

**KASSIELI CIBILINE VALDATI**

**REESTRUTURAÇÃO ORGANIZACIONAL DA EQUIPE DE  
SAÚDE, SEGURANÇA E MEIO AMBIENTE DA UNIDADE X,  
DA EMPRESA Y**

Trabalho apresentado ao curso MBA em Desenvolvimento Humano de Gestores, Pós-Graduação *lato sensu*, Nível de Especialização, do Programa FGV Management da Fundação Getulio Vargas, como pré-requisito para a obtenção do Título de Especialista.

**Edmarson Bacelar Mota**

**Coordenador Acadêmico Executivo**

**Gianfranco Muncinelli**

**Orientador**

**Curitiba – PR**

**2019**

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS

PROGRAMA FGV MANAGEMENT

MBA EM DESENVOLVIMENTO HUMANO DE GESTORES

O Trabalho de Conclusão de Curso,

**Reestruturação Organizacional da Equipe de Saúde, Segurança e Meio Ambiente da unidade X, da empresa Y,**

elaborado por Kassieli Cibiline Valdati e aprovado pela Coordenação Acadêmica, foi aceito como pré-requisito para a obtenção do certificado do Curso de Pós-Graduação *lato sensu* MBA em Desenvolvimento Humano de Gestores, Nível de Especialização, do Programa FGV Management.

Curitiba, 17 de maio de 2019

---

Edmarson Bacelar Mota

Coordenador Acadêmico Executivo

---

Gianfranco Muncinelli

Orientador

## TERMO DE COMPROMISSO

O aluno Kassieli Cibiline Valdati, abaixo assinado, do curso de MBA em Desenvolvimento Humano de Gestores, Turma DHG8-Curitiba (1/2017) do Programa FGV Management, realizado nas dependências da instituição conveniada ISAE, no período de 07/07/2017 a 03/02/2019, declara que o conteúdo do Trabalho de Conclusão de Curso intitulado **Reestruturação Organizacional da Equipe de Saúde, Segurança e Meio Ambiente da unidade X, da empresa Y**, é autêntico e original.

Curitiba, 17 de maio de 2019

---

Kassieli Cibiline Valdati

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a todos os meus colegas e amigos que, direta ou indiretamente, contribuíram para a concretização deste projeto. Em especial à turma e aos professores do MBA em Desenvolvimento Humanos de Gestores 1/2017, que me ajudaram a ter uma nova percepção de vida relacionada a diversos temas aprendidos e debatidos, não só no âmbito profissional, mas também no pessoal.

Gostaria de deixar registrado também, meu reconhecimento ao professor Gianfranco Muncinelli, que me fez encarar o desafio de desenvolver o trabalho e conclusão de curso de uma forma leve e prazerosa, mesmo em meio a tantas polêmicas.

E por último, e nem por isso menos importante, agradeço ao meu esposo pelo carinho, compreensão e apoio.

## Resumo

A necessidade de formar e sustentar equipes de alto desempenho é, sem dúvida, um grande desafio encontrado nas organizações e, neste contexto, a definição de atribuições, papéis e responsabilidades focados nos resultados esperados e no desenvolvimento das pessoas mostra-se como um ponto essencial para a gestão de equipes. O presente trabalho se propôs a determinar as especificidades da estrutura organizacional definida e praticada para a equipe de Saúde, Segurança e Meio Ambiente da unidade X, da empresa fictícia Y, por meio do levantamento de dados e condução de entrevistas, elaborar a matriz das forças, fraquezas, oportunidade e ameaças (*SWOT*) da mesma e planejar ações, com o uso da ferramenta *5W2H*, para revisão das atribuições, papéis e responsabilidades da equipe em estudo. Com a aplicação da metodologia proposta foi possível obter um diagnóstico profundo da estrutura organizacional da equipe para elaboração da matriz *SWOT* e, conseqüentemente, para construção do plano de ação. Desta forma espera-se que a futura implementação das ações definidas traga benefícios reais para a nova configuração das atribuições, papéis e responsabilidades da equipe.

**Palavras Chave:** Atribuições, papéis e responsabilidades. Estrutura organizacional de equipes. Matriz *SWOT*. *5W2H*.

## Abstract

The need to build and sustain high-performance teams is, certainly, a major challenge in organizations, and in this context, the definition of assignments, roles and responsibilities focused on expected outcomes and people development is an essential point for teams management. The present work set out to determine the specificities of the organizational structure defined and practiced for the Health, Safety and Environment team of unit X, of the fictitious company Y, through data collection and interviews, definition of strengths, weaknesses, opportunities and threats (SWOT) and actions planing, using the 5W2H tool, to review the assignments, roles and responsibilities of the team under study. With the application of the proposed methodology, it was possible to obtain a depth diagnosis of the team's organizational structure to establish the *SWOT* matrix and, consequently, to develop the action plan. In this way it is expected that the future implementation of the defined actions will bring real benefits to the new team's configuration of the assignments, roles and responsibilities.

**Key Words:** Assignments, roles and responsibilities. Organizational structure of teams. SWOT matrix. 5W2H.

## LISTA DE FIGURAS

|                                     |    |
|-------------------------------------|----|
| FIGURA 1 – MATRIZ <i>SWOT</i> ..... | 04 |
|-------------------------------------|----|

## LISTA DE QUADROS

|   |    |
|---|----|
| QUADRO 1 – MATRIZ SWOT PARA A ÁREA DE SAÚDE, SEGURANÇA E MEIO AMBIENTE..... | 14 |
| QUADRO 2 – AÇÃO 01.....   | 14 |
| QUADRO 3 – AÇÃO 02.....   | 15 |
| QUADRO 4 – AÇÃO 03.....   | 15 |
| QUADRO 5 – AÇÃO 04.....   | 15 |
| QUADRO 6 – AÇÃO 05.....   | 16 |
| QUADRO 7 – AÇÃO 06.....   | 16 |
| QUADRO 8 – AÇÃO 07.....   | 16 |
| QUADRO 9 – AÇÃO 08.....   | 16 |
| QUADRO 10 – AÇÃO 09.....  | 17 |
| QUADRO 11 – AÇÃO 10.....  | 17 |
| QUADRO 12 – AÇÃO 11.....  | 17 |
| QUADRO 13 – AÇÃO 12.....  | 17 |
| QUADRO 14 – AÇÃO 13.....  | 18 |

