

## **REFEIÇÕES A BORDO: COMO AUMENTAR A PRODUTIVIDADE EM UMA EMPRESA ALIMENTÍCIA**

**Adriana Andrade Braga**

Estudante de Gestão de Recursos Humanos na Faculdade da Indústria  
adriabraga2007@hotmail.com

**Gerson Dreher Neto**

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

**Giovanna Kamile da Silva**

Estudante de Gestão de Recursos Humanos na Faculdade da Indústria  
giovanna\_kamile@hotmail.com

**Jamerson David**

Estudante de Gestão de Recursos Humanos na Faculdade da Indústria  
jamerson-dvd@hotmail.com

**Maiara Saory Matucheski**

Estudante de Gestão de Recursos Humanos na Faculdade da Indústria  
maiara\_saory@hotmail.com

**Samanda Ferreira de Camargo Santos**

Estudante de Gestão de Recursos Humanos na Faculdade da Indústria  
samandasantos.07@gmail.com

**Ana Crhistina Vanali**

Doutora em Sociologia pela UFPR  
anacvanali@gmail.com

### **RESUMO**

O presente trabalho tem como objetivo principal apresentar uma proposta para aumentar o índice de produtividade em uma empresa alimentícia. Como objetivos específicos procura identificar as causas do baixo índice de produtividade, apresentar alternativas para solução do problema e elaborar plano de ação com propostas para aumentar o índice de produtividade. Utilizou-se na metodologia a pesquisa de campo, a entrevista informal, o diagrama de Ishikawa, o brainstorming, o benchmarking, a matriz GUT, o plano de ação 5W2H e o cronograma de implantação. Fundamentou-se nos conceitos de desenvolvimento de pessoas, produtividade, treinamento, clima organizacional, liderança, relacionamento interpessoal e gestão de conflitos.

**Palavras-chave:** Desenvolvimento de Pessoas. Produtividade. Treinamento.

## INTRODUÇÃO

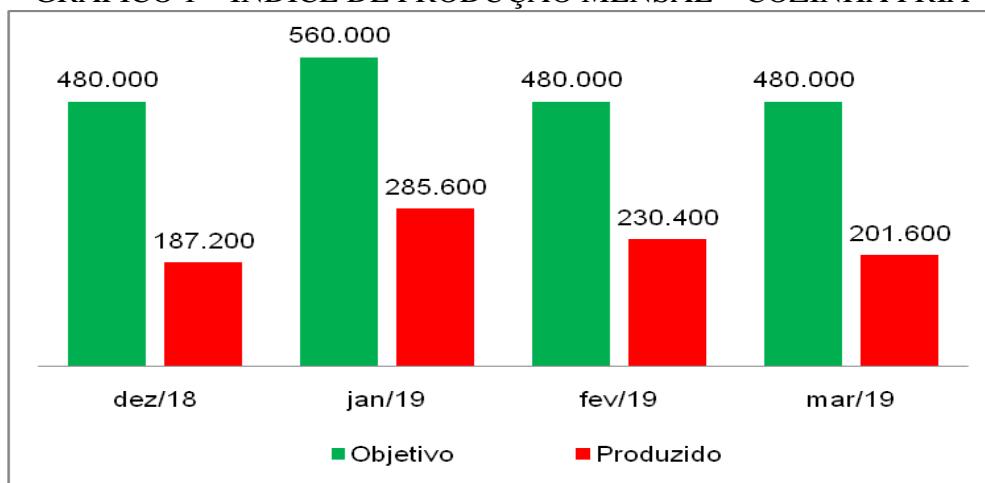
O capital humano é considerado o maior patrimônio das organizações, com isso, o desenvolvimento de pessoas pode ser direcionado desde o mais simples funcionário, até o seu principal executivo, sendo uma questão essencial para a empresa. Atualmente a área de Recursos Humanos está em constante evolução, necessitando de inovações e fazendo com que o desenvolvimento de seus colaboradores se torne peça fundamental.

Com o objetivo de propor solução para aumentar a produtividade dentro da organização, após pesquisas e levantamentos de dados por meio de estudos realizados com foco no desenvolvimento de pessoas, observou-se que, o processo de treinamento dos colaboradores gera a capacitação dos mesmos, aumenta o desempenho no mercado competitivo, diminui os custos e eleva a produtividade.

O treinamento aplicado da maneira correta é uma educação complementar para os colaboradores, pois melhora o trabalho em equipe, as qualificações de cada um e atende com mais eficiência a necessidade dos clientes. O primeiro passo para identificar se é preciso ou não desenvolver um programa de treinamento, é fazer uma análise de tarefas e de desempenho dos colaboradores, pois na maioria das vezes a dificuldade encontrada no ambiente de trabalho está associada ao relacionamento interpessoal e ao clima organizacional.

O presente trabalho foi realizado no setor de produção de uma empresa alimentícia que conta com 40 colaboradores. A entrevista para a coleta de dados foi realizada com a gerente de produção que nos relatou que atualmente a empresa enfrenta problemas no índice de produtividade. O gráfico 1 demonstra o índice de produção dos meses de dezembro de 2018 a março de 2019 referente a produção de alimentos na cozinha fria, setor analisado nesse artigo.

GRÁFICO 1 – ÍNDICE DE PRODUÇÃO MENSAL – COZINHA FRIA



Elaboração dos autores a partir de dados da empresa.

Em qualquer ambiente fabril sempre existe a oportunidade de solucionar problemas nas operações, principalmente quando as metas não são atendidas e ficam fora do estabelecido. Na situação da empresa alimentícia estudada, como pode ser observado no gráfico 1, nos meses analisados o setor de produção na cozinha fria não atingiu a meta de atender 100% dos pedidos, visto que a maior parte da produção teve que ser descartada por não estarem dentro do padrão de qualidade estabelecido pela empresa. A queda da produtividade ocasionou atrasos nos pedidos, retrabalho e desperdícios. O que contribui para essa baixa produtividade é o fato da empresa não oferecer, entre outros aspectos, um treinamento adequado aos colaboradores. O alto índice de absenteísmo e o fato da maioria dos colaboradores estarem na empresa há muitos anos na organização também são fatores que podem ter contribuído para que a meta não fosse atingida.

## 1. METODOLOGIA

Definiu-se como tipo de pesquisa a de campo que tem o objetivo de adquirir informações ou conhecimentos relacionados a um problema ou hipótese. Ela 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). Para Richardson (1999, p. 465) a pesquisa de campo é “*uma investigação empírica realizada no local onde ocorre ou ocorreu um fenômeno ou que dispõe de elementos para explicá-lo*”. Essa metodologia foi usada para levantar os dados da empresa alimentícia.

A entrevista informal “*é o tipo menos estruturado, e só se distingue da simples conversação porque tem como objetivo básico a coleta de dados*” e tem como objetivo “*a obtenção de uma visão geral do problema pesquisado*” (GIL, 1999 p. 111). O tipo de entrevista menos estruturada “*se distingue da simples conversação porque tem como objetivo básico a coleta de dados. O que se pretende é a obtenção de uma visão geral do problema pesquisado, bem como a identificação de alguns aspectos da personalidade do entrevistado*” (RIBEIRO, 2008, p. 129). Em abril de 2019 foi realizada várias entrevistas informais com a responsável pelo setor de produção do alimentos da cozinha fria, onde foi-se questionado sobre possíveis problemas que ocorrem na empresa, sobretudo os relacionados ao desenvolvimento de pessoas.

