dar o melhor de si para contribuir com o sucesso da organização, porém a empatia e afetividade partem das pessoas, com motivação interna para a sua promoção.

### 2.4.6 Comprometimento

Robbins (2005) define comprometimento como a postura que o funcionário demonstra ao se identificar com uma organização e seus objetivos, visando fazer parte dela. O nível individual de comprometimento organizacional é um indicador adequado para verificar a rotatividade de pessoal. É, portanto, um bom indicador por se tratar de uma resposta quanto à satisfação no ambiente de trabalho.

Ser comprometido é um quesito de responsabilidade. Para isso, é fundamental estar informado de seu papel e compromissos. A presença e a pontualidade na organização são pontos fundamentais para que haja comprometimento funcional. Neste caso, a falta de uma pessoa na organização implica o acúmulo de serviço para outra. Faltas e atrasos acarretam descomprometimento, além de prejuízos a ambas as partes.

Gil (2001) salienta que a disputa no mundo organizacional requer funcionários motivados, que possam gerar bons resultados, contribuindo para o aumento da produtividade na organização. A motivação estimula o comprometimento; conseqüentemente, discernir fatores que promovem a motivação é fundamental para a relação duradoura entre líderes e subordinados.

### 2.4.7 Resiliência

O termo resiliência tem origem no latim “*resilio*”, cujo significado é “voltar ao estado natural”. Sua concepção vem da física, sendo a propriedade que alguns materiais manifestam de voltar ao seu estado normal, depois de subjugados à máxima tensão. Portanto, resiliência é explicada a partir da capacidade de o indivíduo lidar com os problemas e resistir às pressões de situações adversas. É a capacidade de uma pessoa possuir conduta sã em um ambiente exaustivo (CRIVELARO; TAKAMORI, 2010).

Oliveira (2010) explica que pessoas ou grupos sociais que manifestam resiliência são aqueles que aprendem com os problemas do passado, adquirindo a habilidade de evitá-los no futuro. A resiliência pode ser evidenciada quando uma pessoa demonstra capacidade de lidar confiantemente com problemas, ou seja,

quando tem capacidade de se recuperar mais rapidamente e, ainda, consegue aprender a lidar com eventos semelhantes futuros.

De acordo com os autores supracitados, a psicologia explica que, para desenvolver essa aptidão de ser resiliente, é preciso encontrar apoio em alguém, sentir que alguém confia no indivíduo, ou seja, o apoio de outrem tem função vital. Ser resiliente é, ainda, ter metas definidas e planos concretos.

#### **2.4.8 Competências técnicas e humanas**

Competências técnicas são os conhecimentos do profissional para desempenhar sua função. Resende (2000) destaca que competência é a variação de conhecimentos, habilidades, aptidões, vontade e interesse em soluções práticas e reais, uma vez que, quando um indivíduo tem conhecimento e experiência e não sabe aplicá-los em favor de uma necessidade ou de um compromisso, ele não é competente. Desse modo, a competência é a consequência da união de conhecimentos (formação, treinamento, autodesenvolvimento e experiência) com comportamentos (habilidades, interesse e vontade).

Leme (2005) e Fleury (2002) complementam e classificam competências como o conjunto das capacidades humanas, compreendidas por conhecimentos (saber), habilidades (saber fazer) e atitudes (querer fazer) que cada pessoa possui. Os autores afirmam que a competência é como uma entrega, com a composição das capacidades humanas que o indivíduo tem, podendo proporcionar à organização o melhor de si e obter reconhecimento das suas capacidades.

Leme (2005) ainda destaca que o comportamento humano é importante em uma empresa, pois a atitude de cada indivíduo influencia essencialmente no andamento das funções organizacionais. Dessa forma, o comportamento torna-se um estímulo que modifica (ou não) o trabalho dos colaboradores, influenciado por hábitos, vícios, crenças, princípios e cultura.

Segundo Oliveira (2009), os conhecimentos e as habilidades, considerados bens intangíveis, são ativos internos relevantes às empresas. A competência é a conduta humana individual, que abrange a capacidade de assumir as decisões,



compreendendo e observando as situações no ambiente organizacional.

Portanto, a competência é a compreensão prática de acontecimentos, que se sustenta em conhecimentos obtidos e os converte à medida que se intensifica a diversidade dos acontecimentos.

#### **2.4.8.1 Conhecimento do produto**

Para Silva (1990), as organizações se orientam por três princípios básicos: o produto, a venda e o consumidor. Na orientação pelo princípio do produto, as empresas fabricam e colocam à disposição dos clientes os produtos cuja fabricação consideram importante, e não o que o consumidor desejaria adquirir.

Na orientação pelo princípio da venda, o foco está na venda pessoal e em descontos e prazos de pagamento. Em dadas eventualidades, as empresas podem fornecer resultados durante longos períodos de tempo, com todas as modificações e conflito do sistema de vendas.

Na orientação pelo princípio do consumidor, o *marketing* aponta o consumidor como seu objetivo principal, pressupondo resultados a longo prazo, estáveis e duradouros, produzindo o melhor produto, com preço acessível e com a qualidade esperada pelo cliente.

No entendimento de Kotler e Armstrong (1993), o que estabelece a satisfação ou insatisfação do consumidor com a compra é a ligação entre suas expectativas e a performance percebida do produto ou serviço. Assim, quanto maior a distância entre as expectativas e a performance, maior será a insatisfação do cliente. A satisfação do cliente é significativa para certificar novamente a compra e a reputação da organização.

Conforme Cassarro (1993), o vendedor deverá ter profundo conhecimento sobre a empresa para a qual presta serviço, bem como os produtos e serviços cuja comercialização está sob sua responsabilidade. Para o vendedor é de extrema importância ter o conhecimento das características técnicas dos produtos e sua aplicabilidade, como também o conhecimento de comercialização, da produção,

distribuição e crédito.

Nessa perspectiva, Stanton (2000) enfatiza que cabe ao vendedor perceber atitudes de compras do cliente e, assim, conduzir suas ações da maneira mais adequada para fechar o negócio. Las Casas (2001) complementa, afirmando que no processo de vendas a possibilidade de contestações por parte do cliente é natural. Desse modo, o vendedor volta sua atenção para verificar a veracidade ou a falsidade da intenção do cliente. O comportamento do vendedor pode ser um contra-ataque, convertendo-se em ponto para o fechamento da venda.

