



A INFLUÊNCIA DA ROTATIVIDADE NA PRODUTIVIDADE DOS SETORES DE EXPEDIÇÃO E LINHA DE PRODUÇÃO NA EMPRESA X

Claudia Campos Leite Diello¹
Iniss Pozzobom Costa Mews²
Mauro Luis de Melo³
Mariana dos Santos Figueiredo⁴
Renata Beatriz Bilego⁵

RESUMO: Para que uma organização se mantenha no mercado, é necessário maximizar a produtividade das suas atividades essenciais com o uso devido do capital humano. O fato é que, ao longo do tempo, as formas de organizar essas atribuições passaram por um processo de revolução, e a gestão de pessoas passou a ser ferramenta fundamental no dia a dia das organizações. Desta forma, com foco no recurso humano de uma empresa, o objetivo da pesquisa é entender sobre a influência da rotatividade de funcionários na produtividade dos setores de expedição e de linha de produção da Empresa X. Para tanto, foi realizada uma pesquisa bibliográfica, com o fim de buscar explicações de alguns conceitos importantes na área, bem como a pesquisa de campo, a pesquisa diagnóstica e a pesquisa documental, no escopo de obter informações quantitativas e qualitativas suficientes que pudessem nortear possíveis soluções e confirmação, ou não, da problemática determinada. Foram utilizados, como autores principais para elaboração e desenvolvimento do estudo, Chiavenato (2014), Oliveira (2014) e Gil (2014). Logo, pôde-se concluir que o elevado índice de rotatividade pode influenciar negativamente o exercício das atividades de uma empresa, gerando gastos com demissão, admissão e treinamento de novos funcionários, além de insegurança na estabilidade no trabalho. Deste modo, fica evidente e necessário estabelecer uma nova cultura organizacional na empresa analisada.

PALAVRAS-CHAVE: Gestão de pessoas. Rotatividade. Produtividade.

THE INFLUENCE OF ROTATIVITY ON THE PRODUCTIVITY OF THE SHIPMENT SECTORS AND PRODUCTION LINE IN COMPANY X

ABSTRACT: For an organization to remain in the market, it is necessary to maximize the productivity of its essential activities with the proper use of human capital. The fact is that, over time, the ways of organizing these assignments have undergone a revolutionary process and people management has become a fundamental tool in the day to day of organizations. Thus, with a focus on a company's human resources, the objective of the research is to understand the influence of employee turnover on the productivity of Company X's shipping and production

¹Mestre em Administração. Coordenadora e Professora do UniCathedral – Centro Universitário. E-mail: claudiacamposcl@bol.com.br

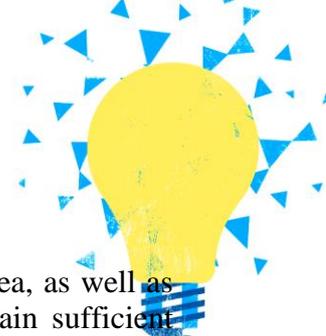
²Pós-graduada em Gestão de Marketing e Turismo e em Gestão da Educação Profissional e Tecnológica com ênfase em Fundamentos da Educação Didática e Docência na Educação Técnica de Nível Médio e Tecnológica. Professora do UniCathedral – Centro Universitário. E-mail: iniss.pozzobom@unicathedral.edu.br

³Especialista em Gestão Empresarial e Controladoria. Professor do UniCathedral – Centro Universitário. E-mail: mauroluismelo@yahoo.com.br

⁴Bacharel em Administração de Empresas. E-mail: mariana.santos.figueiredo@gmail.com

⁵Especialista na Área Cível e em Docência do Ensino Superior. Advogada e Professora do Unicathedral – Centro Universitário. E-mail: renata.bilego@unicathedral.edu.br





line sectors. in order to seek explanations of some important concepts in the area, as well as field research, diagnostic research and documentary research, in order to obtain sufficient quantitative and qualitative information that could guide possible solutions and confirmation, or not, of the determined problem. The main authors were used for the elaboration and development of the study, Chiavenato (2014), Oliveira (2014) and Gil (2014). Therefore, it was concluded that the high turnover rate can negatively influence the exercise of a company's activities, generating expenses, with dismissal, admission and training of new employees, in addition to insecurity in job stability. Thus, it is evident and necessary to establish a new organizational culture in the analyzed company.

KEYWORDS: People management. Turnover. Productivity.

1. INTRODUÇÃO

Atualmente, o processo de globalização tem tornado as empresas cada vez mais próximas de seus clientes, fornecedores e concorrentes. Nesse cenário, existe a necessidade de observar o comportamento de algumas organizações, no que tange ao seu desenvolvimento, principalmente na área de gestão do principal recurso pertencente a uma organização: o capital humano.

Assim, para a realização desta pesquisa, foi utilizada a Empresa X⁶, que atua na área de indústria e comércio de produtos siderúrgicos, atendendo a cidade de Barra do Garças/MT e o Vale do Araguaia. A empresa faz parte de um grupo econômico juntamente com a Empresa Y, que atua no setor de serviços, prestando apoio administrativo e comercial, bem como fornecimento e produção de materiais de ferro e aço.

Vale destacar que, independentemente do tamanho da organização e de sua área de atuação, há pessoas que buscam o sucesso da empresa e fazem o negócio ser ou não competitivo aos olhos dos clientes e consumidores. Os funcionários ou colaboradores, como são denominados, representam a força de trabalho mais importante, e são eles que transmitem a cultura da empresa.

Deste modo, a pesquisa tem como objetivo entender qual a influência da rotatividade de funcionários na produtividade da linha de produção e expedição da Empresa X. Busca, portanto, demonstrar a importância da necessidade de melhorias que minimizem a rotatividade de colaboradores e aumentar a produtividade na empresa, avaliando questões como o grau de satisfação do trabalho, a relevância da Gestão de Pessoas nas organizações, bem como os

⁶O nome da empresa não será divulgado para preservação de sua identidade.





processos de agregar, aplicar, recompensar, desenvolver, manter e monitorar pessoas, visto que as empresas tornam-se competitivas quando desenvolvem e aplicam devidamente pessoas competentes, capacitadas e motivadas nas atividades diárias.

Logo, sabendo que lidar com pessoas é a principal função de uma empresa, sejam elas internas (colaboradores) ou externas, é essencial evidenciar que o papel da Gestão de Pessoas não se resume apenas na contratação, demissão ou folha de pagamentos. Administrar pessoas é um papel que vai além de remunerá-las ou de treiná-las, é preciso encontrar pessoas qualificadas e com aptidões necessárias para as funções, pois isso é o que determinará o rendimento de toda a equipe. É necessário manter um envolvimento de pessoas para realização das funções, inspirá-las e dar-lhes exemplo para que possam cumprir os objetivos da empresa.

