



ConBRepro

X CONGRESSO BRASILEIRO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO



02 a 04
de dezembro 2020

Desenvolvimento da gestão de pessoas como fator de motivação e liderança na empresa Lucca Collor Papelaria Personalizada

Nádi Luiza dos Reis Oliveira
Centro Universitário Fametro

Resumo: A gestão de pessoas trata-se de uma metodologia de gerenciamento que passou por alterações significantes ao longo dos anos, principalmente em relação a identificação das pessoas como pessoas, não como meros recursos como eram regularmente taxadas, principalmente na primeira revolução industrial. Com as devidas alterações mercadológicas, impulsionadas principalmente pela administração orgânica, o contexto gerencial relacionado a gestão de pessoas, ganhou destaque efetivo nas organizações, onde este fator passou a ser o ponto de maior relevância, com investimentos consistentes que melhor pudessem atender as motivações internas, o que conseqüentemente, seria convertido em lucro. Mediante a essa realidade, o presente artigo visa desenvolver a gestão de recursos humanos em uma empresa no ramo de papelaria e personalizados que devido ao significativo espaço mercadológico que alcançou nos últimos meses, passou a registrar alguns impactos gerenciais negativos, onde dentre desses, a gestão e controle de pessoas foi destacado com índice de maior criticidade, pois, considera-se que são esses membros são os responsáveis por produzir e comercializar os objetivos organizacionais. Os resultados e indicadores apontam indicam reclamações e insatisfações de diversas naturezas. As ações a serem destacadas demonstram que o fator humano é relevante não somente para colocar as operações em práticas, mas, para garantir permanência mercadológica de qualquer empresa.

Palavras-chave: Gestão, Pessoas, Estratégia, Resultados.

Development of people management as a motivation and leadership factor in the company Lucca Collor Papelaria Personalizada

Abstract: People management is a management methodology that has undergone significant changes over the years, mainly in relation to the identification of people as people, not as mere resources as they were regularly taxed, especially in the first industrial revolution. With the due market changes, driven mainly by organic administration, the managerial context related to people management, gained effective prominence in organizations, where this factor became the point of greatest relevance, with consistent investments that could better meet internal motivations, which consequently would be converted into profit. In view of this reality, the present article aims to develop the management of human resources in a company in the business of stationery and personalized

that due to the significant market space that it has reached in the last months, started to register some negative management impacts, among which, and people control was highlighted with a higher criticality index, since it is considered that these members are responsible for producing and commercializing organizational objectives. The results and indicators point to complaints and dissatisfactions of various kinds. The actions to be highlighted demonstrate that the human factor is relevant not only to put the operations into practice, but also to guarantee the market permanence of any company.

Keywords: Management, People, Strategy, Results.

1. Introdução

A gestão de pessoas tem por prioridade capacitar, envolver e desenvolver os colaboradores de uma organização, de modo que por meio dessas condições, independentemente do tipo de trabalho que cada indivíduo esteja desempenhando, as execuções de suas atribuições estejam de acordo com os objetivos organizacionais, resultando em condições que vão além do esperado no âmbito gerencial. Dessa maneira, existem diversas técnicas administrativas utilizadas como forma de identificação de potencialidades internas destacando a efetividade do capital humano.

Para parte significativa das organizações, que são consideradas bem-sucedidas nos seus respectivos mercados de atuação, focam suas atenções estrategicamente voltadas para os índices de satisfação e motivação dos seus colaboradores. Uma das ações utilizadas com esse propósito, é o alinhamento efetivo os objetivos pessoas aos objetivos organizacionais, condição essa que é construída utilizando técnicas de envolvimento que além de deixar os colaboradores conscientes de suas atribuições, as chances de existir falhas operacionais são reduzidas significativamente.

Quando uma organização não aplica essa atenção necessárias a gestão de pessoas, os erros internos tendem a ser mais agressivos, condição que a médio e longo prazo agravando o atendimento aos requisitos e padrões pré-definidos, fatalmente ocasionando prejuízos e demais condições não programadas, que comprometem o andamento adequado das atividades.

