

**CENTRO ESTADUAL DE EDUCAÇÃO TECNOLÓGICA PAULA SOUZA  
FACULDADE DE TECNOLOGIA DE BOTUCATU  
CURSO SUPERIOR DE TECNOLOGIA EM LOGÍSTICA E TRANSPORTES**

**CRISTIANO DA CONCEIÇÃO**

**A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DE PESSOAS NAS ORGANIZAÇÕES: ESTUDO  
DE CASO NO ALMOXARIFADO DE UMA GRANDE EMPRESA METALÚRGICA  
DO RAMO DE TRANSPORTES.**

Botucatu-SP  
Dezembro – 2011

**CENTRO ESTADUAL DE EDUCAÇÃO TECNOLÓGICA PAULA SOUZA  
FACULDADE DE TECNOLOGIA DE BOTUCATU  
CURSO SUPERIOR DE TECNOLOGIA EM LOGÍSTICA E TRANSPORTES**

**CRISTIANO DA CONCEIÇÃO**

**A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DE PESSOAS NAS ORGANIZAÇÕES: ESTUDO  
DE CASO NO ALMOXARIFADO DE UMA GRANDE EMPRESA METALÚRGICA  
DO RAMO DE TRANSPORTES.**

Orientador: Prof. Vicente Cornago

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à  
FATEC - Faculdade de Tecnologia de  
Botucatu, para obtenção do título de  
Tecnólogo no Curso Superior de Logística e  
Transportes

Botucatu-SP  
Dezembro – 2011

*“Sem o esforço da busca torna-se impossível a alegria da conquista”*  
**DEEPAK CHOPRA**

## **AGRADECIMENTOS**

A Deus pelo fôlego de vida e sabedoria para concluir mais esta etapa de minha vida.

A minha amada esposa Eliane pela compreensão e dedicação ao longo do curso estando ao meu lado em todos os momentos.

A minha filha Giovana que é um presente de Deus na minha vida.

Ao meu cunhado Ronaldo pelo incentivo e apoio.

Ao meu orientador Professor Vicente Cornago pelo apoio, atenção e ensinamentos na elaboração desse de Trabalho.

Aos professores da Fatec, pelo conhecimento e experiências compartilhados.

A todos aqueles que, direta ou indiretamente, contribuíram para a conclusão desse curso de graduação.

## RESUMO

As organizações atualmente tem se dado conta de que o maior patrimônio que possuem não são seus bens, suas instalações, suas máquinas, sua enorme carteira de clientes ou sua conta credora, mas sim os seus funcionários. E quando falamos a respeito de patrimônio, podemos citar o setor de almoxarifado que é responsável por grande parte do patrimônio das empresas tendo como atividade principal o abastecimento contínuo e ininterrupto de materiais aos setores produtivos e administrativos. Este estudo tem como objetivo através de uma pesquisa, identificar o perfil dos funcionários do setor de almoxarifado de uma grande empresa metalúrgica da região de Botucatu, e também avaliar o nível de satisfação desses funcionários em relação a vários assuntos como, assiduidade, pontualidade, trabalho em equipe, autonomia e responsabilidade, frequência de avaliação, sentimento de realização profissional, treinamentos, remuneração, crescimento profissional, benefícios oferecidos pela empresa, recursos físicos, materiais e tecnológicos. Outro ponto a ser avaliado nesse estudo é a satisfação dos funcionários em relação aos líderes do setor, dos quais serão analisados aspectos como o reconhecimento e valorização, tratamento, ouvir e respeitar opiniões, descobrir talentos e comunicação. Através dos resultados obtidos, serão identificados os pontos fortes com o intuito de potencializá-los e os pontos que necessitam de atenção a fim de propor melhorias para aumentar o nível de satisfação dos funcionários visando gerar maior comprometimento e envolvimento nos mesmos para alcançar os resultados propostos.

**Palavras - chave:** Almoxarifado. Funcionários. Patrimônio. Satisfação.

## LISTA DE FIGURAS

Figura	Página
1 - Organograma.....	23
2 - Faixa Etária dos funcionários.....	27
3 - Tempo de empresa dos funcionários.....	28
4 - Estado Civil dos funcionários.....	29
5 - Escolaridade dos funcionários.....	30
6 - Estuda Atualmente?.....	31
7 - Curso que Estuda Atualmente?.....	32
8 - Falto com muita freqüência e/ou sempre chego atrasado ao trabalho?.....	33
9 - Atuo com autonomia e responsabilidade na execução dos trabalhos?.....	34
10 - Os funcionários de seu setor atuam com autonomia e responsabilidade na execução dos trabalhos?.....	35
11 - Tenho facilidade de trabalhar em equipe, mantenho uma postura profissional, participativa e colaboradora?.....	36
12 - Os benefícios oferecidos pela empresa atendem as minhas necessidades?.....	37
13 - Você recebe informações sobre seu desenvolvimento na empresa?.....	38
14 - Em média, com que freqüência você é avaliado?.....	39
15 - O seu trabalho lhe dá um sentimento de realização profissional?.....	41
16 - Você recebeu o devido treinamento para a execução adequada de seu trabalho?.....	42
17 - Sua remuneração é adequada ao trabalho que você realiza?.....	43
18 - O progresso profissional dos funcionários se dá com base no mérito de cada um deles?.....	44
19 - Os Recursos físicos, materiais e tecnológicos são adequados para a realização das suas atividades?.....	45
20 - O seu Superior costuma reconhecer e valorizar o seu trabalho?.....	47
21 - O seu Superior trata as pessoas de forma educada, com atenção e consideração?.....	48
22 - O seu Superior busca ouvir e respeitar diferentes valores e opiniões, a fim de manter a convivência harmoniosa da equipe?.....	48
23 - O seu superior possui habilidade de descobrir talentos, criando oportunidades para o desenvolvimento das pessoas?.....	49
24 - O seu Superior comunica-se de maneira clara e objetiva?.....	50

## LISTA DE TABELAS

Tabela	Página
1 - Tempo de empresa x frequência de avaliação dos funcionários. ....	40

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>9</b>
1.1 Objetivo .....	10
1.2 Justificativa .....	10
<b>2 REVISÃO DE LITERATURA</b> .....	<b>12</b>
2.1 Administração.....	12
2.1.1 <i>Planejamento Estratégico</i> .....	13
2.1.2 <i>Estoques</i> .....	14
2.1.2.1 Tipos de Estoques .....	14
2.2 Gestão de Pessoas .....	14
2.2.1 <i>O Corpo Funcional</i> .....	15
2.3 Treinamento e Desenvolvimento .....	15
2.4 Motivação .....	16
2.4.1 <i>Teoria das Necessidades</i> .....	17
2.5 Liderança.....	18
2.5.1 <i>Autoridade Formal</i> .....	18
<b>3 MATERIAIS E MÉTODOS</b> .....	<b>20</b>
3.1 Materiais Empregados .....	20
3.2 Métodos Empregados .....	20
3.3 Estudo de Caso.....	21
3.3.1 <i>Apresentação da empresa</i> .....	21
3.3.2 <i>Missão da empresa</i> .....	21
3.3.3 <i>Visão da empresa</i> .....	22
3.3.4 <i>Organograma</i> .....	23
3.3.5 <i>Setor de Almoxarifado</i> .....	24
<u>3.3.5.1 Recebimento</u> .....	24
<u>3.3.5.2 Armazenagem</u> .....	24
<u>3.3.5.3 Saídas</u> .....	24
<u>3.3.5.4 Controle do Almoxarifado</u> .....	25
<b>4 RESULTADOS E DISCUSSÃO</b> .....	<b>26</b>
4.1 Resultados da Pesquisa .....	26
4.1.1 <i>Perfil dos funcionários</i> .....	26
<u>4.1.1.1 Faixa Etária</u> .....	26
<u>4.1.1.2 Tempo de Empresa</u> .....	27
<u>4.1.1.3 Estado Civil</u> .....	28
<u>4.1.1.4 Escolaridade</u> .....	29
4.1.2 <i>Assiduidade e Pontualidade</i> .....	33
4.1.3 <i>Execução do trabalho</i> .....	34
4.1.4 <i>Trabalho em equipe</i> .....	35
4.1.5 <i>Benefícios</i> .....	36
4.1.6 <i>Desenvolvimento Profissional</i> .....	38
4.1.7 <i>Treinamento</i> .....	41
4.1.8 <i>Remuneração</i> .....	42
4.1.9 <i>Progresso Profissional</i> .....	44
4.1.10 <i>Recursos Físicos Materiais e Tecnológicos,</i> .....	45
4.1.11 <i>Avaliação da Liderança</i> .....	46
4.1.12 <i>Sugestões</i> .....	50
<b>5 CONCLUSÃO</b> .....	<b>53</b>
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>54</b>

<b>APÊNDICE .....</b>	<b>56</b>
-----------------------	-----------

## 1 INTRODUÇÃO

Ao longo dos anos a competitividade tem se intensificado no ambiente empresarial devido a fatores como as rápidas transformações ocorridas no mundo e ao grande número de concorrentes incluídos no mercado. Isto gera nas empresas a necessidade de se tornarem cada vez mais competitivas através da busca de alternativas diferenciadas, na medida em que afetam diretamente a sua própria capacidade de sobrevivência.

A qualidade e a tecnologia dos produtos, bem como os clientes, já foram em determinado tempo da história, considerados como diferencial nas organizações, porém, atualmente fazem parte dos requisitos básicos de qualquer empresa.

O grande diferencial das empresas hoje não está nos seus produtos e/ou serviços, mas sim no capital humano que é constituído pelas pessoas que fazem parte da organização, considerado como o maior patrimônio de uma empresa.

Segundo Chiavenato (2005) o capital humano é a fonte de inovações. Pensar e criar são os ativos fixos de que as empresas dependem, pois, “o dinheiro fala, mas não pensa. As máquinas trabalham, muitas vezes muito melhor do que qualquer ser humano poderia trabalhar, mas não criam.”.

Baseadas nessa premissa é que as empresas necessitam definir um planejamento estratégico de forma a estabelecer políticas de gestão organizacional com o intuito de aumentar o potencial humano de cada pessoa visando maximizar os lucros da empresa.

No cenário atual a gestão de pessoas tem papel fundamental nas organizações. Dentre os processos básicos relacionados à gestão de pessoas estão: manter as pessoas através do conhecimento da satisfação interna e do clima organizacional, conhecer as pessoas por meio de avaliações de desempenho, recompensar as pessoas realizando a estruturação dos cargos e

dos sistemas de remuneração, atrair as pessoas com competências para recrutamento e seleção, desenvolver programas de capacitação para as pessoas, monitorar e controlar as atividades e verificação de resultados das pessoas.

Para que o capital humano seja maximizado, é necessário que as empresas invistam em alguns fatores como: capacitação profissional, motivação, qualidade no trabalho, liderança, remuneração, entre outros.

## **1.1 Objetivo**

O presente estudo visa identificar o perfil dos funcionários do setor de almoxarifado de uma grande empresa da região de Botucatu, cuja identidade foi omitida, sendo denominada nesse estudo de empresa X, e também avaliar o nível de satisfação dos mesmos em relação a diversos assuntos tais como, benefícios oferecidos pela empresa, treinamento, desenvolvimento profissional, remuneração praticada, possibilidade de crescimento profissional, recursos físicos, materiais, tecnológicos e aspectos da liderança. Através das informações e dos resultados obtidos, identificar os pontos positivos tratando-os de forma a potencializá-los e aos pontos que necessitam de atenção propor soluções com o intuito de aumentar o nível de satisfação dos funcionários, enfatizando a importância do capital humano no setor de almoxarifado da empresa X, visando sensibilizá-los em relação ao processo corporativo como um todo, gerando assim maior comprometimento e envolvimento mútuo para alcançar os resultados propostos pela empresa.

## **1.2 Justificativa**

A escolha do tema justifica-se devido à grande importância do setor de almoxarifado na empresa, pois a sua principal atividade é manter a empresa sempre abastecida, fornecendo de forma contínua e ininterrupta os materiais para os setores produtivos e administrativos.

Por ser esse setor responsável por grande parte do investimento financeiro da empresa, pois nele é armazenada grande quantidade de materiais, com grande diversidade de peso, tamanho, embalagens, demanda e valores.

E devido à grande importância que trará à empresa porque foi identificado o perfil dos funcionários e investigado o nível de satisfação dos mesmos, identificando os pontos fortes e pontos que necessitam de atenção.

Esses pontos tratam da empresa, dos funcionários e também da liderança, sugerindo melhorias a serem implantadas a fim de aumentar o nível de satisfação dos funcionários e, conseqüentemente maximizando o capital intelectual de cada um de forma a ser tornar diferencial competitivo no ambiente organizacional.

## **2 REVISÃO DE LITERATURA**

### **2.1 Administração**

Segundo Chiavenato (2000) “A Administração trata do planejamento, da organização, da direção e do controle de todas as atividades diferenciadas pela divisão de trabalho que ocorram dentro de uma organização.”.

De acordo com Maximiano (2009) a administração pode ser definida como o processo de tomar decisões a respeito de objetivos e utilização de recursos. Esse processo abrange cinco tipos principais de decisões, processos ou funções:

- Planejamento;
- Organização;
- Liderança;
- Execução;
- Controle;

Para Francischini e Gurgel (2002) uma administração dos materiais bem preparada tecnicamente é uma condição essencial para que haja o equilíbrio econômico e financeiro de uma empresa, e por isso, é necessária uma tratativa adequada quanto ao planejamento, abastecimento e reaproveitamento dos materiais contribuindo assim para um melhor resultado de qualquer organização.

### ***2.1.1 Planejamento Estratégico***

Segundo Rezende (2008) o planejamento estratégico da organização trata-se de um processo dinâmico, participativo, coletivo, sistêmico e contínuo para determinar os objetivos, estratégias e ações da organização.

Para sua elaboração são utilizadas diferentes e complementares técnicas administrativas, envolvendo tanto pessoas da própria organização como do meio ambiente externo à organização. Tem como objetivo articular políticas e estratégias organizacionais com o intuito de gerar resultados profícuos na organização e na sociedade ao seu redor.

É um projeto organizacional global que leva em consideração aspectos de ordem financeira, econômica, social e do meio ambiente. É também uma maneira participativa e contínua de pensar a organização tanto no presente quanto no futuro, pois se trata de uma ferramenta indispensável para a tomada de decisões na organização.

Segundo Chiavenato (2003) é o planejamento ampliado abrangendo toda a organização e suas características são:

- É projetado em longo prazo, fazendo com que seus efeitos e conseqüências sejam estendidos para vários anos à frente;

- Envolve totalmente a empresa, abrangendo todos os recursos e áreas de atividade. A sua preocupação é atingir os objetivos em nível organizacional;

- A cúpula da organização é quem define o planejamento estratégico e ele corresponde ao plano maior ao qual todos os demais planos estão subordinados;

Também segundo Chiavenato (2003) o planejamento estratégico refere-se à forma na qual uma organização pretende determinada estratégia para alcançar os objetivos propostos e segue cinco estágios:

- Estágio de formulação dos objetivos organizacionais;

- Estágio de análise externa do ambiente ou auditoria externa;

- Estágio de análise interna da empresa ou auditoria interna;

- Estágio de formulação das alternativas estratégicas e escolha da estratégia a ser utilizada;

- Estágio de desenvolvimento de planos táticos e operacionalização da estratégia;

### **2.1.2 Estoques**

Segundo Bowersox (2001) a política ideal de estoques seria aquela decorrente da produção sob encomenda, onde os produtos são fabricados conforme as especificações de clientes, após a colocação de pedidos. Esse sistema possui a vantagem de não exigir a formação de estoques, seja de materiais ou de produtos acabados, porém, nem sempre é possível um sistema de produção e distribuição sem a criação de estoques.