O Diagrama de Ishikawa, segundo Custodio (2015), foi criado em 1940, por Kaoru Ishikawa, com a finalidade de 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. “*Essa representação gráfica permite estabelecer, após um análise criteriosa, quais são as causas (problemas que dão início a ocorrência do problema maior) que fazem com que o efeito ocorra.*” (SELEME; STADLER, 2012, p. 91). Os seis grupos de 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 é uma ferramenta “*associada à criatividade e é, por isso, preponderantemente usada na fase de planejamento, na busca de soluções*”, é utilizado para que “*um grupo de pessoas crie o maior número de ideias acerca de um tema previamente selecionado*” (MEIRELES, 2001, p. 20). Essa técnica de acordo com Santos (2011, p. 45) tem o objetivo de auxiliar as pessoas de um grupo a apresentarem diversas ideias em um período de tempo curto. Seus objetivos são:

- a) estimular a participação das pessoas nas reuniões das equipes;
- b) obter idéias 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 para Santos (2011, p. 38) nessa técnica existem dois tipos de sequência a seguir:

- 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 é uma ferramenta muito utilizada pelas empresas para priorizar os problemas que devem ser atacados pela gestão, bem como para analisar a prioridade que certas

atividades devem ser realizadas e desenvolvidas (PERIARD, 2011). O objetivo desta técnica é orientar decisões mais complexas, para tanto é empregada para definir as prioridades dadas às diversas alternativas de ações. (BASTOS, 2014)

Para montar-se a Matriz GUT é necessário listar as dificuldades que envolvam as atividades, posteriormente é necessário atribuir notas para cada problema citado, considerando três aspectos principais: Gravidade, Urgência e Tendência.

Quanto aos aspectos principais, Periard (2011, p. 67) faz a seguinte classificação:

- a) gravidade: diz quanto é o peso da dificuldade analisada caso ela venha a ocorrer. Analisa-se certas características, tais como: tarefas, pessoas, resultados, processos, organizações etc. estudando os resultados a médio e longo prazo, se antes não for solucionado;
- b) urgência: a quantidade de tempo que se tem ou necessita para resolução da tarefa. Se grande a urgência, menor é o tempo disponível para sanar tal problema;
- c) tendência: refere-se à possibilidade de aumento do problema, a circunstância da questão crescer ao decorrer do tempo.

O quadro 1 mostra os valores utilizados para elaborar a matriz GUT.

QUADRO 1 – VALORES DA MATRIZ GUT

Pontos	Gravidade	Urgência	Tendência
5	Extremamente grave	Ação imediata	Se nada for feito, o agravamento será imediato
4	Muito grave	Alguma urgência	Vai piorar a curto prazo
3	Grave	Mais cedo possível	Vai piorar a médio prazo
2	Pouco grave	Pode esperar um pouco	Vai piorar a longo prazo
1	Sem gravidade	Sem pressa	Não vai piorar ou pode até melhorar

Fonte: Veras (2017, p. 34).

O *Benchmarking* é um processo sistemático e contínuo de medir e comparar os resultados (de bens, serviços ou processos) de uma organização em relação aos de outras empresas, com o objetivo de obter informações que possam ajudar a melhorar o próprio desempenho (CIERCO et al., 2003).

Benchmarking é uma técnica que consiste em fazer comparações e imitar organizações, concorrentes ou não, do mesmo ramo de negócio ou de outros que façam algo de maneira particularmente bem-feita e são reconhecidas como líderes. A essência do benchmarking é a busca das melhores práticas da administração, como forma e ganhar vantagens competitivas. (LACOMBE; HEILBORN, 2015, p. 98)

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”. Esta ferramenta é “uma maneira de estruturarmos o pensamento de uma forma bem organizada e materializada antes de implantarmos alguma solução no negócio” (BEHR; MORO; ESTABEL, 2008, p. 39). Seus objetivos são (SANTOS, 2011, p. 127):

- 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 5W2H deve ser feito na seguinte sequência (SANTOS, 2011, p. 127):

- a) levantar e detalhar ações ou fatores que compõem uma ação maior, na medida em que apresentem custos significativos ou sejam consideradas para destaque;
- b) as ações ou atividades a serem desenvolvidas *What* (O Que) devem ser enunciadas com o verbo no infinitivo e estarem acompanhadas sempre de suas justificativas *Why* (Por Que). Nestas, a resposta inicia um “Para que” para facilitar a compreensão, sendo que o *How* (Como) deve ser colocado com o verbo no gerúndio, pois se trata de algo, muitas vezes, em curso. A última coluna é reservada para o valor de realização *How much* (Quanto), no ‘design’ isolado do plano de ação;
- c) nesta última, se inicia a análise custo-benefício do plano, parcial e total, ou seja, verifica-se o retorno do investimento. Se a equipe/liderança não tiver alternativas de ações com melhor desempenho, as propostas são mantidas. O somatório final da coluna ajuda, a saber, o valor total de investimento;
- d) o preenchimento das outras colunas deve ser feito considerando uma leitura posterior sem margem de dúvida de interpretação.

O quadro 2 apresenta as questões do 5W2H.

QUADRO 2 – QUESTÕES DO 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: Grosbelli (2014, p. 23).

O diagrama de Gantt, é um “*diagrama que demonstra um conjunto de atividades associadas a um período de tempo para a realização de cada uma delas*” (SANTOS, 2011, p. 141). De acordo com Santos (2011, p. 141) os objetivos do Diagrama de Gantt são:

- a) controlar acontecimentos que sucedem ao longo do tempo;
- b) complementar informações discorridas no Plano de Ação (5W2H);
- c) gerenciar pequenos projetos, buscando a apresentação de resultados de forma simples através de um cronograma.

O Diagrama de Gantt é realizado na seguinte sequência (SANTOS, 2011, p. 142):

- a) definir claramente as atividades encadeadas de um projeto ou processo, sabendo a prioridade, prazos de início e de fim das mesmas;
- b) os tempos devem ter sua unidade definida em dias, semanas, meses, bimestres etc.;
- c) relacionar todas as atividades na primeira coluna da tabela, fracionando as colunas restantes nas unidades de tempo acima;
- d) marcar barras horizontais provenientes dos prazos iniciais e finais de cada atividade;
- e) descrever observações que se façam necessárias.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Os principais conceitos relacionados com o tema desenvolvimento de pessoas para solucionar o problema de baixo índice de produtividade abordados serão:

### DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS

Segundo Chiavenato (2010, p. 409) “*o desenvolvimento está mais focalizado no crescimento pessoal do empregado e visa a carreira futura e não apenas o cargo atual*”. O desenvolvimento de pessoas é importante para o sucesso das empresas, visto que o capital humano serve de estratégia e concorrência. É um processo de longo prazo, com o objetivo não só de desenvolver as habilidades dos colaboradores com treinamentos, mas também a inteligência emocional, aumentar a qualidade de vida, ajudar a alcançar metas, motivando-os e promovendo o crescimento profissional.