Dessa maneira, destaca-se que a gestão de pessoas possui papel preponderante na sobrevivência mercadológica de uma organização, onde investir no capital humano, representa uma efetiva vantagem competitiva, e indo além, pode deixar uma organização a frente, de modo que em alguns casos, o capital humano passa a ter mais relevância que o capital financeiro em si. Assim, apesar de um investimento inicial, a consequência prática se transforma em resultados positivos tanto no ambiente interno, como no externo.

Uma vez que essas informações são destacadas, a presente pesquisa consiste em desenvolver estratégias relacionadas a gestão de pessoas na empresa Lucca Collor Papelaria Personalizada, considerada de pequeno porte, mas, com grande potencial mercadológico, contudo, apresenta ausência de um gerenciamento efetivo do controle das ações internas relacionadas a mão de obra presente, assim, se torna de extrema importância o desenvolvimento desse tipo de estratégia administrativa, como forma de manter seu reconhecimento frente aos seus consumidores.

O artigo tem como objetivo geral, construir uma estratégia de gestão de pessoas, compatível com as pretensões e disposições da empresa pesquisada, podendo assim oferecer os recursos necessários para a gestora responsável pela empresa. Onde as etapas para garantir com que esse objetivo seja alcançado, se iniciarão com base de estudo

caso com pesquisa quantitativa e qualitativa. Com isso pretende-se destacar os itens que realmente são de maior relevância, e assim, podendo concentrar esforços para uma ação rápida e eficiente.

Pretende-se que ao fim da referida pesquisa e demais levantamentos de dados necessários, as informações contidas possam atender a outros trabalhos que seguem a mesma natureza de raciocínio, e além disso, contribuir diretamente para empresas que estão caráter de desenvolvimento.

2. Referencial Teórico

2.1 Gestão de pessoas

É de comum entendimento que o ser humano como indivíduo, possui diversas complexidades de modo que essas condições naturais quando estão agregadas um grupo, as ações gerenciais devem ser desenvolvidas visando oferecer condições ideais para aperfeiçoamento de todos que estão no grupo, como forma de canalizar todas as diferenças existentes, para o atendimento das metas e objetivos organizacionais. Geralmente essas ações estão relacionadas com a motivação, que em alguns casos pode significar a identificação de fatores causadores de desgaste interno.

Segundo Ribeiro (2017), o objetivo principal da gestão de pessoas é garantir o desenvolvimento das relações organizacionais que são consideradas críticas a empresa e que precisam de um envolvimento significativo. Contudo, se faz necessário que os gestores estejam diretamente os envolvidos. Essa conexão existente entre gestão, pessoas e processos, satisfazem uma demanda mundial relacionada com a globalização, onde as condições e características externas influenciam diretamente nos procedimentos organizacionais, e com isso, necessita-se que a mão de obra disponível esteja disposta a atuar mesmo em meio a potenciais mudanças.

Em relação a essas iminentes alterações de comportamento mercadológico, é de suma importância garantir a motivação e satisfação dos colaboradores, como ferramenta de alcance dos resultados. Seja comercializar produtos ou a realização de serviços, o envolvimento efetivo dos colaboradores é fundamental nos resultados, principalmente quando existem alterações no andamento normal das atividades, pois, essas mudanças repentinas tendem a causar resistências que podem ser facilmente contornadas quando os gestores conseguem transmitir a proposta de maneira envolvente.

Conforma descreve Rego et al. (2015), os gestores responsáveis precisam criar maneiras de envolver seus liderados, como garantia de atender a esses requisitos. Não necessariamente a motivação está relacionada somente ao lado financeiro, ou aumento de remuneração, em condições mais específicas, as ações se organizam focando no bem-estar dos envolvidos, oferecendo melhores condições de no dia a dia, condições que reduzem significativamente os índices de estresse e demais condições psicológicas que podem influenciar tanto no relacionamento interpessoal como nos resultados necessários das atividades programadas.

Destaca-se que neste contexto, a comunicação surge como um excelente recurso estratégico, utilizado como forma de transparência das informações que serão organizadas, bem como melhores tratativas e direcionamentos de funções táticas. Contudo, a comunicação só realmente será um ponto de diferenciação se o gestor responsável tiver uma liderança reconhecida, que além de trazer confiança aos colaboradores, pode conduzi as necessidades que vierem a surgir.