Nos sistemas de produção em que são necessários os estoques é importante salientar que os valores investidos sejam avaliados em conjunto com outros recursos logísticos, visando à obtenção do menor custo total.

#### **2.1.2.1 Tipos de Estoques**

De acordo com Bowersox (2001) os tipos de estoques existentes são cinco:

- Estoque Intermediário;
- Estoque Básico;
- Estoque Médio;
- Estoque de segurança;
- Estoque em Trânsito;

## **2.2 Gestão de Pessoas**

Conforme Tachizawa; Ferreira e Fortuna (2006) a capacidade de inovação da política de gestão de pessoas constitui o principal diferencial competitivo das organizações.

“Na competição econômica global da sociedade da informação, a capacidade de inovar a política de gestão das pessoas constituirá o diferencial competitivo das organizações e dos países.”

Segundo Chiavenato (2005) como consequência do crescimento das organizações:

“as pessoas passam a significar o diferencial competitivo que mantém e promove o sucesso organizacional: elas passam a constituir a competência básica da organização, a sua principal vantagem competitiva em um mundo globalizado, instável, mutável e fortemente concorrencial.”

Ainda segundo Tachizawa; Ferreira e Fortuna (2006) entende-se por gestão de pessoas, o processo descentralizado de gestão firmado em gestores que são responsáveis, cada um em sua área pelas atividades da organização.

### **2.2.1 O Corpo Funcional**

De acordo com Araújo (2006) o corpo funcional é formado por pessoas da organização que contribuem para estabelecer um clima organizacional favorável que leva a resultados nos negócios ou qualquer atividade-fim da organização.

### **2.3 Treinamento e Desenvolvimento**

Para Marras (2009) os objetivos de Treinamento e Desenvolvimento podem ser definidos da seguinte maneira:

“Treinamento é um processo de assimilação cultural a curto prazo, que objetiva repassar ou reciclar conhecimentos, habilidades ou atitudes relacionados diretamente à execução de tarefas ou à sua otimização no trabalho.  
”O que se busca ao desenvolver um talento é o despertar de suas potencialidades, permitindo que essas aflorem e cresçam até o nível desejado de resultados.”

Segundo Araújo (2006) T&D “foi criada com o intuito de que as pessoas da organização pudessem ser mais bem capacitadas a ocupar determinadas posições na organização e/ou desenvolver seu potencial na posição ocupada.”.

Existem muitas razões que motivam as empresas em investir no treinamento e desenvolvimento de seu pessoal, o que torna muito difícil listá-las, porém Araújo (2006) descreve as principais:

- Identificação de metas;
- Identificação de gargalos;
- Falhas na comunicação;
- Remanejamento de pessoas;
- Modernização da organização;
- Recém-Formados com conhecimento aquém do desejável;
- Natureza das atividades desenvolvidas pela organização;
- Diagnose da organização que aprende;

## 2.4 Motivação

De acordo com Bergamini (1997) antes da Revolução Industrial, a principal maneira utilizada para motivar as pessoas nas empresas era através do uso de punições, criando assim, um ambiente generalizado de medo. Essas punições eram de natureza psicológica, e até sob a forma de restrições financeiras, gerando prejuízos de ordem física.

Segundo Maximiano (2009) motivação pode ser definida como energia que move o comportamento e possui três propriedades:

- Direção;
- Intensidade;
- Permanência;

Segundo Bergamini (1997) com a Revolução Industrial, aumentaram-se os investimentos para alcançar maior eficiência dos processos industriais, e conseqüentemente exigiram-se maiores retornos. Gerou-se desta forma uma grande preocupação com a melhoria dos procedimentos na forma de trabalhar.

A administração buscava delinear planos salariais que fossem verdadeiros estimuladores para maximizar os ganhos do trabalhador à medida que esse realizasse seu trabalho com maior rapidez, fazendo exatamente o que fora determinado por seu gerente. As principais finalidades das empresas eram a organização e a maximização dos lucros.

Os adeptos da Escola de Relações humanas tinham como objetivos motivacionais a orientação das pessoas a se sentirem úteis e importantes, além de satisfazer o desejo natural dos trabalhadores de participarem de um grupo social, sem se esquecer do reconhecimento individual de cada um.

No início do século a preocupação era descobrir como motivar as pessoas, porém, mais recentemente passa-se a perceber que cada pessoa já trás dentro de si, suas próprias motivações. A partir daí o mais importante é encontrar e adotar recursos organizacionais a fim de evitar o sufocamento das forças motivacionais existentes nas próprias pessoas.

Descobre-se enfim, que as pessoas não se submetem passivamente a desempenhar funções que lhe sejam impostas ou que não tenham nenhum significado para elas.

As organizações são forçadas a aceitar que o trabalho tem sentido para as pessoas quando as mesmas se sentem envolvidas por ele, e que a motivação para a realização de um trabalho depende do significado que cada um atribui a ele. Portanto, em condições favoráveis, cada pessoa pode exercer com naturalidade sua criatividade, buscando aí seu próprio referencial de auto identidade e autoestima.

### ***2.4.1 Teoria das Necessidades***

Segundo Chiavenato (2003) motivação diz respeito ao comportamento gerado por necessidades no interior do indivíduo que o levam em direção aos objetivos que podem satisfazer tais necessidades.

Segue abaixo os diferentes níveis de necessidades humanas:

**Necessidades fisiológicas:** Segundo Bergamini (1997) essas necessidades são relacionadas à sobrevivência do organismo. Para Chiavenato (2003) elas são comuns também aos animais e as principais são alimentação, sono, atividade física, satisfação sexual, entre outras;

**Necessidades de segurança:** Os indivíduos “buscam encontrar um ambiente livre de ameaças.” Bergamini (1997) E para Chiavenato (2003) é a necessidade que os levam a autodefesa e a busca por proteção contra os perigos, ameaças ou privações. Conduz a procura de uma situação segura para o indivíduo;

**Necessidades sociais:** Chiavenato (2003) define como necessidade de ter contato humano, de participar juntamente com outras pessoas de algum empreendimento ou evento, de fazer parte de um grupo. Essas necessidades levam o homem a socializar-se. Bergamini (1997) afirma que as necessidades sociais são voltadas à aceitação do indivíduo e amizade no grupo;

**Necessidades de estima:** Segundo Chiavenato (2003) estima ou autoconfiança diz respeito à forma na qual cada pessoa se avalia, e ao respeito que a pessoa possui para si mesma. Segundo Bergamini (1997) essas necessidades estão direcionadas à procura de uma auto-imagem positiva;

**Necessidades de afeição:** De acordo com Chiavenato (2003) são as necessidades que o indivíduo possui de receber e dar afeto, carinho e amor.

**Necessidade de auto realização:** Bergamini (1997) relata que essa necessidade é orientada principalmente para desenvolver integralmente o potencial de cada indivíduo. Para Chiavenato (2003) essas necessidades são as mais elevadas e são decorrentes da cultura e educação de cada um. Raramente são satisfeitas plenamente devido à busca do ser humano em estar em contínuo autodesenvolvimento.

Segundo Bergamini (1997) a motivação humana pode ser classificada de três maneiras:

Motivação Extrínseca: O comportamento humano pode ser planejado, moldado ou mudado através da utilização de vários tipos de punições ou recompensas, também chamados de reforçadores de comportamento. Alguns estudos propõem que a atração do empregado por recompensas externas para demonstrar o reconhecimento possui grande poder para determinar que seu desempenho seja satisfatório;

Motivação Intrínseca: A motivação é entendida como um impulso que brota de dentro para fora e que possui no interior de cada indivíduo as suas fontes de energia. Os autores tem se referido cada dia mais às fontes intrínsecas de energia motivacional, reafirmando que não se pode fazer nada para motivar uma pessoa se ela mesma não estiver espontaneamente predisposta para isso.

Motivação Consciente: As pessoas decidem conscientemente a respeito do comportamento futuro, levando em consideração os sinais adquiridos a partir de seu ambiente atual.

## **2.5 Liderança**

Segundo Maximiano (2009) liderança pode ser definida como: “processo de conduzir as ações ou influenciar o comportamento e a mentalidade de outras pessoas.” É também definido como a realização de metas através da condução de colaboradores. É chamado de líder a pessoa que possui a capacidade dia após dia, em várias situações distintas de comandar com sucesso seus colaboradores para atingir objetivos específicos.

Ainda segundo Maximiano (2009) nesse processo não é importante à proximidade física ou temporal, pois, uma pessoa pode ser influenciada por outra que nunca viu ou por pessoas que viveram em outras épocas. Um exemplo disso se dá aos líderes religiosos que influenciam seguidores de lugares muito distantes e que dificilmente tem a oportunidade de vê-los pessoalmente.

Para Jones (2006) uma característica fundamental do líder é acreditar em seu potencial, pois um líder inseguro transmitirá insegurança aos seus liderados, comprometendo os resultados propostos.

### ***2.5.1 Autoridade Formal***

Segundo Maximiano (2009) autoridade formal se difere de liderança e é um dos pilares das organizações. Uma organização formal contemporânea é regida por normas

impessoais onde cada gerente ocupa dentro de uma hierarquia uma posição chamada cargo, que lhe concede o direito de tomar decisões e de se fazer obedecido, durante um período de tempo denominado mandato, dentro de uma determinada área definida por critérios de cada organização. Dessa forma o funcionário tem a obrigação legal de obedecer ao seu líder.

Para Chiavenato (2003) as atitudes e normas informais existentes nos grupos dos quais o indivíduo participa influenciam seu comportamento.

### **3 MATERIAIS E MÉTODOS**

#### **3.1 Materiais empregados**

- Planilhas eletrônicas e gráficos gerados pelos softwares Word® e Excel® (Windows XP®);
- Caderno universitário 200 folhas, formato 203x280 mm;
- Caneta esferográfica, ponta grossa, nas cores azul e preta;
- Telefone;
- Internet 200 kbps;
- Literatura sobre o assunto;
- Impressora HP deskjet 3420;
- Questionário contendo vinte e uma perguntas;
- Materiais de escritório;

#### **3.2 Métodos empregados**

O método utilizado para a realização desse estudo foi através de uma pesquisa quantitativa, cujo objetivo é medir os resultados de forma objetiva, e o instrumento utilizado para a coleta de dados constituiu-se em um questionário contendo vinte e uma perguntas que foi aplicado aos funcionários do setor de almoxarifado da empresa X.

O percentual de devolução dos questionários respondidos foi de 80% dos funcionários do setor.

Para obtenção dos resultados foi realizado por intermédio de percentual estatístico, o tratamento das informações coletadas através dos questionários.

Foi realizado também o levantamento da pesquisa bibliográfica referente ao assunto e a coleta de dados junto aos funcionários a respeito da sistemática de trabalho adotado, bem como as atividades desenvolvidas diariamente no setor.

### **3.3 Estudo de Caso**

#### ***3.3.1 Apresentação da empresa***

A empresa X iniciou as suas atividades em 1946 na cidade de São Paulo, e em 1982 foi inaugurada oficialmente a fábrica em Botucatu. A partir de janeiro de 2001 um novo Grupo, constituído por empresas de transporte de pessoas, assumiu o parque fabril e o direito de uso e comércio dos produtos da marca.

Possui seu escritório central localizado na cidade de São Paulo e o parque fabril no interior do estado na cidade de Botucatu, SP, com uma área total de 280.000 m<sup>2</sup> e 90.000 m<sup>2</sup> construída. Tem cerca de 3.000 colaboradores em empregos diretos na fábrica, participando do crescimento do pólo industrial da região e do Brasil.

A empresa X é líder na produção em seu segmento possuindo uma capacidade produtiva atual de aproximadamente 40 unidades por dia, e efetiva de aproximadamente 33 unidades por dia.

Possui forte atuação em todo o território nacional e em vários países como a África do Sul, Angola, Chile, Costa Rica, Equador, Jordânia, Líbano, Nigéria, Peru, República Dominicana, Taiti, Trinidad Tobago, entre outros.

#### ***3.3.2 Missão da empresa***

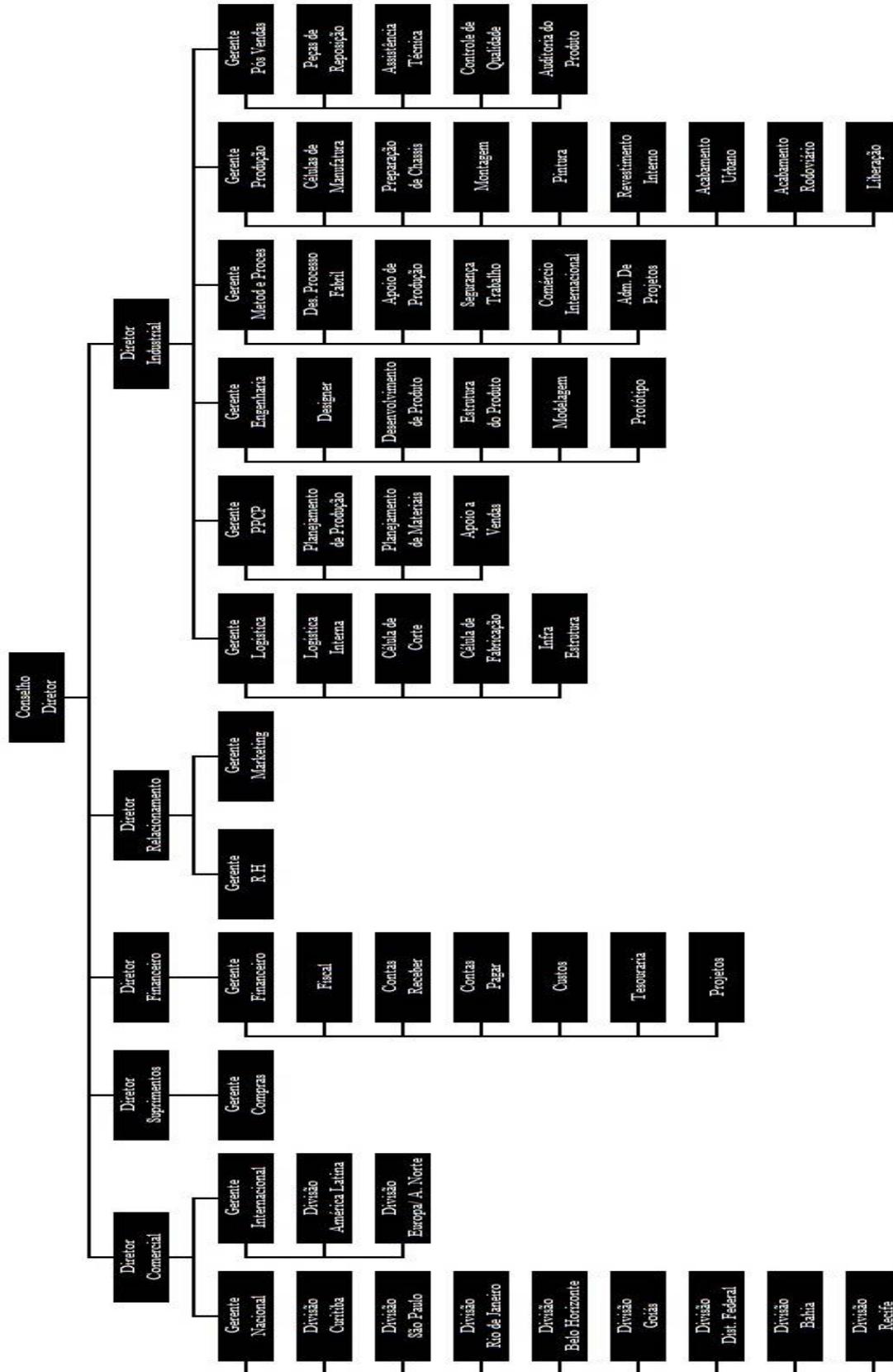
Desenvolver produtos de excelência em transportes, atendendo as expectativas dos clientes e bem-estar dos colaboradores, parceiros e comunidade, agregando valor aos negócios.