O desenvolvimento de pessoas refere-se ao conjunto de experiências de aprendizagem não necessariamente relacionadas aos cargos que as pessoas ocupam atualmente, mas que proporcionam oportunidades para o crescimento e desenvolvimento profissional. (GIL, 2014, p. 123)

Há muitos métodos para o desenvolvimento de pessoas. Existem técnicas de desenvolvimento de habilidades pessoais no cargo e fora do cargo. Para Chiavenato (2010, p. 411) os principais métodos de desenvolvimento de pessoas no cargo atual são:

- a) cursos e seminários externos: é uma forma tradicional de desenvolvimento através de cursos formais de leitura e seminários. Oferece a oportunidade de adquirir novos conhecimentos e desenvolver habilidades conceituais e analíticas;
- b) treinamento fora da empresa: muitas vezes relacionado com a busca de novos conhecimentos, atitudes e comportamentos que não existem dentro da organização e precisam ser obtidos fora dela;
- c) estudo de casos: método no qual a pessoa se defronta com uma descrição escrita de um problema organizacional a ser analisado e resolvido. É uma técnica que permite diagnosticar um problema real e apresentar alternativas de solução;
- d) jogos de empresas: são técnicas de desenvolvimento nas quais equipes de funcionários ou gerentes competem umas com as outras tomando decisões computadorizadas a respeito de situações reais ou simuladas de empresas;
- e) centros de desenvolvimento internos: são métodos baseados em centros localizados na empresa para expor os funcionários a exercícios para desenvolver e melhorar habilidades pessoais;
- f) *coaching*: o gerente pode integrar vários papéis como líder renovador, preparador, orientador e impulsor para se transformar em um *coach*. O *coaching* significa o conjunto de todas essas facetas.
- g) *on the job*: o diferencial deste método é a aplicação prática dos conhecimentos e habilidades adquiridos, daí o lema: educar, treinar e fazer. O treinamento na tarefa decorre da definição clara de procedimentos operacionais, que descrevem o trabalho a ser executado em cada tarefa, o que virá a compor os Manuais (materiais didáticos).

Para Chiavenato (2010, p. 413) há dois tipos de métodos de desenvolvimento de pessoas fora do cargo são:

- a) tutoria ou *mentoring*: é a assistência que executivos da cúpula oferecem a pessoas que aspiram subir a níveis mais elevados dentro da organização;
- b) aconselhamento de funcionários: o gerente proporciona aconselhamento no sentido de assessorar as pessoas no desempenho de suas atividades. O aconselhamento se aproxima da abordagem de tutoria, mas difere em um aspecto: ocorre quando surge algum problema de desempenho e o foco da discussão é relacionado com o processo de disciplina.

## **PRODUTIVIDADE**

Segundo Neumann (2013, p. 9) o conceito de produtividade é definido como uma relação entre os bens produzidos e os fatores utilizados na sua produção como tempo, trabalho, matérias-primas, energia elétrica, e significando a quantidade de produto, enquanto resultado do processo de produção, que é gerada por uma unidade de fator produtivo, pessoas, empresas, organização, região, país e os recursos relacionada com a maneira que é utilizado os recursos na produção de um bem ou serviço. Identifica-se como produtivo aquele que fez mais e que oferece um resultado maior ou melhor gastando menos.

De acordo com Fusão (1998, p. 57) há dois tipos de produtividade:

- a) produtividade clássica: consiste em produzir volumes maiores por operário com as seguintes ações: análise do processo, evitar desperdícios, simplificar o trabalho, treinamento, logística interna, ferramental adequado, revisão dos tempos padrões, melhorar os controles diários da produtividade de cada operação e trabalhador;

- b) produtividade estratégica: visa conseguir maior eficiência e eficácia, buscando a sua vantagem competitiva. Tem o foco em: flexibilidade da produção, adequando o mix de vendas, desenvolvimento de produtos de forma rápida, com a elaboração de protótipos e giro rápido.

Ainda para Fusão (1998, p. 59) há dois fatores que impactam na produtividade: fatores internos e externos. Os fatores internos são:

- a) gerência: a gerência é responsável pelo planejamento, programação e controle dos recursos a serem empregados na produção;
  - b) maior qualidade do trabalho e insumos de capital. Todos os fatores que possam influenciar na qualidade de resposta do trabalho, gerando capacitação e motivação;
  - c) a velocidade e o acesso as informações é ponto fundamental para direcionar as ações em busca de maior produtividade;
  - d) aprender fazendo, a experiência permite que os produtores identifiquem oportunidades de melhorias nos processos;
- E os fatores externos são:
- a) fornecedores: o desenvolvimento dos mesmos é parte central da qualidade das entradas;
  - b) sua localização;
  - c) a logística;
  - d) a economia nacional;
  - e) concorrência no mercado.

## TREINAMENTO

Segundo Chiavenato (2010, p. 367) o treinamento é “*um meio de desenvolver competências nas pessoas para que se tornem mais produtivas, criativas e inovadoras, a fim de contribuir melhor para os objetivos organizacionais e se tornarem cada vez mais valiosa*”. A maior parte dos treinamentos é oferecido para que os colaboradores conheçam a organização, suas políticas e diretrizes, regras, missão, visão e valores, os produtos ou serviços que são oferecidos, seus clientes e concorrentes. Outros programas de treinamentos são aplicados para desenvolver habilidades das pessoas, novos hábitos e atitudes, desenvolver conceitos e elevar o nível de conhecimento para que possam pensar, raciocinar, julgar, decidir e agir em situações mais difíceis e de problemas. Para esse autor o treinamento é um processo cílico e contínuo composto de quatro etapas:

- a) diagnóstico: é o levantamento das necessidades ou carências de treinamento a serem atendidas ou satisfeitas. Essas necessidades podem ser passadas, presentes ou futuras;
  - b) desenho: é a elaboração do projeto ou programa de atender as necessidades diagnosticadas;
  - c) implementação: é a execução e condução do programa de treinamento;
  - d) avaliação: é a verificação dos resultados obtidos com o treinamento.
- Os principais objetivos do treinamento são:
- a) preparar as pessoas para a execução imediata das diversas tarefas peculiares a organização;
  - b) dar oportunidades para o contínuo desenvolvimento pessoal, não apenas no cargo atualmente ocupado, mas também em outros que o indivíduo possa vir a exercer. (CHIAVENATO, (2010, p. 368)

Gil (2014, p. 122) refere-se a treinamento como “*conjunto de experiências de aprendizagem centradas na posição atual da organização*”. Para ele o treinamento é um processo de curto-prazo onde o colaborador aprende novas habilidades e sempre para capacitar os colaboradores a desempenhar suas atividades da melhor maneira dentro do cargo que ocupam na organização.

## **CLIMA ORGANIZACIONAL**

Segundo Chiavenato (2004, p. 373) “*o clima organizacional constitui o meio interno ou a atmosfera psicológica característica de cada organização*”. O clima organizacional é o conjunto do meio interno de uma organização, a questão psicológica do ambiente e característica que existe em cada empresa. O termo clima organizacional refere-se as situações motivacionais do ambiente interno, pois constitui a qualidade do ambiente organizacional que os funcionários estão inseridos e como influencia no comportamento do mesmo. “*Definimos clima organizacional em termos de como as pessoas percebem a companhia, como as decisões são tomadas e com que eficácia as atividades são coordenadas e, então comunicadas*” (LUZ, 2003, p. 11).

Algumas empresas podem ser dinâmicas, outras impessoais, outras podem ser neutras, tudo devido ao clima organizacional. A dificuldade no seu conceito acontece pelo fato do clima ser percebido de diferentes maneiras, pelos diferentes indivíduos. Algumas pessoas são mais sensíveis que as outras quando se trata da percepção do clima corporativo, o tornando muito subjetivo.

Para Marchiori (2008, p. 209) “*é fundamental a existência de ambientes de trabalho que preservem a satisfação do funcionário e o respeito ao ser humano. Assim, quanto maior for o envolvimento do funcionário com a organização maior será o seu comprometimento*”.