## SUMÁRIO

|       |   |    |
|-------|---|----|
| 1     | INTRODUÇÃO.....   | 1  |
| 1.1   | PROBLEMA.....   | 1  |
| 1.2   | OBJETIVOS.....  | 1  |
| 1.2.1 | OBJETIVO GERAL.....   | 1  |
| 1.2.2 | OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....  | 2  |
| 1.3   | DELIMITAÇÃO DO TEMA.....  | 2  |
| 1.4   | JUSTIFICATIVA.....  | 2  |
| 2     | REVISÃO DA LITERATURA.....  | 3  |
| 2.1   | ESTRUTURA ORGANIZACIONAL.....   | 3  |
| 2.2   | ENTREVISTAS.....  | 3  |
| 2.3   | <i>SWOT</i> E <i>5W2H</i> .....   | 4  |
| 3     | METODOLOGIA.....  | 6  |
| 4     | APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS.....  | 8  |
| 4.1   | LEVANTAMENTO DAS ATRIBUIÇÕES, PAPÉIS E RESPONSABILIDADES.....                                     | 8  |
| 4.2   | ENTREVISTAS COM A EQUIPE.....   | 9  |
| 4.2.1 | RESUMO DAS ENTREVISTAS COM OS PROFISSIONAIS DA ÁREA DA SAÚDE.....                                 | 9  |
| 4.2.2 | RESUMO DAS ENTREVISTAS COM OS PROFISSIONAIS DA ÁREA DE SEGURANÇA DO TRABALHO E MEIO AMBIENTE..... | 11 |
| 4.3   | MATRIZ <i>SWOT</i> .....  | 13 |
| 4.4   | PLANO DE AÇÃO.....  | 14 |
| 5     | DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....   | 19 |
| 5.1   | ESPECIFICIDADES DA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DEFINIDA E PRATICADA PELA EQUIPE EM ESTUDO.....       | 19 |
| 5.2   | CONSTRUÇÃO DA MATRIZ <i>SWOT</i> E DO PLANO DE AÇÃO.....  | 20 |
| 6     | CONCLUSÕES.....   | 22 |
| 7     | POSSÍVEIS DESDOBRAMENTOS.....   | 23 |
| 8     | REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....   | 24 |

## 1 INTRODUÇÃO

O desenvolvimento deste trabalho aborda a reestruturação organizacional de equipes como um tema bastante atual e importante de ser analisado pelas organizações, pois está diretamente relacionado com o desempenho individual e coletivo de equipes.

Para este trabalho de reestruturação organizacional, voltado para a organização de atribuições, papéis e responsabilidades, serão apresentados conceitos e utilizadas ferramentas oriundas das áreas de Gestão, Recursos Humanos, Gestão Estratégica, Pesquisas Sociológicas e Programação Neurolinguística.

O estudo será realizado em uma equipe de Saúde, Segurança e Meio Ambiente da unidade X, da empresa fictícia Y, composta por um gerente, um médico, uma analista técnica, uma engenheira (responsável pela condução do estudo) e três técnicos, por meio de uma metodologia composta por entrevistas, elaboração de uma matriz *SWOT* e de um plano de ação estruturado.

Espera-se que, ao determinar as especificidades da estrutura organizacional da equipe em questão e aplicar as demais etapas da metodologia, seja possível planejar ações relevantes para que a revisão das atribuições, papéis e responsabilidades dos membros da equipe leve em consideração a potencialização dos pontos fortes levantados e a tratativa das oportunidades de melhoria identificadas.

### 1.1 PROBLEMA

A empresa Y busca cada vez mais assegurar que sua equipe de Saúde, Segurança e Meio Ambiente, da unidade X, apresente e mantenha alto desempenho diante de um cenário que apresenta pressão de diversas áreas, necessidade de apoiar atividades de outros setores e tempo reduzido devido às demandas da unidade.

### 1.2 OBJETIVOS

#### 1.2.1 OBJETIVO GERAL

Planejar a revisão da estrutura organizacional da equipe de Saúde, Segurança e Meio Ambiente da unidade X, da empresa Y.

### 1.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Determinar as especificidades da estrutura organizacional definida para a equipe de Saúde, Segurança e Meio Ambiente da unidade X, da empresa Y e praticada pela mesma;
- Elaborar matriz das forças, fraquezas, oportunidade e ameaças (*SWOT*) da equipe de Saúde, Segurança e Meio Ambiente da unidade X, da empresa Y;
- Elaborar plano de ação para revisão das atribuições, papéis e responsabilidades da equipe de Saúde, Segurança e Meio Ambiente da unidade X, da empresa Y.

### 1.3 DELIMITAÇÃO DO TEMA

Equipe de Saúde, Segurança e Meio Ambiente da unidade X, da empresa Y.

### 1.4 JUSTIFICATIVA

Necessidade de reestruturar as atribuições, papéis e responsabilidades da equipe de Saúde, Segurança e Meio Ambiente da unidade X, da empresa Y, para que a mesma saiba identificar, direcionar e priorizar as demandas de forma assertiva, levando em consideração as dificuldades do cenário atual, e apresente e sustente alto desempenho.

## 2 REVISÃO DA LITERATURA

### 2.1 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

A estrutura organizacional está relacionada à divisão, organização e coordenação das atividades de uma organização (CRUZ, 2002, p.20).

“[...] o processo de organização abrange a divisão de carga de trabalho em tarefas agrupadas de forma lógica e eficiente, que são coordenadas por indivíduos grupos e departamentos”. (CRUZ, 2002, p. 20).

Também há autores que definem a estrutura organizacional da seguinte forma.

“[...] resultado de um processo de distribuição de autoridade dentro da organização, de definição de funções nos diversos níveis hierárquicos e de delineamento de um sistema e comunicação que possibilite o bom desenvolvimento das atividades e o alcance dos objetivos organizacionais”. (CRUZ, 2002, p. 21).

“[...] instrumento que estabelece como as tarefas dos cargos devem ser formalmente divididas, agrupadas e coordenadas”. (CRUZ, 2002, p. 21).

### 2.2 ENTREVISTAS

Entrevistas podem ser realizadas de três diferentes formas. A forma estruturada, isto é, com o uso de perguntas fechadas, sem que haja maior abertura ao entrevistado. A segunda e uma das formas mais utilizadas é a semiestruturada, que será objeto deste estudo, na qual existe um roteiro de perguntas abertas, que permite sua ampliação de acordo com o andamento do processo e flexibilidade do entrevistado. A terceira é a entrevista não estruturada, na qual há liberdade total tanto na formulação de questões, quanto nas intervenções (BELEI et al., 2009, p. 189).

A preparação da entrevista está diretamente relacionada à forma escolhida, sendo que, quando a entrevista tende para a informalidade, a definição de tópicos de interesse é suficiente, pois a condução se dá pelo uso das próprias habilidades do entrevistador (GIL, 2008, p. 115).

