

**COMO AUMENTAR A PRODUÇÃO DE UMA ORGANIZAÇÃO:  
ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DE CORTE A JATO  
D'ÁGUA**

**Camila de Cássia Azevedo Steinmetz**

Estudante de Gestão de Recursos Humanos na Faculdade da Indústria  
camila.azevedo.steinmetz@gmail.com

**Gabriella Gomes dos Santos**

Estudante de Gestão de Recursos Humanos na Faculdade da Indústria  
gabrieella.gomes@outlook.com

**João Antonio Ezaú**

Estudante de Gestão de Recursos Humanos na Faculdade da Indústria  
joao.aezau@gmail.com

**Mayara Cristina da Silva de Goes**

Estudante de Gestão de Recursos Humanos na Faculdade da Indústria  
maygoes23@gmail.com

**Nicole Maciano**

Estudante de Gestão de Recursos Humanos na Faculdade da Indústria  
nicole.maciano@hotmail.com

**Ana Crhistina Vanali**

Doutora em Sociologia pela UFPR  
anacvanali@gmail.com

**RESUMO**

O presente trabalho tem como objetivo apresentar proposta para aumentar a produção em uma empresa de corte a jato d'água. Os objetivos específicos são identificar as causas que impactam no baixo índice da produção de cortes a jato da organização, apresentar alternativas para a solução do problema e elaborar um plano de ação com propostas para o aumento do índice da produção. Utilizou-se na metodologia, além da pesquisa de campo, a entrevista informal, a pesquisa bibliográfica, o diagrama de Ishikawa e o plano de ação 5W2H. Fundamentou-se nos conceitos de desenvolvimento de pessoas, produção, acúmulo de função e qualidade de vida no trabalho. Propõe-se como ação para aumentar o índice de produção da empresa a criação de uma instrução de trabalho, a atualização da descrição de cargos, a criação de setor comercial e a implantação do plano de desenvolvimento individual.

**Palavras-chave:** Desenvolvimento de Pessoas. Produção. Acúmulo de Função. Qualidade de vida no trabalho.

## INTRODUÇÃO

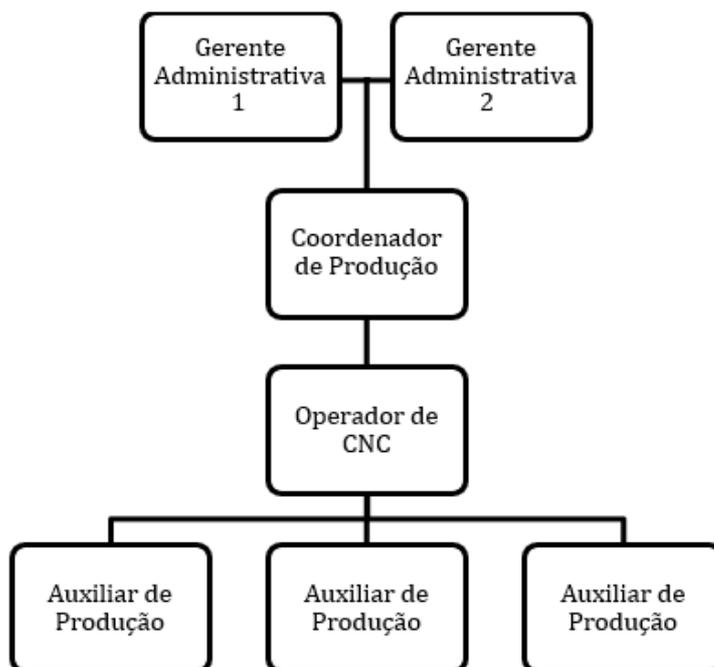
O desenvolvimento de pessoas tem se tornado cada dia mais relevante dentro de uma organização, sendo ele a evolução do ser humano dentro do âmbito profissional. Segundo Knapik (2012) o desenvolvimento se trata de um crescimento nas qualificações para que possivelmente o colaborador assuma responsabilidades. Mas como a produção pode impactar no desenvolvimento desse colaborador e da empresa?

O trabalho com o desenvolvimento de pessoas pode trazer alguns problemas às organizações quando não for bem administrado. Uma vez que os funcionários estão sendo aprimorados, ficam de certa forma, com uma expectativa de ganhar uma promoção devido ao grande número de tarefas adquiridas no decorrer da sua trajetória profissional. Caso algum tipo de reconhecimento por parte das empresas não seja aplicado, seus funcionários podem ficar desmotivados e isso compromete seu rendimento profissional.

Desenvolver pessoas não se trata, na maioria das vezes de uma ação a curto prazo, mas sim de médio a longo. De acordo com Araújo e Garcia (2009) é preciso acompanhar calmamente cada colaborador, seja para uma troca de função ou para se adaptar as novas tecnologias. No presente trabalho abordaremos os termos relacionados ao desenvolvimento de pessoas e aumento na produção, interligando ambos, levando em conta os fatos levantados em uma empresa de corte a jato d'água situada na Região Metropolitana de Curitiba.

Os dados foram obtidos em visita realizada no dia 26 de março de 2019, através de entrevista com uma das gerentes administrativas da empresa, responsável também pelas atividades relacionadas aos Recursos Humanos, tais como admissão de funcionários, controle de folha ponto, arquivo de documentos entre outros, tendo a parte de departamento pessoal terceirizada por uma empresa de contabilidade. Através da pesquisa de campo o problema encontrado na empresa foi o baixo índice de produção, ligada a dificuldade de as gerentes expandirem as vendas aumentando a carteira de clientes. A empresa possui atualmente o seguinte organograma, conforme a figura 1.

FIGURA 1 - ORGANOGRAMA ATUAL DA EMPRESA DE CORTE A JATO D'ÁGUA



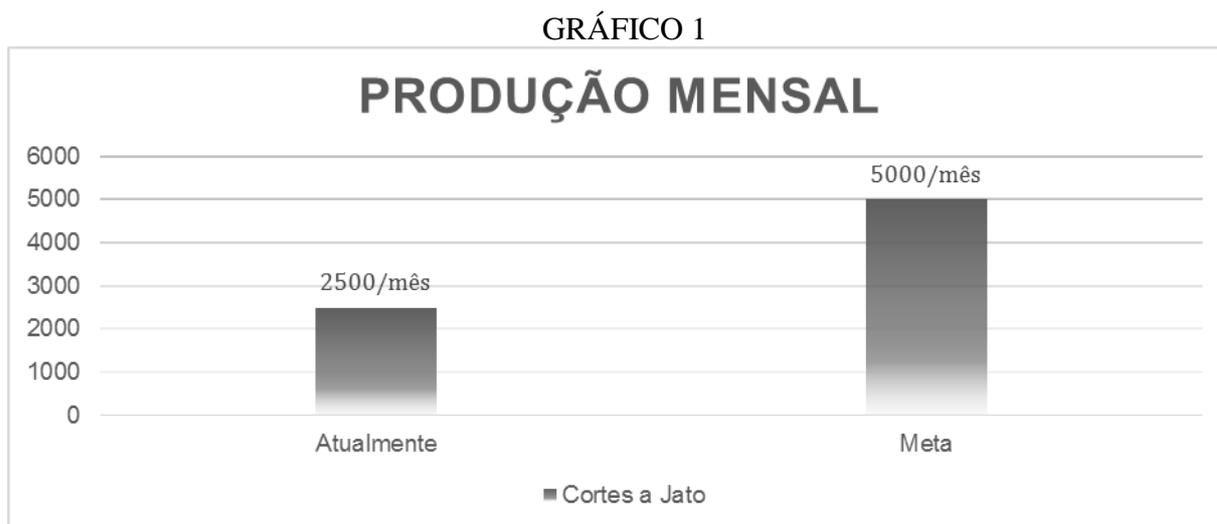
Elaboração dos autores a partir de dados da empresa.