Avaliar o clima organizacional periodicamente traz diversos pontos positivos para a organização, pois existem diversos fatores que comprovam a necessidade dessa análise, visto que eles afetam negativamente ou positivamente o comportamentos dos colaboradores; atrai e retém talentos; é um bom indicador de satisfação das pessoas envolvidas em diferentes aspectos da cultura da empresa, tais como as políticas de recursos humanos, modelo de gestão, missão e valores da empresa, valorização profissional; além de apontar a origem do problema já existente, permitindo uma intervenção de maneira correta.

O clima organizacional da organização não deve ser acompanhado apenas pelo responsável do setor de Recursos Humanos, gerentes, líderes de setor e encarregados podem e

devem estar analisando com frequência esses pontos, possibilitando ações antecipadas e precisas, com *feedback's* detalhados e cuidadosos.

## LIDERANÇA

Atualmente o mercado, as organizações, as pessoas, estão cada dia mais competitivas e nesse aspecto se destaca quem tem um perfil de liderança, ganhando mais visibilidade e saindo na frente dos concorrentes. Pode-se definir a liderança como a habilidade de conduzir e motivar um determinado grupo a executar uma tarefa de maneira voluntária e da melhor forma possível, despertando um desejo de fazer a diferença. Para Moscovici (1995, p. 169), “*Os grupos humanos necessitam de líderes competentes para sobreviver e desenvolver plenamente seus recursos e potencialidades*”.

Existem algumas formas de liderança tais como a Democrática, a Meritocrática, Liberal, Autoritária, Paternal e Transformadora. Entre estas, algumas podem se destacar, mas tudo depende de avaliar o tipo de colaboradores e as necessidades dos grupos que está sobre essa liderança. Até meados de 1940, permaneceu a teoria de liderança baseada na idéia de que o líder era possuidor de certas características que tornavam mais apto para conduzir os demais para a execução de tarefas, ao passo que os demais cabia o papel de seguidores”. (ALBUQUERQUE, 2003, p. 55)

Desta forma pode-se definir que a função da liderança é criar um ambiente onde as pessoas possam se desenvolver tanto pessoal quanto profissionalmente, gerando bons resultados, satisfação e empenho com as atividades que lhes são designadas. Segundo Maximiano (2007, p. 277) “*liderança é o processo de conduzir as ações ou influenciar o comportamento e a mentalidade de outras pessoas*”.

Essa característica pode ser adquirida através de estudos e ferramentas de aplicações técnicas de liderança, mas também surgem de forma natural, são os chamados líderes natos. Para Bergamini (1994, p. 88) “*As características de líderes natos são transferíveis a outros líderes não natos*”. A liderança nem sempre está atrelada a figura dos altos executivos e gestores, o líder pode ser um colega de trabalho que consegue de alguma forma cativar a atenção e se impor maneira natural, podendo essa habilidade gerar situações boas e outras nem tanto.

Parece haver dois significados básicos diferentes de liderança, na medida em que ela é aplicada ao problema da administração das organizações. Um deles oferece uma visão ampla, majestosa, que alcança o imenso problema de se definir, construir e manter o caráter e a cultura distintos de uma organização. A segunda noção de liderança tem alcance menor. Ela define a liderança como o processo interpessoal pelo qual os

gerentes influenciam os empregados a executar os objetivos de tarefa fixados. (HAMPTON, 1990, p. 198).

## **RELACIONAMENTO INTERPESSOAL**

As relações interpessoais desenvolvem-se em decorrência do processo de interação. Em situações de trabalho nas organizações, compartilhadas por duas ou mais pessoas, há atividades predeterminadas a serem executadas, bem como a interações e sentimentos recomendados, tais como: comunicação, cooperação, respeito e amizade. O relacionamento interpessoal torna o ambiente de trabalho mais harmonioso e tornando prazeroso para convivência, facilitando as atividades exercidas e aumentando a confiança dos colaboradores, fazendo o trabalho em equipe fluir.

O relacionamento interpessoal pode ser considerado essencial no desenvolvimento de pessoas e desempenho, pois nas organizações é necessário ter capacidade para ter influências as pessoas, conquistar novos colaboradores e aumentar a rede de relacionamento. Os conhecimentos técnicos, experiências, são fatores que a relação interpessoal consegue superar, pois o comportamento das pessoas é um ponto muito importante na contratação de novos funcionários, é essencial que as pessoas consigam ter essa habilidade e um bom relacionamento com os colegas de trabalho e clientes.

Atualmente nas organizações o relacionamento entre as pessoas interfere na qualidade de vida e diretamente no ambiente de trabalho, podendo persuadir o comportamento humano, relações e os resultados da empresa, portanto as atitudes do ser humano estão diretamente ligadas ao ambiente que está inserido. O clima organizacional e os relacionamentos definem a maneira que o colaborador irá agir, são fatores que impulsionam e motivam a criação de um ambiente bom para se trabalhar. *“Profissionais competentes individualmente podem render muito abaixo de sua capacidade por influência do grupo e da situação de trabalho”* (MOSCovici, 2011, p. 69).

## **GESTÃO DE CONFLITOS**

Gestão de conflito pode ser definida como a tomada de ações e decisões assertivas para solucionar determinadas situações e divergências de opiniões entre integrantes de uma equipe ou pessoas de uma organização, buscando alternativas que sejam benéficas para as duas partes. O conflito é a diferença de opinião que acontece quando existem concepções divergentes sobre como proceder em determinada situação ou problema, e pode com isso, gerar atrasos nas entregas de produtos e/ou serviços prestados por uma empresa. Hampton (1990, p. 290) afirma: *“nós não devemos ter medo de conflito, porém devemos reconhecer que existe um modo*

*destrutivo e um modo construtivo de proceder em tais momentos. Na diferença em se tratar o conflito pode estar o sinal do saudável, uma profecia de progresso”.*

Com isso, a utilização da ferramenta de gestão de conflito adequada, pode tornar fácil a identificação do problema, que pode ser previsto e evitado. A resolução da situação depende também de um bom gestor, que precisa ter habilidades como capacidade de negociação, respeito e assertividade, para que haja equilíbrio e fique claro que as vezes é preciso ceder em algum ponto para avançar e outro. Para Hampton (1990, p. 297) o conflito pode se definir como o “*processo que começa quando uma parte percebe que a outra parte se frustrou ou vai frustrar seus interesses*” e que é “*um fenômeno que pode ter efeito construtivo ou destrutivo, dependendo de sua administração*”.