#### **2.4.8.2 Excelência no atendimento ao cliente**

É fundamental que as empresas conheçam seus clientes para que possam prever suas necessidades, atendendo-os com excelência. O consumidor deseja ser ouvido e ter suas necessidades supridas; por conseguinte, o atendente precisa dar-lhe atenção e consideração, buscando apresentar solução para seu problema.

Segundo Chiavenato (2000), à medida que isso ocorre, eleva-se o nível de qualidade do atendimento, que está associado à satisfação das exigências do consumidor. O atendimento ao cliente tem por finalidade conceber soluções, disponibilizando de maneira satisfatória o que ele deseja.

Para Maximiano (1997), a qualidade no atendimento significa o modelo mais elevado de desempenho, isto é, o melhor que pode ser feito. Bee (2000) complementa, destacando quatro princípios fundamentais para atender o cliente de maneira excelente:

- a) a empresa deve estar comprometida com a excelência no atendimento, sendo o cliente seu foco principal;
- b) todos os colaboradores precisam estar engajados com a visão de excelência no atendimento ao cliente;
- c) todos os colaboradores devem ser capacitados para propiciar o mais elevado nível de atendimento ao cliente; e

- d) a empresa deve ter manuais e procedimentos desenhados para disseminar informações entre os colaboradores, visando gerar conhecimento e qualidade no atendimento ao cliente.

Conforme Cassarro (1993), é fundamental atender ao telefone, não deixando tocar mais de três vezes. Quando atende ao telefone, o funcionário não deve dizer “um minuto, por favor”. Caso não consiga atender no momento e seja necessário deixar o cliente esperar, é adequado falar o nome da empresa, cumprimentar e explicar que no momento está finalizando outro atendimento e o atenderá em seguida, se ele puder esperar um pouco. Caso demore, é necessário retomar a ligação e explicar o que impediu o atendimento.

Segundo Neiva e D’Elia (2009), na comunicação por telefone, a voz é o meio que mais estabelece relações entre as pessoas. É por meio dela que o indivíduo retrata sua personalidade. A voz transmite ao telefone o que as expressões do nosso semblante expressam em uma conversa face a face. O adequado é que a voz do atendente tenha tom natural, agradável, seguro e em volume adequado.

Dubner, Moreira, Pasquale (1996) definem o atendimento como o aspecto de prestação de serviço que uma organização faz ao cliente, conforme suas necessidades. Um atendente tem como compromisso representar a empresa frente ao cliente, disponibilizando informações precisas, orientações que facilitem a resolução de problemas e tratamento que satisfaça o consumidor. Desse modo, fica evidente que o envolvimento de toda a empresa no processo de atendimento fortalece e dissemina a cultura de qualidade.

#### **2.4.8.3 Conhecimento das políticas de comercialização**

Para uma organização tornar-se orientada para o mercado, é necessário atender o consumidor e estar aberta a constantes mudanças. Esse entendimento proporciona o fundamento para a formação de estratégias, ou seja, o desenvolvimento dessa visão requer a obtenção de informações sobre clientes, concorrentes e fornecedores. Como destacam Cravens e Piercy (2007), as estratégias orientadas para o mercado melhoram de forma efetiva o desempenho da

organização.

Ainda para esse autor, as três características de mercado que reúnem a variação da sua complexidade são as funções ou usos do produto exigidos pelo cliente; a tecnologia que o produto tem para fornecer a função desejada; e os diferentes segmentos de clientes que utilizam o produto. A função do cliente refere-se ao benefício oferecido a ele, considerando o bem ou o serviço, buscando atender às suas necessidades de valor. As tecnologias são formadas pelos materiais e *designs* agregados aos produtos, que podem solucionar problemas do cliente. No caso de serviço, a tecnologia está associada à forma como ele é prestado. E o segmento de clientes reconhece a diversidade de suas exigências em determinado produto-mercado. A marca e o modelo específicos não vão atender todos os consumidores.

Diante do exposto, observa-se que, para orientar estratégias de negócios e de *marketing*, o conhecimento do mercado é essencial para obter sucesso.

## **2.5 Procedimentos internos**

Os procedimentos internos da organização servem para esclarecer os direitos e deveres da relação de emprego entre o colaborador e o empregador, bem como a postura que a organização espera do colaborador no exercício de suas atribuições. Estes, devem abordar as obrigações comuns a todos os colaboradores e as práticas não pertinentes.

Conforme Bathke (2012), quando uma empresa contrata um novo funcionário, firma-se um Contrato de Trabalho de acordo tácito ou expresso, que corresponde à relação de emprego. No entanto, somente esse acordo não define todos os direitos e deveres do colaborador e do empregador. A norma e as políticas esclarecem os direitos e deveres da relação de emprego entre colaborador e empregador, abordando a postura que a empresa deseja do colaborador ao ser admitido.

Cumprimento de horário, forma de contratação, segurança, higiene, penalidades, disposições gerais, entre outros temas, fazem parte dos procedimentos internos de uma organização. Já as políticas informam de maneira direta a algum

departamento ou colaborador a aceitação ou negação do uso da *internet*, de tecnologias de informação, entre outros exemplos. Acredita-se que a explicitação de normas e políticas, além de instruir as pessoas no ambiente de trabalho, previne ações trabalhistas (BATHKE, 2012; CHIAVENATO, 2010).

## **3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Neste capítulo são apresentados os procedimentos metodológicos utilizados para atender aos objetivos do estudo, ou seja, as etapas a serem seguidas em determinado processo. Antecipa-se que se trata de uma pesquisa aplicada quanto à natureza; qualitativa quanto à abordagem do problema; exploratória e descritiva quanto aos objetivos; e bibliográfica e de campo quanto aos procedimentos técnicos.

### **3.1 Classificação da pesquisa**

A classificação da pesquisa, de acordo com Vergara (2004), possibilita ao leitor a visualização teórica do que o pesquisador desenvolverá e os subsídios que utilizará para resolver o problema de pesquisa e atender aos objetivos propostos. Apresenta-se, a seguir, a classificação desta pesquisa.

#### **3.1.1 Quanto à natureza**

De acordo com Barros e Lehfeld (2000, p. 78), a pesquisa aplicada tem como objetivo “contribuir para fins práticos, visando à solução mais ou menos imediata do problema encontrado na realidade”. As pesquisas aplicadas submetem-se a dados que podem ser coletados por meio de pesquisa de campo, questionários, entrevistas, análises de documentos e formulários.