### ***3.3.3 Visão da empresa***

Ser referencial no setor de transportes com idéias e soluções inovadoras ao negócio, contribuindo com a evolução profissional de todos colaboradores.

3.3.4 Organograma

Figura 1 - Organograma



Fonte: Empresa X, 2011.

### ***3.3.5 Setor de Almojarifado***

Atualmente o setor de almojarifado da empresa X, é responsável pela administração de quase 10.000 itens, dentre eles estão os mais variados tipos, com grande diversidade de peso, tamanho, embalagens, demanda e valores.

Trabalham no setor 50 funcionários divididos em dois turnos, sendo 38 funcionários das 07:00hs às 17:00hs e 12 funcionários das 17:00hs às 02:00hs.

As principais atividades dos funcionários estão subdivididas da seguinte maneira:

#### **3.3.5.1 Recebimento**

Constitui-se em atividades básicas do recebimento a descarga dos veículos, a conferência documental através da nota fiscal, a conferência quantitativa através da contagem física e a conferência qualitativa através da verificação da qualidade dos materiais recebidos.

Após a execução dessas atividades os materiais são encaminhados ao depósito para armazenagem.

O recebimento de materiais é realizado por 8 funcionários durante o dia e 2 funcionários durante à noite.

#### **3.3.5.2 Armazenagem**

A execução da armazenagem dos materiais é baseada em diversos fatores como peso, volume, rotatividade, fenômenos naturais, natureza dos materiais, entre outros.

Os materiais são armazenados nos locais predeterminados e identificados para cada item de acordo com as suas características.

A armazenagem de materiais é realizada por 20 funcionários durante o dia e 7 funcionários durante à noite.

#### **3.3.5.3 Saídas**

As saídas são realizadas quando os materiais são solicitados pelo responsável da produção através de um documento denominado “requisição de materiais”, devidamente preenchido com os dados do material e do solicitante.

Após a separação física do material, ele é encaminhado ao solicitante, e realizado a transferência sistêmica do saldo desse material retirando-o do almoxarifado e enviando-o para a produção.

As saídas de materiais são realizadas por 7 funcionários durante o dia e 2 funcionários durante à noite.

#### **3.3.5.4 Controle do Almoxarifado**

É realizado pela pessoa responsável através de várias ações sistêmicas que avaliam as movimentações registradas do estoque e confrontam com as documentações arquivadas, verificando se não existem divergências nas atividades executadas.

Para ações de correção de divergências entre estoque físico e sistêmico, garantindo assim a acuracidade, são realizados inventários periódicos no almoxarifado.

As atividades de controle do almoxarifado são executadas por 3 funcionários durante o dia e 1 funcionário à noite.

## **4 RESULTADOS E DISCUSSÃO**

### **4.1 Resultados da Pesquisa**

Esta etapa apresenta os resultados obtidos através de uma pesquisa realizada junto aos funcionários da empresa X, que trabalham no setor de almoxarifado, através de um questionário que se encontra no apêndice contendo perguntas com o objetivo de identificar o perfil e também avaliar qual é o nível de satisfação dos funcionários em relação a diversos assuntos como assiduidade, pontualidade, autonomia, responsabilidade, trabalho em equipe, benefícios, frequência de avaliação, treinamento, remuneração, recursos físicos, materiais, tecnológicos e aspectos da liderança que envolvem reconhecimento, valorização, tratamento, ouvir e respeitar opiniões e comunicação.

#### ***4.1.1 Perfil dos funcionários***

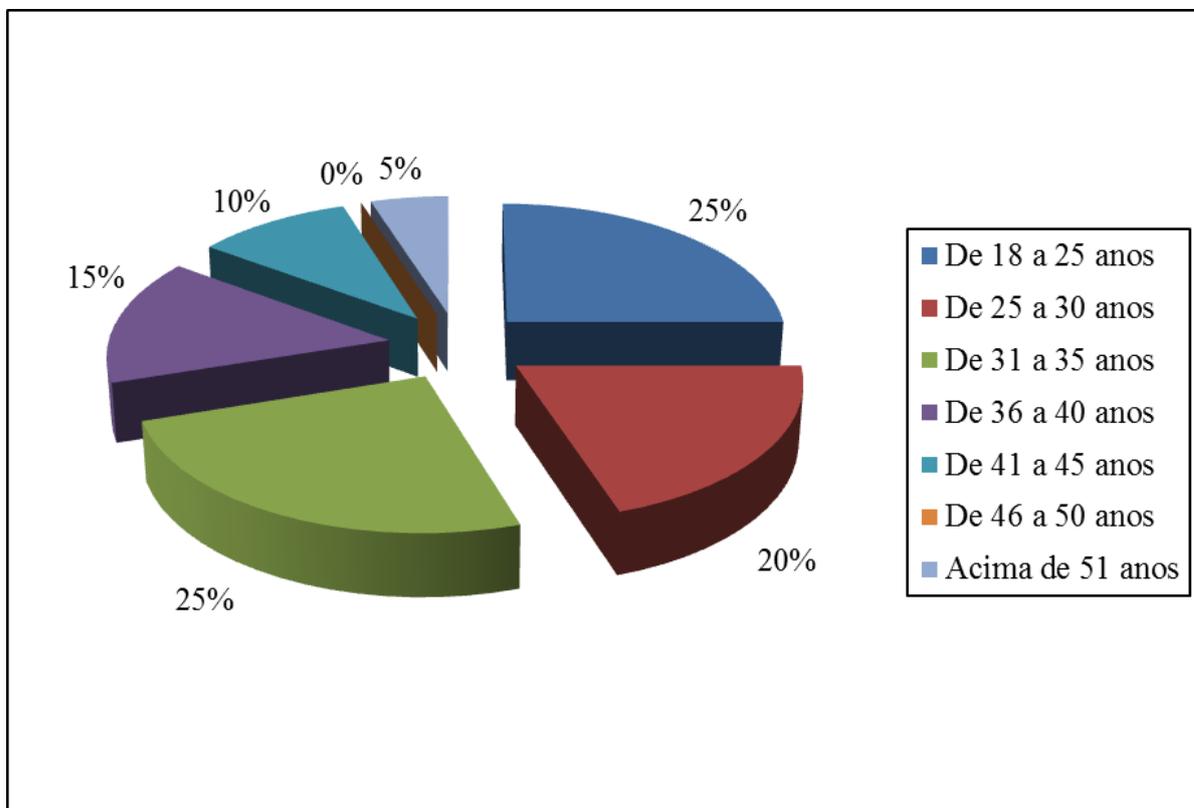
Com o objetivo de identificar o perfil dos funcionários do setor de almoxarifado da empresa X, o questionário aplicado possui questões a fim de levantar dados a respeito da faixa etária, tempo de empresa, estado civil e escolaridade dos funcionários.

##### **4.1.1.1 Faixa Etária**

O primeiro ponto a ser apresentado nesse estudo a fim de identificar o perfil dos funcionários do setor foi o levantamento da faixa etária de cada um.

A Figura 2 demonstra graficamente qual é a faixa etária dos funcionários do setor de almoxarifado da empresa X.

Figura 2 - Faixa Etária dos funcionários



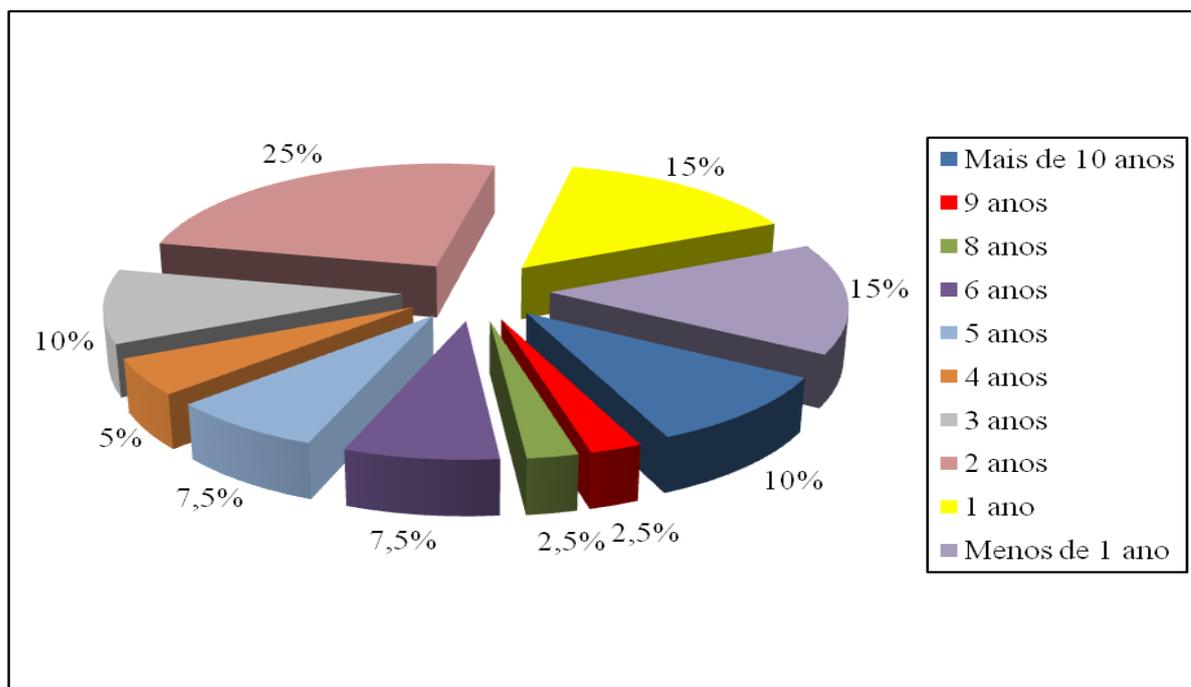
Fonte: Conceição, 2011.

Podemos notar também na Figura 2 que 85% dos funcionários do setor possuem idade de 18 a 40 anos, já os 15% restantes estão distribuídos em 10% com idade de 41 a 45 anos, 5% com idade acima de 51 anos e não há funcionários com idade de 46 a 50 anos.

#### **4.1.1.2 Tempo de Empresa**

O segundo ponto apresentado nesse estudo trata do tempo de empresa dos funcionários do setor.

Figura 3 - Tempo de empresa dos funcionários



Fonte: Conceição, 2011.

A Figura 3 demonstra que 15% dos funcionários do setor tem menos de 1 ano de empresa, 15% tem 1 ano, 25% tem 2 anos, 10% tem 3 anos, 5% tem 4 anos, 7,5% tem 5 anos, 7,5% tem 6 anos, 2,5% tem 8 anos, 2,5% tem 9 anos e 10% tem mais de 10 anos de empresa.

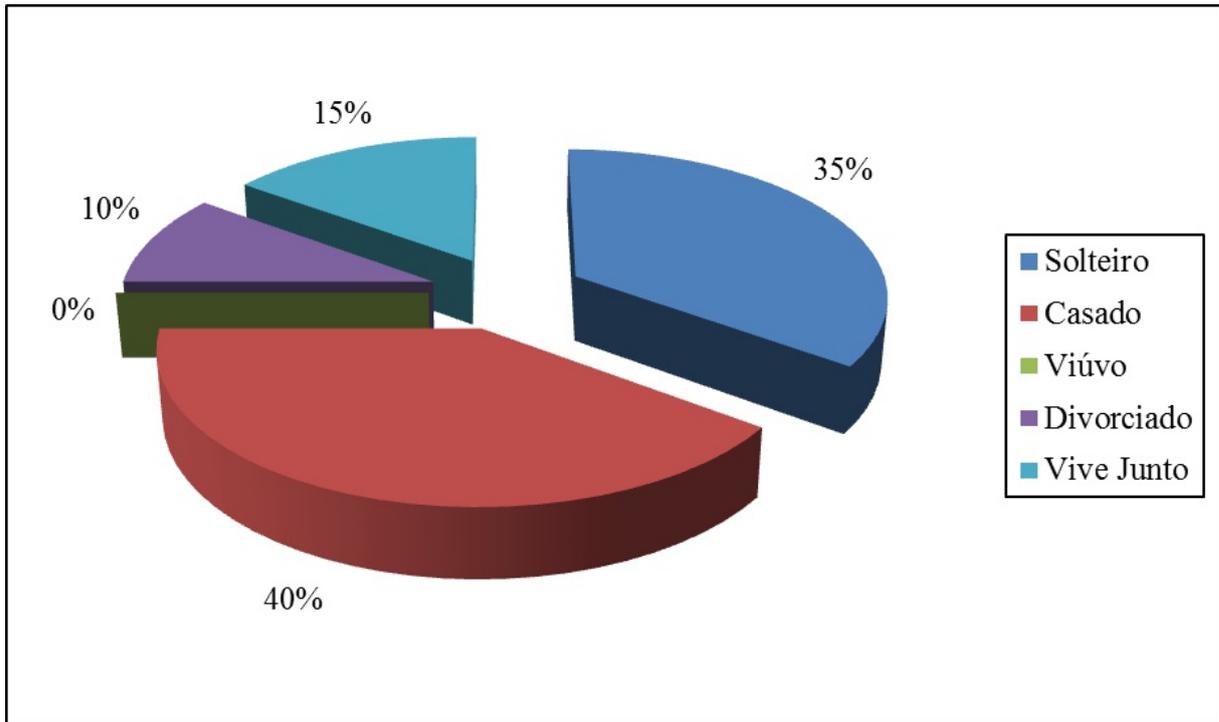
Podemos notar que o setor é composto por funcionários com pouco tempo de empresa, pois 55%, ou seja, mais da metade dos funcionários possuem até dois anos de empresa, enquanto 45% possuem mais de três anos de empresa.

O pouco tempo de empresa dos funcionários nesse setor evidencia dois fatores a serem considerados, sendo o primeiro o crescimento ou expansão da empresa e o segundo a alta rotatividade dos funcionários por diversos motivos.

#### **4.1.1.3 Estado Civil**

Além da faixa etária dos funcionários, outra informação importante obtida através do questionário e que será considerada neste estudo relacionado ao perfil é o estado civil dos funcionários do setor, e segue a Figura 4 com um gráfico para apresentação dos resultados obtidos.

Figura 4 - Estado Civil dos funcionários



Fonte: Conceição, 2011.

A Figura 4 apresenta um gráfico cujas informações nele contidas revelam que 55%, ou seja, mais da metade dos funcionários é casado ou vive junto.

Podemos notar também que 45% são solteiros ou divorciados e que não existem funcionários viúvos no setor.