Um dos primeiros passos na condução de uma entrevista é o estabelecimento do contato inicial, no qual deve ser estabelecido o *rapport*.

É de fundamental importância que desde o primeiro momento se crie uma atmosfera de cordialidade e simpatia. O entrevistado deve sentir-se absolutamente livre de qualquer coerção, intimidação ou pressão. Desta forma, torna-se possível estabelecer o *rapport* (quebra de gelo) entre entrevistador e entrevistado (GIL, 2008, p. 117).

A formulação de perguntas assertivas, com foco em atingir o objetivo de uma entrevista, pode ser realizada através do uso do metamodelo de linguagem, criado pela PNL.

[...] Baseado na gramática transformacional, o metamodelo identifica distorções, omissões e generalizações comuns, que obscurecem a estrutura profunda e/ou significado original. O modelo contém perguntas esclarecedoras, que restauram o sentido original da mensagem. O metamodelo reconstitui a conexão da linguagem com as experiências e pode ser utilizado para reunir informações, esclarecer significados, identificar limitações e ampliar as opções de escolha (COSTA, 2018, p.50).

### 2.3 SWOTE 5W2H

Desenvolvida em Harvard, sendo oriunda da escola de planejamento estratégico, que surgiu na década de 1970, a matriz *SWOT*, considerada uma ferramenta clássica do processo deliberado do pensamento estratégico, visa a avaliação do ambiente interno da organização, por meio do levantamento de suas forças (*strenghts*) e fraquezas (*weaknesses*) e a avaliação do ambiente externo, com foco nas oportunidades (*opportunities*) e ameaças (*threats*), conforme figura 1 (BARRETO, 2018, p. 06).



Figura 1 – Matriz *SWOT*

Fonte: DELMAS (2018)

Dentre as características internas, as forças estão ligadas aos aspectos positivos e, quando potencializadas ao máximo, levam a organização a alcançar sua missão e diminuir suas fraquezas. Já as fraquezas apresentam riscos ao negócio e precisam ser controladas e melhoradas (LEITE; GASPAROTTO, 2018, p.187).

Os aspectos externos estão relacionados ao ambiente no qual a empresa se encontra e, apesar de não poderem ser controlados, devem ser considerados na tomada de decisão do planejamento estratégico, pois têm influencia nas organizações de forma positiva, por meio das oportunidades, e negativa, por meio das ameaças (LEITE; GASPAROTTO, 2018, p.188).

A matriz *SWOT* é amplamente utilizada no planejamento estratégico das empresas dos mais diversos segmentos e tamanhos, orientando às organizações a tomar decisões assertivas, por meio de uma boa base de dados. E neste contexto entende-se que a ferramenta pode ser aplicada com sucesso na gestão e na estruturação organizacional de equipes (MARCERON, 2014, p. 03).

Uma ferramenta utilizada para elaboração de planos de ação, que descrevem como por em prática uma estratégia, que pode ser desenvolvida com base em matriz *SWOT*, é o *5W2H*, que auxilia na rápida identificação dos elementos necessários à sua implementação (BARRETO, 2018, 97).

Segundo Oliveira (1995 apus BARRETO, 2018, p. 98), a sigla *5W2H*, significa:

- *What* – o que será feito? Define os objetivos;
- *Who* – quem fará o quê? Determina os responsáveis pelo planejamento, avaliação e realização dos objetivos;
- *When* – quando será feito o quê? Estabelece os prazos para planejamento, avaliação e realização dos objetivos;
- *Where* – onde será feito o quê? Determina o local ou espaço físico para a realização dos diversos objetivos propostos;
- *Why* – por que será feito o quê? Mostra a necessidade e a importância de se cumprir cada objetivo;
- *How* – como será feito o quê? Define os meios para avaliação e realização dos objetivos.
- *How much* – quanto custará o quê? Determina os custos para a realização dos objetivos.

### 3 METODOLOGIA

A metodologia será desenvolvida em quatro etapas:

- Levantamento das atribuições, papéis e responsabilidades definidas para cada integrante da equipe;
- Entrevistas com a equipe;
- Elaboração da matriz *SWOT*;
- Elaboração do plano de ação.

O levantamento das atribuições, papéis e responsabilidades definidas para cada integrante da equipe levará em consideração a descrição de cargo elaborada pelo RH juntamente com o gestor da área, o escopo definido em contrato, no caso dos colaboradores terceiros (médico e analista técnica júnior), bem como a determinação e a divisão de atividades estabelecidas pelo gestor de forma mais detalhada.

As entrevistas serão semiestruturadas, conforme tópicos descritos abaixo, e realizadas, individualmente, com cada integrante da equipe de forma a conduzir os entrevistados a expressar sua opinião sobre a estrutura organizacional da equipe e a fazer uma autoavaliação do seu papel no contexto organizacional. A equipe é composta por um gerente de saúde, segurança e meio ambiente, um médico do trabalho, uma analista técnica, uma engenheira de saúde, segurança e meio ambiente e três técnicos de segurança do trabalho. O gestor da equipe não será entrevistado devido à sua participação na análise das entrevistas e na elaboração da matriz *SWOT*, nem a engenheira, responsável pela condução do trabalho em questão.

As entrevistas não serão gravadas, nem transcritas, para que os integrantes se sintam mais à vontade para expressar seus pontos de vista sobre os tópicos que serão abordados. Um resumo de cada uma das entrevistas será elaborado para auxiliar na análise das mesmas.

Para se chegar ao resultado esperado, serão usadas técnicas de Programação Neurolinguística (PNL), como o estabelecimento de *rapport* e o uso do metamodelo. Desta forma, pretende-se explorar os seguintes tópicos, solicitando aos entrevistados que identifiquem pontos fortes e oportunidades de melhoria.

Avaliação da estrutura organizacional da equipe:

- Composição da equipe para atender as demandas;
- Comunicação (gestor, colegas e outras áreas);

- Atribuições, papéis e responsabilidades da equipe (distribuição das atividades, clareza nos papéis).

Autoavaliação:

- Histórico profissional;
- Formação profissional;
- Treinamentos, capacitações, habilidades;
- Atribuições, papéis e responsabilidades no contexto da posição atual.

As técnicas de Programação Neurolinguística (PNL) que serão utilizadas foram aprendidas, bem como praticadas durante a matéria de PNL, do MBA em Desenvolvimento Humano de Gestores, pela pessoa responsável pelo desenvolvimento deste estudo.