Neste trabalho, a pesquisa aplicada tem como motivação a necessidade de produzir conhecimento para aplicação de seus resultados, com o objetivo de contribuir para fins práticos, tendo em vista o atendimento da necessidade da empresa foco do estudo.

### **3.1.2 Quanto à abordagem do problema**

A abordagem do problema de pesquisa qualitativa favorece a visão e compreensão do problema, uma vez que explora o problema com base em sentimentos, percepções, entendimentos e comportamentos sobre questões específicas, proporcionando espaço para interpretação (MALHOTRA, 2011).

Conforme Roesch (1999), a pesquisa qualitativa objetiva melhorar a realidade de uma proposta ou programa de um plano, de forma a selecionar metas e consignar programas de ação. Malhotra (2001) afirma que a pesquisa qualitativa tende a perceber a individualidade e os diversos significados, em vez de buscar uma média estatística.

A pesquisa qualitativa tem como objetivo analisar e compreender comportamentos, motivações e atitudes que são rotineiros na empresa. Logo, não há utilização de modelos estatísticos para a geração de dados, característica fundamental das pesquisas quantitativas, mas é composta de análises e interpretações de informações, mediante as quais o pesquisador busca a compreensão das características que permeiam as informações.

Neste estudo, a pesquisa é qualitativa, pois visa elaborar um Manual de Integração e Procedimentos Internos a Lojas Beneduzi, por meio de entrevistas semiestruturadas com os dois gerentes-proprietários.

### **3.1.3 Quanto aos objetivos**

Quanto aos objetivos, esta pesquisa classifica-se como exploratória e descritiva. Segundo Malhotra (2011), as pesquisas exploratórias visam examinar e

explorar um problema para adquirir conhecimento e compreensão sobre ele. Gil (1999) complementa, afirmando que as pesquisas exploratórias objetivam esclarecer, desenvolver e modificar ideias e conceitos com base na elaboração de uma hipótese ou problema. Portanto, possibilita-se uma maior percepção de um fato definido.

Já a pesquisa descritiva utiliza a descrição, registro, análise e interpretação de dados, visando tornar-se funcional (LAKATOS; MARCONI, 2010). Neste estudo, a pesquisa exploratória e descritiva procura elementos para a compreensão do problema, apontando relações entre variáveis, atitudes, opiniões e crenças das pessoas. Este trabalho caracteriza-se como uma pesquisa exploratória e descritiva por buscar informações e conhecimentos em um contexto organizacional.

### **3.1.4 Quanto aos procedimentos técnicos**

Os procedimentos técnicos desta pesquisa são apresentados na sequência.

#### **3.1.4.1 Pesquisa bibliográfica**

Segundo Gil (2011), a pesquisa bibliográfica é elaborada a partir de materiais já desenvolvidos, constituídos de livros, artigos, redes eletrônicas, jornais, revistas e materiais bibliográficos em geral. Tem como vantagem o fato de permitir ao investigador uma abrangência de fenômenos bem mais extensa do que uma pesquisa direta.

Para Mattar (1999), a pesquisa bibliográfica consiste em explorar o assunto do estudo, colocando o pesquisador em contato direto com o que se encontra disponível. Este estudo utiliza a pesquisa bibliográfica como fonte para a elaboração da introdução, fundamentação teórica e procedimentos metodológicos, por meio de livros e artigos que abordam temas pertinentes ao estudo em questão, disponíveis de forma impressa e *online* na biblioteca do Centro Universitário UNIVATES.



### **3.1.5 Pesquisa de campo**

A pesquisa de campo, segundo Lakatos e Marconi (2010), é aplicada visando buscar conhecimentos e informações sobre um problema para o qual se busca uma resposta. Ainda para os autores, fundamenta-se na análise dos fatos e fenômenos que ocorrem na coleta de dados, em suas variáveis a serem exploradas. A pesquisa de campo foi realizada com os sujeitos da empresa foco deste estudo.

### **3.2 Sujeitos da pesquisa**

Conforme Acevedo e Nohara (2007), sujeitos do estudo são os indivíduos que serão entrevistados ou observados. Vergara (2000) complementa, ressaltando serem aqueles que fornecerão os dados requeridos pelo pesquisador.

Neste estudo, os sujeitos são os dois gerentes-proprietários da Lojas Beneduzi, que foram entrevistados por estarem envolvidos diretamente na gestão da empresa. O questionamento aos entrevistados foi conduzido por meio de perguntas semiestruturadas, no período de 18 a 27 de agosto de 2015, em horário comercial, nas dependências da empresa, respeitando a disponibilidade de cada gestor.

### **3.3 Coleta de dados**

Segundo Lakatos e Marconi (2009), existem diversas formas para coletar dados; porém, ao defini-las, o pesquisador deve levar em consideração o contexto e o objetivo da pesquisa.

Para a coleta de dados deste estudo foi utilizada a entrevista semiestruturada, técnica que mais se aproxima de um diálogo, porém foca-se em assuntos determinados. Diferente de uma entrevista formal, é ágil e possibilita adaptação rápida. Ela segue uma lista de tópicos a serem investigados, mas pode incluir outras perguntas, dependendo do andamento da conversa (KLEIN et. al., 2015).

Além disso, a entrevista semiestruturada possui flexibilidade, possibilitando ao entrevistado a elaboração de suas respostas. Manzini (1990/1991) enfatiza que ela

está baseada em um assunto sobre o qual preparou-se um roteiro com perguntas principais, acrescentadas por questões pertinentes às circunstâncias no momento da entrevista. Para o autor, nesse tipo de entrevista, podem surgir informações de forma livre, e as respostas não estão condicionadas a um padrão de alternativas.

### **3.4 Análise de dados**

Para Roesch (1999), ao concluir a coleta de dados, o pesquisador descobre uma grande quantidade de informações que, após estarem organizadas, devem ser analisadas. A análise de dados neste estudo dá-se de forma qualitativa, por intermédio da análise de conteúdo.

A análise de conteúdo, segundo Klein et. al. (2015), volta-se a informações qualitativas, referindo-se ao estudo de textos oriundos de entrevistas e/ou verbalizações orais. É uma técnica de análise de comunicações associada aos significados da mensagem (VERGARA, 2007).