#### **4.1.1.4 Escolaridade**

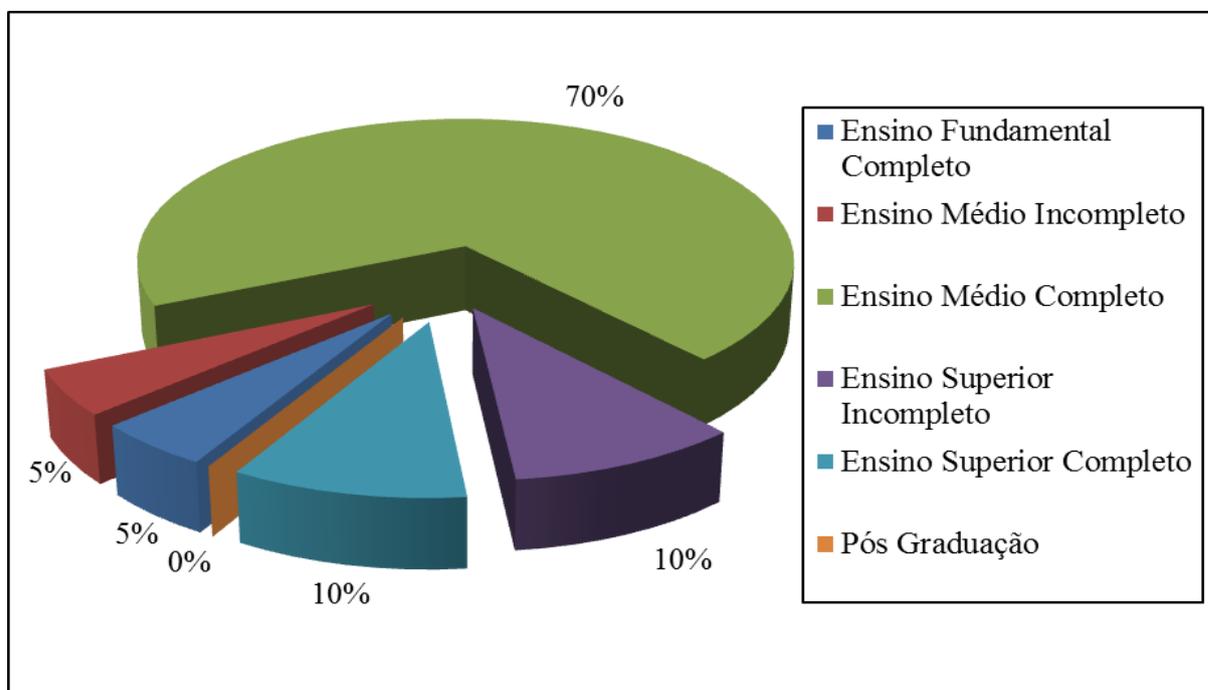
O último ponto do perfil dos funcionários a ser observado nesse estudo é a escolaridade.

O levantamento das informações a respeito da escolaridade dos funcionários foi realizado em três etapas através de três questões sendo elas:

- Qual a sua escolaridade?
- Você estuda Atualmente?
- Curso que estuda atualmente.

A primeira questão apresentada possui o intuito de identificar qual é a escolaridade dos funcionários e os resultados obtidos com através dessa questão podem ser observados na Figura 5.

Figura 5 - Escolaridade dos funcionários



Fonte: Conceição, 2011.

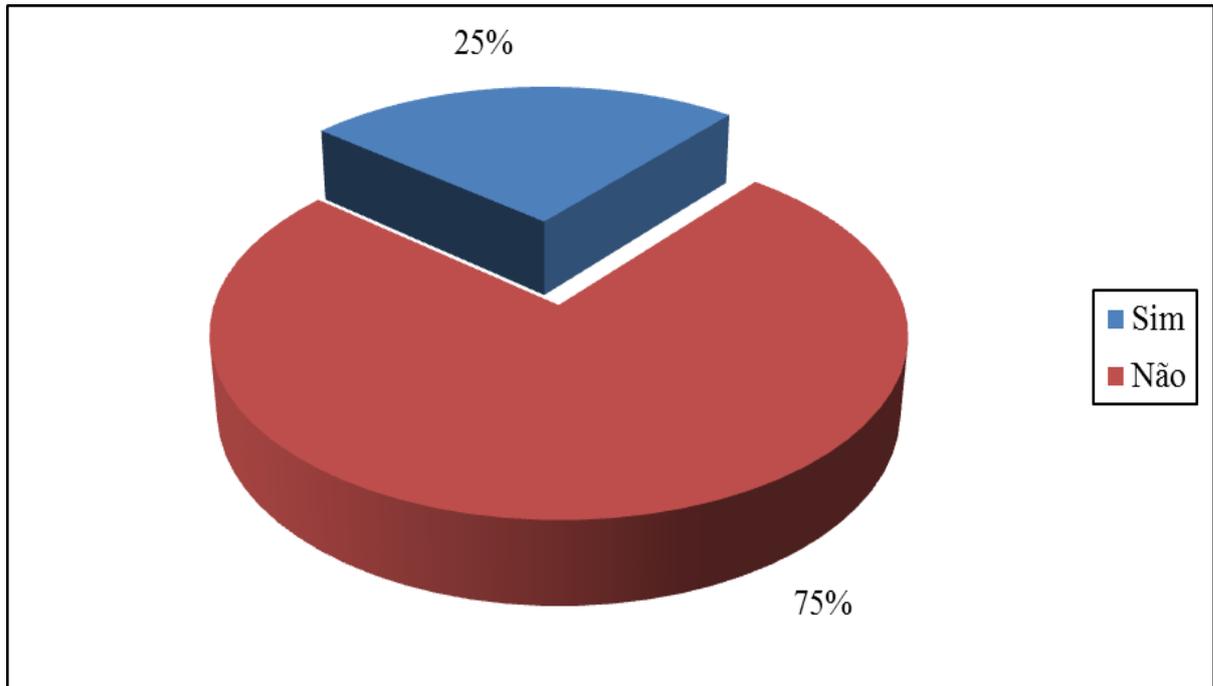
Nota-se na Figura 5 que, 70% dos funcionários possuem ensino médio completo e o restante está distribuído entre 5% com ensino médio incompleto, 5% com ensino fundamental completo, 10% com ensino superior incompleto, 10% com ensino superior completo. A grande maioria dos funcionários possui o ensino médio completo, porém, ainda existem 10% que não concluíram o ensino médio.

A segunda questão possui o intuito de identificar a quantidade de funcionários que estudam e que não estudam atualmente.

Aos funcionários cujas respostas foram que não estudam atualmente, foi também questionado o motivo de não estudarem, e aos funcionários que estudam atualmente foi questionado qual o curso que estudam e qual o motivo pelo qual estudam atualmente.

Todos os resultados obtidos serão apresentados com o intuito de melhor compreender o perfil dos funcionários, identificando motivos e razões pelas quais os funcionários optam por estudar ou não estudar.

Figura 6 - Estuda Atualmente?



Fonte: Conceição, 2011.

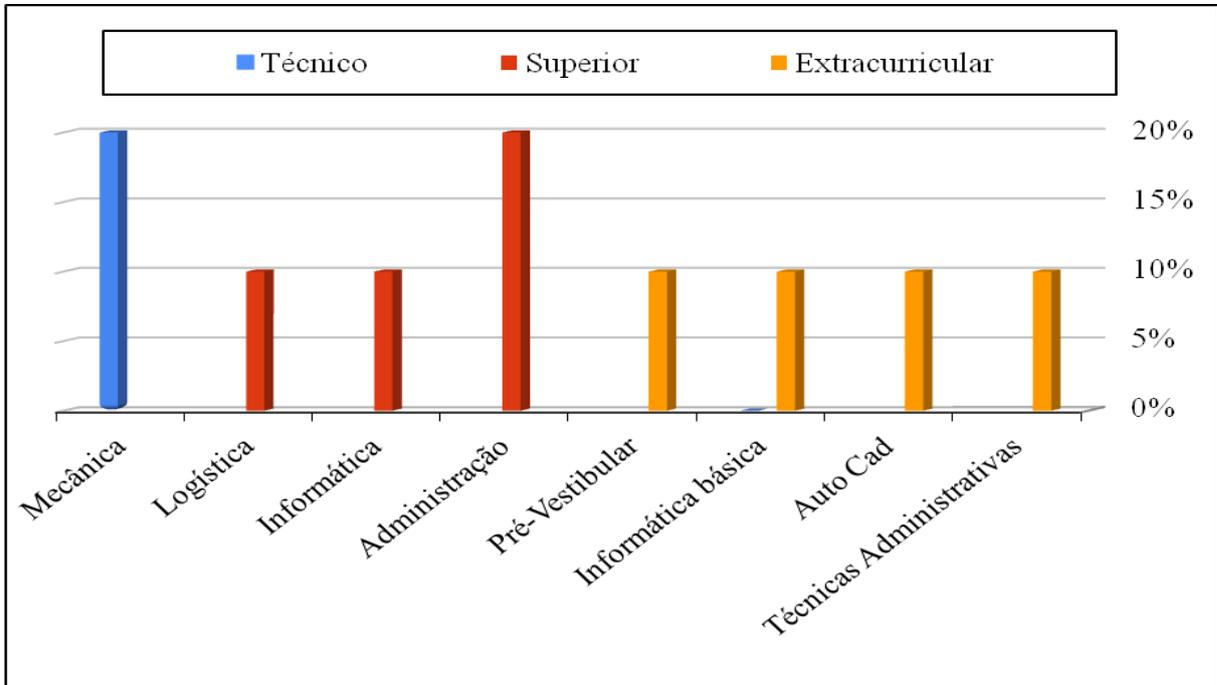
A Figura 6 demonstra que apenas 25% dos funcionários estudam atualmente enquanto 75% não estudam atualmente.

Para os funcionários que não estudam atualmente e que representam 75%, os principais motivos para não estudarem são:

- Idade avançada;
- Falta de perspectiva de crescimento dentro da empresa;
- Não gostam de estudar;
- Falta de condições financeiras;
- Falta de tempo para a família;
- Para não deixar de fazer horas extras;
- Por trabalhar à noite;
- Não julga necessário para a função que exerce na empresa;
- Está satisfeito com a função que exerce na empresa;
- Falta de motivação para estudar;
- Porque a empresa não exige;
- Por falta de incentivos financeiros;
- Devido ao tempo de empresa não julga necessário;

Segue na Figura 7, a representação gráfica de como estão distribuídos os funcionários de acordo com o curso que estudam atualmente.

Figura 7 - Curso que Estuda Atualmente?



Fonte: Conceição, 2011.

Dentre os funcionários que estudam atualmente, 80% dos cursos estão dentro das atividades executadas pela empresa e 20% não possui ligação com as atividades executadas pela empresa.

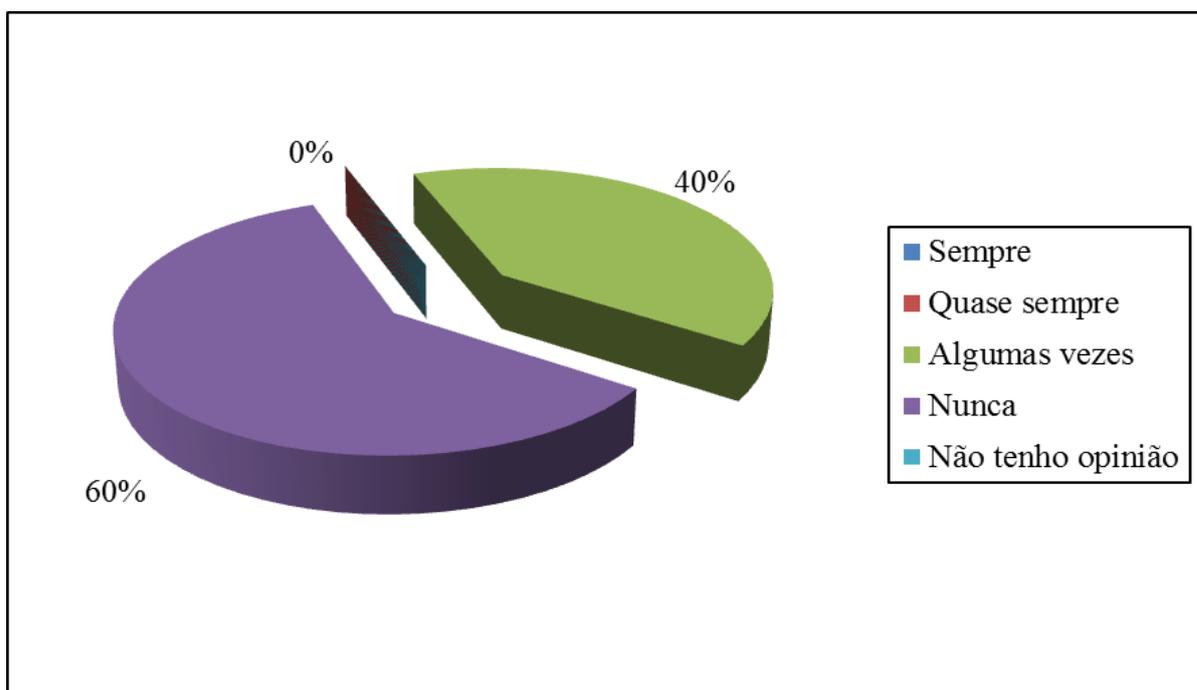
De acordo com os funcionários que estudam atualmente que são 25%, segue os principais motivos apresentados para estudarem:

- Para buscar crescimento profissional dentro da empresa;
- Para buscar crescimento profissional fora da empresa;
- Por ser a área em que está trabalhando atualmente;
- Por afinidade com essa área;
- Para ingressar em uma Universidade pública;
- Para auxiliar na execução das atividades diárias;
- Para se preparar para tecnicamente;
- Para ampliar seus conhecimentos;

#### 4.1.2 Assiduidade e Pontualidade

A Figura 8 representa os dados obtidos em relação à assiduidade e pontualidade no trabalho e podemos notar que 60% dos funcionários do setor, ou seja, mais da metade dos funcionários não faltam ao trabalho com frequência e nem chegam atrasados, porém, já o restante dos funcionários que compreendem 40% faltam e/ou chegam atrasados ao trabalho algumas vezes.

Figura 8 - Falto com muita frequência e/ou sempre chego atrasado ao trabalho?



Fonte: Conceição, 2011.

Para melhor compreensão dos resultados demonstrados através da Figura 8, os motivos que impulsionam os funcionários a faltarem com frequência e a chegarem atrasados serão apresentados separadamente.