A elaboração na matriz *SWOT* será desenvolvida juntamente com o gestor da área, considerando:

- Atribuições, papéis e responsabilidades definidos *versus* executado;
- Resultados das entrevistas com os membros da equipe;
- Análise das entrevistas;
- Percepção do gestor quanto à estrutura organizacional da área frente à estratégia da companhia.

Com base nos itens de maior relevância identificados na matriz *SWOT*, será elaborado um plano de ação, com uso da ferramenta *5W2H*, com o objetivo de alavancar forças e oportunidades e atenuar fraquezas e ameaças.

## 4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

### 4.1 LEVANTAMENTO DAS ATRIBUIÇÕES, PAPÉIS E RESPONSABILIDADES

Foram levantadas as atribuições, papéis e responsabilidades definidas para os técnicos de segurança do trabalho (II e IV), engenheira de meio ambiente e de segurança II e gerente de saúde, segurança e meio ambiente na descrição de cargo elaborada pelo RH juntamente com o gestor da área (gerente), o escopo definido em contrato, no caso dos colaboradores terceiros da área da Saúde (médico e analista técnica júnior), bem como a determinação e a divisão de atividades estabelecidas pelo gestor de forma mais detalhada.

As descrições de cargo são completas, porém bastante genéricas, como foco em “o que” fazer. Há muitas atribuições que se repetem nos cargos, sendo que, em algumas delas, há uma diferenciação no nível de gestão que cada cargo deve atuar. Quando necessário, o detalhamento com foco em “como” fazer e a atribuição de atividades não rotineiras é dado pelo gestor da área e pela engenheira, como parte do cotidiano.

Já o escopo contratual para os colaboradores da área da Saúde não apresenta detalhamento algum, pois é definido apenas como um contrato de gerenciamento de saúde/absenteísmo, cabendo ao gestor determinar as atribuições, papéis e responsabilidade para o médico e para a analista técnica júnior.

Além dos pontos citados acima, existe a definição e o acompanhamento, por parte do gestor, das metas anuais. Essa gestão é realizada em um sistema de metas da companhia para todo o time, sendo que, para os colaboradores próprios, o resultado está atrelado ao Programa de Participação nos Resultados. A gestão das metas é realizada de acordo com os marcos definidos pela área de Recursos Humanos e é percebido que, após divulgação das metas, falta engajamento da equipe para cumprimento das metas, bem como para acompanhamento das mesmas. Há uma percepção de que a gestão é feita com maior foco no cumprimento dos marcos do que no acompanhamento rotineiro.

Foi elaborado um painel de gestão de atribuições, papéis, e responsabilidades, com o detalhamento das atividades por cargo e o *status* e o risco associados a cada atividade, porém a sua implementação não foi realizada.

## 4.2 ENTREVISTAS COM A EQUIPE

As entrevistas foram realizadas individualmente com a analista técnica, o médico do trabalho e com os três técnicos de segurança do trabalho, nos respectivos turnos e horários de trabalho. Segue abaixo um resumo dos principais pontos fortes e oportunidades de melhoria relatados por cada profissional, bem como uma análise das entrevistas levando em conta, além dos relatos, a convergência dos mesmos com os comportamentos observados no dia-a-dia.

### 4.2.1 RESUMO DAS ENTREVISTAS COM OS PROFISSIONAIS DA ÁREA DA SAÚDE

Entrevistada: analista técnica júnior.

#### Pontos fortes

- Há clareza nas atribuições, papéis e responsabilidades definidos para a analista técnica júnior.
- Há um bom relacionamento e fluxo de comunicação com os colaboradores da organização, mesmo na tratativa de assunto delicados e confidenciais, cuja responsabilidade é da área da Saúde.
- A analista se sente valorizada por desenvolver atividades administrativas e de apoio às áreas de Segurança e Meio Ambiente. Entende que é uma forma de se desenvolver profissionalmente e da empresa aproveitar o seu recurso humano de forma assertiva, uma vez que, mesmo executando as atividades da área da Saúde, ela tem tempo disponível para assumir atividades adicionais.
- A colaboradora tem vontade de crescer na empresa e para isso busca se especializar em alguns assuntos específicos, por meio de cursos de capacitação (ex.: e-social). Já pensou em cursar uma graduação, mas não está bem claro para ela qual seria o melhor curso tendo em vista às necessidades da organização.

#### Oportunidades de melhoria

- O recurso do médico do trabalho é pouco aproveitado pela organização.
- Há falta abertura da área de Recursos Humanos para a tratativa de assuntos relacionados à saúde assistencial junto à equipe técnica de Saúde.

- Os comunicados da área de Saúde são enviados pela área de Recursos Humanos sem envolvimento do time de saúde.
- O fluxo de solicitação de apoio com atividades administrativas não é padronizado, o que acaba gerando falhas de comunicação durante os processos.

Entrevistado: médico do trabalho.

#### Pontos fortes

- Há clareza nas atribuições, papéis e responsabilidades definidos para o médico do trabalho.
- Os programas de saúde ocupacional estão bem consolidados no que diz respeito ao cumprimento dos requisitos legais aplicáveis.
- Da mesma forma com que foi relatado pela analista técnica júnior, há um bom relacionamento e fluxo de comunicação com os colaboradores e gestores.
- A estrutura do ambulatório médico atende às necessidades atuais. As oportunidades de melhoria identificadas (ex.: estrutura física para atendimentos de emergência) não são consideradas prioritárias.
- O perfil epidemiológico dos colaboradores está em fase de construção. Estes dados poderão ser usados para analisar as necessidades da população estudada.

#### Oportunidades de melhoria

- Alguns tópicos de saúde assistencial relacionadas ao plano de saúde são gerenciados apenas pela área de Recursos Humanos, quando poderia ser realizada em parceria com o médico do trabalho.
- A aproximação da área da Saúde com o plano de saúde e a área de Recursos Humanos poderia servir como base para criação de programas de qualidade de vida, atuando na prevenção e na melhoria da saúde assistencial e ocupacional da população em questão.
- Há carência na gestão de indicadores da área de Saúde (ex.: poucos indicadores, falta de gestão dos indicadores existentes). A melhoria na gestão dos indicadores pode ser usada como base para o mapeamento de necessidades e elaboração de um cronograma anual de ações da área de Saúde.

#### 4.2.2 RESUMO DAS ENTREVISTAS COM OS PROFISSIONAIS DA ÁREA DE SEGURANÇA DO TRABALHO E MEIO AMBIENTE

Entrevistado: técnico de segurança do trabalho IV – primeiro turno.