Neste estudo, utilizou-se a análise de conteúdo a partir das informações concedidas pelos sujeitos da pesquisa, visando à elaboração do Manual de Integração e Procedimentos Internos a Lojas Beneduzi, destacando que a análise de conteúdo, conforme Bardin (1995), deve formular categorias que funcionam como agrupamento, podendo ser semântico (categorias temáticas), sintático (por verbos ou adjetivos), léxico (classificação das palavras por sentidos próximos) e expressivo (classificação por perturbações da linguagem).

Com base nas categorias propostas por Bardin (1995), o critério utilizado para agrupamento dos conteúdos das entrevistas com os dois gerentes-proprietários foi o léxico, que possibilitou sintetizar e destacar as palavras por sentidos próximos, apresentadas no Quadro 1, do Capítulo 4, deste trabalho. Por meio desse agrupamento, foi possível compreender quais informações eram relevantes constar no Manual de Integração e Procedimentos Internos da empresa.

### **3.5 Limitações do método**

Segundo Mattar (1996), toda pesquisa possui possibilidades e limitações, entretanto é relevante antecipar-se, explicando especialmente as limitações do método. Vergara (2007) colabora, destacando limitações como propósitos conscientes e inconscientes, ou quando as pessoas questionadas não expressam opiniões de forma clara, objetiva e verdadeira, dificultando a avaliação do pesquisador.

Neste estudo, compreende-se que as limitações sejam o número reduzido de sujeitos entrevistados; a ausência de qualquer prática de gestão de pessoas na empresa, além da falta de experiência da pesquisadora. Mesmo com as limitações, considera-se que foi possível gerar um olhar crítico e construtivo e, diante do resultado apresentado, haverá uma melhor prática de disseminação de informações e conhecimentos, elevando a relação empresa-empregado.

## **4 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA E ANÁLISE DOS DADOS**

Este capítulo apresenta a caracterização da empresa foco do estudo, bem como a entrevista semiestruturada com os gerentes-proprietários.

### **4.1 Apresentação da empresa**

A Lojas Beneduzi Calçados e Confecções Eireli, conhecida pelo nome fantasia Lojas Beneduzi, é uma empresa familiar do comércio varejista, situada no centro da cidade de Encantado/RS.

Com o desejo de ter um empreendimento próprio, o Sr. Volmir José Beneduzi e sua esposa, Sra. Suzana Augusta Sangalli Beneduzi, iniciaram, em meados de maio de 1992, na cidade de Serafina Corrêa/RS, a comercialização de vestuário. No mesmo ano, optaram por mudar-se para a cidade de Encantado/RS. Dessa forma, a loja de Serafina Corrêa/RS passou a ser administrada por familiares do Sr. Volmir José Beneduzi.

Com a intenção de continuar no ramo, o casal inaugurou na cidade de Encantado/RS uma loja com as mesmas características da já existente, sendo identificada, na época, como a loja matriz, e a de Serafina Corrêa/RS, como filial. Atualmente a empresa de Serafina Corrêa está sob responsabilidade da administradora Sr. Suzana Augusta Sangalli Beneduzi, e não possui mais vínculo com a Lojas Beneduzi de Encantado/RS, ou seja, são independentes, apenas

utilizam o mesmo nome fantasia.

A loja de Encantado inicialmente oferecia produtos da linha de vestuário e, devido à grande demanda, os gerentes sentiram a necessidade de ampliar a linha de produtos, a qualidade e o espaço físico.

Na sequência, começaram a planejar a construção de um prédio, que poderiam utilizar também como moradia. Assim, desde 31 de julho de 2000, a empresa está estabelecida no centro da cidade, na esquina conhecida como o coração da cidade por estar localizada na rua principal do centro de Encantado. Atualmente a loja utiliza três dos seis andares do prédio, no qual há também salas comerciais para locação, além da moradia da família. No momento, sua variedade de produtos é grande, dispondo de roupas para criança, adulto, roupas de cama, mesa, banho, calçados e acessórios.

## 4.2 Análise dos dados

A análise dos dados deste estudo dá-se de forma qualitativa, por intermédio da análise de conteúdo das entrevistas semiestruturadas. Conforme já descrito nos procedimentos metodológicos (item 3.4), a análise de conteúdo é uma técnica de análise de comunicações associada aos significados da mensagem. Assim, o Quadro 1, a seguir, apresenta as referidas informações, que foram concedidas pelos sujeitos da pesquisa e serviram de base para a elaboração do Manual de Integração e Procedimentos Internos da Lojas Beneduzi.

Quadro 1– Análise de conteúdo das entrevistas, agrupado pelo critério léxico

<b>Questões norteadoras</b>	<b>Análise de conteúdo das entrevistas, agrupado pelo critério léxico</b>
1. Que informações você considera fundamentais estarem descritas no manual de integração da empresa?	Que constem informações como mensagem inicial, história da empresa e mensagem final.
2. Quais são as regras da empresa?	Não atender celular para fins particulares, ter postura ética na organização.
3. Quais são os valores (missão, visão, princípios) da empresa?	Não estão definidos, mas compreendem que o nosso cliente é a razão da existência da empresa.

(Continua...)

(Conclusão)

<b>Questões norteadoras</b>	<b>Análise de conteúdo das entrevistas, agrupado pelo critério léxico</b>
4. A empresa realiza processo de integração de novos funcionários? Como ocorre?	Contrata por indicação, e a rotatividade é pequena. Quando admite um novo funcionário, o mesmo será apresentado para os integrantes da equipe, e em seguida são informadas as funções que irá desempenhar.
5. A empresa possui controle de horários, faltas e rotatividade?	O registro do horário é feito através do livro ponto. Neste livro devem ser registrados os horários de entrada e saída do trabalho. Em casos de situações como atrasos, saídas imprevisíveis e outras, o superior deve ser avisado.
6. Qual é a forma de remuneração dos funcionários? A empresa oferece benefícios? Quais?	A remuneração é estabelecida de acordo com a política salarial da empresa. O pagamento é mensal, até o terceiro dia útil do mês subsequente, e as deduções (INSS, imposto de renda, adiantamentos salariais, contribuição sindical, entre outras) seguem as exigências da legislação trabalhista.
7. Quais as responsabilidades comuns a todos os funcionários desta empresa?	Zelo, sigilo, atender de forma adequada os clientes, apresentação pessoal, identificação do funcionário, atendimento ao telefone, postura na empresa.
8. Como se dão as relações no ambiente de trabalho?	São satisfatórias.