Os principais motivos apresentados pelos funcionários de faltarem com frequência ao trabalho são:

- Ir ao médico;
- Levar filho ao médico;
- Por estar descontente;
- Para ser demitido;
- Para procurar outro emprego;

Os principais motivos apresentados pelos funcionários para sempre chegarem atrasados ao trabalho:

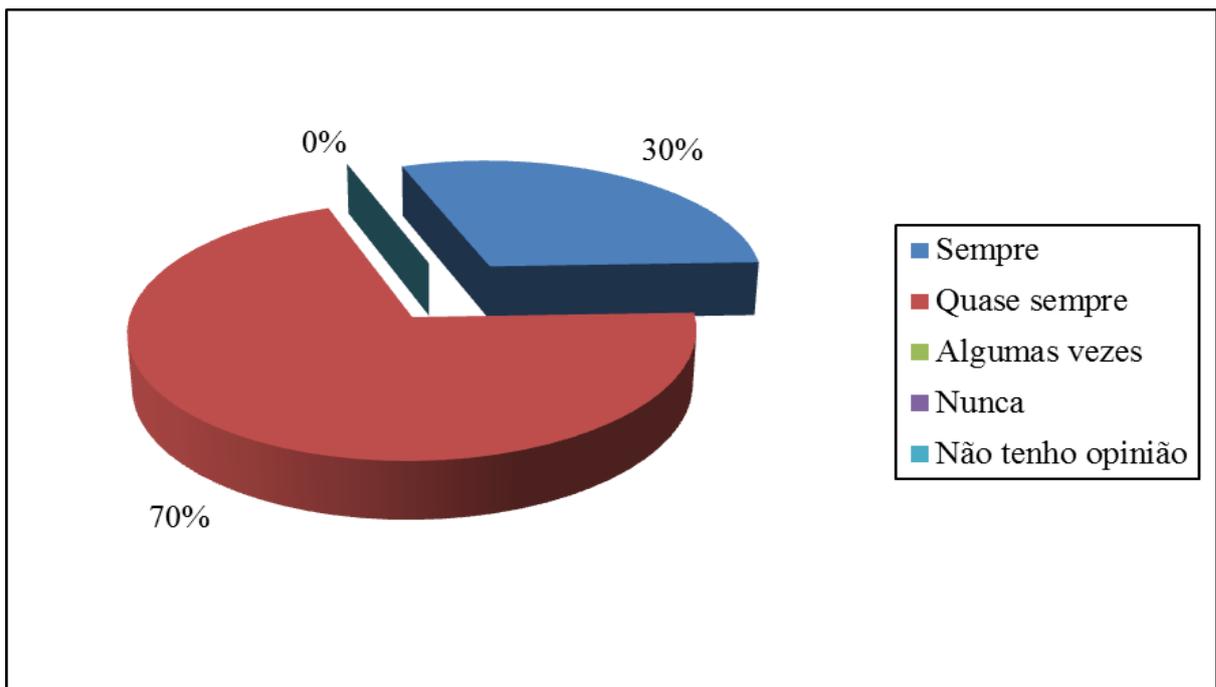
- Levar filhos na escola;
- Acordar atrasado;
- Trabalhar com veículo próprio;
- Atraso do ônibus;

#### 4.1.3 Execução do trabalho

A seguir, a Figura 9 ilustra a atuação dos funcionários com autonomia e responsabilidade na execução dos trabalhos.

Pode-se verificar que 30% dos funcionários responderam que sempre atuam com autonomia e responsabilidade e 70% quase sempre atuam dessa maneira.

Figura 9 - Atuo com autonomia e responsabilidade na execução dos trabalhos?

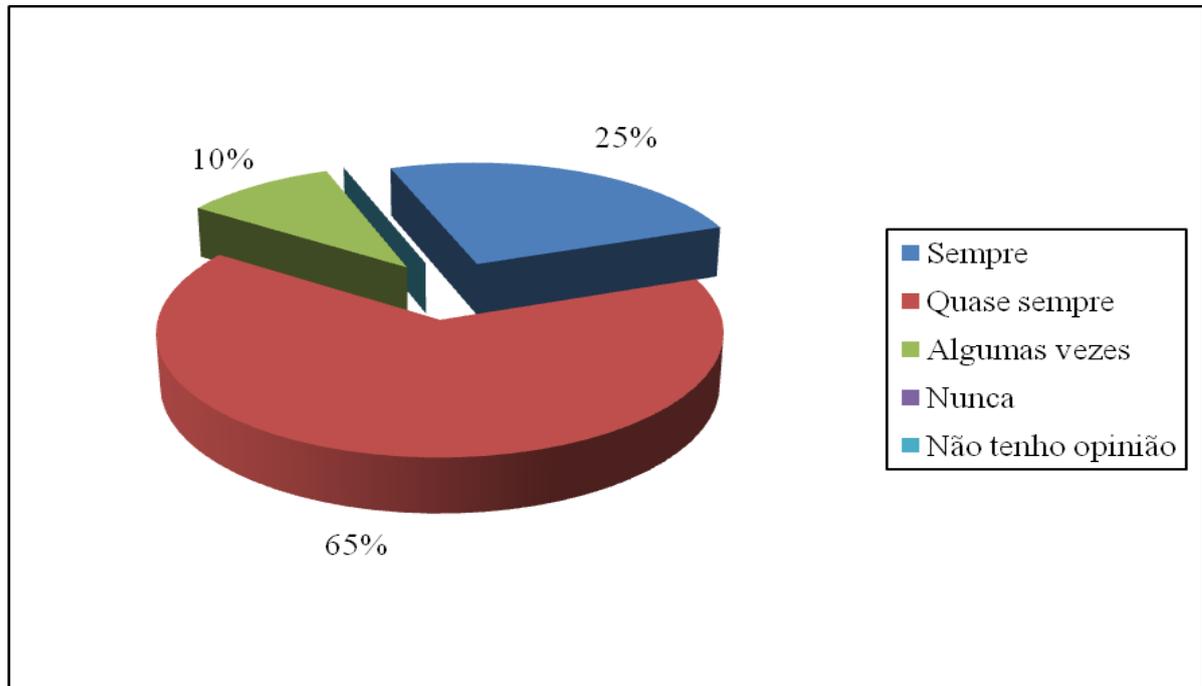


Fonte: Conceição, 2011.

Para comparação dos resultados representados na Figura 9, foi perguntado também aos gestores se os funcionários de seu setor atuam com autonomia e responsabilidade na execução os trabalhos.

O resultado obtido é apresentado na Figura 10 onde os gestores responderam que 25% dos funcionários sempre atuam , 65% quase sempre atuam e 10% apenas algumas vezes atuam com autonomia e responsabilidade na execução dos seus trabalhos.

Figura 10 - Os funcionários de seu setor atuam com autonomia e responsabilidade na execução dos trabalhos?

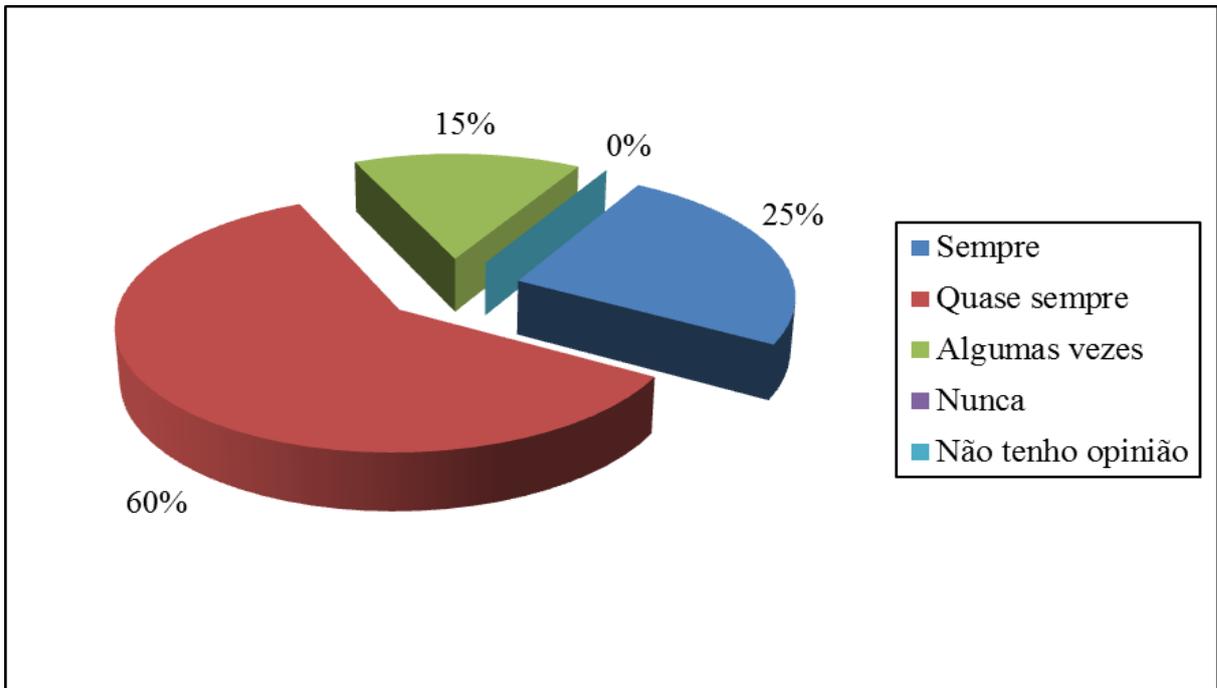


Fonte: Conceição, 2011.

#### ***4.1.4 Trabalho em equipe***

O próximo assunto a ser tratado no questionário refere-se ao trabalho em equipe, em que foi perguntado aos funcionários se eles possuem facilidade de trabalhar em equipe, mantendo uma postura profissional, participativa e colaboradora. Observando a Figura 11 verificamos que 25% dos funcionários do setor sempre têm facilidade e 60% quase sempre tem facilidade de trabalharem em equipe, porém, 15% informaram que apenas algumas vezes possuem facilidade de trabalharem em equipe.

Figura 11 - Tenho facilidade de trabalhar em equipe, mantenho uma postura profissional, participativa e colaboradora?



Fonte: Conceição, 2011.

Sabendo da importância do trabalho em equipe nas organizações, foram identificadas algumas características dos funcionários com dificuldades quanto à realização do trabalho em equipe e dentre as principais estão:

- Funcionários com idade mais avançada;
- Funcionários com maior experiência profissional;
- Funcionários com maior tempo de empresa;
- Funcionários com menor instrução;
- Falta de treinamento a esse respeito;

#### **4.1.5 Benefícios**

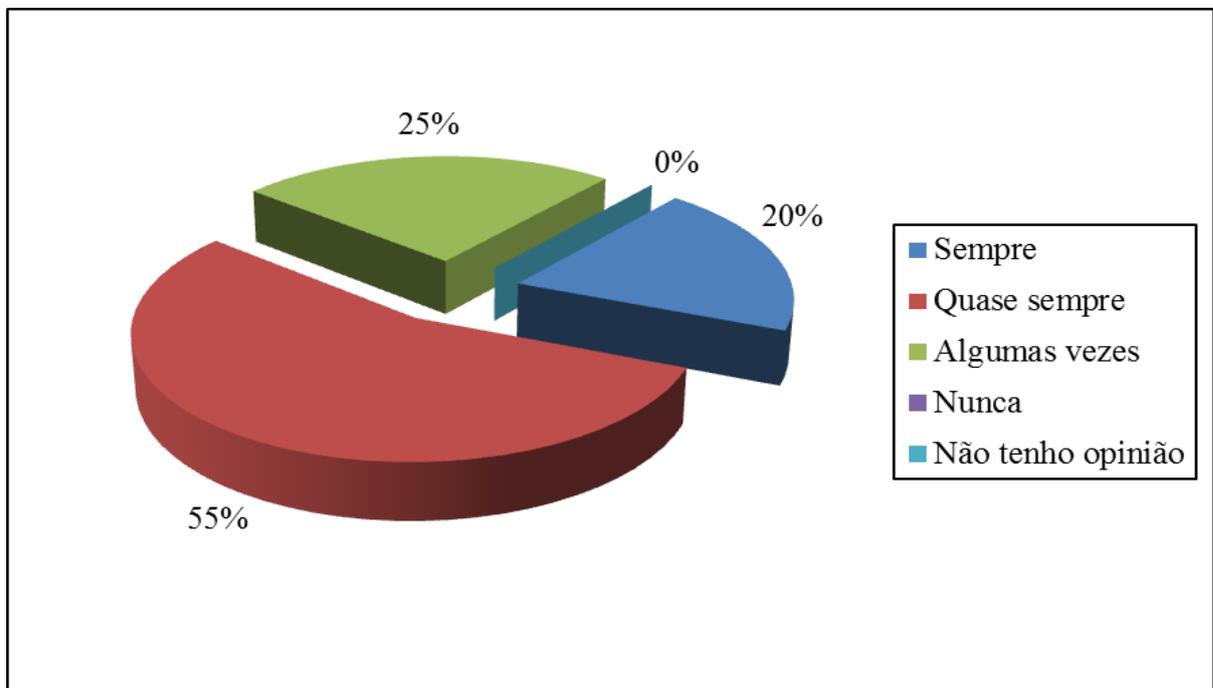
Atualmente a empresa oferece vários benefícios aos seus funcionários conforme segue abaixo:

- Assistência médica
- Convênio Farmácia
- Empréstimo Consignado

- Assistência Odontológica
- Refeitório Interno
- Transporte Coletivo
- Participação de Lucros

Para avaliar os benefícios oferecidos pela empresa foi perguntado aos funcionários se esses benefícios atendem as suas necessidades e vemos através da Figura 12 que apenas para 20% dos funcionários os benefícios oferecidos pela empresa sempre atendem as suas necessidades. Já para 55% quase sempre atendem enquanto os outros 25% dos funcionários responderam que esses benefícios atendem somente algumas vezes as suas necessidades.

Figura 12 - Os benefícios oferecidos pela empresa atendem as minhas necessidades?



Fonte: Conceição, 2011.

Para os funcionários que responderam que os benefícios oferecidos pela empresa atendem somente algumas vezes as suas necessidades foi perguntado quais benefícios eles gostariam que a empresa oferecesse aos funcionários e esses benefícios são:

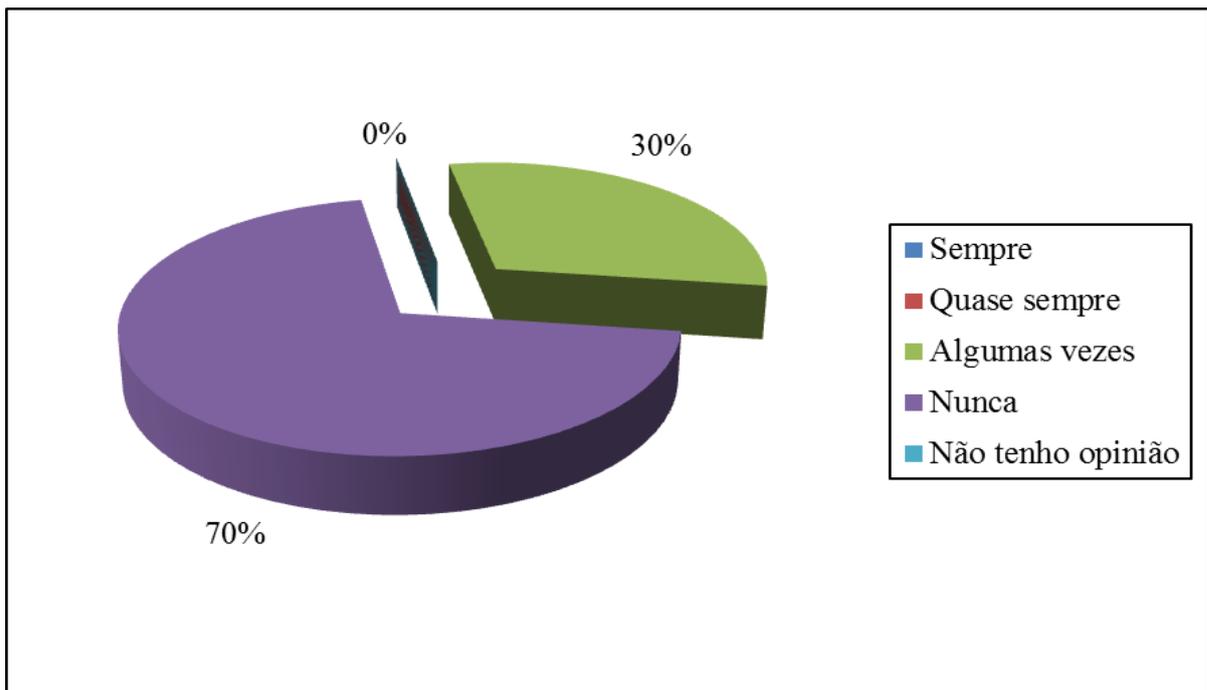
- Assistência médica integral;
- Melhoria da qualidade das refeições;
- Assistência odontológica integral;
- Melhoria da qualidade do transporte coletivo;
- Melhor divisão dos lucros da empresa;
- Bolsa de estudos;

#### 4.1.6 Desenvolvimento Profissional

Um ponto importante dentro das empresas é o desenvolvimento profissional e em relação a esse tema foram realizadas algumas questões para avaliar o nível de satisfação de seus funcionários.