Pontos fortes

- Há clareza nas atribuições, papéis e responsabilidades definidos para o técnico de segurança do trabalho IV.
- A maioria dos operadores trabalham em parceria com os técnicos de segurança do trabalho.
- As demais áreas da empresa compreendem bem o papel da área de Saúde, Segurança e Meio Ambiente.
- Os três técnicos de segurança são muito bem preparados tecnicamente para atuar nas funções atuais.
- O técnico busca dividir seu conhecimento com os outros colegas.
- O técnico se sente valorizado por ser o responsável técnico das atividades de espaço confinado e trabalho em altura, pois entende que a atribuição destas responsabilidades está diretamente conectada à sua capacitação profissional.

Oportunidades de melhoria

- O técnico quer de ter mais oportunidades de treinamentos externos custeados pela empresa, com focos nas atividades sob sua responsabilidade.
- Os profissionais de segurança das empresas contratadas alocadas na unidade poderiam ser mais bem aproveitados.
- As atribuições do técnico de segurança do trabalho do terceiro turno não são muito claras.
- A escala de trabalho 6 por 1 é cansativa e poderia ser adicionado um dia de folga por mês.

Entrevistado: técnico de segurança do trabalho II – segundo turno.

Pontos fortes

- Há um bom relacionamento interpessoal entre os membros da equipe e demais áreas.
- O colaborador tem vontade de se continuar seus estudos e está disposto a trazer algumas opções, entre elas técnico em meio ambiente e alguns treinamentos de curta duração mais específicos, para discutir com o gestor.

Oportunidades de melhoria

- Há sobreposição de algumas atividades (ex.: a análise de risco de uma atividade específica elaborada em duplicidade, por dois técnicos de turnos diferentes).
- Não há clareza na distribuição das atividades.
- O técnico sente que em alguns momentos não corresponde às expectativas e entende que precisa de mais direcionamento e apoio para condução de suas atividades, pois às vezes não sabe como conduzi-las.
- Há muitas boas iniciativas desenvolvidas pela área, porém, muitas vezes, não há a finalização e o acompanhamento das mesmas.
- O retorno dos problemas identificados e relatados para o gestor/engenheira ou através de ferramentas próprias para este fim utilizadas na companhia, muitas vezes, é demorado ou não é realizado, o que gera insatisfação.
- Há dificuldades em lidar com a equipe de manutenção em algumas situações.
- Há graves deficiências na passagem do primeiro para o segundo turno (ex.: comunicação de atividades críticas, ocorrências, agendas, novos procedimentos). Já a passagem para o terceiro turno roda melhor.

Entrevistado: técnico de segurança do trabalho II – terceiro turno.

Pontos fortes

- Há clareza nas atribuições, papéis e responsabilidades definidos.
- Como o terceiro turno não possui apoio de todas as áreas da companhia, o técnico se dispõe a ajuda-los no que for necessário.

- O técnico procura seguir a hierarquia para endereçar os temas (técnico IV, engenheira e gerente).
- O técnico procura endereçar problemas de manutenção diretamente aos responsáveis.
- Possui experiência profissional no gerenciamento de resíduos.

#### Oportunidades de melhoria

- Há sobreposição de algumas atividades (ex.: a análise de risco de uma atividade específica elaborada em duplicidade, por dois técnicos de turnos diferentes).
- O retorno dos problemas identificados e relatados para o gestor/engenheira ou através de ferramentas próprias para este fim utilizadas na companhia, muitas vezes, é demorado ou não é realizado, o que gera insatisfação da operação e dos técnicos.
- Os técnicos gostariam de ter mais oportunidades de treinamentos externos custeados pela empresa.
- Há dificuldade no endereçamento de ações para os colegas que trabalham no horário administrativo.
- Há dificuldade de relacionamento com um dos colaboradores responsável pela gestão de treinamentos.

#### 4.3 MATRIZ *SWOT*

A matriz *SWOT* foi elaborada com o gestor da área com base nas etapas anteriores e na percepção do mesmo quanto à estrutura organizacional e à estratégia para a área, conforme definido na metodologia.

Segue abaixo o Quadro 1, que apresenta o resultado final da matriz *SWOT*.

|  |  |
|--|--|
| <b>FORÇAS</b>  | <b>FRAQUEZAS</b>   |
| <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Capacitação técnica do time para alguns temas específicos (ex.: máquinas e equipamentos, espaço confinado, trabalho em altura, bombeiro industrial).</li> <li>2. Bom relacionamento interpessoal.</li> <li>3. Cumprimento das atividades não rotineiras.</li> <li>4. Forte presença em campo (técnicos de segurança).</li> </ol> | <ol style="list-style-type: none"> <li>5. Atividades definidas no escopo (documentação/atividades administrativas/meio ambiente, rotina e metas) não executadas.</li> <li>6. Gestão e <i>follow-up</i> das atividades (rotineiras, não rotineiras, metas).</li> <li>7. Divulgação do painel de gestão (atribuições, papéis e responsabilidades) com detalhamento das atividades por cargo.</li> <li>8. Gestão de indicadores.</li> <li>9. Fluxo das atividades administrativas.</li> <li>10. Engajamento.</li> <li>11. Passagem de turno.</li> </ol> |
| <b>OPORTUNIDADES</b>   | <b>AMEAÇAS</b>   |
| <ol style="list-style-type: none"> <li>12. Participação em grupos técnicos externos.</li> <li>13. Busca de capacitação/atualização externa.</li> <li>14. Continuidade da formação acadêmica (analista técnica e técnico de segurança do segundo turno).</li> </ol>   | <ol style="list-style-type: none"> <li>15. Mudanças organizacionais.</li> <li>16. Mudança nas normas corporativas (impacto nas demandas e atividades).</li> <li>17. Mudanças de requisitos legais (impacto nas demandas e atividades).</li> <li>18. Falta de abertura da área de Recursos Humanos na tratativa de assuntos da área da Saúde.</li> <li>19. Escala de trabalho (técnicos de segurança).</li> </ol>   |

Quadro 1 – Matriz *SWOT* para a área de Saúde, Segurança e Meio Ambiente

Fonte: Autoria própria.

#### 4.4 PLANO DE AÇÃO

Após a elaboração da matriz *SWOT*, em conjunto com o gestor da área, foi elaborado o plano de ação, conforme quadros abaixo, para os pontos de maior relevância e impacto na estrutura organizacional da equipe em estudo e na gestão das respectivas atribuições, papéis e responsabilidades, com o objetivo de potencializar as forças e as oportunidades e atenuar as fraquezas e as ameaças.