Fonte: Elaborado pela autora (2015).

O Capítulo 5, a seguir, apresenta o Manual de Integração e Procedimentos Internos da Lojas Beneduzi. Sugere-se à direção da empresa que imprima exemplares para que possa utilizá-los em reuniões com os funcionários, assim como para que os funcionários tenham acesso às informações, a qualquer tempo.

## **5 MANUAL DE INTEGRAÇÃO E PROCEDIMENTOS INTERNOS DA LOJAS BENEDUZI**

Este capítulo apresenta o Manual de Integração e Procedimentos Internos da Lojas Beneduzi, a partir de conhecimentos e informações coletadas por meio da literatura e de entrevista semiestruturada com os sujeitos da pesquisa.

O manual está estruturado da seguinte maneira: capa; índice; introdução; mensagem da empresa; história da empresa; respeito pelas pessoas; boas práticas no ambiente de trabalho; e mensagem final. Assim, a seguir, apresenta-se o manual.



LOJAS  
**Beneduzi**  
CALÇADOS • CONFECÇÕES



# ÍNDICE

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>2</b>
<b>2 MENSAGEM DA EMPRESA .....</b>	<b>3</b>
<b>3 HISTÓRIA DA EMPRESA .....</b>	<b>4</b>
<b>4 RESPEITO PELAS PESSOAS .....</b>	<b>6</b>
<b>5 BOAS PRÁTICAS NO AMBIENTE DE TRABALHO .....</b>	<b>7</b>
5.1 Admissão e demissão.....	7
5.2 Faltas ao trabalho.....	7
5.3 Atestados médicos ou previstos em convenção coletiva .....	8
5.4 Horário de trabalho .....	8
5.5 Livro ponto.....	9
5.6 Remuneração.....	9
5.7 Salário família .....	9
5.8 Férias.....	9
5.9 13º Salário .....	10
5.10 Licença maternidade.....	10
5.11 Intervalo entre jornada de trabalho.....	10
5.12 Fundo de Garantia por Tempo de Serviço (FGTS) .....	10
5.13 Política disciplinar.....	10
5.14 Zelo .....	11
5.15 Ética (sigilo) .....	11
5.16 Apresentação pessoal .....	11
5.17 Uniforme.....	11
5.18 Uso de crachá (identificação pessoal) .....	11
5.19 Postura profissional.....	12
5.20 Atendimento ao cliente .....	12
<b>6 MENSAGEM FINAL.....</b>	<b>14</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Para fazer da Lojas Beneduzi um ambiente de trabalho harmonioso e prazeroso, consideramos necessário que o talento pessoal e o mérito sejam reconhecidos, que a privacidade seja respeitada, que a diversidade seja valorizada e que o equilíbrio entre a vida profissional e pessoal seja considerado.

Por isso, procuramos oferecer aos nossos funcionários um ambiente familiar, respeitoso e confiável, estimulante, além de segurança e estabilidade. Abrimos espaço para que todos se sintam à vontade em apresentar ideias, acreditando que é por meio dos funcionários que a empresa continuará tendo sucesso.

## **2 MENSAGEM DA EMPRESA**

Honestidade, igualdade e respeito simbolizam a conduta da Beneduzi nos negócios, e são expressos, de forma clara e transparente, neste manual de integração para reafirmar o comprometimento da empresa com os funcionários, clientes e a comunidade.

O manual de integração constitui um guia, reforçando as questões jurídicas relevantes, e foca condutas éticas indispensáveis para nossa empresa. É importante que todas as atitudes da empresa e dos nossos funcionários sejam adequadas ao conteúdo deste manual.

A ética sempre foi e continua sendo a essência da trajetória de sucesso da Beneduzi, evidenciada no respeito ao cliente interno e externo.

### **3 HISTÓRIA DA EMPRESA**

A Lojas Beneduzi Calçados e Confeções Eireli, conhecida pelo nome fantasia Lojas Beneduzi, é uma empresa familiar do comércio varejista, situada no centro da cidade de Encantado/RS.

Com o desejo de ter um empreendimento próprio, o Sr. Volmir José Beneduzi e sua esposa, Sra. Suzana Augusta Sangalli Beneduzi, iniciaram, em meados de maio de 1992, na cidade de Serafina Corrêa a comercialização de vestuário. No mesmo ano, optaram por mudar-se para a cidade de Encantado/RS. Assim, a loja de Serafina Corrêa/RS passou a ser administrada por familiares do Sr. Volmir José Beneduzi.

Com a intenção de continuar no ramo, o casal inaugurou, na cidade de Encantado/RS, uma loja com as mesmas características da já existente, sendo identificada, na época, como a loja matriz, e a de Serafina Corrêa/RS, como filial. Atualmente a empresa de Serafina Corrêa está sob responsabilidade da administradora Sr. Suzana Augusta Sangalli Beneduzi, e não possui mais vínculo com a Lojas Beneduzi de Encantado/RS, ou seja, são independentes, apenas utilizam o mesmo nome fantasia.

A loja de Encantado inicialmente oferecia produtos da linha de vestuário e, devido à grande demanda, os gerentes sentiram a necessidade de ampliar a linha de produtos, a qualidade e o espaço físico.

Na sequência, começaram a planejar a construção de um prédio, que

poderiam utilizar também como moradia. Assim, desde 31 de julho de 2000, a empresa está estabelecida no centro da cidade, na esquina conhecida como o coração da cidade por estar localizada na rua principal do centro de Encantado. Atualmente a loja utiliza três dos seis andares do prédio, no qual há também salas comerciais para locação, além da moradia da família. No momento sua variedade de produtos é grande, dispondo de roupas para criança, adulto, roupas de cama, mesa, banho, calçados e acessórios.

## **4 RESPEITO PELAS PESSOAS**

A Beneduzi espera que todos os funcionários trabalhem em conjunto, de forma transparente e respeitosa. São as pessoas que fazem a diferença, por isso devem estar bem preparadas para realizar suas atividades. Desse modo, mantemos uma cultura de lealdade, otimismo e solidariedade, em que todos devem compartilhar conhecimentos e ideias.

A direção tem papel importante como referência no comportamento, pois exerce uma gestão que se apoia em motivação, incentivo e reconhecimento dos funcionários, favorecendo o seu desenvolvimento profissional.