Desta forma, com o objetivo de extrair dados para nortear a problemática a ser trabalhada e diagnosticar situações passíveis de melhorias, recorreu-se à pesquisa-diagnóstico, uma vez que foi realizada uma investigação na empresa por meio de observações e questionamentos aos colaboradores e gestores de cada setor.

A pesquisa bibliográfica foi também utilizada, a fim de buscar conteúdo científico e embasamento literário para o desenvolvimento da problemática, bem como a explanação de alguns conceitos importantes na área estabelecida e da tese proposta.

O questionário, como método de pesquisa, foi realizado com perguntas fechadas de múltipla escolha e aplicado aos funcionários, a fim de verificar o índice de alguns questionamentos e reclamações feitas durante a pesquisa-diagnóstico.

Com o mesmo intuito, aplicou-se uma entrevista para o gerente financeiro, que atua como controle da empresa, e ao gerente operacional, que cuida de todos os processos no decorrer do dia a dia.

Esses tipos de levantamento de dados são de extrema importância, visto que se obtém números e informações suficientes que norteiam possíveis soluções e confirmação, ou não, de determinada problemática.

Outro tipo de pesquisa utilizada foi a documental, para complementar as informações e verificar a veracidade do resultado dos dados dos questionários e entrevistas. Esta pesquisa se fundamentou nos livros de registros da empresa para medir, de fato, o índice de rotatividade.

Além disso, para que toda a organização funcione de maneira eficiente e possa aplicar os conceitos necessários a uma administração eficiente, é necessário observar a forma como essas pessoas se organizam dentro de uma empresa e compreender que cada um tem um papel





e importância diferentes na organização, mas todas com um propósito comum, de gerar lucro e gerir recursos.

2. A GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

Ao longo do tempo, os trabalhadores passaram por um processo de revolução, desde a escravidão até serem vistos como colaboradores e parceiros das organizações. Ainda assim, muitas empresas tratam as pessoas que exercem as atividades laborais apenas como algo a ser controlado.

Em contraponto, as atribuições, no que tange à forma como os trabalhadores são vistos pela organização e à maneira como eles enxergam as empresas, têm total relação com a produtividade destes e o aumento da lucratividade para os empreendedores. Assim, é de extrema relevância entender as pessoas, suas necessidades e motivações para estimulá-las a trabalhar com mais empenho.

A Administração de Recursos Humanos é uma área que deve ser levada em consideração para todo o tipo de empresa, visto que, independente do ramo de atuação, existem pessoas que buscam o sucesso da organização e fazem o negócio ser, ou não, competitivo aos olhos dos clientes e consumidores. Para Milkovich e Boudreau:

Por administração de recurso humanos (ADMINISTRAÇÃO DE RH) entende-se uma série de decisões integradas que formam as relações de trabalho; sua qualidade influencia diretamente a capacidade da organização e de seus empregados em atingir seus objetivos. (MILKOVICH E BOUDREAU, 2013, p. 19)

Neste contexto, a área de Recursos Humanos se funde à função denominada atualmente como Gestão de Pessoas, a qual é essencial para a existência das empresas. Para Maximiniano (2014, p. 4), “a função de gestão de pessoas opera no macroprocesso que tem a finalidade de atrair, reter, desenvolver e manter um contingente ou quadro de pessoas qualificadas, motivadas, integradas e produtivas – o capital humano da organização”.

Gerir pessoas é uma atividade que vai além de dar-lhes ordens e atribuir-lhes funções. Chiavenato afirma que a Gestão de Pessoas é um método integrado de processos dinâmicos e interativos. Segundo ele, “os seis processos básicos de Gestão de Pessoas são os seguintes: processos de agregar pessoas, processos de aplicar pessoas, processos de recompensar pessoas,





processos de desenvolver pessoas, processos de manter pessoas e processos de monitorar pessoas” (CHIAVENATO, 2014, p. 13).

Para Chiavenato, todos estes processos contribuem para que os objetivos da Gestão de Pessoas possam colaborar com a eficácia organizacional, ajudando a alcançar os objetivos e a realizar a sua missão, proporcionando à organização pessoas bem treinadas e bem motivadas, aumentando a auto atualização e satisfação no trabalho, fatores determinantes para sucesso organizacional; desenvolvendo e elevando a qualidade de vida no trabalho (QVT); mantendo políticas éticas e comportamentos socialmente responsáveis e construindo a melhor equipe e a melhor empresa.

Assim, quando se fala em agregar pessoas, existem inúmeras decisões necessárias para que este seja um processo eficiente. O principal objetivo deste processo é selecionar os candidatos com características, habilidades e aptidões para o cargo a ser preenchido, de acordo com as funções que o candidato selecionado irá exercer. Segundo Chiavenato (2014, p.13), os processos de agregar pessoas são “utilizados para incluir novas pessoas na empresa. Podem ser denominados processos de provisão ou de suprimento de pessoas. Incluem recrutamento e seleção de pessoas”.

Por isso, deve-se acionar o mercado de recursos humanos para a seleção dos candidatos externos ou internos da organização. É também nessa fase que são analisados currículos, perfis profissionais desejados, experiência necessária, tendo como base as descrições de cargos. Talvez, por essa razão, muitas empresas têm investido atualmente em testes psicológicos para verificar as aptidões, habilidades, e até mesmo personalidades dos seus candidatos, a fim de evitar conflitos internos e escolher aquele que, de fato, tenha o perfil desejado.

Por outro lado, ao aplicar pessoas, fica intrínseco o processo de orientação e modelagem no que diz respeito ao trabalho a ser exercido. Além disso, precisam ser feitas constantes avaliações de desempenho individuais e coletivas, ou seja, qual o rendimento deste colaborador em grupo e como ele se sai em resoluções individuais. O processo de aplicação e avaliação é muito importante, principalmente no período de experiência, para determinar a permanência ou a substituição do candidato contratado.

Os processos de aplicação de pessoal são, segundo Chiavenato (2014, p.13), “utilizados para desenhar as atividades que as pessoas realizarão na empresa, orientar e acompanhar seu desempenho. Incluem desenho organizacional e desenho de cargos, análise e descrição de cargos, orientação das pessoas e avaliação de desempenho”.





No processo de desenvolver pessoas, é preciso identificar a necessidade de treinamentos para colaboradores, prepará-los para possíveis transferências ou promoções, efetuar a gestão de competências, sugerir mudanças e programas de treinamentos, entre outros, a fim de capacitar e incrementar o desenvolvimento tanto profissional quanto pessoal de todos. Segundo Maximiano (2014, p. 7), “são processos que promovem a aquisição e o aumento das competências, para que as pessoas possam evoluir, desenvolvendo seu potencial, e assumir responsabilidades cada vez mais complexas, seja nas carreiras técnicas ou nas gerenciais”.