As ações abaixo correspondem ao planejamento da revisão da estrutura organizacional da equipe de Saúde, Segurança e Meio Ambiente da unidade X, da empresa fictícia Y.

| <b>Ação 01</b>  |  |
|-----------------|--|
| <b>O que:</b>   | Considerar a capacitação técnica de cada membro da equipe na definição das atribuições e responsabilidades.  |
| <b>Quem:</b>    | Engenheira   |
| <b>Quando:</b>  | 10/05/2019   |
| <b>Onde:</b>    | No local de trabalho.  |
| <b>Por que:</b> | Para valorizar a capacitação técnica da equipe e atribuir responsabilidades de forma coerente com a capacitação de cada um (Item <i>SWOT</i> : 1). |
| <b>Como:</b>    | Durante a revisão das atribuições, papéis e responsabilidades da equipe (ação 04).   |
| <b>Quanto:</b>  | Sem custo direto (horas trabalhadas do recurso humano próprio).  |

Quadro 2 – Ação 01

Fonte: Autoria própria.

| <b>Ação 02</b>  |   |
|-----------------|---|
| <b>O que:</b>   | Melhorar o entendimento da equipe quanto à importância de cumprir todas as atividades e direcioná-la quanto à priorização das atividades rotineiras, não rotineiras e atreladas às metas. |
| <b>Quem:</b>    | Gestor  |
| <b>Quando:</b>  | 24/05/2019  |
| <b>Onde:</b>    | No local de trabalho.   |
| <b>Por que:</b> | Para que a equipe consiga priorizar e cumprir todas as atividades, assim como cumprem as não rotineiras (Itens <i>SWOT</i> : 3 e 5).  |
| <b>Como:</b>    | Nas rotinas estabelecidas para gerenciamento e <i>follow-up</i> de atividades (ação 07).  |
| <b>Quanto:</b>  | Sem custo direto (horas trabalhadas do recurso humano próprio).   |

Quadro 3 – Ação 02

Fonte: Autoria própria.

| <b>Ação 03</b>  |   |
|-----------------|---|
| <b>O que:</b>   | Aumentar presença em campo do engenheira e gestor.  |
| <b>Quem:</b>    | Gestor e engenheira.  |
| <b>Quando:</b>  | 03/05/2019  |
| <b>Onde:</b>    | No local de trabalho.   |
| <b>Por que:</b> | Valorizar a presença em campo dos técnicos, apoiar-os em campo e direcionar a continuidade das atividades de campo (ex.: necessidade de documentar o que foi feito em campo) (Itens <i>SWOT</i> : 4 e 5). |
| <b>Como:</b>    | Estabelecer rotina para atividades em campo.  |
| <b>Quanto:</b>  | Sem custo direto (horas trabalhadas do recurso humano próprio).   |

Quadro 4 – Ação 03

Fonte: Autoria própria.

| <b>Ação 04</b>  |  |
|-----------------|--|
| <b>O que:</b>   | Redefinir as atribuições, papéis e responsabilidades para cada membro da equipe.   |
| <b>Quem:</b>    | Gestor e engenheira.   |
| <b>Quando:</b>  | 10/05/2019   |
| <b>Onde:</b>    | No local de trabalho.  |
| <b>Por que:</b> | Para que todo o escopo sob responsabilidade da área seja cumprido (Item <i>SWOT</i> : 5).  |
| <b>Como:</b>    | Elaborar documento usando como base o escopo da área, as descrições de cargo/escopo contratual, o painel de gestão elaborado anteriormente e a capacitação de cada membro da equipe. |
| <b>Quanto:</b>  | Sem custo direto (horas trabalhadas do recurso humano próprio).  |

Quadro 5 – Ação 04

Fonte: Autoria própria.

| <b>Ação 05</b>  |   |
|-----------------|---|
| <b>O que:</b>   | Redefinir os indicadores da área.   |
| <b>Quem:</b>    | Gestor e engenheira.  |
| <b>Quando:</b>  | 10/05/2019  |
| <b>Onde:</b>    | No local de trabalho.   |
| <b>Por que:</b> | Para aumentar a abrangência e efetividade dos indicadores da área (Item <i>SWOT</i> : 8).   |
| <b>Como:</b>    | Avaliar indicadores existentes (níveis: área, planta e corporativo) e redefini-los de acordo com a avaliação e as necessidades identificadas. |
| <b>Quanto:</b>  | Sem custo direto (horas trabalhadas do recurso humano próprio).   |

Quadro 6 – Ação 05

Fonte: Autoria própria.

| <b>Ação 06</b>  |   |
|-----------------|---|
| <b>O que:</b>   | Reestruturar a gestão e <i>follow-up</i> das atividades (rotineiras, não rotineiras e metas) e dos indicadores da área. |
| <b>Quem:</b>    | Gestor e engenheira.  |
| <b>Quando:</b>  | 17/05/2019  |
| <b>Onde:</b>    | No local de trabalho.   |
| <b>Por que:</b> | Para melhorar a gestão e <i>follow-up</i> das atividades e dos indicadores (Itens <i>SWOT</i> : 6 e 8).                 |
| <b>Como:</b>    | Estabelecer rotinas para gestão e <i>follow-up</i> (ex.: reuniões de rotina, quadro de gestão etc.).                    |
| <b>Quanto:</b>  | Sem custo direto (horas trabalhadas do recurso humano próprio).   |

Quadro 7 – Ação 06

Fonte: Autoria própria.

| <b>Ação 07</b>  |  |
|-----------------|--|
| <b>O que:</b>   | Divulgar e implementar a reestruturação da definição de atribuições, papéis e responsabilidades, dos indicadores da área e da gestão e <i>follow-up</i> de atividades e indicadores. |
| <b>Quem:</b>    | Gestor e engenheira.   |
| <b>Quando:</b>  | 24/05/2019   |
| <b>Onde:</b>    | No local de trabalho.  |
| <b>Por que:</b> | Para implementar as reestruturações definidas (Item <i>SWOT</i> : 7).  |
| <b>Como:</b>    | Realizar reunião com o time.   |
| <b>Quanto:</b>  | Sem custo direto (horas trabalhadas do recurso humano próprio).  |

Quadro 8 – Ação 07

Fonte: Autoria própria.

| <b>Ação 08</b>  |  |
|-----------------|--|
| <b>O que:</b>   | Estabelecer e divulgar fluxo para atividades administrativas da área (ex.: compras, notas fiscais, pagamentos, orçamentos etc.). |
| <b>Quem:</b>    | Engenheira.  |
| <b>Quando:</b>  | 31/05/2019   |
| <b>Onde:</b>    | No local de trabalho.  |
| <b>Por que:</b> | Para melhorar o fluxo de atividades administrativas (Item <i>SWOT</i> : 9).  |
| <b>Como:</b>    | Entender as normas administrativas para definição do fluxo.<br>Realizar reunião com a equipe para divulgação do fluxo definido.  |
| <b>Quanto:</b>  | Sem custo direto (horas trabalhadas do recurso humano próprio).  |