Para Lima e Silva (2015), saber ouvir e conduzir conflitos são as condições agregadas que melhor podem descrever a eficiência de um líder, onde este contexto a figura responsável age como um mentor, deixando transparecer que a liderança está buscando em desenvolver os colaboradores, não somente nas questões dos procedimentos do dia a dia em si, mas, também busca a identificação de habilidades necessárias que poderão ser aplicados e melhor direcionados posteriormente.

Dessa maneira, destaca-se que a gestão de pessoas é construída por meio do gerenciamento de trabalhos em equipe, sendo assim de grande relevância para as condições estratégicas, principalmente considerando que existe certa dependência entre os departamentos, principalmente no que tange a satisfação mercadológica.

2.2 Processos de produção artesanal

Tradicionalmente é o modelo de produção mais antigo, que diretamente visa harmonizar as habilidades manuais, matéria-prima específica e ainda a criatividade do idealizador, na formação de produtos e acessórios que diferentemente dos produtos de origem industrial, tendem a ser melhores trabalhados, onde o artesão consegue a cada item produzido, perceber o avanço efetivo de sua criatividade, e assim, elaborar implementações para as demais produções seguintes.

Para Serafim et al. (2015), a produção artesanal está totalmente relacionada com o contexto humano em relação as necessidades de adaptações produtivas e de mão de obra. Originalmente o *design* associado ao processo de fabricação artesanal é elaborado seguindo determinadas exigências mercadológicas, de consumidores que buscam produções fora do convencional, com detalhes característicos de acordo com a demanda ou particularidades. Na maioria dos casos, as produções artesanais atendem a outras empresas que possuem o seguimento parecido, sendo assim, o modelo e relacionamento desse tipo de atividade, atende tanto outras empresas como consumidor final.

As atuais práticas políticas governamentais passaram a influenciar as práticas do trabalho artesanal, como forma de impulsionar o desenvolvimento empreendedor da sociedade. Condição que tem surtido os efeitos esperados, levando diversas pessoas a atuarem nesse ramo, considerando assim a produção artesanal como fonte única de renda, chegando inclusive, é considerando potencial geradora de empregos. De modo que considerando que parte da população brasileira está inclusa no grupo de mão de obra em desenvolvimento, atuar no mercado utilizando a criatividade como ferramenta prática de participação no mercado.

Segundo Carvalho et al. (2016), as produções artesanais têm sido consideradas fontes de rendas fixas altamente satisfatórias, mas, isso além disso, são vistas com bons olhos devido favorecer o conceito de sustentabilidade, ou seja, produz sem que ocorram emissões de contaminantes altamente agressivos, como consequentemente é evidenciado nas indústrias convencionais.

Contudo, internamente, produções artesanais, como qualquer outra atividade manual, podem acarretar em exaustão da mão de obra disponível para esse processo. Tavares e Padilha (2016), descrevem que a repetição dos movimentos, bem como a necessidade de estruturas ambientais consideráveis, são os principais fatores pelos quais fazem com a mesmo considerando como uma produção sustentável, os colaboradores envolvidos com as práticas de artesanato precisam de atenção e ações que possam facilitar ou mesmo suavizar suas atribuições diárias.

2.3 Metodologias e ferramentas administrativas

As metodologias e ferramentas administrativas são configuradas como recursos gerenciais aplicados no levantamento e mensuração de potenciais condições adversas ao longo dos procedimentos, sendo possível determinar as consequências a curto, médio e longo prazo. De modo que gestores passam a obter informações precisas para estruturação de planos de melhorias, e ainda que essas possam estar dentro da realidade da organização. Por outro lado, esses recursos têm significativa aplicabilidade em ações que visam a melhoria contínua de determinado departamento e/ou tarefa.

De acordo com Camargo (2015), as ferramentas administrativas são estruturadas por meio de técnicas específicas, com a capacidade de analisar determinado item e desenvolver possíveis soluções, atuando especificamente na origem da problemática. Esses fatores fazem parte de uma das Eras da Qualidade, conhecida como gestão da qualidade total, caracterizada em que os sistemas de qualidade passaram a ser desenvolvidos em todos os departamentos, como estratégia de atendimento a requisitos e alterações. Especificamente a gestão da qualidade atua na construção de melhorias contínuas, buscando a plena satisfação mercadológica.