Por meio de uma entrevista informal com a gerente administrativa foi relatado que a empresa atualmente trabalha com metade da sua capacidade de produção. Hoje, com o maquinário disponível e o conhecimento dos operadores se conseguiria dobrar a produção sem precisar investir em mão de obra operacional e máquinas. Para aumentar a produção atual precisa-se aumentar a carteira de clientes. No momento a função comercial está sendo exercida pelo coordenador de produção, que além de fazer a gestão de um operador e três auxiliares de produção, desenvolve a função de orçamentista e demais tarefas administrativas, tais como: recebimento de arquivos, inserção de dados no sistema.

Como pode-se observar no organograma, a função de coordenador de produção fica abaixo das gerentes administrativas e acima dos demais colaboradores. Foi relatado que o atual coordenador de produção não respeita a hierarquia dos que estão acima e nem trata com o respeito os que estão abaixo dele, fato que afeta diretamente no clima organizacional e acaba impactando diretamente na produção. A empresa não conta com nenhum tipo de indicador que possa auxiliar na avaliação de desempenho dos colaboradores e na implantação de um método de bonificações para os mesmos, fatos que também afetam a produção de uma organização.

Com os atuais sete colaboradores, uma carteira de aproximadamente 200 clientes e uma produção mensal de 2500 cortes por mês os objetivos da empresa e, mantendo os 5 colaboradores que atuam na produção, chegar a produção máxima de 5000 cortes por mês,

conforme demonstra o gráfico 1. Para isso visa abrir uma nova vaga no organograma da empresa contratando uma pessoa para atuar somente na área comercial para buscar novos clientes e recuperar alguns inativos.



Elaboração dos autores a partir de dados da empresa

## 1. METODOLOGIA

Para o presente trabalho definiu-se como tipo de pesquisa a de campo que tem o objetivo de adquirir informações ou conhecimentos relacionados a um problema ou hipótese. A pesquisa de campo consiste na observação de fatos e fenômenos que acontecem espontaneamente, na coleta de dados a que eles se referem e em registrar as variáveis que se apresentam relevantes para que ocorra a análise (MARCONI; LAKATOS, 2010).

A pesquisa de campo também se caracteriza pelas investigações em que, além da pesquisa bibliográfica e documental, se realiza coleta de dados junto a pessoas, com o recurso de diferentes tipos de pesquisa (SANTOS, 2011).

A entrevista informal ou não-estruturada “*é uma forma de explorar mais amplamente uma questão e tem como objetivo dar liberdade ao entrevistador para desenvolver cada situação em qualquer direção que considere adequada*” (GIL, 2010, p. 180). Para Marconi e Lakatos (2010), nesse tipo de entrevista o entrevistado tem liberdade para desenvolver cada situação em qualquer direção que considere adequada. As perguntas são abertas e podem ser respondidas dentro de uma conversa informal.

A observação não participativa ocorre *quando “o pesquisador está em contato com o grupo pesquisado, mas não se envolve nas situações observadas”* (MARCONI; LAKATOS,

2010, p. 78). Também é conhecida como observação simples onde o pesquisador permanece alheio à comunidade ou processo ao qual está pesquisando, tendo um papel de espectador do objeto observado (GIL, 2010).

O diagrama de Ishikawa segundo Custodio (2015), tem como finalidade identificar as causas e os efeitos dos problemas organizacionais. O mesmo assemelha-se a uma espinha de peixe, composto por uma linha central com extremidade a direita indicando os efeitos, três linhas acima e três embaixo que mostram os seis grupos de fatores a serem pesquisados com a descrição das causas do problema. Esses fatores são definidos por Santos (2011, p. 121), como:

- a) máquina (MQ): todo e qualquer equipamento destinado ao processo produtivo;
- b) método (MT): tudo que seja pertinente ao como fazer, normas e conduta do trabalho;
- c) material (MP): referente a matéria-prima e outros insumos físicos necessários a realização do produto/serviço;
- d) mão de obra (MO): diz respeito ao pessoal, treinamento, competências, remuneração, motivação, harmonia da equipe, dentre outros;
- e) medida (ME): todo conjunto de medidas necessárias ao controle do processo produtivo e incorporadas ao bem ou serviço, aferição (meios e formas) e vinculação a padrões regionais ou internacionais;
- f) meio ambiente (MA): envolve aparatos físicos tangíveis tais como a iluminação, ventilação, poluições (sonora, visual, ambiental) e *layout*.

O *brainstorming* de acordo com Santos (2011, p. 93) é uma técnica que tem o objetivo de auxiliar as pessoas de um grupo a apresentarem diversas ideias em um período de tempo curto e seus objetivos são:

- a) estimular a participação das pessoas nas reuniões das equipes;
- b) obter ideias convergentes sobre um tema complexo;
- c) identificar problemas e levantar fatores, incluindo intuição e observações experimentais;
- d) levantar o conjunto de causas relacionadas a um problema, ou melhoria.

Ainda segundo Santos (2011, p. 95), na técnica do *brainstorming* existem dois tipos de sequências:

- a) sequência não estruturada: onde as ideias são expressas livremente pelas pessoas quando surgem. Essa técnica é bem aplicada quando o tema central é mais técnico ou especializado;
- b) sequência estruturada: em que cada participante expressa sua ideia sobre o problema na sua vez. Aplicada normalmente em temas mais genéricos onde todos têm conhecimento sobre o tema.

A Matriz GUT para Santos (2011, p. 105) é a “matriz para seleção de alternativas com base nos critérios de Gravidade, Urgência e Tendência, os quais indicam uma priorização” e que deve seguir a seguinte pontuação presente no quadro 1:

QUADRO 1 - PONTUAÇÃO DA MATRIZ GUT

Pontos	G (Desdobramento do processo)	U (Prazo para tomada de decisão)	T (Evolução dos efeitos no futuro)
5	Os prejuízos ou dificuldades são extremamente graves.	É necessária uma ação imediata.	Se nada for feito haverá um grande e imediato agravamento.
4	Os prejuízos ou dificuldades são muito graves.	É necessária uma ação com alguma urgência.	Se nada for feito haverá um agravamento a curto prazo.
3	Os prejuízos ou dificuldades são graves.	É necessária uma ação o mais cedo possível.	Se nada for feito haverá um agravamento a médio prazo.
2	Os prejuízos ou dificuldades são pouco graves.	Pode esperar um pouco pela ação.	Se nada for feito, haverá agravamento a longo prazo.
1	Os prejuízos ou dificuldades não têm gravidade.	Não tem pressa alguma pela ação.	Se nada for feito, não haverá agravamento, podendo até melhorar.