Os funcionários do setor foram questionados se recebem informações sobre o seu desenvolvimento profissional na empresa e conforme a Figura 13 podemos verificar um ponto importante a ser observado onde 70% responderam que nunca receberam informações sobre o seu desenvolvimento profissional na empresa e apenas 30% receberam algumas vezes essas informações.

Figura 13 - Você recebe informações sobre seu desenvolvimento na empresa?



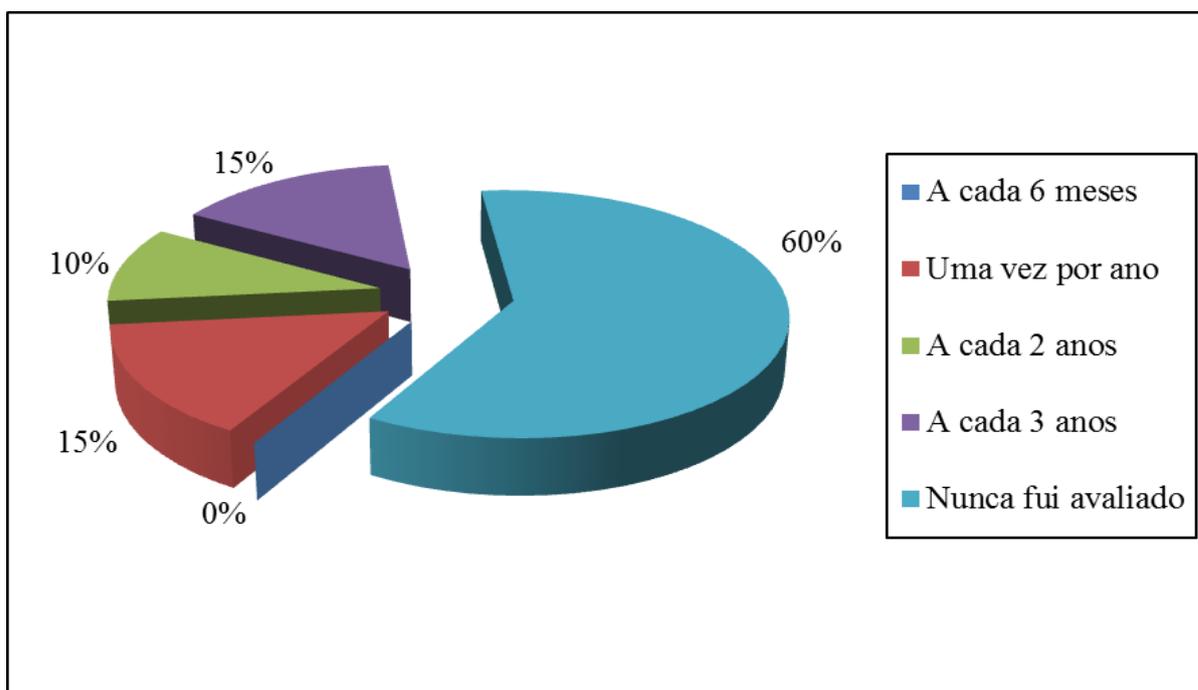
Fonte: Conceição, 2011.

Outro fator importante é relacionado à frequência em que os funcionários são avaliados na empresa.

Foi perguntado aos funcionários com que frequência eles são avaliados pela empresa e as respostas obtidas podem ser observadas através da Figura 14 onde apenas 15% dos funcionários são avaliados uma vez por ano, enquanto 10% são avaliados a cada dois anos e 15% são avaliados somente a cada três anos de trabalho.

Porém uma informação importante obtida através dessa questão é que 60% dos funcionários nunca foram avaliados pela empresa.

Figura 14 - Em média, com que frequência você é avaliado?



Fonte: Conceição, 2011.

O processo de avaliação dos funcionários inicia-se através do gestor que encaminha ao setor de recursos humanos da empresa a lista contendo os nomes dos funcionários que de acordo com o seu desempenho no setor serão indicados para receber reajuste salarial. O setor de recursos humanos é responsável pela análise do desempenho de cada funcionário tendo como base a assiduidade e pontualidade e também pela aprovação ou reprovação do reajuste desses funcionários.

Na Tabela 1 é demonstrada a frequência em que os funcionários são avaliados pela empresa, considerando ainda o tempo de empresa de cada funcionário do setor.

Tabela 1 - Tempo de empresa x frequência de avaliação dos funcionários.

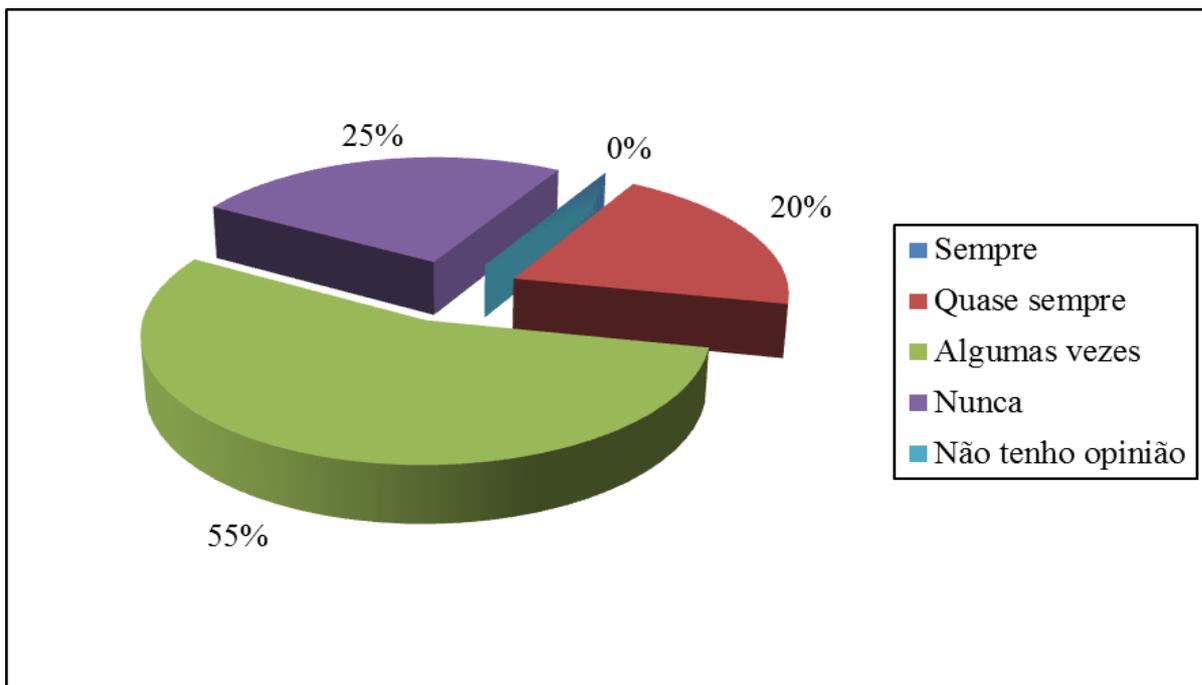
Tempo de empresa	Nunca fui avaliado	A cada 3 anos	A cada 2 anos	Uma vez por ano	%
Mais de 10 anos			2,5%	7,5%	10%
9 anos				2,5%	2,5%
8 anos			2,5%		2,5%
7 anos					0%
6 anos		2,5%	2,5%	2,5%	7,5%
5 anos		5%		2,5%	7,5%
4 anos		2,5%	2,5%		5%
3 anos	5%	5%			10%
2 anos	25%				25%
1 ano	15%				15%
Menos de 1 ano	15%				15%
Total	60%	15%	10%	15%	100%

Fonte: Conceição, 2011.

A realização profissional depende de fatores subjetivos, intransferíveis e particulares de cada pessoa, tais como: aumento da autoestima devido às conquistas, paz de espírito, novos desafios, estímulo ao desenvolvimento do potencial de cada um. E depende também de fatores objetivos como: ter o trabalho reconhecido financeiramente, oportunidades reais de crescimento profissional, possuir carga de trabalho adequada, outros benefícios materiais envolvidos, entre outros.

Para analisar o nível de realização profissional foi perguntado aos funcionários do setor se o seu trabalho lhe dá um sentimento de realização profissional.

Figura 15 - O seu trabalho lhe dá um sentimento de realização profissional?



Fonte: Conceição, 2011.

Conforme Figura 15, nenhum funcionário possui sempre o sentimento de realização profissional e apenas 20% quase sempre possuem esse sentimento com relação ao seu trabalho. Já 55% responderam que o seu trabalho algumas vezes lhe dá esse sentimento. Os funcionários em que o seu trabalho nunca lhe dá um sentimento de realização profissional correspondem a 25% do total.

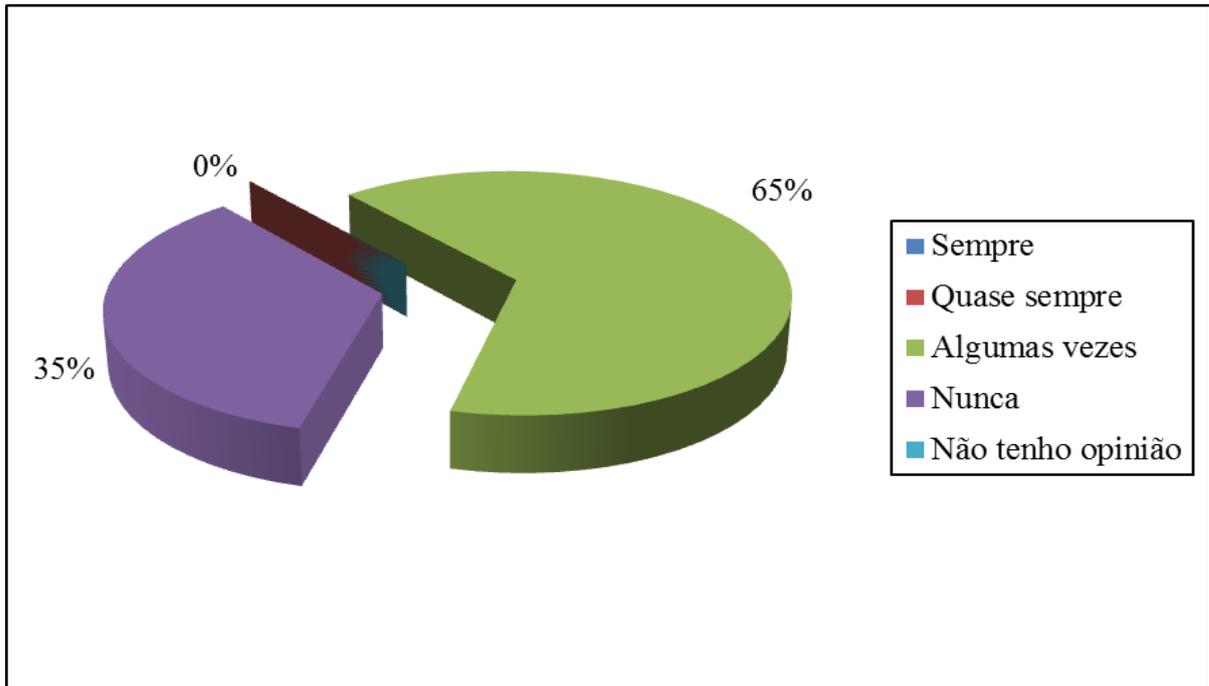
#### **4.1.7 Treinamento**

A próxima questão tem como intuito avaliar se os funcionários são capacitados pela empresa para execução adequada de suas atividades.

Conforme Figura 16, percebemos que 65% dos funcionários receberam algumas vezes treinamento e 35% nunca receberam treinamento para execução adequada do seu trabalho.

Isso significa um perigo muito grande para o setor e conseqüentemente para a empresa uma vez que 35% não estão capacitados a executarem de maneira adequada seu trabalho.

Figura 16 - Você recebeu o devido treinamento para a execução adequada de seu trabalho?



Fonte: Conceição, 2011.

Quando os funcionários foram questionados em relação ao motivo de não receberem treinamento para a execução adequada de seu trabalho dois pontos principais foram levantados:

- Apenas algumas pessoas são escolhidas para os treinamentos;
- Os treinamentos não são específicos para a execução do trabalho;

O setor de treinamento da empresa X comunica todos os gestores mensalmente sobre os treinamentos disponíveis e cabe aos gestores analisar a necessidade e os funcionários que devem participar dos treinamentos.

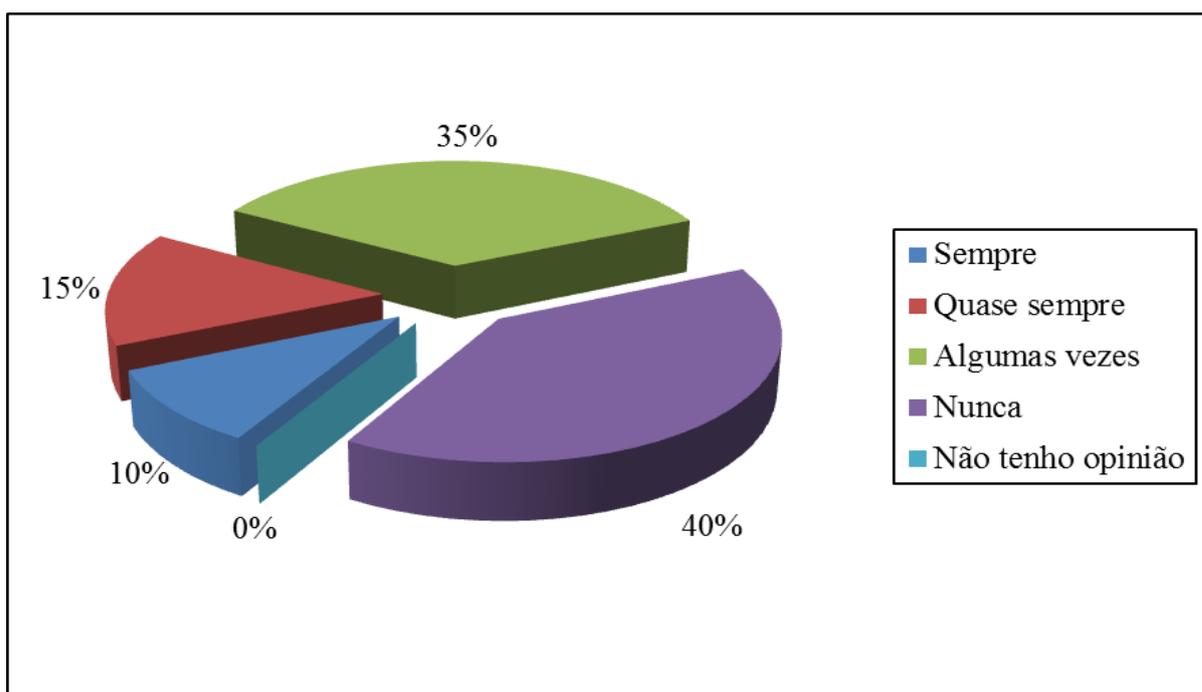
Os treinamentos a serem realizados são definidos pelo setor de treinamento com base nas necessidades gerais da empresa, elaborando um treinamento padrão a fim de abranger o maior número de funcionários possíveis e na maioria das vezes é difícil realizar um treinamento específico para cada setor.