As ferramentas a serem desenvolvidas nesse trabalho são: Organograma, Gráfico de Pareto, Diagrama de Ishikawa, Matriz G.U.T, e 5W2H serão as técnicas de utilizadas no andamento da referida pesquisa.

Segundo Alves e Ceolin (2019), o organograma é entendido como um mapeamento representativo das relações funcionais existentes em uma organização, onde apesar de da demonstração em certa ordem hierárquica, o propósito majoritário dessa ferramenta é de apresentar o quadro funcional da empresa, é expor as ordens precisas das funções e atribuições, buscando facilitar o entendimento sobre as atividades internas, bem como essas estarão coordenadas afim de atender ao mercado específico da qual a empresa está inserida.

Conforme descreve Vieira et al. (2015), o diagrama de Ishikawa, também chamado de causas e efeitos, é a ferramenta apropriada para descrever a relação existente entre uma causa em destaque e os elementos que afetam ou que conseqüentemente podem ser apontados como o ponto inicial. Quando a correlação é confirmada, a concentração de esforços passa a ser algo concentrado com redução de custos e tempo disponível dos responsáveis em conduzir as ações de melhoria. Contudo, a análise se torna uma tarefa consistente, reduzindo significativamente as chances de erros. As análises são direcionadas pelos 6M: Máquina, meio ambiente, material, método, mão de obra e medida.

Para priorização, o Gráfico de Pareto e a Matriz G.U.T, possuem a mesma finalidade gerencial, ou seja, identificam mais os itens que exigem atenção ou que mais estão resultando em incidências negativas. O gráfico de Pareto funciona a partir de dados quantitativos, onde os resultados são organizados em ordem decrescente, sendo assim possível visualizar as frequências mais relevantes, acompanhadas dos percentuais acumulados. Por outro lado, a matriz G.U.T é priorizada a partir de dados qualitativos destacados pela Gravidade, Urgência e Tendência de cada item avaliado.

Para Mezzalira e Silveira (2015), uma vez que todos os fatores foram potencialmente analisados e mensurados, a construção do plano de ação deve seguir a partir da elaboradas de etapas, podendo assim oferecer mais visualização do andamento das ações, bem como a eficácia dos itens levantados.

3. Estudo de caso

A Lucca Collor foi idealizada a partir do desenvolvimento de um sendo de criatividade e gestão de sua mentora, que apesar de suas iniciais limitações, sempre insistiu no projeto buscando consistentes inovações e demais fatores que pudessem deixar os seus produtos em certo destaque no mercado. Trabalhando no ramo de papelaria e personalizados, as inovações e satisfação dos clientes sempre foram as marcas registradas da empresa, de modo que em apenas 4 anos, conseguiu uma posição de destaque entre os potenciais consumidores, chegando mesmo a competir com demais empresas que além de estarem a mais tempo no mercado, possuem uma estrutura maior.

Contudo, devido ao brusco crescimento, a gestora responsável identificou a necessidade de realizar ajustes gerenciais, iniciando pela estruturação interna, o que conseqüentemente implica em melhorias na Gestão de pessoas. A mão de obra disponível atua diretamente no processo de produção da empresa, cuidando além desse item das inspeções e atendimento aos requisitos solicitados pelos clientes, que por sua vez, são exigentes o suficiente a ponto de não tolerarem não-conformidades das mais variadas.

O organograma representado pela Figura 1, demonstram como as funções se organizam na empresa, além de suas posições hierárquicas.

Figura 1 – Organograma funcional Lucca Collor



Fonte: Elaborado pelos autores, 2020.

Para as atividades estratégicas e táticas, direção e marketing de divulgação e relacionamento respectivamente, é de responsabilidade da gestora e CEO da empresa, onde a mesma além de organizar as atribuições internas, busca analisar o mercado afim de identificar se os resultados obtidos estão de acordo com o esperado, com base nessas informações, as estratégias são implementadas e/ou ajustadas. Sua função como coordenadora a produção consiste de acompanhar 3 atribuições, sendo essas: Corte, Montagem e Acabamento, onde os colaboradores responsáveis por esse processo, ficam encarregas de realizar a inspeção visual de suas tarefas.