Fonte: Elaboração dos autores adaptado de Santos (2011).

De acordo com Santos (2011, p. 106) seus objetivos são:

- a) priorizar as ações de análise e de solução de um dentre os vários problemas apresentados por um processo;
- b) promover o conhecimento e avaliação de um processo/produto existente;
- c) dar condições de rastreabilidade e confiabilidade na seleção de critérios e priorização de fatores.

O *Benchmarking* segundo Mattos e Guimarães (2012, p. 304) “é uma ferramenta de melhoria de desempenho baseada no aprendizado de melhores práticas e no entendimento dos processos pelas quais elas podem ser atingidas”. Ela é uma ferramenta usada na gestão estratégica de maneira auxiliadora, examinando como outras organizações atingiram determinados níveis de excelência, tanto no desempenho, quanto no seu entendimento dos processos responsáveis a leva-las a esse estágio. Ainda segundo o autor esta ferramenta de gestão possibilita o estudo detalhado de processos, produtos e boas práticas de empresas que estão alcançando resultados positivos e conquistando posições de destaque no mercado.

Para Santos (2011, p. 125) o plano de ação 5W2H é um “quadro demonstrativo de atividades a serem apreendidas com total esclarecimento de fatores vinculados a cada uma delas” e seus objetivos são:

- a) apresentar um quadro resumo das atividades necessárias para a execução de um plano;
- b) iniciar uma análise custo-benefício de um projeto qualquer, dimensionando os fatores envolvidos para a verificação dos resultados obtidos;

- c) ordenar as ações futuras de um plano, buscando transparência e eficácia na execução de cada uma delas.

O quadro 2 demonstra um exemplo de plano de ação 5W2H:

QUADRO 2 – EXEMPLO DE PLANO DE AÇÃO 5W2H

Método do 5W2H			
5W	What	O que?	Que ação será executada?
	Who	Quem?	Quem irá executar/participar da ação?
	Where	Onde?	Onde será executada a ação?
	When	Quando?	Quando a ação será executada?
	Why	Por que?	Por que a ação será executada?
2H	How	Como?	Como será executada essa ação?
	How much	Quanto custa?	Quanto custará para executar a ação?

Fonte: elaboração dos autores adaptado de Grosbelli (2014).

## 2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Os principais conceitos teóricos relacionados com a baixa produção e sua relação com os recursos humanos que podem ocasionar impactos na organização e selecionados para o presente trabalho são:

### DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS

O desenvolvimento de uma organização está relacionado diretamente à sua capacidade de ser desenvolvida por pessoas e desenvolver pessoas. Atualmente as organizações vem percebendo a necessidade de apoiar e estimular o desenvolvimento contínuo de pessoas, como uma maneira de se tornar competitiva no mercado (DUTRA, 2009). Segundo Pacheco et al (2005), o desenvolvimento de pessoas é um processo que inclui, além de treinamento, a compreensão do autodesenvolvimento, sendo esse intrínseco a cada indivíduo.

O desenvolvimento de pessoas também pode ser entendido como um processo de longo prazo que afeta positivamente as capacidades do colaborador, como sua motivação, os tornando peças importantes da organização (MILKOVICH; BORDREAU, 2010).

Aquino (1980) afirma que o desenvolvimento de pessoas tem o objetivo de explorar o potencial de aprendizagem e a capacidade produtiva de cada indivíduo, maximizando assim seu desempenho profissional e motivacional. Pode-se definir também como uma linha de

crescimento dividida em estágios, assim, sempre que o colaborador concluir um estágio, ele estará preparado para começar novos desafios perante seu desenvolvimento pessoal e profissional. Características como experiência, vivência, percepção e capacidade de autodesenvolvimento de uma pessoa em treinamento são importantes na obtenção de resultados, sendo mais rápido e vantajoso ao indivíduo quando o mesmo exerce um cargo que goste e tenha aptidão no exercício de suas funções (PACHECO et al, 2005).

Chiavenato (1999a, p. 323) define desenvolvimento como *“experiências não necessariamente relacionadas com o cargo atual, mas que proporcionam oportunidades para desenvolvimento e crescimento profissional”*. Para ele o foco do desenvolvimento é o crescimento pessoal do colaborador que visa à carreira futura e não somente a sua função atual. Para o mesmo autor existem diversos métodos para o desenvolvimento de pessoas, dentre técnicas de desenvolvimento de habilidades pessoais na função e fora dela. Alguns dos principais métodos de desenvolvimento de pessoas são os seguintes:

a) rotação de cargos: é a movimentação das pessoas em várias posições dentro da organização, visando expandir suas habilidades, conhecimentos e capacidades. Pode ser feita de maneira vertical, com uma promoção provisória para uma função mais complexa, ou de maneira horizontal, transferindo lateralmente o colaborador para absorver conhecimentos e experiências com a mesma complexidade;

b) posições de assessoria: é dar a oportunidade para que o colaborador com potencial trabalhe provisoriamente sob a supervisão de um gerente bem sucedido em diversas áreas da organização.

Existem também dois métodos fora do cargo no desenvolvimento de pessoas, a tutoria e o aconselhamento que são:

a) tutoria: onde o colaborador que aspira subir a níveis mais elevados na organização recebe assistência de um gerente, que exerce um papel ativo de guiar e orientar a pessoa em sua carreira profissional;

b) aconselhamento: o gerente proporciona assistência ao colaborador no desempenho de suas funções com aconselhamentos. (CHIAVENATTO, 1999a, p. 325)

## **DEPARTAMENTO DE VENDAS**

Para Moreira (2000, p. 207) o departamento de vendas pode ser organizado por produto, cliente, região ou pela junção de três, dois a dois ou até mesmo os três em conjunto, gerando as seguintes possibilidades:

- a) organização por produto;
- b) organização por cliente;
- c) organização por região;
- d) organização por produto e cliente;
- e) organização por produto e região;
- f) organização por cliente e região;
- g) organização por produto, cliente e região.

Segundo Kotler e Armstrong (2003), os vendedores devem conhecer seus produtos. Essa necessidade é aliada ao crescimento da gerência do produto, levando muitas empresas a adotarem uma estrutura de força de vendas por produto. Para Kotler (1998) as empresas especializam suas forças de vendas por setores industriais ou por linhas de clientes. Forças de vendas separadas podem ser estabelecidas para clientes diferentes, pois conforme Moreira (2000, p. 227):

A divisão dos clientes é geralmente feita por setores, mas também pode ser feita de acordo com o tamanho do cliente. Neste sentido, determina-se uma carteira de clientes para cada um dos vendedores, independente de sua localização ou do produto que estão adquirindo. A especialização do vendedor e o alto grau de conhecimento de atuação do seu cliente passam a fazer parte do seu perfil.