#### **4.1.8 Remuneração**

Com relação à remuneração foi questionado aos funcionários se ela é adequada ao trabalho que realiza, e de acordo com a Figura 17, apenas 10% reconhecem que a remuneração é adequada ao trabalho executado, enquanto 15% dizem que a remuneração

quase sempre é adequada. Somando os funcionários que responderam sempre e quase sempre temos 25%, ou seja,  $\frac{1}{4}$  do total deram parecer favorável quanto à remuneração. Já os que avaliaram desfavoravelmente a essa questão foram 75%, dentre os quais 35% responderam que somente algumas vezes a sua remuneração é adequada ao trabalho que realiza e 40% responderam que a sua remuneração nunca é adequada ao trabalho que realiza.

Figura 17 - Sua remuneração é adequada ao trabalho que você realiza?



Fonte: Conceição, 2011.

Dentre os principais motivos da remuneração não ser adequada ao trabalho que realiza os funcionários responderam:

- Realizo uma função e sou registrado em outra;
- Devido ao tempo de empresa;
- Outras empresas da região pagam mais para a mesma função;
- O plano de carreira não é adequado;

O setor de recursos humanos da empresa X realizou um trabalho para desenvolver uma política de carreira através de uma pesquisa para o enquadramento ocupacional, por meio da descrição de cargos e salários dos funcionários que foi implementada a partir do mês de maio de 2011.

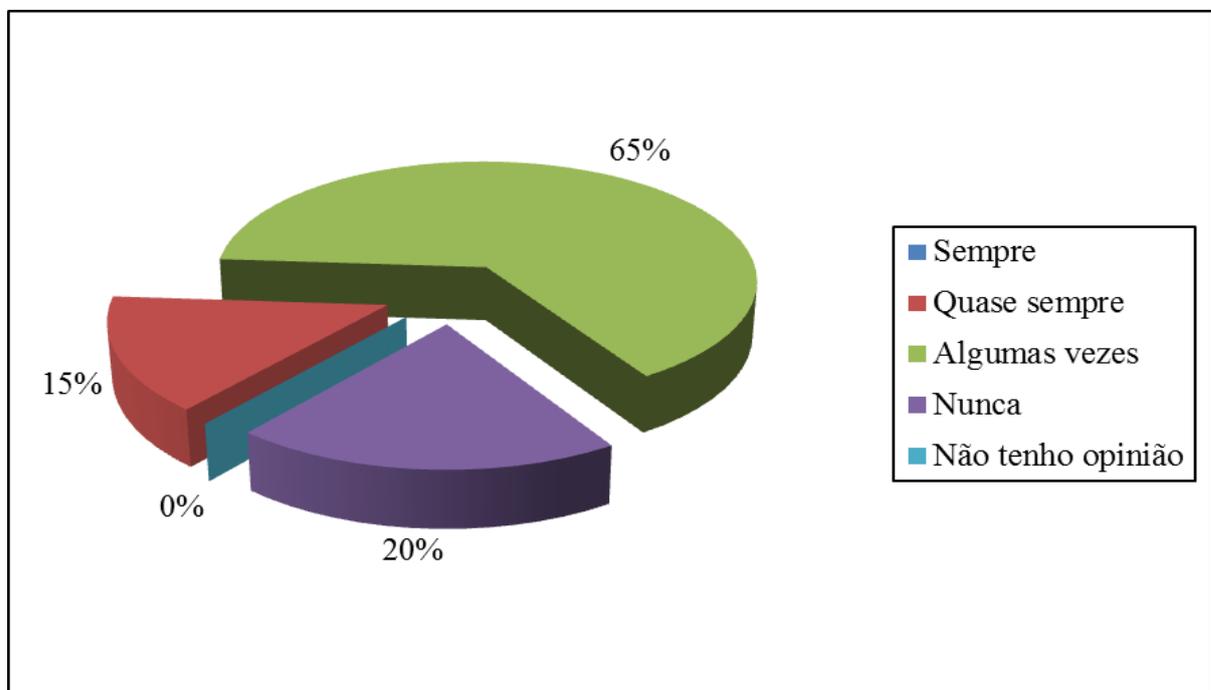
#### 4.1.9 Progresso Profissional

Atualmente uma das principais razões para a falta de motivação dos profissionais é a falta de perspectivas de crescimento profissional nas empresas em que atuam.

O mundo atual vive em constante progresso e na nossa vida é necessário progredirmos sempre e principalmente quando se trata do ambiente de trabalho. O progresso profissional nas empresas deve ser baseado no mérito dos funcionários, que por sua vez pode ser definido como algo que faz uma pessoa digna de elogio, de recompensa ou de merecimento.

Para avaliar a satisfação com o progresso profissional dos funcionários na empresa em estudo foi perguntado a eles se o progresso profissional dos funcionários se dá com base no mérito de cada um deles. Foram obtidos através dessa questão os resultados apresentados na Figura 18, revelando que apenas 15% responderam que o progresso profissional quase sempre é baseado no mérito, 65% disseram que o progresso profissional apenas algumas vezes é baseado no mérito e 20% responderam que o progresso profissional dos funcionários nunca se dá com base no mérito de cada um deles.

Figura 18 - O progresso profissional dos funcionários se dá com base no mérito de cada um deles?



Fonte: Conceição, 2011.

Principais motivos apresentados pelos funcionários para a questão do progresso profissional baseado no mérito:

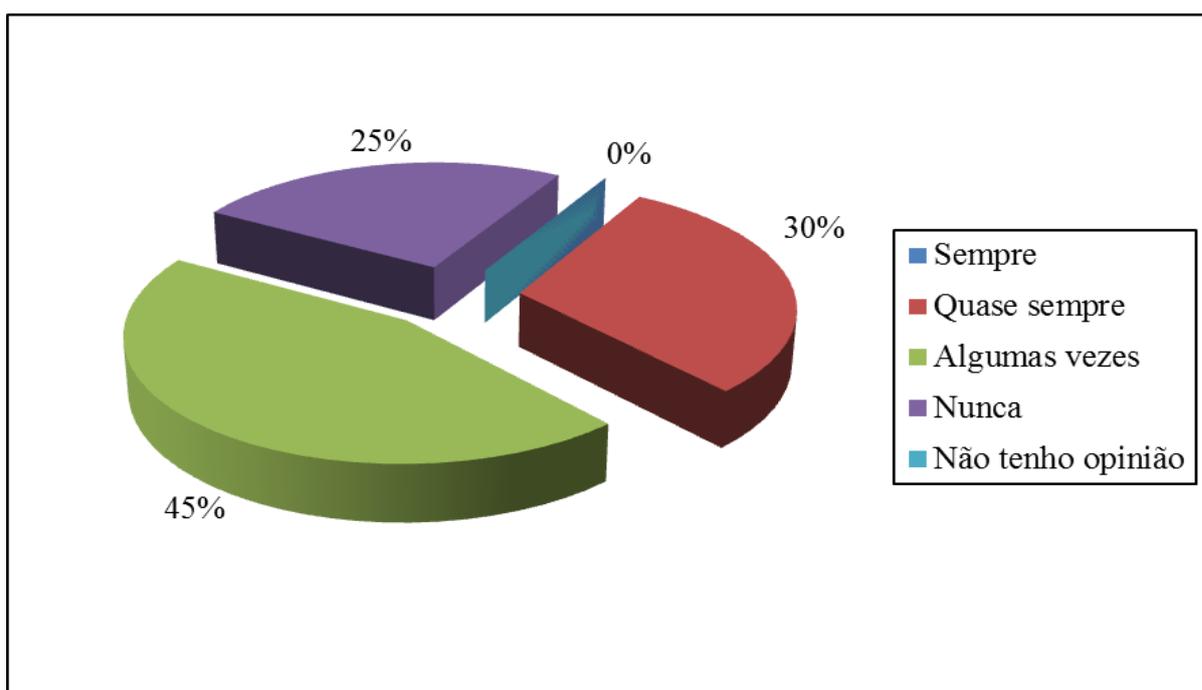
- Contratações externas;
- O processo de recrutamento não é transparente;
- Vagas por indicação;
- Vagas sem a realização de recrutamento interno;

#### 4.1.10 Recursos Físicos, Materiais e Tecnológicos

São os recursos físicos, materiais e tecnológicos que permitem as organizações realizar a transformação da matéria-prima em produto acabado.

Foi questionado aos funcionários se estes recursos são adequados para a realização das suas atividades e a Figura 19 demonstra que 30% responderam que esses recursos quase sempre são adequados, porém, 45% declararam que apenas algumas vezes esses recursos são adequados e outros 25% responderam que nunca esses recursos são adequados para a realização de suas atividades.

Figura 19 - Os Recursos físicos, materiais e tecnológicos são adequados para a realização das suas atividades?



Fonte: Conceição, 2011.

Os principais motivos apresentados pelos funcionários são:

- Quantidade de paleteiras elétricas insuficiente;
- Quantidade de empilhadeiras elétricas insuficiente;
- Quantidade de computadores insuficiente;
- Computadores obsoletos;
- Altura inadequada das prateleiras;
- Piso deformado no setor;

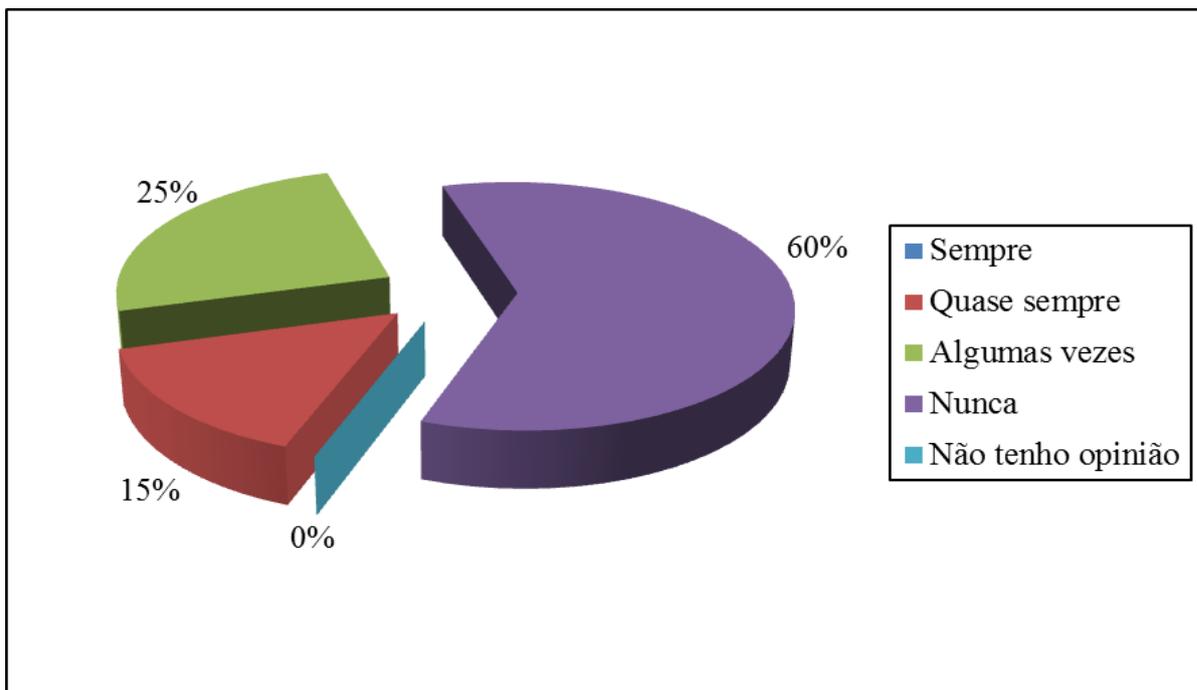
#### ***4.1.11 Avaliação da Liderança***

Diante de um cenário globalizado, as organizações tem se dado conta que o seu maior patrimônio é as pessoas, porém, para se obter o máximo de proveito dos recursos humanos de uma empresa, é necessário que a mesma tenha pessoas capacitadas a liderar com excelência de forma a motivar as pessoas e influenciá-las em direção ao alcance dos objetivos organizacionais.

A série de questões tratadas a seguir, foi realizada aos funcionários para que os mesmos avaliassem os superiores do setor em diversos aspectos.

A primeira questão realizada aos funcionários foi se o seu superior costuma reconhecer e valorizar o seu trabalho e conforme Figura 20, apenas 15% responderam que quase sempre tem o seu trabalho reconhecido e valorizado. Já os outros 85% estão divididos em 25% que algumas vezes são reconhecidos e valorizados e 60% que nunca tiveram seu trabalho reconhecido e valorizado pelo seu superior.

Figura 20 - O seu Superior costuma reconhecer e valorizar o seu trabalho?



Fonte: Conceição, 2011.

Alguns motivos apresentados pelos funcionários são:

- O superior nunca elogia o meu trabalho;
- Falta de reconhecimento financeiro;
- São realizadas reuniões no setor apenas para cobrança e nunca para elogiar;

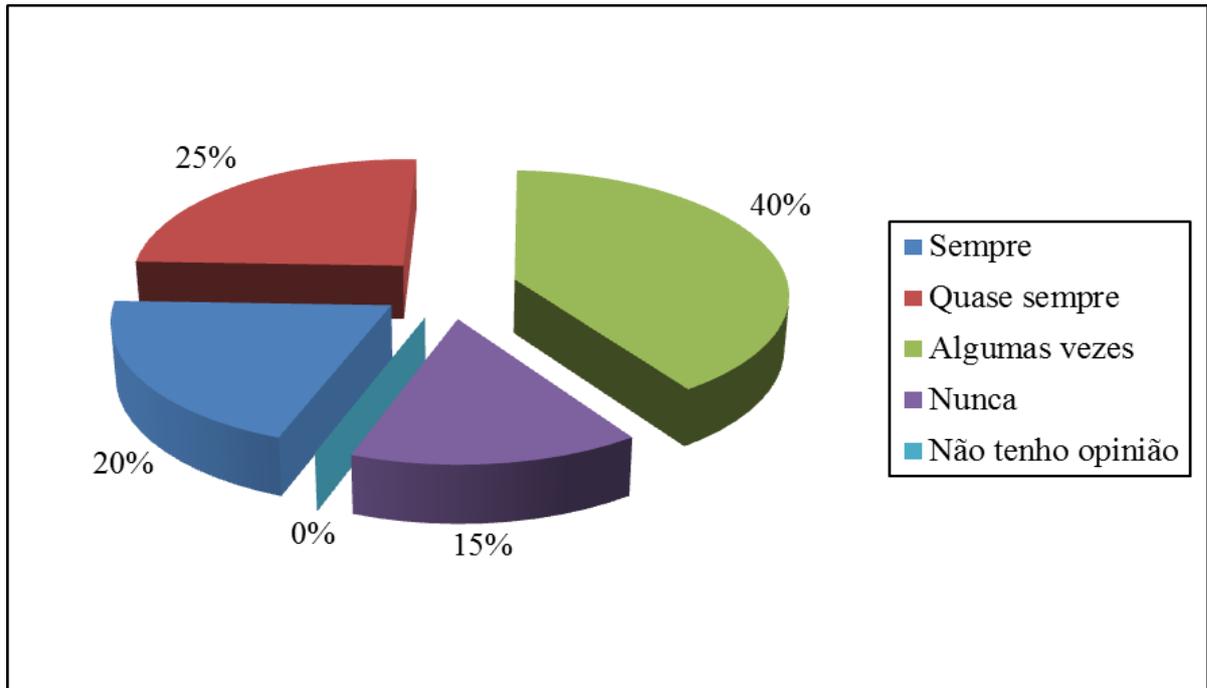
A próxima questão tem por objetivo analisar se o supervisor trata as pessoas de forma educada, com atenção e consideração.