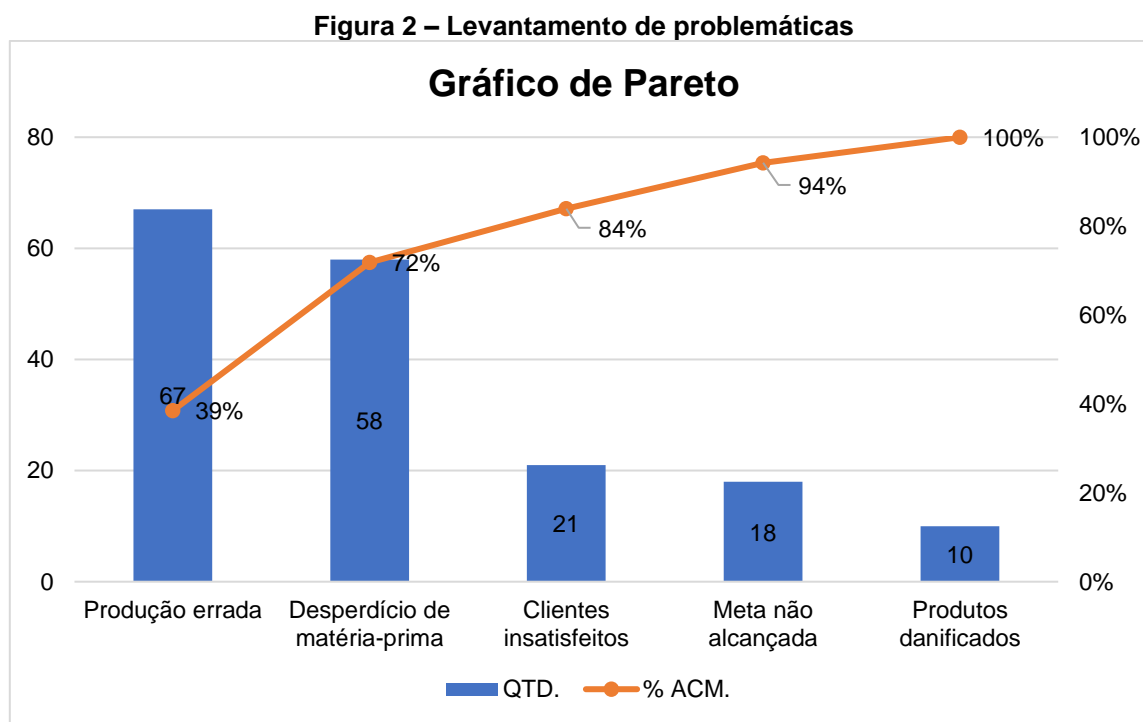
É exatamente em relação a esses colaboradores que a empresa evidenciou a necessidade de ajustes, pois, notou-se que existem traços de desmotivação nos envolvidos, o que consequentemente acarreta em falhas operacionais de diversas naturezas, que são potencialmente refletidas na satisfação mercadológica.

Além disso, a empresa possui um Staff externo, atuando no fornecimento de matéria-prima e da logística de entrega dos produtos aos clientes.

4. Resultados e discussões

Entre os meses de março e setembro, mesmo considerando a pandemia, a empresa obteve consideráveis números em relação a lucratividade e aumento de cliente, contudo, alguns problemas e não-conformidades foram registradas e as consequências foram desde prejuízos financeiros diretos, como reclamação de clientes insatisfeitos.

No gráfico representado pela Figura 2, apresenta-se essas ocorrências organizadas em ordem decrescente.