De acordo com Moreira (2000, p. 235), para determinar a quantidade de profissionais que a área de vendas da empresa deve possuir, é preciso responder algumas questões relacionadas ao dimensionamento adequado ou ideal para a força de vendas, sendo elas:

- a) a empresa comercializa bens tangíveis ou intangíveis?
- b) a empresa é nova no mercado ou é tradicional?
- c) a venda é direta ou utiliza canais de distribuição?
- d) qual a quantidade e porte de clientes?
- e) de que forma os clientes estão localizados no mercado, centralizado ou pulverizados?
- f) a venda é técnica ou não?
- g) a empresa está iniciando suas operações ou já tem sua carteira de clientes?
- h) o produto ou serviço é novo no mercado ou já é de consumo conhecido?
- i) a empresa possui uma linha de produtos?
- j) estes produtos são sinérgicos e utilizam a mesma equipe de vendas ou são distintos em relação a sua comercialização?

Assim, Moreira (2000) ressalta que a organização da força de vendas por produto faz com que o vendedor se especialize no produto, passando a saber muito mais sobre o mesmo e ganhando mais segurança em relação a sua abordagem em qualquer tipo de estrutura.

## **ACÚMULO DE FUNÇÕES**

Para Zangrando (2013, p. 326) “*acúmulo de funções é um fenômeno que ocorre quando o empregado, além daquelas atividades, tarefas ou operações razoavelmente inerentes ao cargo para o qual foi contratado, acaba por executar outras*” estas, por sua vez pertenciam originalmente a outros cargos dentro da estrutura da organização.

Gabardo (2011) por sua vez caracteriza o acúmulo de funções quando um colaborador exerce uma nova função além daquela para a qual foi contratado, mantendo atividades de ambas. Já Casagrande (2007, p. 162) conceitua o acúmulo de funções como:

a sobrecarga de trabalho e desempenho de atribuição diferente da qual ocorrerá a contratação. Tal função não pode ser afim ou funcionalmente ligada à contratada. Deve ser totalmente desvinculada da anterior. As funções devem ser alheias ao conjunto de atribuições inerentes à contratada.

Sendo assim, é necessário que as tarefas desempenhadas durante a jornada de trabalho pelo colaborador caracterizem o exercício de pelo menos duas funções distintas. Para ser considerado acúmulo exclui-se casos nos quais o colaborador desempenha poucas atividades que compõem o escopo de outra função, e situações do qual o desempenho de tarefas de outra função seja realizada de forma esporádica (GABARDO, 2011).

Os casos em que o colaborador exerce uma função melhor remunerada, de forma provisória, porém continua recebendo o salário compatível com sua função original, são conhecidas como substituição temporária ou comissionamento interino. Segundo Delgado (2004) tais atos são lícitos, contudo, é assegurado ao colaborador o direito de não sofrer de perdas salariais durante o período, recebendo salário compatível com a função exercida efetivamente. Para esse autor De acordo a definição de função trata de um “conjunto sistemático de atividades, atribuições e poderes laborativos, integrados entre si, formando um todo unitário no contexto da divisão do trabalho estruturada no estabelecimento ou na empresa” (DELGADO, 2004, p. 1009). A função nesse contexto se diferencia de tarefa, pois é formada por um conjunto destas. Tarefa é uma atividade específica, raramente pode-se identificar uma função que é composta por apenas uma tarefa.

Para verificar a função na qual o colaborador foi contratado, Delgado (2004) aplica três regras. A primeira indica a função estipulada nas cláusulas do contrato, a segunda por sua vez é aplicada caso não exista no contrato a definição de sua função. Nesse caso é realizada a verificação da prática contratual cotidiana, que é a verificação efetiva da função exercida pelo colaborador. A terceira regra é a aplicação do parágrafo único da CLT, artigo 456:

Art. 456. A prova do contrato individual do trabalho será feita pelas anotações constantes da carteira profissional ou por instrumento escrito e suprida por todos os meios permitidos em direito. Parágrafo único. A falta de prova ou inexistindo cláusula expressa e tal respeito, entender-se-á que o empregado se obrigou a todo e qualquer serviço compatível com a sua condição pessoal.

Segundo Delgado (2004), não existindo a definição da função em contrato de trabalho e não sendo possível a verificação pela segunda regra o colaborador se obriga por meio do contrato ao exercício de qualquer função compatível com a sua condição pessoal na organização.

Para Gabardo (2011), o desvio de função se entende com a situação na qual o colaborador é contratado para exercer determinada função, porém na prática desempenha uma função diferente dentro do ambiente de trabalho. Também é caracterizado pela contratação de um profissional para exercer atividades próprias de determinado cargo que, de forma não esporádica, exerce outras atividades relacionadas a um cargo diverso daquele em que foi contratado (YGO, 2014).

Para Marras (2000, p. 97) “*a descrição de cargos é um processo que consiste em enumerar as tarefas ou atribuições que compõem um cargo e que o tornam distinto de todos os outros cargos existentes na organização*”. Para esse autor, além de registrar as tarefas que compreendem um cargo, a descrição registra a análise dos diversos requisitos exigidos pelo cargo, como: escolaridade, experiência, responsabilidades, condições de trabalho, complexidade das tarefas, conhecimentos entre outros.

A descrição de cargos fornece as informações que servirão para o desenvolvimento do sistema de avaliação de cargos. O estudo inicial das atividades exercidas pelo empregado, a clara definição de suas atribuições e das principais exigências de ordem mental, de responsabilidade, etc., constituem o que denominamos Análise de Cargos (MARRAS, 2000, p. 67).

## **QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO**

De acordo com Ramos (1995, p. 98), o trabalho é um agente de transformação da realidade que viabiliza a sobrevivência e realização do ser humano. Para ele existem quatro dimensões influenciadoras na qualidade de vida no trabalho:

- a) dimensão política: representada com a segurança do emprego, evitando incerteza em relação ao seu futuro profissional;
- b) dimensão econômica: representada pela equidade salarial, evitando o sentimento de injustiça;
- c) dimensão psicológica: representada pela auto-realização do colaborador, evitando alienação;
- d) dimensão sociológica: representada pela participação do profissional em todo o contexto do processo de trabalho, ao executar e assumir respnsabilidades em equipe.

A qualidade de vida é um estado de bem-estar físico, mental e social e não cabe somente a ausência de doenças. As pessoas que se consideram felizes atribuem essa felicidade ao sucesso em quatro áreas (social, afetiva, saúde e profissional). Sendo assim, situações que geram pouco tempo dedicado à família em função do alto investimento no trabalho pode acarretar a falta de suporte e apoio quando necessários na vida do colaborador. Dentro do âmbito social, pode ocorrer o isolamento e a falta de amigos, além de desencadear sérios prejuízos à saúde da pessoa (LIPP et al., 2007).