Nesse processo, é indispensável estar comprometido com a empresa, dando o melhor de si para contribuir com o sucesso corporativo. E o sucesso corporativo é reflexo da equipe de trabalho, que é reconhecida e valorizada.

## **5 BOAS PRÁTICAS NO AMBIENTE DE TRABALHO**

### **5.1 Admissão e demissão**

Ao ser admitido, você recebe este manual, com as informações referentes à empresa. Logo após, você recebe as informações referentes à atividade que irá desempenhar e será apresentado aos integrantes da empresa.

Quando necessário, o processo demissional é aplicado pela gerência, seguindo a Legislação Trabalhista vigente.

### **5.2 Faltas ao trabalho**

As faltas podem acarretar prejuízo do salário quando o profissional não as justificar legalmente. Abaixo estão descritas as faltas justificadas previstas pela legislação vigente:

- casamento (religioso ou em cartório): 3 dias;
- nascimento de filho: mãe, 120 dias; e pai, 5 dias;
- falecimento do cônjuge: 2 dias;
- falecimento de filho ou neto: 2 dias;
- falecimento do pai, mãe ou avós: 2 dias;

- falecimento de irmãos: 2 dias;
- falecimento de dependentes declarados no INSS: 2 dias;
- doação voluntária de sangue devidamente comprovada: 1 dia por ano;
- convocação eleitoral: 2 dias.

Quando a falta ao trabalho for necessária, seja por motivo de doença ou outra razão, o funcionário deverá comunicá-la imediatamente ao seu gerente. Em caso de falta programada, o gerente deverá ser informado com antecedência.

### **5.3 Atestados médicos ou previstos em convenção coletiva**

Atestados médicos ou previstos em convenção coletiva (atestado odontológico) serão aceitos quando emitidos por médicos cadastrados junto ao conselho de medicina e deverão ser encaminhados para o gerente da empresa.

### **5.4 Horário de trabalho**

Os horários de trabalho definidos devem ser cumpridos por todos os funcionários, podendo ser alterados por acordo trabalhista e/ou sindical. Os horários praticados pela empresa atualmente são os seguintes:

- de segunda a sexta-feira: das 8h30min às 11h45min e das 13h às 18h30min
- sábados: das 8h às 12h e das 13h30min às 17h

As horas extras serão solicitadas conforme a necessidade da empresa, sempre respeitando a legislação vigente.



### **5.5 Livro ponto**

O registro do horário de trabalho é realizado no livro ponto. Nesse livro devem ser registrados os horários de entrada e saída do trabalho, além dos intervalos, quando houver. Em casos de situações como atrasos, saídas não previstas ou outras emergências, o gestor deverá ser avisado.

### **5.6 Remuneração**

A remuneração do funcionário é estabelecida de acordo com a política salarial da empresa. O pagamento é mensal, até o terceiro dia útil do mês subsequente, e as deduções como INSS, imposto de renda, adiantamento salarial, contribuição sindical, entre outras, seguem as exigências da legislação trabalhista.

### **5.7 Salário família**

O salário família é um benefício pago pela Previdência Social, permitido ao funcionário com filhos até 14 anos de idade, de acordo com tabela da Previdência Social. Para o funcionário receber este benefício, deverá comprovar a existência do filho por meio da certidão de nascimento, juntamente com a caderneta de vacinação para filhos até 6 anos e atestado de frequência escolar para os demais.

### **5.8 Férias**

As férias serão disponibilizadas ao funcionário após completar um ano de trabalho na empresa. A escala anual de férias é elaborada pela gerência, de modo a conciliar o bom andamento da empresa, a necessidade do funcionário e o acordo firmado em convenção coletiva.

### **5.9 13º Salário**

O 13º salário é pago seguindo as orientações legais. A primeira parcela é paga até o dia 30 de setembro, e a segunda (e última parcela) até o dia 20 de dezembro do ano em curso.

### **5.10 Licença maternidade**

A funcionária gestante tem direito à licença de 120 dias, conforme a legislação vigente.

### **5.11 Intervalo entre jornada de trabalho**

A empresa proporciona para todos os funcionários 15 minutos de intervalo no turno da tarde, para lanche, sem o desconto previsto na legislação. O lanche deverá ser feito em local apropriado, disponibilizado pela empresa.

### **5.12 Fundo de Garantia por Tempo de Serviço (FGTS)**

A Beneduzi deposita mensalmente o valor proporcional a 8% dos vencimentos mensais em uma conta vinculada na Caixa Econômica Federal. O saldo é corrigido mensalmente, e o funcionário pode utilizá-lo conforme a legislação prescreve.

### **5.13 Política disciplinar**

A Beneduzi aplica advertência verbal, se houver necessidade, para manter a ordem e a disciplina no ambiente de trabalho.

### **5.14 Zelo**

A marca de uma empresa significa a reputação criada por meio de relacionamentos. Para estabelecer elos duradouros, é preciso zelar pela imagem da organização, sendo que ela é o reflexo do comportamento e das atitudes de cada pessoa, seja dentro ou fora da empresa. Zelar pela imagem da organização significa respeitar os seus valores.

### **5.15 Ética (sigilo)**

É compromisso de cada funcionário manter sigilo das informações confidenciais de que tenha conhecimento. As informações e os assuntos pertinentes ao seu trabalho não devem ser divulgados a outras pessoas ou para outras entidades.

### **5.16 Apresentação pessoal**

É importante que você preserve a imagem da empresa, usando roupas adequadas no seu ambiente de trabalho e cuidando de sua aparência e higiene pessoal, pois a imagem do funcionário reflete a imagem da empresa.

### **5.17 Uniforme**

O uniforme é uma vestimenta que visa criar a identidade da empresa. O uso está regulamentado em Convenção Coletiva de Trabalho da Categoria, a qual deve ser aplicada. Vale salientar a importância de utilizar roupas adequadas para o ambiente de trabalho, podendo ser calças *jeans* (ou outros tecidos), bermudas e saias com comprimento e cortes indicados a ambientes corporativos.

### **5.18 Uso de crachá (identificação pessoal)**

O funcionário deve usar seu crachá sempre que estiver no ambiente de trabalho da empresa.

### **5.19 Postura profissional**

O ambiente de trabalho é um local compartilhado com os colegas, clientes e fornecedores. Portanto o respeito é importante para que todos se sintam bem e confiantes. Abaixo, seguem exemplos de atitudes que devem ser evitadas para não interferir no bem-estar das pessoas.