Para manter as pessoas numa organização, é coerente determinar uma boa relação com os colaboradores e manter saudável a saúde e a qualidade de vida destes. Nestes processos, são desenvolvidas e monitoradas atividades que envolvem a criação de ambientes e condições satisfatórias para a execução das atividades, a administração da segurança do trabalho, higiene, questões como disciplina, clima e cultura organizacional. Segundo Maximiano, os processos de manter pessoas:

São os processos utilizados para promover o atendimento das necessidades, especialmente as necessidades básicas das pessoas, promovendo motivação e a satisfação com o trabalho em si e com as condições de trabalho. É o processo que cria as condições materiais e psicológicas favoráveis para o trabalho das pessoas e engloba outros processos como: sistema de recompensa, remuneração, segurança, higiene e saúde. (MAXIMIANO, 2014, p. 8)

Enquanto isso, os processos de monitorar pessoas dizem respeito a dirigir e controlar as atividades desenvolvidas por elas, seus desempenhos, suas habilidades e competências desenvolvidas durante o processo de atuação, se houve pontos negativos ou que desabonem o colaborador enquanto parte da organização. É neste processo que se encontra novos talentos dentro das empresas. Segundo Chiavenato (2014, p. 14), os processos de monitoramento são “utilizados para acompanhar e controlar as atividades das pessoas e verificar resultados. Incluem banco de dados e sistema de informações gerenciais”.

Assim, quando ocorre alguma deficiência no decorrer destes processos de Gestão de Pessoas, o índice de rotatividade pode aumentar. Chiavenato (2014, p. 82) refere-se à rotatividade como um “fluxo de entradas e saídas de pessoas em uma organização, ou seja, às entradas de pessoas para compensar as saídas de pessoas da organização”. Essas saídas podem ocorrer por desligamentos (por parte do empregado ou por parte do empregador), transferência ou promoções, afastamentos, demissões e em casos de aposentadorias.





Por essa razão, existe a necessidade de mensurar o índice de desligamento e a razão pela qual ele pode aumentar ou diminuir. Para Chiavenato:

A rotatividade não é uma causa, mas o efeito de algumas variáveis externas e internas. Entre as variáveis externas estão as situações de oferta e procura do mercado de RH, a conjuntura econômica, as oportunidades de emprego, etc. Entre as variáveis internas estão a política salarial e de benefícios que a organização oferece, o estilo de gestão, as oportunidades de crescimento interno, o desenho dos cargos, o relacionamento humano, as condições físicas e psicológicas de trabalho. A estrutura e a cultura organizacional são responsáveis por boa parte dessas variáveis internas. (CHIAVENATO, 2014, p. 83)

Assim, obter tais informações torna-se viável principalmente em entrevistas de desligamento com os colaboradores que, por alguma razão, deixaram de fazer parte da empresa.

Cabe ressaltar que a produtividade é imprescindível para o aumento da eficiência e da lucratividade das empresas, sendo necessárias, para o aumento do índice de produtividade, questões como a motivação dos colaboradores, uma boa gestão e liderança, além de uma capacitação devida e que deve passar por treinamentos periódicos. Segundo Gil:

Para que as empresas tornem-se competitivas, é necessário que seus recursos humanos apresentem elevados níveis de produtividade. Tanto é que, quando se fala da vantagem competitiva das nações, costuma-se apresentar os índices de produtividade de sua mão-de-obra. Essa produtividade, por sua vez, depende de dois fatores: capacitação e motivação. (GIL, 2014, p. 44-45)

Quando se fala em capacitação, deve-se entender que esse é um tipo de requisito que é preestabelecido pelas empresas antes da contratação, dado que cada função exige competências diferentes para execução das atividades. Porém, além de contratar pessoas com habilidades necessárias, é preciso treiná-las e moldá-las de acordo com suas funções para que sejam coerentes ao esperado pela organização e, se necessário, propor novas capacitações ao colaborador. Para Gil:

A capacidade ou competência para desempenhar um trabalho é atribuição do setor de Gestão de Pessoas, implementada por meio de ações de recrutamento, seleção, treinamento e desenvolvimento. Requer-se, portanto, das empresas o aprimoramento desses procedimentos. Basta lembrar apenas que, num país como o Japão, cada empregado passa em média 20 horas anuais em atividades de treinamento. (GIL, 2014, p. 45)





Do mesmo modo, é preciso manter um índice de motivação dos colaboradores ao menos moderado, visto que é a partir deste que as pessoas trabalharam com maior disposição para manter um bom clima empresarial, seguir a cultura e, principalmente, os objetivos que se espera alcançar no decorrer do dia a dia, além de trabalhar de maneira integrada para manter produtos e serviços de qualidade.

A motivação ou disposição para empenhar-se o melhor possível no desenvolvimento de suas atribuições tem naturalmente muito a ver com o próprio empregado, mas também é fortemente influenciada pela empresa. Hoje, reconhece-se que os empregados preferem trabalhar em empresas que oferecem qualidade de vida, ou seja, capazes de proporcionar segurança e satisfação. Assim, cabe à empresa cuidar para que o ambiente oferecido a seus empregados seja suficientemente motivador, se quiser manter empregados qualificados. (GIL, 2014, p. 45)

Para entender melhor os motivos pelos quais as pessoas podem ser mais produtivas e para que a empresa possa manter um grau devido de rotatividade, pode-se utilizar como modelo base, por exemplo, a pirâmide das necessidades humanas proposta por Maslow. Chiavenato (2014, p. 323) afirma que “Maslow apresentou uma teoria da motivação segundo a qual as necessidades humanas estão organizadas e dispostas em níveis, em uma hierarquia de importância e de influência”.

Esta teoria pode ser visualizada melhor quando disposta em forma de pirâmide, na qual as necessidades são classificadas em básica, de segurança, sociais, de autoestima e de autorrealização.

As necessidades básicas dizem respeito às necessidades fisiológicas e essenciais para a sobrevivência de um indivíduo, tais como alimentação, saúde, descanso, moradia, sexo, entre outros. No que tange às atividades laborais, estão relacionadas, por exemplo, as necessidades de intervalos e repouso, conforto físico, horário de trabalho razoável.

Quanto à necessidade de segurança, está interligada tanto ao sentimento de proteção contra perigo, doença, incerteza, desemprego, quanto às condições seguras de trabalho, remuneração, benefícios, estabilidade no emprego.

As necessidades sociais, por sua vez, referem-se aos relacionamentos com outras pessoas, dizem respeito a amizades, aceitação afetiva, compreensão, consideração. O mesmo ocorre nas relações de trabalho com a necessidade que todo colaborador tem de sentir a amizade dos colegas, interagir com clientes ou ter uma gestão amigável.





A necessidade de autoestima está relacionada ao sentimento de sentir-se importante tanto para si mesmo quanto para os demais. Para muitos, está relacionada à satisfação do ego, ao mantimento de certo *status* perante às pessoas, ao sentimento de reconhecimento, a ser alvo de confiança e ter progresso e admiração de amigos. Na relação de trabalho, relaciona-se à responsabilidade por determinados resultados, ao reconhecimento dos colegas e supervisores, bem como à possibilidade de promoções.