Para Chiavenato (2010, p. 462) existem 5 estilos de administração de conflitos:

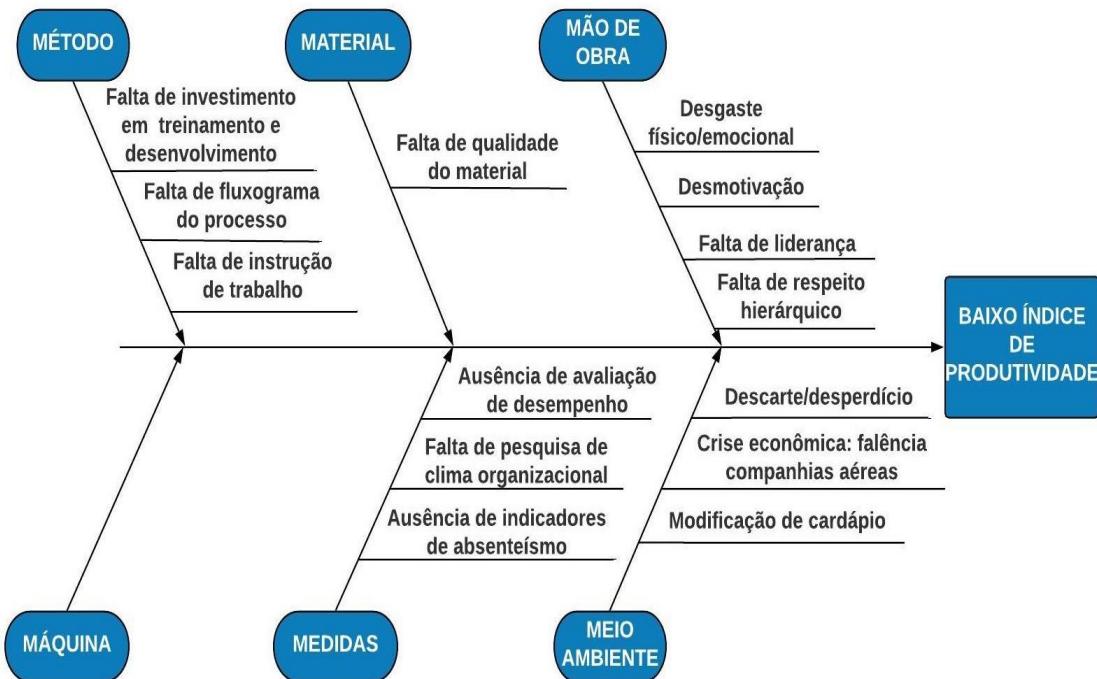
- a) estilo de evitação: reflete uma postura nem assertiva nem cooperativa, na pretensão de evitar ou fugir ao conflito;
- b) estilo de acomodação: reflete alto grau de cooperação para suavizar as coisas e manter a harmonia;
- c) estilo competitivo: é o comando autoritário que reflete forte assertividade para impor o seu próprio interesse;
- d) estilo de compromisso: reflete uma combinação de ambas as características de assertividade e de cooperação;
- e) estilo de colaboração: ou de solução de problemas. Reflete elevado grau de assertividade e de cooperação.

Podemos dizer que existem dois tipos de conflitos, os racionais e os emocionais. Os racionais são basicamente problemas relacionados aos projetos da empresa e podem causar atrasos e perda de qualidade no produto oferecido. Por outro lado, o emocional, refere-se aos problemas de relacionamento entre colaboradores, como desentendimentos, diferenças de opinião, insubordinação, entre outros.

### **3 PROPOSTAS PARA AUMENTAR O ÍNDICE DE PRODUTIVIDADE NA EMPRESA ALIMENTÍCIA**

Por meio da entrevista informal com a gerente de produção foram debatidas as possíveis causas que impactam no problema de baixo índice de produtividade na empresa alimentícia. Utilizando o diagrama de Ishikawa foi possível analisar e dividir essas causas, como pode ser observado na figura 1:

## FIGURA 1 – DIAGRAMA DE ISHIKAWA – CAUSAS DO BAIXO ÍNDICE DE PRODUTIVIDADE



Elaboração dos autores a partir de dados da empresa.

Foi utilizada a matriz GUT para priorizar as causas do baixo índice de produtividade da empresa. Foram atribuídas notas de 1 a 5 nos aspectos Gravidade, Urgência e Tendência, conforme o quadro 1 da seção metodologia.

O quadro 3 mostra as causas e o seu grau de classificação.

### QUADRO 3 – MATRIZ GUT DAS CAUSAS DA EMPRESA ALIMENTÍCIA

Causas	G	U	T	Total
Falta de investimento em treinamento e desenvolvimento	5	5	5	125
Falta de liderança	5	5	5	125
Falta de respeito hierárquico	5	5	4	100
Retrabalho/desperdício	5	4	4	80
Desmotivação	5	4	4	80
Falta de instrução de trabalho	5	4	4	80
Falta de fluxograma do processo	4	5	4	80
Falta de qualidade do material	4	4	4	64
Falta de avaliação de desempenho	4	4	4	64
Desgaste físico/emocional	4	4	3	48
Falta de pesquisa de clima organizacional	4	4	3	48
Falta indicadores de absenteísmo	5	4	2	40
Crise econômica: falência companhias aéreas	3	3	3	27
Modificação de cardápio	3	3	3	27

## Elaboração dos autores

- As causas que apresentaram notas igual ou acima de 100 foram priorizadas, sendo elas:
- 1) falta de investimento em treinamento e desenvolvimento: por regulamentação da ANVISA (Agência Nacional de Vigilância Sanitária), o treinamento de boas práticas de manipulação de alimentos são procedimentos que toda empresa que presta serviços de alimentação deve se adequar para assegurar a qualidade dos produtos alimentícios. Esse treinamento é o único oferecido pela empresa para os seus colaboradores, é aplicado pelo Sebrae e tem duração de 6 horas.
  - 2) falta de liderança: visto que a organização possui líderes, mas não possuem o papel de liderança, para motivar os funcionários a darem o seu melhor nem mesmo avaliar seu desempenho pessoal e profissional ou delegar as tarefas de cada um.
  - 3) falta de respeito hierárquico: um determinado colaborador que está a muito tempo na empresa se sente com mais autoridade que seu supervisor que possui menos tempo de casa, por achar que esse não tem capacidade para assumir o cargo. Este conflito acaba desmotivando e ocasionando a baixa produtividade.

A pesquisa Panorama do Treinamento no Brasil 2018 mostrou que as empresas brasileiras estão cada vez mais investindo na área de Treinamento e Desenvolvimento de seus colaboradores, aplicando uma média de 21 horas de treinamentos anuais.

Foi utilizado o *benchmarking* para identificar possíveis soluções, através de pesquisas foram identificadas duas empresas que apresentaram o mesmo problema e conseguiram solucioná-lo através da aplicação de treinamentos para os colaboradores:

Case 1: a Risotolândia criou uma plataforma de treinamentos *online* personalizados, para que seus colaboradores possam adquirir novos conhecimentos e aperfeiçoar suas habilidades, para garantir cada vez mais a qualidade de seus produtos e o melhor atendimento de seus clientes. São utilizadas diversas ferramentas como vídeo aulas, narração, simulados e games que podem ser acessados a qualquer horário e em qualquer lugar. Lá são oferecidos inúmeros cursos, divididos em cinco escolas: administração, liderança, qualidade e segurança alimentar, técnica e gastronomia. (RISOTOLANDIA, 2017)

Case 2: a Bematech mesmo com a crise não deixou de investir em treinamentos para os seus colaboradores. Esta decisão foi tomada há cinco anos: treinar, anualmente, todos os funcionários de nível operacional em temas como manufatura enxuta, melhoria contínua e caça ao desperdício. Em 2011, os 200 operários da fábrica da companhia, em Curitiba, no Paraná, produziam 205 máquinas por ano. Hoje, o mesmo número de funcionários produz bem mais do

que o dobro, com isso, os pedidos dos clientes passaram a ser entregues em 30 dias, em vez de 90. (SALETTTO, 2018)

Foi utilizado o *Brainstorming* para encontrar possíveis soluções para aumentar o índice de produtividade de acordo com as causas apresentadas. O quadro 4 a seguir mostra as alternativas de solução propostas pela equipe de pesquisa.