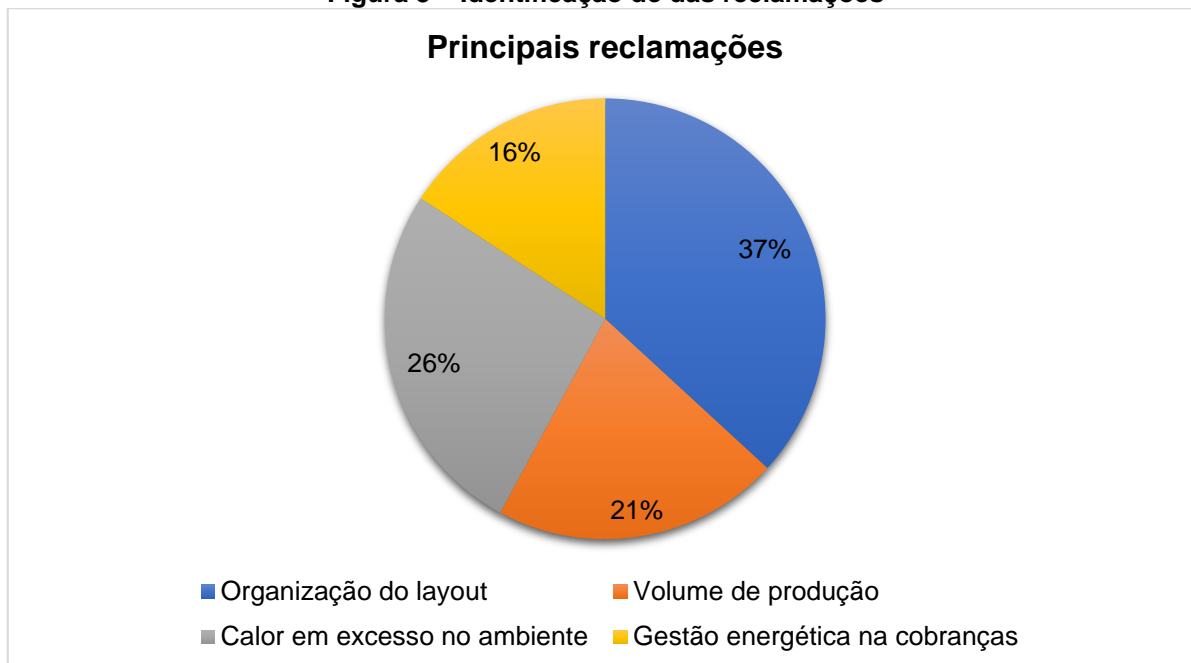
Fonte: Elaborado pelos autores, 2020

Os resultados apresentados pela Figura 1 demonstram que os problemas apresentados estão agregados a produção, de modo que pode-se afirmar que o fator humano tem sido a principal causa das reclamações e registros de insatisfações mercadológicas. Por outro lado, é de extrema importância analisar o ambiente do qual os mesmos estão envolvidos, garantindo assim que outros fatores que não influenciem em suas atribuições, o que consequentemente poderá ter impacto direto na satisfação dos consumidores finais.

Levando em consideração que a produção interna é totalmente manual, ou seja, tratam-se de produtos artesanais, é de grande relevância que a gestores responsável pela empresa consiga entender o comportamento dos envolvidos, bem como identificar quais são as suas principais necessidades e objeções.

Dessa maneira, uma pesquisa interna foi realizada como forma de identificar quais são os principais fatores que estão interferindo no andamento efetivos das atividades, principalmente na produção, por ser o departamento mais crítico da empresa. Os resultados são representados pela Figura 3.

Figura 3 – Identificação de das reclamações



Fonte: Elaborado pelos autores, 2020

A gestão de recursos humanos afirma que a garantia da satisfação dos colaboradores representa que os gestores poderão atuar com máxima eficiência, de modo que as chances de situações adversas são significativamente reduzidas, representando que o atendimento aos requisitos propostos terá resultado positivo, satisfazendo inclusive os consumidores. Assim, considerando as principais reclamações destacadas pela Figura 3, elaborou-se um plano de ação por meio da ferramenta 5W2H Representado pela Tabela 1.

Tabela 1 – 5W2H

O QUE?	PORQUE?	QUEM?	QUANDO?	ONDE?	COMO?	QUANTO?
Organização do layout	O atual modelo do layout do processo produtivo não oferece condições adequadas de movimentação ergonomia	Gestora responsável	12/12/20	No ambiente organizacional	Mediante ao cenário, ajustes e implementações foram realizadas, um novo ambiente produtivo já está sendo preparado	R\$ 5.000,00