Segundo Couto (1987) o estresse ocupacional interfere na qualidade de vida do colaborador modificando a maneira como o mesmo interage nas diversas áreas da sua vida. O stress além de desencadear o desenvolvimento de doenças, propicia um prejuízo para a qualidade de vida e a produtividade do indivíduo, o que gera um grande interesse pelas causas e pelos métodos de redução do estresse. O estresse ocupacional é oriundo do trabalho, sendo um conjunto de fenômenos que se apresentam no organismo do indivíduo incapaz de enfrentar as demandas requeridas pela sua ocupação, afetando sua saúde e seu bem-estar (SCHIMIDT, 2013).

Segundo Wille (2019, on line) “o DISC é uma metodologia de avaliação de comportamento que tem como objetivo, identificar os perfis dominantes de um indivíduo de acordo com o ambiente.” Matos (2008, p. 36) aponta que questionário DISC é “utilizado para identificar o perfil comportamental das pessoas”. Nesse teste a pessoa que está preenchendo o formulário deve selecionar qual dos quatro adjetivos mais se aproxima do seu perfil e o adjetivo que mais se distancia. Após a coleta das respostas do questionário DISC é possível processar o perfil comportamental do indivíduo.

Para Araújo (2001) ao se analisar o perfil de seus funcionários, o gestor acaba não encontrando um perfil que se aplica no que ele necessita ou se encontrar acaba não tendo tempo para treiná-lo corretamente, ambos fatores são de extrema importância na hora da delegação de tarefas, porque ao selecionar incorretamente um colaborador que não possui o perfil adequado para tais tarefas, o superior acaba colocando em risco toda a empresa. Ao não encontrar tempo suficiente para treiná-lo, esse mesmo superior também coloca em risco a empresa, ambos fatores devem ser muito bem analisados, antes de uma efetivação para que ninguém da empresa seja prejudicado: nem o superior, nem o colaborador e nem a empresa.

## **NEGOCIAÇÃO**

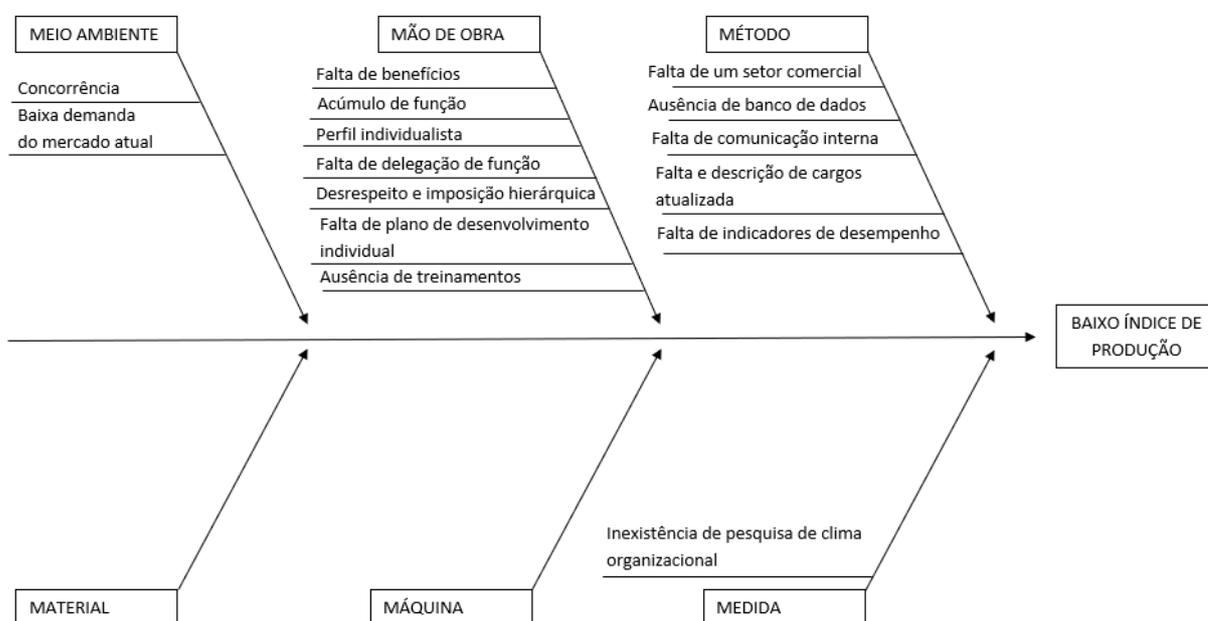
Segundo Gil (2006) a negociação sempre foi o método de regulação das divergências, sejam elas relações diplomáticas, relações comerciais, políticas, etc. Hoje, após diversas mudanças nas empresas e na sociedade, a negociação tornou-se imprescindível.

Chiavenato (1999b, p. 542) define negociação como um “*processo de tomar decisões conjuntas quando as partes envolvidas têm preferências diferentes*”. Para que a mesma seja feita é necessário a preparação de um plano estratégico para direcionar as decisões ao decorrer do processo de negociação. Essa estratégia de negociação atua como um compromisso amplo para atingir os objetivos estabelecidos pelo negociador.

### 3 PROPOSTA DE SOLUÇÃO PARA AUMENTAR O BAIXO ÍNDICE DE PRODUÇÃO NA EMPRESA DE CORTE A JATO D'ÁGUA

Após entrevista informal realizada em março de 2019 com uma das gerentes administrativas, identificou-se algumas possíveis causas que impactam no problema do baixo índice de produção na empresa. Foi utilizado o *brainstorming* para se debater e identifica-las por meio de uma conversação em grupo. Utilizando o diagrama de Ishikawa foi possível analisar e dividir as causas nos seguintes itens observados na figura 5:

FIGURA 2 – DIAGRAMA DE ISHIKAWA DA EMPRESA



Elaboração dos autores a partir de dados da empresa.

Foi utilizado a Matriz GUT para a priorização das causas que levam ao baixo índice de produção da empresa. O quadro 3 mostra as causas do problema identificadas como prioritárias.

QUADRO 3 - MATRIZ GUT DA EMPRESA

Causas	Gravidade	Urgência	Tendência	Total
	<b>G</b>	<b>U</b>	<b>T</b>	
Acúmulo de função	5	5	5	<b>125</b>
Falta de um setor comercial	5	5	5	<b>125</b>
Falta do plano de desenvolvimento individual	4	5	5	<b>100</b>
Ausência de indicadores de desempenho de processos	4	5	4	80
Ausência de treinamentos	4	4	5	80
Falta de comunicação interna	3	4	5	60

Desrespeito e imposição hierárquica	3	5	4	60
Falta de descrição de cargos atualizada	4	4	3	48
Falta de delegação de função	3	3	3	27
Ausência de banco de dados	4	3	2	24
Perfil individualista	3	2	3	18
Baixa demanda do mercado atual	3	2	2	12
Inexistência de pesquisa de clima organizacional	2	2	3	12
Falta de benefícios	1	1	2	2
Concorrência	1	1	1	1

Elaboração dos autores

Considerou-se as causas prioritárias as que atingiram pontuação acima ou igual a 100 pontos, destacando-se assim três causas principais.