A necessidade de autorrealização se encontra no topo, pois está relacionada a algo que cada indivíduo possui com as demais necessidades atingidas, diz respeito ao autodesenvolvimento, à excelência pessoal, à competência e a outras qualidades que as pessoas enxergam em si. Dentro das organizações, estão focadas na realização de trabalhos criativos, resoluções de situações desafiantes, autonomia para a realização das atividades e participação nas decisões.

Segundo Chiavenato (2014, p.5), “a GP é uma área muito sensível à mentalidade e à cultura corporativa que predomina nas organizações” e, portanto, depende do modelo de gestão, das pessoas que compõem a organização, do tipo de negócio e da tecnologia que se utiliza. Neste contexto, ao agregar novos colaboradores a uma organização, é preciso demonstrar como a missão, a visão e os valores empresariais devem nortear as atitudes que a empresa presa e fazer os colaboradores se sentirem inseridos, mantendo a mentalidade e a postura desejada.

Importante destacar que a Gestão de Pessoas tem como responsabilidade administrar e impulsionar mudanças relevantes, podendo ser econômicas, políticas, tecnológicas, culturais ou sociais, apoiando-se em questões que trazem abordagens mais flexíveis, ágeis e eficientes, a fim de garantir competitividade e a permanência das empresas no mercado de forma lucrativa, por meio de pessoas bem treinadas e preparadas para realizar tais atividades.

Logo, o elevado índice de rotatividade traz muitos aspectos negativos aos setores e para a empresa como uma unidade, já que são os próprios colaboradores que transmitem, por meio das suas ações, o clima, a missão, a visão e os objetivos da organização para seus clientes, além de serem os responsáveis por alcançar resultados positivos ou negativos.

Quando se tem uma troca constante de colaboradores, estes aspectos ficam dispersos e perdem sua integridade. Além disso, a produtividade cai, dado que o processo de integração e ganho de prática nas atividades a serem realizadas demanda tempo e esforço de outros colaboradores para treiná-los, e todos os processos empresariais acabam ficando fragilizados e perdem a qualidade. Ademais, a motivação dos colaboradores também fica fragilizada, pois,





sentem-se sobrecarregados e responsáveis por mais funções para suprir a falta de pessoas qualificadas e bem treinadas.

Para Chiavenato (2014), um dos papéis da Gestão de Pessoas é proporcionar competitividade à organização, criando, desenvolvendo e aplicando as habilidades e competências da força de trabalho, a fim de que se tornem mais produtivas para atender aos seus clientes. Manter pessoas como foco empresarial não pode ser apenas uma função do RH, visto que são estas pessoas que irão cativar e manter os clientes e aumentar a lucratividade da empresa.

Neste contexto, o Endomarketing, ou marketing interno, como é descrito por alguns autores, é uma ferramenta muito utilizada para a resolução de conflitos internos e que também ajuda a solucionar problemas vindos do meio externo, já que se refere ao conjunto de ações de marketing institucional voltado para os colaboradores, ou seja, o público interno da organização, a fim de que estes vejam a empresa como uma aliada. É uma ferramenta motivacional, que traz o sentimento de transparência aos trabalhadores, proporcionando alinhamento estratégico, soluções eficientes para problemas diários advindas dos próprios funcionários, além de reconhecimento e integração por parte dos empregados. Segundo Gronrros:

O termo marketing interno derivou-se originalmente da noção do mercado de funcionários e de necessidade de o profissional de marketing primeiramente assegurar que os funcionários entendem e aceitem programas, esforços e ofertas de marketing externo antes que estes sejam lançados no mercado externo composto pelos clientes e clientes potenciais. (GRONRROS, 2009, p. 339)

Tratar os colaboradores como clientes traz um clima organizacional melhor, com relacionamentos mais integrados das equipes, de maneira motivada e mais eficiente, já que eles passam a se sentir parte de todo o processo. Gronrros afirma que:

Marketing interno é a filosofia de gerenciamento que trata funcionários como clientes. Eles devem sentir-se satisfeitos com seu ambiente de trabalho em todos os níveis hierárquicos, bem como o relacionamento com seu empregador como organização. (GRONRROS, 2009, p. 341)

Muitas empresas ainda insistem no *tabu* de que os funcionários precisam apenas de salários e garantia de serviço. Porém, manter bons relacionamentos permite uma visibilidade





melhor e mais abrangente por parte dos consumidores, além disso, os funcionários tendem a manter um atendimento mais eficiente, o que promove a satisfação dos clientes.

Atualmente, muitas organizações têm dado maior atenção para esse conceito na prática. Segundo Gronroos (2009, p. 337), “sem bons relacionamentos internos funcionando bem, os relacionamentos externos com clientes não se desenvolverão com êxito. Gerenciar funcionários – em todos os níveis – é um verdadeiro teste de gerenciamento de uma organização”.

Vale lembrar que, para o sucesso da organização, seus produtos e serviços devem ser vistos de maneira satisfatória, tanto para os funcionários quanto para os clientes, devido ao fato de que funcionários insatisfeitos podem levar os clientes para o concorrente. Segundo Gronroos (2009, p. 338), “os funcionários são um primeiro mercado, um mercado interno para as ofertas da empresa a clientes externos, bem como para seus programas de marketing externo”.

Quando as empresas tomam esse tipo de posição, o resultado é que os clientes internos acabam trazendo para a organização mais clientes externos, fazendo com que o trabalho e a produtividade se mantenham estáveis e a rotatividade se mantenha em níveis esperados pela empresa. Segundo Kotler e Keller (2012, p. 20), “o marketing interno, um dos componentes do marketing holístico, consiste em contratar, treinar e motivar funcionários capazes que queiram atender bem os clientes”. Para ele, “não tem sentido prometer excelência em serviço antes que a equipe esteja pronta para fornecê-la” (KOTLER e KELLER, 2012, p. 20).

Por isso, ferramentas como o *endomarketing* trazem consigo um maior nível de satisfação dos colaboradores com relação ao trabalho, diminuem a tensão das atividades que exigem pressão, melhoram a comunicação interna, reduzem a necessidade de treinamentos e melhoram o clima organizacional. Assim, a empresa passa a ser um sinônimo de admiração por parte dos colaboradores.

Porém, depende dos incentivos que a empresa apresenta, das condições de trabalho, da mecanização das atividades, das tarefas, das funções, da vida profissional e pessoal e da maneira em que os supervisores tratam a força de trabalho. Por isso que a visão em relação às pessoas está mudando e muitos paradigmas são quebrados.