- Promover tumultos ou desordens;
- Fumar em suas dependências;
- Fazer qualquer propaganda política ou religiosa; e
- Fazer comentários debochados e grotescos de clientes e colegas.

### **5.20 Atendimento ao cliente**

O bom atendimento é uma das estratégias para fidelizar clientes e diferenciar a loja da de seus concorrentes. Utilize sempre uma linguagem clara e profissional, favorecendo uma comunicação de respeito e seriedade.

Ao telefone, atenda, sempre que possível:

- ao primeiro toque, com gentileza e presteza;
- fale o nome da empresa e o seu, seguido de saudação;
- não conte com a memória; tenha sempre em mão papel e caneta;
- não deixe esperando quem telefonou; se necessário, anote o nome e o telefone para posterior retorno;
- fale somente o necessário, seja objetivo;
- encerre a conversa cordialmente.

O cliente, interno e externo, é a razão da existência da Beneduzi, e obter a sua preferência é objetivo desta empresa. A postura, o respeito e o bom

atendimento são atributos essenciais para atrair e reter funcionários e para conquistar e manter a carteira de clientes.

## **6 MENSAGEM FINAL**

Você foi admitido por apresentar condições e atributos adequados às necessidades da organização. Acreditamos que se adaptará bem à atividade profissional.

Sua missão como funcionário da Beneduzi começa agora. Seu esforço, somado ao de todos, favorecerá o sucesso do nosso empreendimento e o seu também.

Por meio dos seus conhecimentos e das suas habilidades e atitudes, aliados à maneira simples, transparente e ética da empresa, desejamos que seja feliz e que possamos juntos prosperar. Seja bem-vindo!

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A gestão de pessoas vem sendo considerada fator essencial para a competitividade das organizações, sejam elas de pequeno, médio ou grande porte, levando-as a rever práticas na busca por formas mais eficientes de atuação. Nesse contexto, buscou-se entender e atender à necessidade da Lojas Beneduzi, elaborando um Manual de Integração e Procedimentos Internos que possa facilitar a disseminação das informações, ao mesmo tempo em que uniformiza a comunicação interna.

Por meio de revisão bibliográfica e entrevista semiestruturada com os gestores da empresa, buscaram-se informações para descrever e formalizar determinadas práticas e procedimentos requeridos pela empresa para, assim, apresentar relações de trabalho mais transparentes e despertar nos funcionários o sentimento de pertencimento à organização, como vantagem competitiva e poder de sobrevivência.

Acredita-se que uma das formas eficazes de vantagem competitiva é desenvolver atitudes que supram as necessidades de informações, para facilitar a aceitação e permanência da equipe de trabalho. Assim, a contribuição desta pesquisa encontra-se no Capítulo 5, com a apresentação do Manual de Integração e Procedimentos Internos, contendo os seguintes itens: Introdução; Mensagem da empresa; História da empresa; Respeito pelas pessoas; Boas práticas no ambiente de trabalho (contendo assuntos relacionados à admissão e demissão, faltas no ambiente de trabalho, atestados médicos ou previstos em convenção coletiva, horário de trabalho, livro ponto, remuneração, salário família, férias, 13º salário,

licença maternidade, intervalo entre jornada de trabalho, fundo de garantia por tempo de serviço, política disciplinar, zelo, ética, apresentação pessoal, uniforme, uso de crachá, postura profissional e atendimento ao cliente); e Mensagem final.

Dessa forma, considera-se que o problema de pesquisa e os objetivos deste trabalho foram atendidos, desejando que a empresa utilize o manual a cada nova contratação e/ou reunião de trabalho, visando reiterar informações e esclarecer dúvidas, a fim de aprimorar as relações de trabalho, incorporando práticas de gestão de pessoas de forma segura e duradoura.

Por fim, acredita-se que somente produto de qualidade não garante sucesso organizacional. É preciso, também, implementar práticas que fortaleçam as relações de trabalho para que os funcionários se sintam integrados, trabalhando em um ambiente favorável.



## REFERÊNCIAS

- ACEVEDO, Claudia R.; NOHARA, Jouliana J. **Monografia no curso de administração**: guia completo de conteúdo e forma. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- ARAÚJO, Maria A. **Etiqueta empresarial**: ser bem educado é....1. ed. Rio de Janeiro: Editora Qualitymark, 2004.
- BANOV, Márcia R. **Psicologia no gerenciamento de pessoas**. São Paulo: Atlas, 2008.
- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Persona, 1995.
- BARROS, Aidil J. da S.; LEHFELD, Neide A. de S. **Fundamentos de metodologia científica**: um guia para a iniciação científica. São Paulo: Pearson Education, 2000.
- BATHKE, Juliano. **A importância das normas e políticas internas**. 02 mai. 2012. Disponível em: <<http://www.contabeis.com.br/artigos/763/a-importancia-das-normas-e-politicas-internas>>. Acesso em: 08 mai. 2015.
- BEE, F. **Fidelizar o cliente**. Tradução de Edite Sciulli. São Paulo: Nobel, 2000.
- BOWDITCH, James L.; BUONO, F. Anthony. **Elementos do comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira Thomson, 2002.
- CASSARRO, Antonio Carlos. **Atender é vender**. São Paulo: Pioneira, 1993.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Os novos paradigmas**: como as mudanças estão mexendo com as empresas. São Paulo: Atlas, 1996.
- \_\_\_\_\_. **Introdução à teoria geral da administração**. São Paulo: Campus, 2000.
- \_\_\_\_\_. **Recursos humanos**: o capital humano das organizações. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- \_\_\_\_\_. **Administração de recursos humanos**: fundamentos básicos. 7. ed. São

Paulo: Manole, 2009.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

CRAVENS, David W.; PIERCY, Nigel F. **Marketing estratégico**. São Paulo: McGraw-Hill, 2007.

CRIVELARO, Rafael; TAKAMORI, Jorge Y. **Dinâmica das relações interpessoais**. 2a. ed. Campinas: Alínea, 2010.

DAFT, Richard L. **Administração**. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

DIAS, Reinaldo. **Cultura organizacional**. Campinas: Alínea, 2003.

DUBNER, Alan G.; MOREIRA, J. C. T.; PASQUALE, P. P. **Dicionário de termos de marketing**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

DUBRIN, Andrew J. **Fundamentos do comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira, 2003.