Quadro 9 – Ação 08

Fonte: Autoria própria.

| <b>Ação 09</b>  |   |
|-----------------|---|
| <b>O que:</b>   | Estabelecer e divulgar sistemática para passagem de turno.  |
| <b>Quem:</b>    | Engenheira.   |
| <b>Quando:</b>  | 03/05/2019  |
| <b>Onde:</b>    | No local de trabalho.   |
| <b>Por que:</b> | Para tornar a passagem de turno efetiva (Item <i>SWOT</i> : 11).  |
| <b>Como:</b>    | Definir sistemática condizente com as condições da equipe na passagem de turno.<br>Realizar reunião com a equipe para divulgação. |
| <b>Quanto:</b>  | Sem custo direto (horas trabalhadas do recurso humano próprio).   |

Quadro 10 – Ação 09

Fonte: Autoria própria.

| <b>Ação 10</b>  |  |
|-----------------|--|
| <b>O que:</b>   | Realizar levantamento de grupo externos de interesse e incentivar participação da equipe.  |
| <b>Quem:</b>    | Engenheira.  |
| <b>Quando:</b>  | 07/05/2019   |
| <b>Onde:</b>    | No local de trabalho.  |
| <b>Por que:</b> | Para valorizar a equipe e promover o <i>benchmarking</i> (Item <i>SWOT</i> : 12).  |
| <b>Como:</b>    | Realizar <i>benchmarking</i> com colegas de outras indústrias da região.<br>Realizar reunião com a equipe para discussão sobre a participação em novos grupos externos de interesse. |
| <b>Quanto:</b>  | Sem custo direto (horas trabalhadas do recurso humano próprio).  |

Quadro 11 – Ação 10

Fonte: Autoria própria.

| <b>Ação 11</b>  |   |
|-----------------|---|
| <b>O que:</b>   | Incentivar a equipe a buscar alternativas de capacitação, atualização e formação externa e a apresentá-las ao gestor, para que o mesmo possa apoiá-los nas escolhas e com recursos da companhia, sempre que possível. |
| <b>Quem:</b>    | Gestor.   |
| <b>Quando:</b>  | 24/05/2019  |
| <b>Onde:</b>    | No local de trabalho.   |
| <b>Por que:</b> | Para incentivar a busca de capacitação, atualização e formação externa (Itens <i>SWOT</i> : 13 e 14).   |
| <b>Como:</b>    | Incluir assunto na pauta das reuniões de rotina com a equipe.   |
| <b>Quanto:</b>  | Sem custo direto (horas trabalhadas do recurso humano próprio).   |

Quadro 12 – Ação 11

Fonte: Autoria própria.

| <b>Ação 12</b>  |  |
|-----------------|--|
| <b>O que:</b>   | Estabelecer melhor abertura com a área de Recursos Humanos.                    |
| <b>Quem:</b>    | Gestor.  |
| <b>Quando:</b>  | 14/05/2019   |
| <b>Onde:</b>    | No local de trabalho.  |
| <b>Por que:</b> | Para melhorar o fluxo de trabalho com a área da Saúde (Item <i>SWOT</i> : 18). |
| <b>Como:</b>    | Realizar reunião com o gestor da área de Recursos Humanos.                     |
| <b>Quanto:</b>  | Sem custo direto (horas trabalhadas do recurso humano próprio).                |

Quadro 13 – Ação 12

Fonte: Autoria própria.

| <b>Ação 13</b>  |  |
|-----------------|--|
| <b>O que:</b>   | Estudar alternativas para a escala de trabalho/folgas dos técnicos de segurança e decidir a melhor alternativa em conjunto com as áreas de Recursos Humanos e Produção.                        |
| <b>Quem:</b>    | Gestor.  |
| <b>Quando:</b>  | 07/06/2019   |
| <b>Onde:</b>    | No local de trabalho.  |
| <b>Por que:</b> | Para proporcionar uma melhoria nas condições de trabalho aos técnicos de segurança (Item <i>SWOT</i> : 19).  |
| <b>Como:</b>    | Realizar <i>benchmarking</i> com indústrias do mesmo segmento.<br>Realizar reunião para apresentação das alternativas e para o processo decisório com as áreas de Recursos Humanos e Produção. |
| <b>Quanto:</b>  | Os custos associados serão levantados de acordo com cada alternativa.  |

Quadro 14 – Ação 13

Fonte: Autoria própria.

A tratativa das ameaças relacionadas às mudanças organizacionais, nas normas corporativas e nos requisitos legais deverá ser considerada nas rotinas de gestão e *follow-up* da área.

A responsabilidade pela implementação das ações está dividida entre o gestor e a engenheira da área, sendo que, as áreas e os profissionais que forem necessários para para contribuir com o processo, serão requisitados sempre que necessário.

## 5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

### 5.1 ESPECIFICIDADES DA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DEFINIDA E PRATICADA PELA EQUIPE EM ESTUDO

O levantamento de atribuições, papéis e responsabilidades, bem como a realização das entrevistas mostraram um panorama bastante amplo de como a equipe em estudo é estruturada e indicaram elementos bastante consistentes para a definição das especificidades da estrutura organizacional definida e praticada pela a equipe em estudo.

A análise de todos os levantamentos de atribuições, papéis e responsabilidades definidos mostra que parte do que está definido, principalmente para os profissionais de segurança e meio ambiente, não é cumprido, o que pode estar relacionado ao engajamento da equipe e à gestão realizada para acompanhamento do escopo definido para cada profissional.

Após as entrevistas foi realizada uma análise individual, conforme pontuado abaixo.

A analista técnica se mostrou muito receptiva a auxiliar em novos processos e a aceitar novas atribuições. A receptividade relatada é condizente com o seu comportamento proativo.

O médico do trabalho demonstrou que está disposto a aumentar o escopo de suas atividades, usando seu *know-how* em gestão e saúde assistencial. Também deixou claro que necessita de apoio da equipe de Recursos Humanos para atuar nos assuntos de saúde assistencial. Esse apoio já foi solicitado no passado, porém não houve evolução na aproximação das áreas.

O técnico de segurança do trabalho do segundo turno externalizou claramente que tem ciência de que não consegue concluir todas as entregas atribuídas a ele e que sente falta de acompanhamento, pois precisa de mais direcionamento. A dificuldade em concluir as tarefas a ele atribuídas é notada no cotidiano, bem como a falta de iniciativa em buscar direcionamento junto ao gestor e demais colegas.