### 1) Acúmulo de função

Com a coleta de dados, foi possível identificar o acúmulo de função do atual Coordenador de Produção, o mesmo absorve as atividades dos setores de produção e comercial. Isso cria um transtorno para os outros colaboradores que futuramente precisarão saber sobre as atividades e para as gestoras que na ausência desse funcionário não terão a quem recorrer. Caracterizada pela sobrecarga de atividades, desempenhando funções que não estão em seu contrato, afetando a qualidade de vida no trabalho e gerando assim maior desgaste físico e psicológico, esse colaborador está sujeito a um afastamento por estresse no trabalho.

### 2) Falta de um Setor Comercial

O colaborador que acumula funções está realizando o trabalho de duas pessoas, sendo assim, o organograma atual da empresa não favorece para que o problema apresentado seja solucionado. Foi relatado na entrevista que atualmente a parte comercial está sendo realizada pelo coordenador de produção. Com o acúmulo das duas funções a organização acaba não tendo uma pessoa voltada somente para a parte comercial, que desenvolva e aplique planos de ação que visem aumentar a carteira de clientes aumentando a produção.

### 3) Falta do Plano de Desenvolvimento Individual

Foi identificado que a empresa não conta com nenhum plano de desenvolvimento pessoal, com um plano de cargos e funções. Este plano determina a maneira como o colaborador poderá desenvolver sua carreira interna, quais etapas ele terá que cumprir para receber promoções e ascender a cargos mais altos. Para a elaboração desse plano é necessário organização e muito conhecimento, tanto da empresa quanto do que se quer de cada

colaborador, deve-se levar em consideração um organograma bem definido. Além disso, os salários e benefícios devem estar descritos neste plano, além do tempo de casa e outras particularidades da empresa.

Utilizando a ferramenta do *benchmarking* para encontrar alternativas de solução relacionadas as principais causas, baseou-se na proposta de Howes (2011), que propôs a criação de um novo setor de diretoria para a Federação do Comércio de Bens, Serviços e Turismo de Santa Catarina visando estruturar a organização de Núcleo de Pesquisas para Instituto de Pesquisas, baseando sua proposta no planejamento estratégico da gestão.

Também se utilizou da proposta de Bundchen e Silva (2005) relacionado a um plano de desenvolvimento individual alinhado as estratégias de uma organização do setor bancário, com o nome fictício de Agência Unidade, baseando-se no conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes básicas e imprescindíveis para a sustentação da estratégia de diferenciação proposta pela organização visando vantagem competitiva.

O quadro 4 mostra as alternativas de solução propostas para se aumentar a produção na empresa de corte a jato d'água.

QUADRO 4 - ALTERNATIVAS DE SOLUÇÃO PARA AUMENTO DA PRODUÇÃO

<b>Causas</b>	<b>Propostas de solução</b>
Acúmulo de funções.	Desenvolver instrução de trabalho e descrição de cargos atualizada.
Falta de um setor comercial.	Apresentar um novo organograma que explore o potencial de produção da organização.
Falta de plano de desenvolvimento pessoal.	Elaborar plano de desenvolvimento individual.

Elaboração do autores.

Ao se analisar e definir as principais causas e alternativas de solução, foram desenvolvidos três planos de ação visando aumentar o índice de produção da empresa.

QUADRO 5 – 5W2H ACÚMULO DE FUNÇÃO – INSTRUÇÃO DE TRABALHO

<b>O que?</b>	Desenvolver instrução de trabalho.
<b>Por que?</b>	Para que todos os colaboradores possam aprender sobre as atividades e se desenvolver melhor.
<b>Onde?</b>	Setor Administrativo.
<b>Quem?</b>	Gerentes administrativas.
<b>Quando?</b>	05 de agosto de 2019.

<b>Como?</b>	Desenvolvendo uma instrução de trabalho baseado nas atividades realizadas em todas as áreas da empresa e atualizando a descrição de cargos já existente na empresa.
<b>Quanto?</b>	30 minutos semanais para instruções sobre o tema e introdução prática da instrução de trabalho na operação + gastos na confecção do mesmo.

Elaboração dos autores

O acúmulo de função por parte do coordenador de produção é a principal causa que impacta na produção da empresa, pois o mesmo possui um perfil individualista que não tem a capacidade de delegar atividades e tarefas aos demais colaboradores subordinados a ele. A organização poderá atingir seus objetivos se melhorar o desempenho de cada colaborador, distribuindo as atividades a partir de uma instrução de trabalho e atualizando sua descrição de cargos, delimitando as atividades e responsabilidades de cada cargo.

#### QUADRO 6 – 5W2H ACÚMULO DE FUNÇÃO – DESCRIÇÃO DE CARGOS

<b>O que?</b>	Atualizar a descrição de cargos.
<b>Por que?</b>	Impedir o acúmulo de funções do coordenador de produção.
<b>Onde?</b>	Setor Administrativo.
<b>Quem?</b>	Gerentes administrativas.
<b>Quando?</b>	19 de agosto de 2019.
<b>Como?</b>	Atualizando a descrição de cargos já existente na empresa.
<b>Quanto?</b>	8 horas de trabalho das Gerentes Administrativas para atualização da descrição de cargos.

Elaboração do autores

Com uma descrição de cargos atualizada, a instrução de trabalho sistematizará toda a produção, aumentando a produção da organização e auxiliando na melhor delegação de poderes dentro da organização. Logo, a organização terá suas atividades divididas de forma correta, não causando desconforto entre os funcionários durante a realização de tarefas.

#### QUADRO 7 – 5W2H FALTA DE UM SETOR COMERCIAL

<b>O que?</b>	Criação de um setor comercial que explore o potencial de produção da organização.
<b>Por que?</b>	Implantar o organograma de forma que a organização consiga explorar o potencial de cada um dos seus colaboradores e criar um setor comercial.
<b>Onde?</b>	Setor administrativo.
<b>Quem?</b>	Gerentes administrativas.
<b>Quando?</b>	02 de setembro de 2019.
<b>Como?</b>	Realização de processo de admissão de mais um colaborador, a fim de conseguir a separação correta das atividades.
<b>Quanto?</b>	Salário médio de R\$ 4.199,99. + Encargos trabalhistas.

Elaboração dos autores.

O organograma atual da organização possui sete colaboradores e conforme relatado na entrevista informal, o coordenador de produção hoje é quem desempenha a parte comercial de relação com os clientes. Para a empresa poder atingir sua produção máxima, ela precisará incluir um novo setor: o setor comercial separado da produção. Esse departamento de vendas terá como principal função conquistar novos clientes e recuperar os bons clientes inativos para aumentar a produção da empresa.