3. LEVANTAMENTO DE DADOS E RESULTADOS OBTIDOS NA EMPRESA X





Para analisar os resultados, é preciso organizar os pontos relevantes demonstrados nas pesquisas realizadas (pesquisas de campo e documental). Esses dados e informações, após apresentação, devem ser avaliados de maneira específica, a fim de atender ao principal objetivo da pesquisa. Segundo Roesch (1999, p. 259), “os dados surgem de diversas formas: respostas de entrevistas, notas do pesquisador, diários de observação, documentos, ou ainda dados quantitativos”.

Vale destacar que o levantamento de dados foi realizado por meio de questionário com os 07 funcionários, no mês maio de 2020, distribuídos entre os setores de expedição e linha de produção. Também foi aplicado uma entrevista a 02 gestores da empresa. A análise documental, por sua vez, foi realizada em livros de registro da empresa.

A pesquisa de campo realizada demonstrou que os colaboradores da Empresa X se encontram em uma faixa etária muito variada, sendo entre 24 a 40 anos, a maioria tem ensino médio completo, porém, existe uma quantidade considerável de funcionários que não terminou o ensino médio.

Devido à pandemia causada pela Covid-19, muitos funcionários em contrato de experiência foram desligados antes da aplicação da pesquisa, e, por essa razão, identificou-se que cerca de 40% dos colaboradores trabalham na empresa de 3 a 4 anos, porém não foi possível identificar o elevado número de troca de mão de obra.

Os pontos fortes podem ser entendidos como questões que trazem benefícios em determinadas situações e por algum período. Esses benefícios podem estar relacionados a questões financeiras ou de resultados positivos na execução de atividades, por exemplo. Segundo Oliveira (2014, p. 37), “Ponto forte é a diferenciação conseguida pela empresa – variável controlável – que lhe proporciona uma vantagem operacional no ambiente empresarial (onde estão os assuntos não controláveis pela empresa)”, para ele as empresas devem “conhecer e melhor utilizar seus pontos fortes internos”.

De acordo com o questionário aplicado nos setores de expedição e linha de produção da Empresa X, os principais pontos fortes estão relacionados ao fato de que a maioria dos colaboradores se sente motivada pelos seus supervisores de trabalho e tem um bom relacionamento com a equipe, afirma receber treinamentos eficientes, considera o ambiente de trabalho e o salário pago satisfatórios.

Além disso, ficou evidente que a empresa se preocupa com a saúde e a higiene dos colaboradores na maioria das vezes, pois disponibiliza as ferramentas de trabalho e EPI's (Equipamentos de Proteções Individuais) de qualidade. Todos estes pontos são importantes para





a empresa e para o colaborador, pois referem-se diretamente ao ambiente de trabalho confortável, à produtividade e ao rendimento apropriado das atividades diárias.

Na entrevista aplicada para a Gerente Financeira/Controle, no dia 09 de março de 2020, e para o Gerente Operacional, no dia no dia 07 de maio de 2020, constatou-se que os gestores consideram importante manter um bom relacionamento com sua equipe de trabalho para que todos mantenham o mesmo objetivo e não atrapalhem o trabalho do outro no resultado final. Além disso, eles têm a percepção de que existe situações formais (profissionais) dentro da empresa, mas também informais (pessoais), que precisam ser levadas em consideração, pois podem alterar o rendimento dos colaboradores. Acreditam oferecer e propor treinamentos eficazes aos colaboradores dos setores de expedição e indústria por informar o que eles precisam saber fazer na prática, questão confirmada pelos funcionários durante o questionário aplicado.

Os gerentes também entendem que a rotatividade influencia na produtividade dos setores estudados e afirmam que é um gasto dispendioso para a empresa que poderia ser revestido em investimentos nessas mesmas áreas. Também concordam que é gasto muito tempo com treinamento e reconhecimento de produtos para colaboradores novos, o que atrapalha a agilidade e afeta o desempenho e a fabricação de mercadorias, prejudicando o rendimento de todos.

Baseado nestes resultados, o bom relacionamento com gestores e colegas de trabalho mantém a motivação geral do grupo boa, principalmente quando o ambiente é favorável. Walger, Viapiana e Barbosa concordam que:

Quando falamos em trabalho, pensamos no ambiente em que desenvolvemos nossas atividades profissionais. Como se trata de um ambiente externo (por exemplo, uma empresa), não podemos isolar os fatores que o compõem, tais como a própria cultura da empresa, as situações social, econômica e ambiental do país e do mundo e as “raízes” individuais, ou seja, tudo aquilo constitui o que somos, nossas características individuais. (WALGER; VIAPIANA; BARBOSA, 2014, p. 35)

Assim, é importante para a Empresa X que a motivação se mantenha estável de modo geral, visto que ela interfere diretamente na forma como os colaboradores enxergam a empresa, executam suas tarefas e têm um relacionamento amigável com os colegas de trabalho, o que resulta na obtenção de um maior rendimento nas atividades diárias, quando bem liderados,





tornando as obrigações mais leves e descontraídas, porém com seriedade e responsabilidade com o resultado final de toda a produção e a produtividade da organização.

Segundo Paranhos Filho (2012, p. 153), “As empresas, na busca constante por vantagens competitivas, aprimoram seus processos, inventam dispositivos, melhoram sua relação com os seus colaboradores, para conquistar melhores índices de produtividade e, conseqüentemente, melhores resultados”.

Deste modo, quando a empresa demonstra se preocupar com treinamentos, ferramentas de trabalho e EPI's de qualidade, ela tende a ter meios para manter uma produtividade elevada, ao passo que os colaboradores têm maior segurança na execução das atividades, consistência na fabricação de produtos e conhecimento de todos os procedimentos padrões que a empresa visa para seu bom funcionamento.

Os autores Boog e Boog (2006, p. 7) afirmam que o treinamento pode ser entendido como “um ato intencional de fornecer meios que possibilitem a alavancagem de competências organizacionais e humanas. Para tanto, é preciso investigar e entender quais são os problemas, as dificuldades, as forças restritivas e propulsoras para o desenvolvimento da organização”.

Nas indústrias, preocupar-se com a saúde e a higiene é essencial, visto que um trabalhador saudável tende a ter maior rendimento. Além disso, o sentimento de que há pessoas preocupadas com a sua segurança faz com que o trabalhador tenha mais tranquilidade no dia a dia do trabalho.

O mais importante é que os gestores tenham entendimento da influência de determinadas questões na produtividade dos setores, visto que a resolução dos problemas pode se tornar algo mais fácil de alcançar. Segundo Boog e Boog (2006, p. 7), “quando se identifica claramente o problema ou a necessidade, já se tem meio caminho andado para a solução. Na verdade, não é tão simples; é preciso ferramentas para que possamos chegar ao ‘x’ da questão”.