QUADRO 4 – ALTERNATIVAS DE SOLUÇÃO

Causas	Alternativas de solução
Falta de investimento em treinamento e desenvolvimento	Aumentar a quantidade de treinamentos
Falta de liderança	Implantar treinamento para os líderes
Falta de respeito hierárquico	Elaborar um código de ética Aplicar formação sobre o código de ética Aplicar advertências verbais ou escritas para os colaboradores

Elaboração dos autores.

Na empresa alimentícia é aplicado somente o treinamento de boas práticas exigido pela legislação. A proposta é implantar um plano de desenvolvimento na empresa, aumentando a quantidade de treinamentos aplicados para os colaboradores e assim aumentar a produtividade.

QUADRO 5 – 5W2H PALESTRA DE QUALIFICAÇÃO PROFISSIONAL

O QUE?	Aplicar palestra de qualificação profissional.
QUEM?	Gerente de Recursos Humanos
ONDE?	Sala de treinamentos da empresa
QUANDO?	06 de agosto de 2019.
POR QUE?	Para qualificar os colaboradores e melhorar o clima organizacional.
COMO?	Através da contratação da empresa Catuetê Treinamentos que irá aplicar a palestra, criando um <i>mindset</i> de crescimento e mostrando aos colaboradores a sua importância para organização.
QUANTO CUSTA?	R\$ 3.000,00 – 3 horas.

QUADRO 6 – ORÇAMENTOS PALESTRA DE QUALIFICAÇÃO PROFISSIONAL

Carlos Vitor Oliveira	R\$ 4.700,00
Empresa Catuetê treinamentos	R\$ 3.000,00
Empresa GRHI Recursos Humanos	R\$ 6.000,00

O Gerente de Recursos Humanos será responsável por entrar em contato e realizar a contratação da empresa Catuetê Treinamentos, para aplicar a palestra de qualificação profissional para os colaboradores do setor de Produção na sala de treinamento da empresa. Esta palestra terá o custo de R\$ 3.000,00 e duração de 3 horas. Investir em treinamento e desenvolvimento é tão importante quanto adquirir novas tecnologias. Qualificar pessoas é

fundamental para que exerçam sua função plenamente e alcancem a alta performance. Foi realizado um orçamento e a Catuetê foi a escolhida por ter o melhor preço.

QUADRO 7 – 5W2H JOGO CORPORATIVO

O QUE?	Aplicar um jogo corporativo.
QUEM?	Gerente de Recursos Humanos.
ONDE?	Refeitório da empresa.
QUANDO?	08 de agosto de 2019.
POR QUE?	Para estimular o trabalho em equipe e desenvolver competências nos colaboradores.
COMO?	Com a contratação da empresa Qualitá SIPAT que aplicará o jogo, os colaboradores serão separados em equipes e através de um tabuleiro deverão tomar decisões para chegar ao fim.
QUANTO CUSTA?	1.500,00 – 4 horas.

QUADRO 8 – ORÇAMENTOS JOGO CORPORATIVO

Empresa Qualitá SIPAT	R\$ 1.500,00
Empresa Escape Time	R\$ 2.500,00

Os jogos corporativos são uma boa alternativa para desenvolver competências, inclusive nas práticas de Treinamento e Desenvolvimento. Ao implantar o jogo corporativo se estimula o trabalho em equipe, a liderança e o relacionamento interpessoal, além de desenvolver competências e atitudes do colaborador na organização. Essa parte prática ficaria sob o comando do Gerente de Recursos Humanos, que será o responsável em contratar a empresa Qualitá SIPAT pela aplicação do jogo corporativo no refeitório da empresa, que conta com um espaço amplo com mesas para o desenvolvimento das equipes nas tomadas de decisões, terá o valor de R\$ 1.500,00, com duração de 4 horas e acontecerá no dia 08 de agosto de 2019, foi escolhida a Qualitá SIPAT por ter o preço mais acessível.

Para escolha desse método foi levado em conta uma solução que conte com a interatividade e auxilie na memorização de rotina e resolução de crises, afim de garantir uma melhora operacional.

QUADRO 9 – 5W2H CURSOS ONLINE

O QUE?	Realizar diversos cursos <i>online</i> .
QUEM?	Gerente de Recursos Humanos.
ONDE?	Sala de treinamento da empresa.
QUANDO?	A partir de agosto de 2019.
POR QUE?	Para desenvolver competências e aumentar a produtividade
COMO?	Os cursos podem ser acessados pelos sites do Sebrae, Fundação Getúlio Vargas e Iped, serão cursos rápidos, conforme pode ser observado no quadro 9, com vídeo aulas, slides e exercícios que podem ser acessados pelo celular ou computador.
QUANTO CUSTA?	Gratuito.

Os cursos online são disponibilizados de maneira virtual por intermédio da Internet em várias plataformas digitais e tem curta duração. A proposta é que os cursos sejam realizados *online* por sites como o Sebrae, Fundação Getúlio Vargas e o Iped, onde o colaborador faz um cadastro e há diversos cursos que podem ser escolhidos pelo próprio para o seu desenvolvimento pessoal e profissional. Eles poderão acessar e realizar esses cursos na sala de treinamento através do celular, assim adquirindo novos conhecimentos e competências para serem aplicadas no dia-a-dia. O Gerente de Recursos Humanos ficará responsável em acompanhar os colaboradores na realização dos cursos, a empresa deverá ceder um momento uma vez por semana ou por mês durante o horário de trabalho para que sejam realizados os cursos, todos deverão realizar no mínimo 3 cursos durante o ano e entregar os certificados para o setor de Recursos Humanos.

No quadro 10 é possível ver alguns cursos gratuitos que os colaboradores podem realizar através dos sites do Sebrae, Fundação Getúlio Vargas e Iped.

**QUADRO 10 – OPÇÕES DE CURSOS PARA OS COLABORADORES**

<b>Sites</b>	<b>Alguns cursos oferecidos</b>
Sebrae	<ul style="list-style-type: none"><li>• Formação de equipes como estratégia de sucesso;</li><li>• A liderança na gestão de equipes</li></ul>
Fundação Getúlio Vargas	<ul style="list-style-type: none"><li>• Introdução ao tema da liderança;</li><li>• Ética empresarial;</li><li>• Conceitos básicos da matemática financeira;</li><li>• Introdução a comunicação institucional;</li><li>• Motivação nas organizações;</li><li>• Introdução a mentoria: complexidade do ambiente de negócios</li></ul>
Iped	<ul style="list-style-type: none"><li>• Produtividade: aprendendo a administrar o tempo;</li><li>• Administração: tipo de liderança;</li><li>• Introdução a inteligência emocional;</li><li>• Vida financeira;</li><li>• Introdução a gestão de conflitos;</li><li>• Introdução a gestão de qualidade;</li><li>• Informática</li></ul>

Os colaboradores estão a muitos anos na empresa, por esse motivo são promovidos para cargos de liderança, mas não recebem nenhum treinamento para exercer a nova função. O critério para promoção é o “tempo de casa” e não o perfil adequado, então alguns não conseguem liderar, não sabem como gerir conflitos e se relacionar com os demais colaboradores.

**QUADRO 11 – 5W2H TREINAMENTO DE LIDERANÇA**

<b>O QUE?</b>	Aplicar curso de Coaching para os líderes de setor.
<b>QUEM?</b>	Gerente de Recursos Humanos.
<b>ONDE?</b>	Sala de reuniões.