Calor em excesso no ambiente	O atual ambiente produtivo não possui refrigeração, implicando em altas sensações térmicas, além de causar um ambiente estressante	Gestora responsável	03/10/20	No ambiente organizacional	Aquisição e instalação de um aparelho de ar-condicionado	R\$ 1.200,00
Volume de produção	A grande procura dos produtos está causando fadiga nos colaboradores	Gestora responsável	29/10/20	No ambiente organizacional	Estipular limites para quantidade de pedidos e produção, com isso, irá atuar dentro de condições adequadas, sem o aumento de fadiga	Sem valor financeiro diretamente agregado
Gestão energética nas cobranças	A gestora responsável possui maneira de cobranças que causa indiferenças entre os subordinados	Gestora responsável	03/10/20	No ambiente organizacional	Apesar das cobranças necessárias, foi estipulado que as serão realizadas de maneira mais humanizada, inclusive participação de palestras sobre o tema	R\$300,00

Fonte: Elaborado pelos autores, 2020

5. Considerações finais

Parte das ações organizadas por meio do 5W2H já estão em funcionamento como: A aquisição e instalação do aparelho de ar-condicionado, onde já foi possível notar grande diferença no andamento das atividades, bem como no convívio entre os colaboradores e gestão, onde os níveis de estresse caíram significativamente, e além disso, notou-se uma melhor motivação nos envolvidos.

Em relação a gestão com cobranças energéticas, os cursos e treinamentos oferecidos pelo SEBRAE tem trazido os resultados esperados, percebendo que as tratativas estão mais humanizadas o que além de melhorar a convivência, garantiu redução expressiva na resistência a mudanças e ajustes aos requisitos mercadológicos.

Para os demais itens, se faz necessário um maior tempo de análise e observação, para assim conseguir os resultados satisfatórios. Contudo, a mudança para o novo ambiente produtivo está agendada para dezembro de 2020, o que conseqüentemente representa que além das adequações ao *layout*, os limites de produção também serão adequados.

Destaca-se que as ações apresentadas nesta pesquisa, são concentradas exclusivamente na gestão de pessoas, pois, entende-se que não é possível manter os índices de lucratividade sem atender a este fator de grande relevância. Assim, os resultados apontam a eficácia das ações, condição que será sendo mensurada até a conclusão das ações.

Referências

ALVES, P.E.; CEOLIN, A.C. Estratégias de diferenciação por meio de inovação: um estudo de caso em uma pequena empresa. *Brazilian Journal of Development*, v. 5, n.1, p. 167-180, 2019.

CAMARGO, W. Controle de Qualidade Total. 1 ED. Instituto Federal de Educação: Paraná, 2015.

CARVALHO, A.M.; SUZART, A.L.; AGUIAR, L.B.; ARAÚJO, L.L. projeto de extensão piloto aplicado a uma microempresa de produção artesanal e customizada. 7º Congresso Brasileiro de extensão universitária, v.7, n.1, p. 1-15, 2016.

LIMA, J.O; SILVA, A.B. Determinantes do desenvolvimento de competências coletivas na gestão de pessoas. *Revista de Administração Mackenzie*, v. 16, n. 05, p. 41-67, 2015.

MEZZALIRA, P.B.; SILVEIRA, A.M. Reestruturação de processos de gestão em uma distribuidora de medicamentos do Rio Grande do Sul utilizando a ferramenta 5W2H. *Revista da graduação*, v.8, n. 1, p.5-18, 2015.

REGO, A.; CUNHA, M.P.; GOMES, J.F.; CARDOSO, C.C.; MARQUES, C.A. manual de gestão de pessoas e do capital humano. 3 ED. Edições Sílado: Lisboa – Portugal, 2015.

RIBEIRO, A.L. Gestão de pessoas. 2ED. Editora Saraiva: São Paulo, 2017.

SERAFIM, L.F.; CAVALCANTI, V.; FERNANDES, D.M. Design e artesanato no brasil reflexões sobre modelos de atuação do design junto a grupos de produção artesanal. *Mix Sustentável*, v.1, n.1, p.1-8, 2015.

TAVARES, F.Y.; PADILHA, V. Os sentidos do trabalho e a produção artesanal: os casos do luthier e do mestre vidreiro. *Simpósio de Excelência em gestão e tecnologia*, v. 8, n.1, p.1-15, 2016.

VIEIRA, J.A.; BOTELHO, J.C.; OLIVEIRA, T.F.; BRESSAN, M.T. Utilização das ferramentas de qualidade para melhor gerenciar o processo produtivo em uma empresa de produtos ortopédicos. *VI Encontro paraense de engenharia de produção*, v.6, n.1, p. 1-8, 2015.