Os técnicos de segurança do trabalho do primeiro e terceiro turnos não identificaram nenhuma oportunidade de melhoria cuja ação dependesse deles mesmos e entendem que estão executando bem as atividades atribuídas a eles. Também não levantaram nenhuma atividade que seja atribuída a eles, mas que não estão sendo executadas.

Apesar do relato acima, há várias atividades que fazem parte da rotina dos técnicos que não estão sendo realizadas, conforme foi avaliado durante a análise dos levantamentos de atribuições, papéis e responsabilidades. Nota-se que os técnicos são muito presentes na área e que grande parte das atividades não realizadas estão relacionadas à atualização da documentação de segurança, às atividades administrativas e às atribuições da área de Meio Ambiente. Outra percepção é de que há um esforço grande por parte dos técnicos para concluir atividades não rotineiras atribuídas pelo gestor (ex.: ações provenientes de incidentes e auditorias, acompanhamento de atividades específicas em campo) e que, muitas vezes, não há um equilíbrio na distribuição do tempo entre as atividades rotineiras e as não rotineiras.

Não se conhecia a informação de que o técnico de segurança do terceiro turno tem experiência operacional no gerenciamento de resíduos e, até o momento, ele não exerce atividades rotineiras nesta área.

Apesar de saberem que possuem abertura para por parte do gerente e da engenheira, há uma preocupação por parte dos técnicos de segurança do trabalho do primeiro e terceiro turnos em seguir uma hierarquia na comunicação.

Em resumo, foi percebido que os profissionais da área da Saúde estão bastante dispostos a participar do processo de mudança que será encaminhado por meio do plano de ação e se mostraram muito abertos durante as entrevistas. Os técnicos foram bastante receptivos nas entrevistas, porém foi notado da parte dos técnicos do primeiro e terceiro turnos, uma certa resistência em pontuar oportunidades de melhoria relacionadas à atuação da equipe.

## 5.2 CONSTRUÇÃO DA MATRIZ *SWOT* E DO PLANO DE AÇÃO

A compreensão profunda das especificidades da estrutura organizacional definida e praticada pela equipe em estudo foi capaz de trazer à tona elementos genéricos e específicos relacionados tanto aos aspectos comportamentais, quanto aos de gestão, que foram discutidos e pontuados na matriz *SWOT*.

A estruturação do plano de ação foi focada em itens de gestão, com o objetivo de revisar a estrutura organizacional da equipe e tornar a gestão da área mais efetiva, mas também com a finalidade de trazer resultados reais relacionados aos aspectos comportamentais, como aumento no engajamento e no comprometimento com a nova

estrutura de atribuições, papéis e responsabilidades que será definida. Também houve intenção de incluir elementos para valorização da equipe, de forma individual e coletiva.

Com isso é esperado que a equipe perceba a importância dada pelo gestor e pela companhia na melhoria na gestão da área, entenda o real objetivo da reestruturação proposta e cumpra com as novas diretrizes que serão definidas e, conseqüentemente, seja mais assertiva, apresente resultados consistentes, individualmente e coletivamente, atendendo assim às demandas da empresa Y.

## 6 CONCLUSÕES

O objetivo deste trabalho foi planejar a revisão da estrutura organizacional da equipe de Saúde, Segurança e Meio Ambiente da unidade X, da empresa fictícia Y. Para que o objetivo fosse atendido foi utilizada uma metodologia baseada em levantamento de informações, entrevistas, elaboração de uma matriz *SWOT* e de um plano de ação.

O resultado das entrevistas, bem como a análise dos dados levantados e do contexto no qual o estudo se encaixava, fez com que o diagnóstico da equipe e definição das especificidades relacionadas à estrutura organizacional da mesma contribuísse com informações bastante pertinentes, além daquelas já conhecidas, para a elaboração da matriz das forças, fraquezas, oportunidade e ameaças (*SWOT*).

Por sua vez, o desenvolvimento do plano de ação foi gerado de forma ampla e ao mesmo tempo assertiva, levando em consideração os principais elementos da matriz *SWOT*.

Desta forma espera-se que o desdobramento do plano de ação faça com que a estrutura organizacional da equipe em estudo tenha, após revisada, uma configuração de atribuições, papéis e responsabilidade condizente com o esperado pelo gestor e pela organização e que integre elementos que contribuam com os resultados da equipe e tornem a gestão da mesma efetiva.

## **7 POSSÍVEIS DESDOBRAMENTOS**

O presente estudo pode trazer desdobramento importantes na gestão da estrutura organizacional de equipes, no que tange o gerenciamento de atribuições, papéis e responsabilidades e demais elementos relacionados, tanto na reprodução do estudo em diferentes equipes, quanto na continuidade da implementação do plano de ação proposto e posterior análise dos resultados obtidos.

## 8 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BARRETO, Carlos E.F. **Estratégia de empresas**. Apostila do MBA em Desenvolvimento Humano de Gestores da Fundação Getulio Vargas, 2017.

BELEI, Renata A. et. al. **O uso da entrevista, observação e videogravação em pesquisa qualitativa**. *Cadernos de Educação FaE/PPGE/UFPel*, Pelotas, v. 30, p. 187-199, Jan-Jun 2008. Disponível em: <<http://s3.amazonaws.com>>. Acesso em: 25 mar. 2019.

COSTA, Marco T. **Programação neurolinguística**. Apostila do MBA em Desenvolvimento Humano de Gestores da Fundação Getulio Vargas, 2018.

CRUZ, Maria G. S. **Reestruturação organizacional direcionada para formação de equipes: bases teórico-empíricas**. 2002. 83f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade federal de Santa Catarina, Florianópolis.

DELMAS, Maria L.G. **Modelagem organizacional e evolução dos modelos gerenciais**. Apostila do MBA em Desenvolvimento Humano de Gestores da Fundação Getulio Vargas, 2018.

GIL, Antonio C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6.ed. São Paulo: Atlas, 2008.

LEITE, Maycom S. R.; GASPAROTTO, Angelita M. S. **Análise SWOT e suas funcionalidades**. *Revista Interface Tecnológica*, v. 15, n. 2, p. 184-195, Dez. 2018. Disponível em: <<http://revista.fatectq.edu.br>>. Acesso em: 25 mar. 2019.

MARCERON, Oswaldo J. **A análise SWOT e sua relevância para o planejamento estratégico**. In: III CONGRESSO INTERNACIONAL DE CIÊNCIA, TECNOLOGIA E DESENVOLVIMENTO, 03., 2014, Taubaté. Anais. Taubaté: UNITAU, 2014.