O cargo que seria o responsável pelo novo setor será chamado de Coordenador Comercial. O salário foi obtido por meio de cotação nos sites Love Mondays (2019), Trabalha Brasil (2019), Vagas (2019) e Neuvo (2019), como demonstrado no quadro 8:

QUADRO 8 – COTAÇÃO DE SALÁRIOS COORDENADOR COMERCIAL

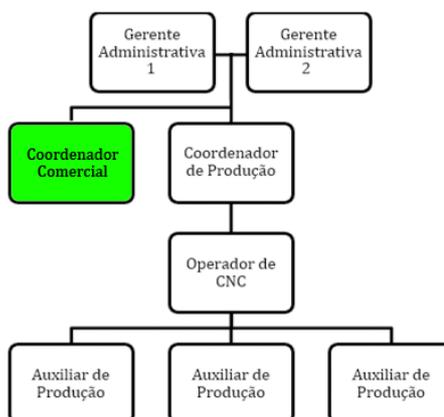
Site utilizado	Valores da cotação (média de salários)
Site Love Mondays	R\$ 5.866,00
Site Trabalha Brasil	R\$ 4.061,98
Site Vagas	R\$ 4.338,00
Site Neuvo	R\$ 3.000,00

Elaboração dos autores.

Por meio dessa pesquisa salarial, a equipe determinou o salário com o cálculo da mediana, que segundo Marras (2012) é calculada utilizando a quantidade de valores pesquisados (4) usando a seguinte fórmula:  $n + 1 / 2 = 4 + 1 / 2 = 2,5$ . Utilizando o cálculo de média ponderada entre dois valores (R\$ 4.061,98 e R\$ 4.338,00), totalizando um valor médio de salário de R\$ 4.199,99.

Com a criação do setor comercial o novo organograma, as Gerentes Administrativas devem levar em conta a instrução de trabalho e a descrição de cargos. Sendo assim, a figura 3 mostra o novo organograma proposto à empresa.

FIGURA 3 – NOVO ORGANOGRAMA PARA A EMPRESA



Elaboração dos autores.

QUADRO 9 - 5W2H FALTA DE PLANO DE DESENVOLVIMENTO INDIVIDUAL

<b>O que?</b>	Elaborar plano de desenvolvimento individual.
<b>Por que?</b>	Para traçar o perfil, habilidades e competências dos atuais colaboradores da empresa.
<b>Onde?</b>	Dentro da organização.
<b>Quem?</b>	Gerentes Administrativas.
<b>Quando?</b>	07 de outubro de 2019.
<b>Como?</b>	O plano de desenvolvimento individual atuará na identificação de perfis que se encaixam com o que a empresa gostaria de obter de cada colaborador.
<b>Quanto?</b>	8 horas de tempo de serviço das administradoras para elaboração do plano de desenvolvimento individual.

Elaboração dos autores

Visando o desenvolvimento dos funcionários, o plano de desenvolvimento individual tem como objetivo traçar o perfil, habilidades e competências dos atuais colaboradores, pois ao atualizar o organograma poderá haver a necessidade de realocação das funções. Após a análise dos perfis dos colaboradores, as gerentes administrativas podem considerar ser mais convenientes deixar o atual coordenador de produção na nova função de coordenador comercial. Assim seu antigo cargo ficaria vago e elas poderiam avaliar se caberia uma promoção ao operador de CNC à função de coordenador da produção. Conseqüentemente, um dos auxiliares de produção poderia ser promovido ao cargo de operador CNC. Assim a nova contratação seria de um auxiliar de produção e não de um coordenador comercial. Dando oportunidade de promoções e expansão da visão da empresa e dos colaboradores, estimulando o desenvolvimento de pessoas.

O quadro 10 mostra o plano de ação para a elaboração do plano de desenvolvimento pessoal na organização.

QUADRO 10 - 5W2H APLICAÇÃO PDI

<b>O que?</b>	Aplicar plano de desenvolvimento individual.
<b>Por que?</b>	Identificar possíveis candidatos para promoção.
<b>Onde?</b>	Dentro da organização.
<b>Quem?</b>	Gerentes Administrativas.
<b>Quando?</b>	04 de novembro de 2019.
<b>Como?</b>	Realizar uma análise de competências e habilidades, utilizando-se do teste DISC e realizando entrevistas por competências.
<b>Quanto?</b>	16 horas de tempo de serviço das administradoras para aplicação das ferramentas.

Elaboração dos autores

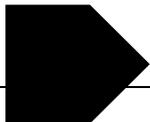
O plano deverá seguir a seguinte sequência:

- a) análise de competências e habilidades: ao analisar a descrição de cargos, as gerentes deverão elencar as competências e habilidades que enxerguem como essenciais no cargo de coordenador de produção;
- b) teste DISC: Nessa ferramenta é possível identificar quatro perfis de dominância entre os colaboradores: dominância, influência, estabilidade e conformidade e assim determinar o perfil ideal para o cargo;
- c) entrevista por competência: com a análise e teste concluídos, a entrevista ajudaria na hora de selecionar o colaborador ideal para assumir o cargo vago.

Com esse plano de desenvolvimento individual a empresa conseguirá melhorar o clima organizacional motivando seus colaboradores, aumentando o respeito entre os diferentes níveis hierárquicos pois agora estaria claro a função e o perímetro de atuação de cada um, no caso de falta de um colaborador já se teria quem poderia substituí-lo nas atividades de sua função.

O cronograma para a implantação dos planos de ação seguiria a sequência demonstrada no quando 11.

**QUADRO 11 – CRONOGRAMA DE IMPLANTAÇÃO DOS PLANOS DE AÇÃO**

PLANOS DE AÇÃO	PERÍODO			
	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro
Desenvolver instrução de trabalho.				
Atualizar a descrição de cargos.				
Criação de um setor comercial que explore o potencial de produção da organização.				
Elaborar plano de desenvolvimento individual.				
Aplicar plano de desenvolvimento individual.				

Elaboração dos autores

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

A baixa produção é um problema que deve ser estudado, entendido e solucionado, pois gera diversos prejuízos à organização e revela problemas no desenvolvimento do colaborador. Como objetivo geral deste trabalho, pretendeu-se apresentar propostas para aumentar o baixo índice de produção da empresa de corte a jato d'água. Em relação aos objetivos específicos

visou-se fundamentar os principais aspectos do desenvolvimento de pessoas, departamento de vendas e qualidade de vida no trabalho, identificar as causas que impactam na baixa produção e propor soluções para a mesma, evidenciando como as consequências do problema podem ser evitadas por meios de ações vinculadas ao setor de Recursos Humanos.