FELIPPE, Maria I. **4 C's para competir com criatividade e inovação nos negócios, comunicação assertiva na venda de ideias, comprometimento e cooperação para criar, coordenação transformadora**. Rio de Janeiro: Editora Qualitymark, 2007.

FLEURY, Maria T. L. **As pessoas na organização**. São Paulo: Editora Gente, 2002.

GIL, Antonio C. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2001.

\_\_\_\_\_. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

\_\_\_\_\_. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

KLEIN, Amarolinda Z. et. al. **Metodologia de pesquisa em Administração: uma abordagem prática**. São Paulo: Atlas, 2015.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de marketing**. Rio de Janeiro. Editora Prentice-hall do Brasil Ltda, 1993.

LAKATOS, Eva M.; MARCONI, Maria de A. **Fundamentos de metodologia científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

\_\_\_\_\_. **Fundamentos de metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

LAS CASAS, Alexandre L. **Marketing: conceitos básicos, exercícios, casos**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

LEME, Rogerio. **Aplicação prática de gestão de pessoas: mapeamento,**

treinamento seleção, avaliação e mensuração de resultados de treinamento. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

LUZ, Ricardo. **Gestão do clima organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de marketing: foco na decisão**. São Paulo: Pearson, 2011.

\_\_\_\_\_. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MANZINI, E. J. **A entrevista na pesquisa social**. Didática, São Paulo, v. 26/27, p. 149-158, 1990/1991. Disponível em: <<http://wp.ufpel.edu.br/consagro/files/2012/03/MANZINI-Jos%C3%A9-Eduardo-Entevisa-semi-estruturada-An%C3%A1lise-de-objetivos-e-de-roteiros.pdf>>. Acesso em: 05 out. 2015.

MATTAR, Fauze N. **Pesquisa de marketing**. São Paulo: Atlas, 1996.

\_\_\_\_\_. **Pesquisa de marketing**. São Paulo: Atlas, 1999.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria geral da administração: escola científica na economia globalizada**. São Paulo: Atlas, 1997.

MELO, José M. **Comunicação social: teoria e pesquisa**. Petrópolis: Vozes. 1971.

NEIVA, Edméa Garcia; D'ELIA, Maria Elizabete Silva. **As novas competências do profissional de secretariado**. 2. ed. São Paulo: IOB, 2009.

OLIVEIRA, Anderson H. R. de. In: **Alinhamento de recursos humanos à estratégia organizacional: um estudo de caso da indústria de autopeças**. 2009. Dissertação (Mestrado em Administração). São Paulo, 2009. Disponível em: <[http://ibict.metodista.br/tedeSimplificado/tde\\_busca/arquivo.php?codArquivo=1955](http://ibict.metodista.br/tedeSimplificado/tde_busca/arquivo.php?codArquivo=1955)>. Acesso em: 18 mar. 2015.

OLIVEIRA, Marco A. **Comportamento organizacional para a gestão de pessoas: como agem as empresas e seus gestores**. São Paulo: Saraiva, 2010.

PIMENTA, Maria A. **Comunicação empresarial**. 3. ed. Campinas: Editora Alínea, 2002.

RESENDE, Enio. **O Livro das Competências – Desenvolvimento das Competências: a melhor auto-ajuda para pessoas, organizações e sociedade**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2000.

RIBEIRO, Celia. **Boas maneiras e sucesso nos negócios: um guia prático de etiqueta para executivos**. 20. ed. Porto Alegre: LePM, 2002.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. 9. ed. São Paulo: ABDR, 2002.

\_\_\_\_\_. **Comportamento organizacional**. In: ROBBINS, Stephen P. Tradução técnica de Reynaldo Marcondes. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

ROESCH, Sylvia M. A. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração**: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SÁ, Antônio L. de. **Ética profissional**. São Paulo: Atlas, 2012.

SCHEIN, Edgar H. **Cultura organizacional e liderança**. São Paulo: Atlas, 2009.

SILVA, Joaquim C. da. **Gerência de vendas**: visão prática de um profissional. São Paulo: Atlas, 1990.

SILVEIRA, Josué L. **Etiqueta social – pronta para usar**. São Paulo: Marco Zero, 2004.

SPECTOR, Paul E. **Psicologia nas organizações**. São Paulo: Saraiva, 2002.

STANTON, William J. **Administração de vendas**. Rio de Janeiro: LTC, 2000.

STONER, John A. F.; FREEMAN, Edward. **Administração**. 1. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

VERGARA, Sylvia C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2000.

\_\_\_\_\_. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

\_\_\_\_\_. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

## **APÊNDICES**

## **APÊNDICE A – Termo de Livre Consentimento e Esclarecimento**

CENTRO UNIVERSITÁRIO UNIVATES

Curso de Graduação em Administração

### **Termo de Livre Consentimento e Esclarecimento**

A pesquisa que objetiva elaborar um Manual de Integração e Procedimentos Internos a Lojas Beneduzi vincula-se à Linha de Pesquisa na Área de Recursos Humanos, do curso de Administração de Empresas, do Centro Universitário UNIVATES.

Para sua realização, será necessário realizar entrevistas para levantar informações relacionadas às práticas da empresa, motivo pelo qual peço a devida autorização, considerando que se trata de uma pesquisa acadêmica e que as informações concedidas serão tratadas de forma ética.

Lajeado/RS, 02 de março de 2015.

De acordo com o termo, manifesto concordância.

---

Sr. Volmir José Beneduzi e Sra. Suzana Augusta Sangalli Beneduzi,  
Diretores-proprietários da Lojas Beneduzi

---

Diana Bagatini  
Graduanda do curso de Administração de Empresas

## **APÊNDICE B – Roteiro semiestruturado de entrevista com os gerentes-proprietários**

- 1) Que informações você considera fundamentais estarem descritas no manual de integração da empresa?
- 2) Quais são as regras da empresa?
- 3) Quais são os valores (missão, visão, princípios) da empresa?
- 4) A empresa realiza processo de integração de novos funcionários? Como ocorre?
- 5) A empresa possui controle de horários, faltas e rotatividade?
- 6) Qual é a forma de remuneração dos funcionários?
- 7) A empresa oferece benefícios? Quais?
- 8) Quais as responsabilidades comuns a todos os funcionários desta empresa?
- 9) Como se dão as relações no ambiente de trabalho?