3.1 PONTOS A MELHORAR NA EMPRESA X

Os pontos fracos ou pontos a melhorar, por sua vez, estão relacionados a questões que podem trazer dificuldades e que atrapalham no rendimento e na eficiência de determinadas situações e em um período. Muitas vezes, pontos fracos podem se tornar positivos quando são utilizados para traçar planos de melhorias e ampliação de resultados. Oliveira (2014, p. 37) destaca que “Ponto fraco é uma situação inadequada da empresa – variável controlável – que lhe proporciona uma desvantagem operacional no ambiente empresarial”, porém, é importante





entender que não apenas variáveis controláveis internas da empresa podem ser alvos de melhorias.

Alguns dos pontos a melhorar encontrados estão relacionados ao fato de que a pesquisa documental, analisada entre o período do mês 08 de 2019 ao mês 04 de 2020, demonstrou que, em 08 meses de análise, 15 funcionários foram demitidos, média de aproximadamente 02 funcionários por mês, em sua maioria por iniciativa da empresa, demonstrando uma ineficiência no processo de agregar pessoas.

Apesar da maioria dos entrevistados afirmarem que a rotatividade afeta na produtividade do seu setor, muitos alegaram não afetar ou interferir apenas às vezes, demonstrando que eles não têm ciência da forma que a produtividade do grupo pode cair de acordo com algumas influências como a rotatividade.

A maioria dos questionados concordaram que a empresa nem sempre se preocupa com a uniformização, questão que constantemente pode dificultar a motivação e o sentimento de pertencimento.

Mais da metade dos interrogados afirmaram que a empresa deve se atentar mais à segurança, fazer mais manutenção de maquinário e melhorar a ventilação no galpão da indústria para todos os colaboradores, sendo estas, para eles, as principais mudanças necessárias no setor de expedição e da indústria.

Por outro lado, de acordo com a entrevista, os gerentes afirmam que os pontos a ser melhorados nos setores de expedição e de indústria estão relacionados à agilidade nos processos de entrega na loja, adequação do giro de estoque, curva ABC e controle de fim de estoque.

Quanto a manter a equipe motivada, as respostas foram diferentes, a gerente financeira/controle da empresa considera moderada ou baixa por faltar mais *feedback* positivos aos funcionários, enquanto o gerente operacional afirma motivar bem os colaboradores por não os pressionar, demonstrando que os gestores não possuem alinhamento sobre a motivação de seus subordinados.

Sobre a razão do elevado índice de rotatividade nos setores de expedição e indústria, os gerentes atribuem à baixa remuneração, à ineficiência de recrutamento de novos colaboradores que não têm perfis para o cargo, à forma de ser cobrado e à responsabilidade excessiva comparada ao que se paga, além de que uma pequena parcela é sobrecarregada com inúmeras responsabilidades e não tem o reconhecimento devido.

4. PLANO DE SUPERAÇÃO





A respeito do Plano de Superação, Roesch (1999, p. 75) afirma que “na prática, há vários exemplos de projetos, em que o propósito é apresentar propostas de planos ou sistemas para solucionar problemas organizacionais”. Para a autora, “as propostas e sugestões são a contribuição do trabalho para a organização-alvo do estágio, já que virtualmente todos os trabalhos de prática profissional representam uma proposta de mudança em algum sentido para a organização-alvo” (ROESCH, 1999, p. 189).

Logo, diante dos dados demonstrados na análise dos resultados, é preciso propor um plano com sugestões de melhorias aos principais pontos vulneráveis, nos setores de expedição e linha de produção da empresa analisada, os quais estiveram relacionados com segurança, uniformização, falta de conhecimento da razão de existir da empresa e rotatividade elevada, associada, segundo os gestores, à ineficiência de recrutamento, baixa remuneração, forma de cobrança por resultados, responsabilidades demasiadas para alguns e falta de reconhecimento.

No questionário aplicado, por exemplo, os informantes tinham que pontuar alguma questão que precisava de melhoria no setor de expedição e indústria da empresa. O quesito segurança foi o principal destacado, fator primordial em uma indústria. Se as pessoas não se sentem seguras, tendem a realizar as atividades laborais com medo, o que causa interferência no rendimento e na produtividade do todo. Também afirmaram que falta manutenção de máquinas, fazendo com que os operadores se sintam menos seguros com suas ferramentas de trabalho. Para Dessler (2014, p. 397), “Empregadores e superiores devem criar uma cultura de segurança consciente, mostrando que levam a segurança a sério. [...] Os trabalhadores desenvolvem percepção consistente sobre o compromisso dos seus superiores com a segurança”. A autora ainda afirma que:

De acordo com um especialista, em um local de trabalho, com cultura orientada à segurança, encontramos: 1. Trabalho em equipe com gestão e trabalhadores envolvidos na segurança. 2. Comunicação e colaboração em questões de segurança. 3. Objetivos comuns sobre a excelência em segurança (especificamente, uma postura de que todos os acidentes e as lesões são evitáveis). 4. Atribuição de tarefas que envolvam o cuidado com a segurança a indivíduos ou equipes específicas. 5. Esforço contínuo para identificar e corrigir problemas e riscos de segurança no local de trabalho. (DESSLER, 2014, p. 397)

Por isso, a sugestão é que um profissional de segurança do trabalho vistoriasse a empresa e as máquinas de trabalho pelo menos uma vez ao mês, fazendo uma palestra com





todos os colaboradores, porém, o investimento seria em torno de R\$2.500,00. Outra opção complementar é a contratação de um técnico de segurança, com 3 visitas semanais, que custaria um salário mínimo, R\$1.045,00 mensais, vigente em 2020. Em contraponto, visto que em um momento de pandemia a empresa visa por corte de gastos, a proposta é que o expedidor e o auxiliar de expedição sejam incentivados a fazer um curso sobre segurança, por meio de um valor pecuniário de R\$20,00 mensais durante a sua execução (média de 1 ano e 6 meses), e um deles seja sorteado para levar algum assunto a ser discutido sobre segurança e fazer a vistoria e as verificações nas máquinas junto aos operadores, ao menos uma vez por mês.

Outro ponto destacado foi a questão de ventilação. A falta de ventilação deixa o ambiente abafado e pode causar mal-estar, fazendo com que o rendimento da produtividade caia significativamente. Assim, para melhorar a climatização, o ideal seria a compra de três ventiladores de chão, que seriam distribuídos em locais estratégicos para ventilar todo o espaço dos galpões.

De acordo com Chiavenato (2014, p. 402), os programas de higiene do trabalho estão relacionados ao ambiente físico de trabalho, por sua vez ligados a fatores de bem-estar, envolvendo:

- Iluminação: luminosidade adequada a cada tipo de atividade.
- Ventilação: remoção de gases, fumaça e odores desagradáveis, bem como efetivar a proibição de fumar ou utilização de máscaras, caso necessário.
- Temperatura: manutenção de níveis adequados de temperatura.
- Ruídos: remoção de ruídos ou utilização de protetores auriculares.
- Conforto: ambiente agradável, repousante e aconchegante. (CHIAVENATO, 2014, p. 402)

Quanto à uniformização, é importante entender que o uniforme que o colaborador carrega representa a imagem da empresa, logo, se ele não estiver em boas condições e não for trocado periodicamente, a imagem será danificada, ao passo que os colaboradores se sentiriam desconfortáveis. Vale destacar que a motivação está muito relacionada com a forma que cada um enxerga a empresa e o meio que vive, porém, alguns aspectos, como uniformização, podem mudar a motivação no trabalho.