QUANDO?	12 e 13 de agosto de 2019.
POR QUE?	Para desenvolver a liderança nos gestores da produção.
COMO?	Através da contratação do Instituto Laertes Wille que irá aplicar o curso utilizando ferramentas do <i>coaching</i> .
QUANTO CUSTA?	R\$ 2000,00 – 8 horas.

QUADRO 12 – ORÇAMENTOS TREINAMENTO DE LIDERANÇA

Instituto Laertes Wille	R\$ 2.000,00
Empresa Catuetê Treinamentos	R\$ 2.850,00
Carlos Vitor Oliveira	R\$ 6.500,00

O *coaching* é um conjunto de competências e habilidades que podem ser aprendidas e desenvolvidas por qualquer pessoa para alcançar objetivos. Neste caso será aplicado um curso de coaching para desenvolver a liderança nos líderes de produção.

O Gerente de Recursos Humanos será o responsável por entrar em contato e fazer a contratação do Instituto Laertes Wille que irá aplicar o curso para os líderes, que terá duração de 8 horas divididos em dois dias, com um valor estipulado de R\$ 2.000,00. Este Instituto foi escolhido por ter o preço mais barato e acessível para a empresa, como mostrado no quadro 11.

Após este curso a expectativa é que os 4 líderes do setor de produção desenvolvam a liderança, melhorem a comunicação e o relacionamento com suas equipes, e sejam capazes de resolver problemas e conflitos. Após este treinamento a diretora da empresa irá realizar uma entrevista com os líderes através de perguntas para saber se a formação realmente deu certo.

Grande parte dos colaboradores estão há muitos anos na empresa, por esse motivo não há o respeito hierárquico por considerar que o seu líder não está preparado para exercer o cargo superior ao seu.

QUADRO 13 – 5W2H CÓDIGO DE ÉTICA

O QUE?	Implantar um código de ética.
QUEM?	Diretora e gerentes da empresa.
ONDE?	Sala de reuniões.
QUANDO?	Agosto de 2019.
POR QUE?	Para ter um bom ambiente corporativo e respeito entre os colaboradores.
COMO?	Através de um código de ética, com regras e normas para todos os colaboradores
QUANTO CUSTA?	60 horas.

Na prática, essa parte será realizada pela direção e pelos gerentes da empresa, que se reuniriam para conversar e decidir o conteúdo do código de ética. Teria duração de 60 horas divididas durante o mês de agosto. O código de ética, também conhecido como *compliance*, deve refletir sobre as normas, valores e funcionar como um contrato social no qual os membros se comportem de maneira harmoniosa, levando em consideração os interesses de todos. É um

instrumento que serve de inspiração para as pessoas que aderem a ele e se comprometem com o seu conteúdo, é fundamental que haja consistência e coerência entre o que está disposto no código de ética e o que se vive na organização.

Com relação a implantação de um Código de Ética e Conduta devem ser regidos por seis princípios básicos:

- a) confiabilidade (integridade, honestidade);
- b) respeito (direitos humanos);
- c) responsabilidade (assumindo as responsabilidades pelos atos);
- d) justiça (ser justo, imparcial);
- e) ser cuidadoso (evitar danos ou prejuízos desnecessários);
- f) cidadania (obedecer à lei).

O código de ética tem como objetivo aumentar a integração dos funcionários na empresa, propiciar condições para boa qualidade da produção, alto rendimento, melhorar a comunicação, maior lucro, fornece diretrizes para que as pessoas se sintam seguras para adotarem formas éticas de se conduzir.

QUADRO 14 – 5W2H FORMAÇÃO CÓDIGO DE ÉTICA

O QUE?	Aplicar formação sobre o código de ética.
QUEM?	Gerente de Recursos Humano.
ONDE?	Sala de treinamento.
QUANDO?	02 de setembro de 2019.
POR QUE?	Para que todos os colaboradores conheçam o código.
COMO?	Explicando e mostrando como irá funcionar o código de ética, o que contém nele e a sua importância.
QUANTO CUSTA?	3 horas.

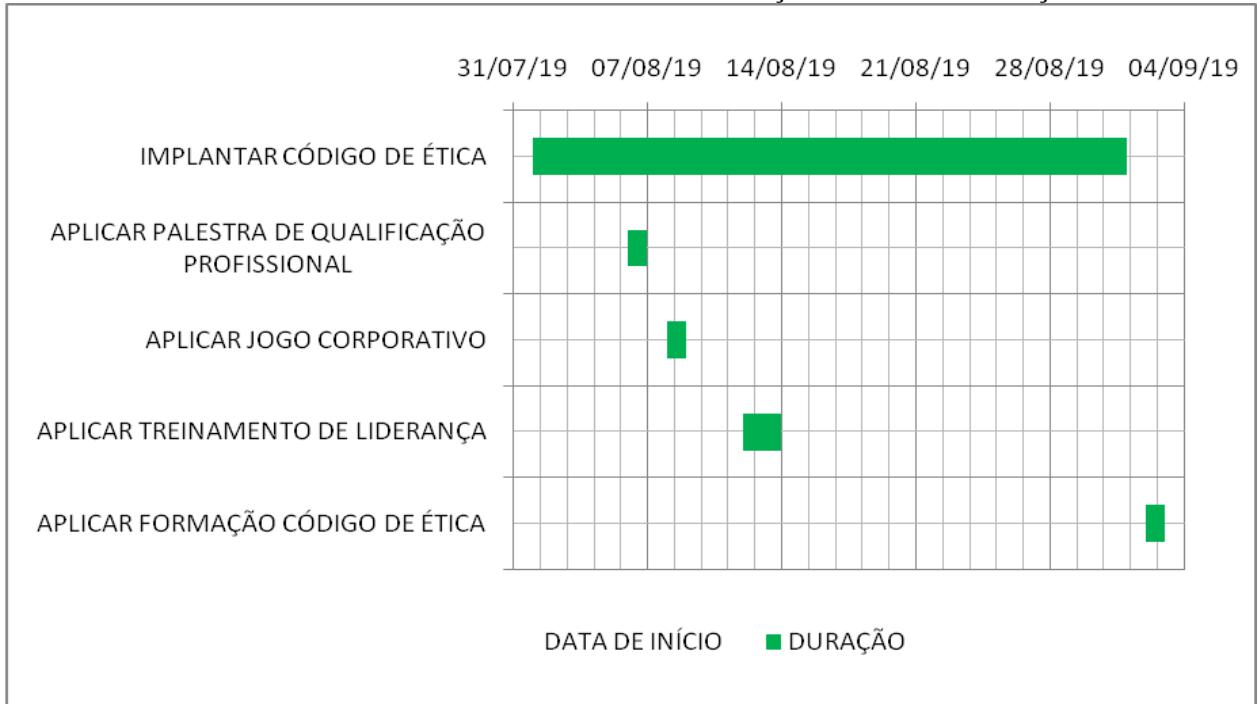
Após a criação do código de ética os colaboradores precisam ser comunicados. Então será aplicada uma formação para que todos estejam cientes da nova medida tomada pela empresa, para que exista uma efetividade. Esta formação ocorrerá na sala de treinamentos para os colaboradores da empresa, pois é muito importante que todos conheçam o código. A formação será dividida em duas turmas tendo duração de 3 horas cada uma e será aplicada pelo Gerente de Recursos de Humanos.