Por meio da pesquisa de campo, fatores vistos na teoria se refletiram na prática, como as consequências do acúmulo de função na produção da empresa que refletem diretamente na lucratividade da organização. Zelar pelo fator humano e melhorar o ambiente do trabalho contribuem para uma maior produção e esse zelo deve ser acompanhado de outros fatores-chaves para se operar com o máximo de desempenho e poder aumentar as vendas. Deve-se considerar os recursos e as pessoas, estimular seu desenvolvimento pessoal e profissional através de treinamento e motivação e motivar o trabalho em equipe que remete a geração de liderança. O resultado das vendas e o aumento da produção dependem do esforço das pessoas, por isso motivar e capacitar toda a equipe é a melhor maneira de aumentar a produção e consequentemente, a receita de maneira equilibrada.

## REFERÊNCIAS

ARAÚJO, L. C. G.; GARCIA, A. A. **Gestão de pessoas: estratégias e integração organizacional**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

ARAÚJO, L. C. G. **Tecnologias de Gestão Organizacional**. São Paulo: Editora Atlas, 2001.

AQUINO, C. P. **Administração de recursos humanos: uma introdução**. São Paulo, 1980.

BUNDCHEN, E.; SILVA, A. B. **Proposta de um plano de desenvolvimento de competências individuais genéricas alinhado à estratégia empresarial**. Revista de Ciências da Administração da UFSC, vol. 7, núm. 13, janeiro-julho, 2005, p. 1-24.

CASAGRANDE, V. M. **Acúmulo de funções e revisão do contrato de trabalho**. Revista de Direito do Trabalho, São Paulo, v. 33, n. 127, jul./set. 2007, p. 159-173.

CHIAVENATO, I. **Administração dos novos tempos**. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999a.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1999b.

**CLT – Consolidação das Leis do Trabalho**. Decreto Lei nº 5.452 de 01 de Maio de 1943. Artigo 456. Disponível em <<https://www.jusbrasil.com.br/topicos/10713596/artigo-456-do-decreto-lei-n-5452-de-01-de-maio-de-1943>>. Acesso 13. mai. 2019.

COUTO, H. A. **Stress e qualidade de vida dos executivos**. Rio de Janeiro: COP, 1987.

CUSTODIO, M. F. **Gestão da qualidade e produtividade.** São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2015.

DELGADO, M. G. **Curso de Direito do Trabalho.** 3. ed. São Paulo: LTr, 2004.

DUTRA, J. S. **Gestão de Pessoas: modelos, processos, Tendências e perspectiva.** São Paulo: Atlas, 2009.

GABARDO, J. P. **A Intensificação do Trabalho e o Acúmulo de Funções: Possibilidades de respostas por parte do Direito.** Curitiba: Monografia (Graduação em Direito) da UFPR, 2011.

GIL, A. C. **Como elaborar projeto de pesquisa.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GIL, A. C. **Gestão de Pessoas: enfoque nos Papéis Profissionais.** São Paulo: Atlas, 2006.

GROSBELLI, A. C. **Proposta de Melhoria Contínua em um Almoarifado Utilizando a Ferramenta 5W2H.** Medianeira: Trabalho de conclusão de curso - Graduação em Engenharia de Produção, UTFPR, 2014.

HOWES, B. H. G. D. **Proposta de Transformação do Núcleo de Pesquisas da Fecomércio SC em um Instituto de Pesquisa Estratégico para Santa Catarina.** Florianópolis: Trabalho de Conclusão de Estágio - Bacharel em Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, 2011.

KNAPIK, J. **Gestão de pessoas e talentos.** Curitiba: InterSaberes, 2012.

KOTLER, P. **Administração de Marketing – Análise, Planejamento, Implementação e Controle.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

KOTLER, P. ARMSTRONG, G. **Princípios de Marketing.** 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

LIPP, M. E. N., MALAGRIS, L. E. N., NOVAIS, L. E. **Stress ao longo da vida.** São Paulo: Ícone, 2007.

LOVEMONDAYS. Disponível em: <<https://www.lovemondays.com.br/salarios/cargo/salario-coordenador-comercial?utf8=√&period=2018-05-29>>. Acesso em 29 de mai. 2019.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos da metodologia científica.** 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MARRAS, J. P. **Administração de remuneração.** 2 ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

MATOS, J. F. **Análise dos Aspectos Comportamentais Através da Ferramenta DISC.** Lisboa: Tese - Mestrado em Gestão de Empresas. Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa, 2008.

MATTOS, J. R. L.; GUIMARÃES, L. S. **Gestão da tecnologia e inovação, uma abordagem prática.** 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2012.

MILKOVICH, G. T., BORDREAU, J. W. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 2010.

MOREIRA, J. C. T. **Administração de Vendas**. São Paulo: Saraiva, 2000.

PACHECO, L., SCOFANO, A. C., BECKERT, M., SOUZA, V. **Capacitação e desenvolvimento de pessoas**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.

RAMOS, W. M. **A qualidade de vida no trabalho de médicos e enfermeiros: um estudo de casos em hospital público de Belo Horizonte**. Belo Horizonte: Tese (Mestrado) Universidade Federal de Minas Gerais, 1995.

SANTOS, M. B. **Mudanças organizacionais: métodos e técnicas para a inovação**. 3. ed. Curitiba: Juruá, 2011.

SCHIMIDT, D. R. C. **Modelo Demanda-Controle e estresse ocupacional entre profissionais de enfermagem: revisão integrativa**. Londrina: Hospital Universitário, Universidade Estadual de Londrina, 2013.

TRABALHA BRASIL. Disponível em: <<https://www.trabalhabrasil.com.br/media-salarial-para-coordenador-comercial>>. Acesso 29 de mai. 2019.

VAGAS. Disponível em: <<https://www.vagas.com.br/cargo/coordenador-comercial>>. Acesso 29 de mai. 2019.

WILLE, L. **Análise de Perfis**. 2019. Disponível em: <[http://nead.ielpr.org.br/ead/pluginfile.php/313570/mod\\_resource/content/1/An%C3%A1lise%20de%20Perfis.pdf](http://nead.ielpr.org.br/ead/pluginfile.php/313570/mod_resource/content/1/An%C3%A1lise%20de%20Perfis.pdf)> Acesso 29 mai. 2019.

YGO, A. **Desvio e acúmulo de função**. 2014. Disponível em: <<https://ygoaquino.jusbrasil.com.br/artigos/150410912/desvio-e-acumulo-defuncao>> Acesso em: 19 abr. 2019.

ZANGRANDO, C. **Princípios jurídicos do Direito do Trabalho**. 2. ed. São Paulo: LTr, 2013.

#### ABSTRACT

The present work aims to present a proposal to increase production, after field research conducted in a waterjet cutting company. The specific objectives are to identify the causes that impact the low rate of production of jet cutting of the organization, to present alternatives for the solution of the problem and to elaborate action plan with proposals for the increase of the production index. The methodology was used in addition to the field research, the informal interview, the bibliographic research, the Ishikawa diagram and the 5W2H action plan. It was based on the main concepts of people development, production, accumulation of function and quality of life at work. The causes of the problem and the presentation of alternatives to solve the problem were developed. The proposed results were obtained to increase the production index of the company with creation of work instruction, updating of job description, creation of commercial sector and implementation of individual development plan.

**Keywords:** People Development. Production. Function Accumulation.