A proposta é fornecer, periodicamente, a cada 4 meses, por exemplo, 3 camisetas e acrescentar 1 calça, em que cada camiseta custaria em média R\$37,00, fabricada com manga longa e espuma nos ombros na cor azul, com a logo da empresa analisada nas costas. Cada calça comprada pela internet na cor azul e sem logo, de tecido brim, sem grande quantidade de bolsos,





custaria também o valor médio de R\$35,00, desconsiderando frete (média de R\$32,00) e diferencial de imposto sobre a compra.

Vale destacar que a utilização da manga longa está associada à proteção contra arranhões de chapas e produtos de ferro pontiagudos que ficam estocados em diversas alturas, e contra os raios de sol, visto que um dos galpões não é totalmente coberto.

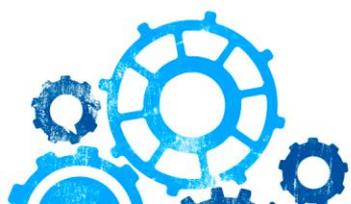
Outra questão é a falta de cultura organizacional: missão, visão, valores da empresa analisada. O questionário aplicado mostrou que existe uma falta de direcionamento dos colaboradores no que se refere à razão de existir da empresa. Neste contexto, fica evidente que o colaborador pode se confundir, se deve frisar agilidade na produção e nas entregas ou qualidade dos produtos, ou descarga de produtos vindo de fornecedores, ou qualquer outro episódio que venha a ocorrer no dia a dia da organização. Logo, não existe um padrão ou direcionamento de grau de importância e prioridade. De acordo com Oliveira (2014, p. 111), a “missão é uma forma de se traduzir determinado sistema de valores e crenças em termos de negócio e áreas básicas de atuação, considerando as tradições e as filosofias administrativas da empresa”.

É importante estabelecer claramente a missão, a visão e os valores da empresa analisada, tendo como base a manutenção e o desenvolvimento de pessoas para ampliar a produtividade e garantir que o capital humano administrará, de maneira eficaz, todos os demais recursos da empresa e fará com que os objetivos empresariais sejam cumpridos dentro do que a organização visa e espera de cada colaborador. Por isso, é necessário estabelecer a cultura organizacional e, principalmente, a missão da empresa.

Outro ponto que poderia melhorar na cultura organizacional é investir na transparência do orçamento de cada área/setor, visto que assim, havendo uma gestão mais participativa, todos se comprometam com os resultados de maneira mais integrada.

Manter uma equipe motivada vai além de dar *feedback* positivos e não pressionar colaboradores, mas, a princípio, os gestores não têm essa percepção. Em muitos casos, a motivação está muito relacionada à confiança que a empresa demonstra ter com relação aos colaboradores, ao reconhecimento pelas atividades bem executadas, ao incentivo, à inovação e à descentralização de processos, muitas vezes restritos a poucos que são sobrecarregados.

De acordo com Wood Junior e Picarelli Filho (2010, p. 125), “Reconhecer os esforços de um funcionário, dar-lhes *feedback* e orientação é parte do trabalho de todo líder”. Para os autores, são motivos para usar recompensas e reconhecer:





A melhoria substancial da qualidade ou da produtividade, claramente identificadas como resultado do esforço de um indivíduo ou grupo; uma realização excepcional, como a solução de um problema crônico; o feedback positivo de um cliente, satisfeito com o atendimento recebido; um bom resultado em uma auditoria de segurança, claramente identificável como resultado do esforço de um indivíduo ou grupo; atendimento ou superação de metas de vendas e produção. (WOOD JUNIOR e PICARELLI FILHO, 2010, p. 125)

A empresa analisada não tem o costume de reconhecer méritos dos funcionários e atividades bem realizadas, existindo a necessidade de utilização de *endomarketing*, ou seja, ações e estratégias de marketing para o público interno, paralelo a outras ações voltadas ao RH (Recursos Humanos) ou também conhecidas como GP (Gestão de Pessoas), a fim de ampliar a motivação, apesar dela se manter moderada, conforme demonstrado no resultado do questionário aplicado. Segundo Wood Junior e Picarelli Filho (2010, p. 34), “A utilização de instrumentos como descrição de cargos, organograma e planos de cargos e salários permite a muitas empresas atingir um patamar mínimo de estruturação na gestão de seus recursos humanos”.

Ademais, existem alguns pontos que podem fazer a diferença e que são de fácil implantação, como: aniversariantes do mês; passar a comemorar metas quando atingidas; melhorar a comunicação interna com mais transparência e demonstração de resultados (não necessariamente financeiros), realizando reuniões matinais que poderão ser executadas no primeiro horário do dia, com duração de no máximo 15 minutos; incentivar a liderança e a participação de todos com trabalhos grupais e liberdade de resolução de problemas cotidianos que atualmente são centralizados na gerente controle e, em alguns casos, ao gerente operacional.

Atualmente, a empresa não utiliza nenhum tipo de benefício ou incentivo aos colaboradores que não seja o salário e uma cesta básica por mês para os setores de expedição e linha de produção. Segundo Wood Junior e Picarelli Filho, o quesito remuneração deve ser levado em consideração de maneira estratégica, para eles:

A política de remuneração de uma organização é um conjunto de diferentes formas de recompensar que se complementam e buscam alinhar atitudes e comportamentos com os objetivos organizacionais. Dentro das várias formas que podem compor este mix, as alternativas de remuneração variável são justamente aquelas que mais adequadamente vinculam a busca de resultados com a recompensa”. (WOOD JUNIOR e PICARELLI FILHO, 2010, p. 101)





Um excelente indicador para quantificar as razões efetivas da rotatividade pode ser implantado por meio de uma entrevista de desligamento. Nela, algumas perguntas são respondidas com o intuito de deixar registrado o motivo que levou o funcionário a se desligar da empresa ou o motivo que a empresa teve para desligar determinado colaborador. A proposta, então, estaria direcionada à implantação de uma entrevista de desligamento aplicada pelo psicólogo da empresa, dado que nem todo colaborador contratado passa inicialmente por uma avaliação psicológica. Chiavenato afirma que:

Saber o que pensam as pessoas – principalmente as que saem da organização – é fundamental para o sucesso da GP. Sempre que um colaborador se desliga da organização, ele passa por uma entrevista de desligamento – com a GP ou com seu gerente de linha – para colheita de informações a respeito de sua apreciação pessoal sobre a organização, sobre a GP e os motivos de sua decisão de sair. Os resultados são colhidos e tabulados oferecendo índices estatísticos [...]. Com essa retroação, a GP pode corrigir distorções e melhorar seu desempenho”. (CHIAVENATO, 2010, p. 545)

Para promover uma integração mais consistente, todos os novos colaboradores deveriam passar por um processo de vivência em todos os setores da empresa em sua primeira semana de trabalho, a fim de entender, de maneira sistêmica, o funcionamento geral da empresa e como são, na prática, todos os processos descritos nos POS's (Procedimentos Operacionais Padrões) e discutidos em algumas reuniões matinais como forma de treinamento.