QUADRO 15 – 5W2H MONITORAMENTO APLICAÇÃO CÓDIGO DE ÉTICA

O QUE?	Monitorar a aplicação do código de ética.
QUEM?	Gerente de Recursos Humanos.
ONDE?	Todos os setores da empresa.
QUANDO?	A partir de 03 de setembro de 2019.
POR QUE?	Para conscientizar os colaboradores que desrespeitarem o código de ética.
COMO?	Conversando com os colaboradores que descumprirem o código de ética.
QUANTO CUSTA?	10 minutos por ocorrência.

A figura 2 apresenta o cronograma para a implantação do plano de ação na empresa.

**FIGURA 2 – CRONOGRAMA DE IMPLANTAÇÃO PLANO DE AÇÃO**



Elaboração dos autores

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Através da pesquisa de campo e dos dados levantados, conclui-se que a baixa produtividade pode acarretar inúmeros prejuízos para a organização, mas com o desenvolvimento de pessoas este problema pode ser resolvido.

O objetivo geral deste trabalho visou apresentar uma proposta para aumentar o índice de produtividade na empresa alimentícia e os objetivos específicos foram identificar as causas, apresentar as alternativas para a solução do problema e elaborar um plano de ação com propostas para aumentar o índice de produtividade, estes objetivos propostos foram alcançados com êxito.

Por meio da entrevista informal foi possível identificar fatores vistos na teoria que se refletiam na prática, como a falta do desenvolvimento dos colaboradores influenciando diretamente na produtividade, na motivação e no clima organizacional. Uma das dificuldades encontrada foi a falta de indicadores na empresa. A organização não faz uso dessa ferramenta que contribui significativamente para o controle de vários setores da empresa. Uma vez definido o planejamento estratégico da empresa, estabelece-se os objetivos e as metas que

devem ser alcançadas. A partir daí, a elaboração e a gestão dos indicadores de desempenho podem ser direcionadas para o monitoramento da evolução dos resultados da empresa e servir como referência para o processo de tomada de decisão e a criação de estratégias de melhoria.

No caso analisado estabelecer indicadores de produtividade seria umas das possibilidades para se aumentar esse índice que hoje encontra-se prejudicado devido ao comportamento relacional dos colaboradores e pela falta de liderança do responsável pelo setor.

## REFERÊNCIAS

- ALBUQUERQUE, J. **A arte de lidar com as pessoas: a inteligência interpessoal aplicada.** São Paulo: Planeta, 2003.
- BASTOS, M. **Ferramentas da Qualidade – Matriz Gut**, 2014. Disponível em: <<http://www.portal-administracao.com/2014/01/matriz-gut-conceito-e-aplicacao.html>>. Acesso em 19.junho.2019.
- BEHR, A; MORO, L. S, ESTABEL, B. L. **Gestão da biblioteca escolar: metodologias, enfoques e aplicação de ferramentas de gestão e serviços de biblioteca.** Ci. Inf., Brasília, vol 37 nº 2 ago 2008, p 32-42.
- BERGAMINI, C.W. **Liderança: administração do sentido.** São Paulo: Atlas, 1994.
- CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações.** 3 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- CHIAVENATO, I. **Introdução a Teoria Geral Da Administração.** São Paulo: Elsevier Editora Ltda, 2004.
- CIERCO, A. A; ROCHA, A. V.; MOTA, E. B.; JUNIOR, I. M. **Gestão da qualidade.** Rio de Janeiro: Editora FGV, 2003.
- CUSTODIO, M. F. **Gestão da qualidade e produtividade.** São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2015.
- EMPRESA RISOTOLANDIA. Disponível em: <<http://www.rc.risotolandia.com.b/fique-por-dentro/2017/8/21/nova-plataforma-garante-treinamentos-personalizados-para-nossos-colaboradores>>. Acesso em: 22 mai. 2019.
- FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS. Disponível em: <[https://educacao-executiva.fgv.br/busca?programa=64443&curso\\_tipo%5B0%5D=517&modalidade%5B0%5D=45&tipo\\_invest%5B1%5D=1](https://educacao-executiva.fgv.br/busca?programa=64443&curso_tipo%5B0%5D=517&modalidade%5B0%5D=45&tipo_invest%5B1%5D=1)>. Acesso em: 04 jun. 2019
- FUSÃO, D. **Qualidade e produtividade.** São Paulo: Above, 1998.

GIL, A. C. **Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais.** 1. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GROSBELLI, A. C. **Proposta de melhoria contínua em um almoxarifado utilizando a ferramenta 5W2H.** Medianeira: Trabalho de conclusão de curso – Graduação em Engenharia de Produção, UTFPR, 2014.

HAMPTON, D. R. **Administração Comportamento Organizacional.** São Paulo: McGraw, 1990.

INSTITUTO LAERTES WILLE. **Curso de Liderança Coaching.** Disponível em: <<http://laerteswille.com.br/curso-palestra/cursodeliderancacoach/>>. Acesso em: 22 mai, 2019.

IPED. **Cursos Grátis Online.** Disponível em: <<https://www.iped.com.br/cursos-gratis>>. Acesso em: 04 jun. 2019.

LACOMBE, F; HEILBORN, G. **Administração: princípios e tendências.** 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2015

LUZ, R. **Gestão do Clima Organizacional.** Rio de Janeiro: Qualymark, 2003.

MARCHIORI, M. **Faces da Cultura e da comunicação organizacional.** 2. ed. São Caetano do Sul, São Paulo: Difusão Editora, 2008.

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

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital.** 6. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MEIRELES, M. **Ferramentas administrativas para identificar, observar e analisar problemas: organizações com foco no cliente.** 1. ed. São Paulo: Arte & Ciência, 2001.

MOSCOVICI, F. **Desenvolvimento Interpessoal.** Rio de Janeiro: José Olympio, 1995.

NEUMANN, C. **Gestão de sistemas de produção e operações.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.

PANORAMA DO TREINAMENTO NO BRASIL. Disponível em: <<https://www.integracao.com.br/pesquisa-panorama-do-treinamento-no-brasil-2017.pdf>>. Acesso em: 17 mai. 2019

PERIARD, Gustavo. **Matriz Gut - Guia Completo.** 2011. Disponível em: <<https://gestaodesegurancaprivada.com.br/matriz-de-priorizacao-de-gut/>>. Acesso em: 10 abr. 2019.

RIBEIRO, E. A. **A perspectiva da entrevista na investigação qualitativa.** 3. ed. Evidência: Araxá, 2008.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SALETTTO, M. **Treinamento profissional aumenta a produtividade e o faturamento das empresas**. 2018. Disponível em: <<https://salettoedu.com/treinamento-profissional-aumenta-a-produtividade-e-o-faturamento-das-empresas/>>. Acesso em: 22 mai. 2019.

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

SEBRAE. **Cursos Online**. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ead/conteudo>>. Acesso em: 23 de mai. 2019.

SELEME, R; STADLER, H. **Controle de qualidade: as ferramentas essenciais**. 1. ed. Curitiba: Ibpex, 2012.

VERAS, M. **Negócio baseado em projetos**. 1. ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2017.

## ABSTRACT

The present work has as main objective to present a proposal to increase the index of productivity in a food company. As specific objectives, it seeks to identify the causes of the low productivity index, to present alternatives to solve the problem and to elaborate a plan of action with proposals to increase the productivity index. Field research, the informal interview, the Ishikawa diagram, brainstorming, benchmarking, the GUT matrix, the 5W2H action plan and the implementation schedule were used in the methodology. It was based on the concepts of people development, productivity, training, organizational climate, leadership, interpersonal relationship and conflict management.

**Keywords:** People Development. Productivity. Training.