Outra sugestão importante é que todos os colaboradores passem, além da entrevista com o gerente, por uma avaliação psicológica, que custará em média R\$200,00, e, com isso, contratar apenas candidatos totalmente aptos (pelo teste psicológico), a fim de futuramente colocá-los em funções superiores.

Quanto à remuneração, vale destacar que em muitos casos a empresa não tem condições de aumentar a remuneração de um colaborador, porém ela pode adotar incentivos e questões que possam agregar valor ao trabalho de cada um, tais como a questão dos uniformes, EPI's de qualidade, café da manhã, ou ainda a produtividade coletiva associada à limpeza e organização setor; uso devido de EPI's; cumprimento dos procedimentos padrões; entregas e carregamento de material sem divergências; falta de estoque; volume entregue (relação do número de peças e peso) comparado ao mês anterior; volume recebido (relação de número de peças e peso) comparado ao mês anterior.

Em resumo, essas alternativas de remuneração e reconhecimento podem estar atreladas a questões financeiras ou apenas a incentivos não financeiros, que envolvem os colaboradores





nas atividades e nos processos da organização rumo aos objetivos almejados. Segundo Wood Junior e Picarelli Filho:

Alternativas criativas: incluem prêmios, gratificações e outras formas especiais de reconhecimento. Essas formas têm sido utilizadas com grande frequência com apoio no esforço de construir um ambiente organizado pela convergência de esforços e energias voltados para o atendimento de objetivos estratégicos. (WOOD JUNIOR e PICARELLI FILHO, 2010, p. 34)

Outra proposta é que uma reunião seja feita com os colaboradores da expedição e da indústria, a fim de discutir como as funções podem ser reavaliadas, a responsabilidade distribuída e como os processos podem ter uma fluidez melhor. Uma ferramenta a ser utilizada nesta reunião é o *brainstorming*, também conhecido como “tempestade de ideias”, em que todos fazem apontamentos e sugestões de melhorias.

Outra questão apontada pelos gestores que precisa de mudanças foi a forma de cobrar os funcionários por resultados. Sabendo que a principal função da gestão é a tomada de decisão baseada em um sistema de informação gerencial que é alimentado com dados, que geram informações, ampliam o conhecimento e levam à sabedoria, a proposta é promover um alinhamento do setor estratégico da empresa e aplicar alguns conceitos de gestão estratégica para que todos possam se sentir responsáveis pelos resultados, ampliando a produtividade e o rendimento da empresa como um todo, principalmente no setor operacional. De acordo com Wood Junior e Picarelli Filho (2010, p. 121), “a motivação é um fator para melhorar o desempenho do indivíduo e do grupo, mas é preciso também convergência de competências, esforços e um sistema de gestão eficaz para transformar motivação em bom desempenho”.

Deste modo, ao promover ações que melhorem a motivação dos colaboradores, conforme já comentado, é possível fidelizar os clientes internos (colaboradores de todos os níveis hierárquicos) e fazer com que eles possam contribuir na fidelização dos clientes externos: calheiros, serralheiros, entre outros.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com base nos estudos realizados, observou-se que na Empresa X existe um elevado índice de rotatividade de funcionários, o que interfere nos processos diários do seu funcionamento e na produtividade dos setores, isso porque a todo o momento falta mão de obra, atrasando todas as atividades de produção e a entrega de mercadorias e diminuindo a motivação,





e perde-se muito tempo no treinamento e na integração de novos colaboradores, além do alto índice de recurso investido em exames admissionais e demissionais, além dos clientes ficarem insatisfeitos com o serviço prestado.

Deste modo, quando existe um elevado índice de rotatividade nas empresas, elas são prejudicadas como um todo, e pode significar que os colaboradores não estão satisfeitos com a organização por alguma razão e, conseqüentemente, a lucratividade também cairá. Neste contexto é que faz parte das funções da Gestão de Pessoas verificar o grau de produtividade e de rotatividade.

Muitas vezes, é a Administração de Recursos Humanos que promove também questões estruturais, desenvolve funções e analisa a performance da empresa, diagnosticando os problemas, avaliando desempenhos, além de buscar manter um clima organizacional melhor e a cultura empresarial espalhada por todos os setores, dado que quando as pessoas têm a percepção de fazer parte das mudanças e possuem responsabilidades maiores, elas se sentem integradas e ajudam a manter a empresa como a melhor no atendimento ao cliente e na realização de cada função.

Atualmente, a Gestão de Recursos Humanos é o principal ponto que merece atenção na Empresa X, visto que não possui um departamento formal para esta gestão, devido ao elevado índice de rotatividade que a empresa vem apresentando, principalmente nos setores de expedição e de linha de produção.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BOOG, Gustavo G.; BOOG, Magdalena T. **Manual de Treinamento e Desenvolvimento: processos e operações**. 1. ed. São Paulo: Person Prentice Hall, 2006.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 9. ed. São Paulo: Malone, 2014.

_____. **Administração nos Novos Tempos: os novos horizontes em administração**. 3. ed. São Paulo: Manole, 2014.

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

_____. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4. ed. São Paulo: Manole, 2014.

DESSLER, Gary. **Administração de Recursos Humanos**. 3. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2014.





- GIL, Antonio Carlos. **Gestão de Pessoas**: enfoque nos papéis profissionais. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2014.
- GRONRROS, Chistian. **Marketing**: gerenciamento e serviços. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.
- KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de Marketing**. 14. ed. São Paulo: Pearson, 2012.
- MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Recursos Humanos**: estratégia e gestão de pessoas na sociedade global. 1. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2014.
- MILKOVICH, George T.; BOUDREAU, John W. **Administração de Recursos Humanos**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2013.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento Estratégico**: conceitos, metodologia e práticas. 32. ed. São Paulo: Atlas, 2014.
- PARANHOS FILHO, Moacyr. **Gestão da Produção Industrial**. 1. ed. Paraná: InterSabores, 2012.
- ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de Estágio e de Pesquisa em Administração**: guias para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudo de casos. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- WALGER, Carolina; VIAPIANA, Larissa; BARBOSA, Mariana Monfort. **Motivação e Satisfação no Trabalho**: em busca do bem-estar de indivíduos e organizações. 1. ed. Paraná: Intersaberes, 2014.
- WOOD JUNIOR, Thomaz; PICARELLI FILHO, Vicente. **Remuneração Estratégica**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