A avaliação dos funcionários mediante a essa questão melhorou com relação à anterior, porém ainda preocupa, pois, a Figura 21 demonstra que 15% responderam que o seu superior nunca trata as pessoas de forma educada, enquanto 40% revelaram que apenas algumas vezes o seu superior trata as pessoas de forma educada. Temos mais da metade dos funcionários avaliando o seu superior de forma desfavorável, 25% responderam que quase sempre e 20% sempre são tratados pelo superior de forma educada, com atenção e consideração.

Os motivos dos funcionários responderem negativamente a essa questão são:

- O superior usa palavrões para chamar a atenção dos funcionários;
- O superior grita;
- Chama a atenção no meio de outros funcionários;

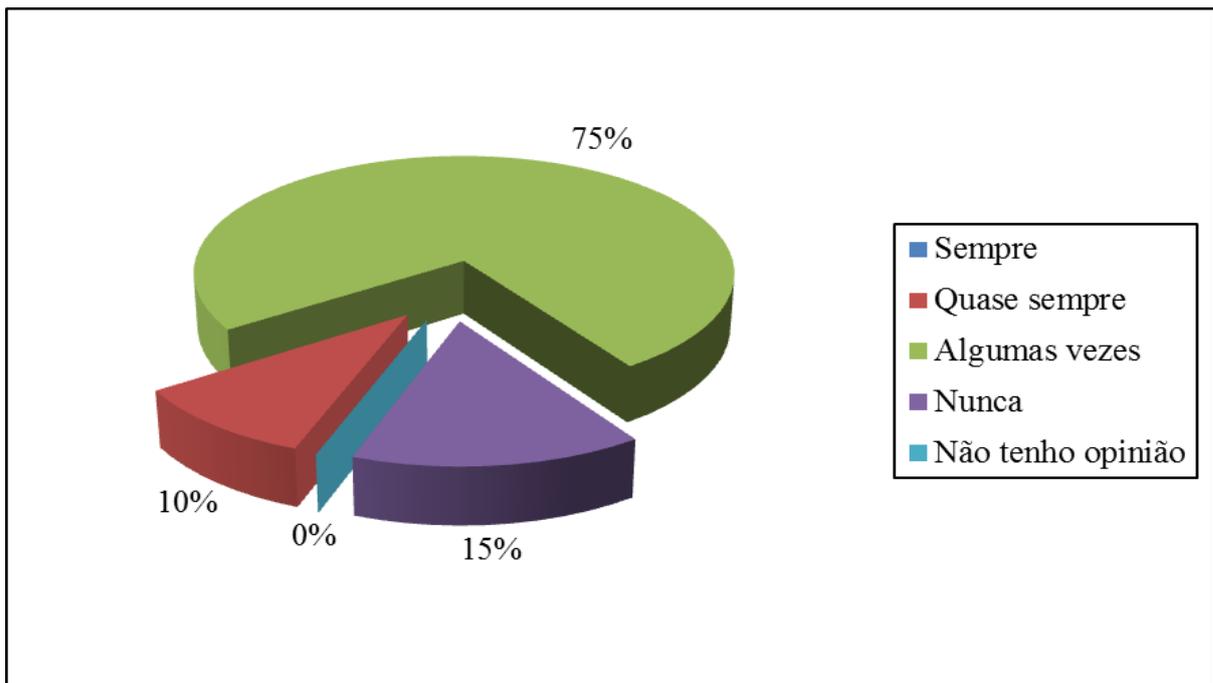
Figura 21 - O seu Superior trata as pessoas de forma educada, com atenção e consideração?



Fonte: Conceição, 2011.

A seguir, a Figura 22 apresenta os resultados da questão que possui o intuito de avaliar se o superior busca ouvir e respeitar diferentes opiniões e valores, a fim de manter a convivência harmoniosa da equipe.

Figura 22 - O seu Superior busca ouvir e respeitar diferentes valores e opiniões, a fim de manter a convivência harmoniosa da equipe?



Fonte: Conceição, 2011.

Em comparação com a questão anterior notamos uma diminuição nas respostas da alternativa sempre que foram de 20% para 0% e quase sempre foram de 25% para 10%. As respostas da alternativa algumas vezes aumentaram de 40% para 75% e as respostas da alternativa nunca ficaram estáveis em 15%. Os 20% dos funcionários que responderam sempre na pergunta anterior e 15% dos 25% que responderam quase sempre migraram para a alternativa algumas vezes, revelando que essas características devem ser um ponto importante a melhorar nos superiores.

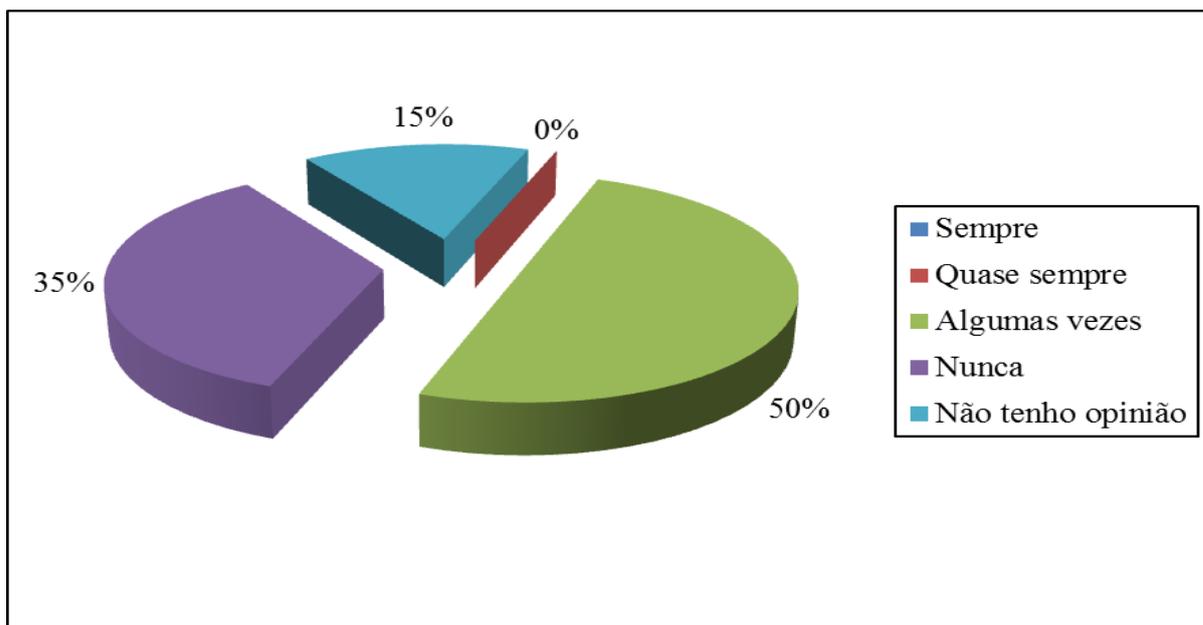
Os principais motivos apresentados pelos funcionários são:

- Não aceita opiniões;
- Falta humildade;

O líder deve possuir habilidade de descobrir talentos, identificar potencialidades, propiciar orientação, criar oportunidades para o desenvolvimento das pessoas, e de reconhecer e valorizar seus méritos, visando manter elevado o nível de motivação da sua equipe.

Para avaliar o nível dos superiores em relação às características citadas acima os funcionários responderam conforme Figura 23.

Figura 23 - O seu superior possui habilidade de descobrir talentos, criando oportunidades para o desenvolvimento das pessoas?



Fonte: Conceição, 2011.

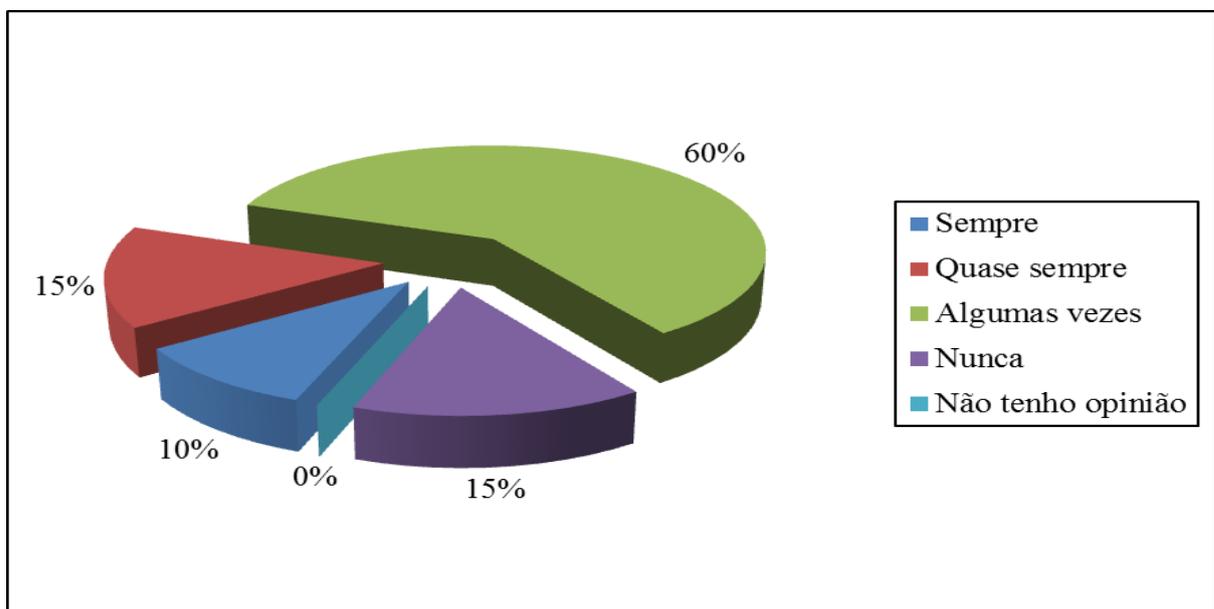
Do total, 15% responderam que não possuem opinião a respeito desse assunto. Outros 50% responderam que os seus superiores algumas vezes possuem essas habilidades e 35% responderam que os seus superiores nunca possuem essas habilidades.

Principais motivos que influenciaram nessa questão:

- Cria oportunidades apenas para os chegados;
- Medo de perder os funcionários;

A habilidade em comunicar-se é característica imprescindível no líder e por esse motivo foi questionado aos funcionários se o seu superior comunica-se de maneira clara e objetiva, preocupando-se em verificar o entendimento das mensagens transmitidas e recebidas. As respostas obtidas foram de 10% para a opção sempre, 15% para a opção quase sempre, 60% para a opção algumas vezes e 15% para a opção nunca.

Figura 24 - O seu Superior comunica-se de maneira clara e objetiva?



Fonte: Conceição, 2011.

Os principais motivos dos funcionários responderem que seu superior nunca se comunica de maneira clara e objetiva são:

- O superior nunca fala diretamente;
- Nunca vê o superior;
- Da ordem por terceiros;
- Não informa o motivo da realização das tarefas;

#### 4.1.12 Sugestões

Através dos resultados e informações obtidas por intermédio da pesquisa realizada, constatou-se que a empresa X possui vários pontos fortes que precisam ser mantidos e potencializados e também vários pontos que necessitam ser desenvolvidos tanto pela empresa

como pelos superiores. Alguns desses pontos serão apresentados abaixo, bem como a apresentação de algumas sugestões baseadas nos resultados obtidos:

Dentre os pontos fortes podemos citar o grande percentual de autonomia e responsabilidade dos funcionários na execução do seu trabalho. Esse ponto pode ser maximizado pela empresa através da criação de incentivos, que podem ser tanto de forma financeira ou motivacional.

Outro ponto forte é em relação aos benefícios apontados pelos funcionários, como por exemplo, a assistência médica integral apontada pelos funcionários e assistência médica oferecida pela empresa só que forma parcial. Dentre os benefícios que os funcionários julgam necessários, a empresa já fornece grande parte, restando à empresa apenas investimentos na complementação e melhoria desses benefícios.

Percebeu-se a importância dada pelos funcionários quando tem o seu trabalho reconhecido e valorizado pelo seu superior. Sugere-se então que os superiores realizem reuniões periódicas visando elogiar e incentivar quanto aos pontos fortes no trabalho da equipe.

Outro ponto de grande valor para os funcionários do setor é quando o seu superior busca ouvir as suas opiniões em relação ao andamento do trabalho. Sugere-se que os superiores realizem atividades de brainstorming “*Tempestade de idéias*” a fim de buscar e ouvir idéias e soluções com o intuito de melhorar os resultados da equipe.

Para facilitar o Superior na descoberta de talentos a fim de gerar oportunidades de desenvolvimento profissional, sugere-se a elaboração de um banco de dados dos funcionários composto por informações sobre a vida profissional, formação acadêmica, experiências profissionais, atividades desenvolvidas na empresa, atividades que possuem habilidades para desenvolver, idiomas, informática, entre outros.

Notou-se também nos funcionários a necessidade de receber informações sobre o seu desenvolvimento profissional, e para isso, é importante que os superiores desenvolvam a prática de dar *feedback* periodicamente aos funcionários, informando os pontos positivos e também os pontos que necessitam de atenção, bem como instruindo-os em como melhorar nesses pontos.

Analisar as atividades diárias executadas pelos funcionários do setor e com base nessas atividades elaborar um plano com os cursos necessários ao desenvolvimento profissional e pessoal dos mesmos. Nesse plano deve conter também os cursos necessários ao treinamento de novos contratados visando capacitá-los para a realização das atividades.

Devido ao baixo número de funcionários que estudam atualmente, sugere-se a criação de um programa buscando parcerias com as instituições educacionais para incentivá-los a darem continuidade aos seus estudos, como também a ingressarem em cursos extracurriculares, como informática, idiomas, entre outros, a fim de capacitá-los com o objetivo de que a empresa tenha em seu quadro funcionários qualificados e capacitados a enfrentar os desafios do ambiente organizacional globalizado.

## 5 CONCLUSÃO

É necessário que a empresa invista o mais rápido possível na estruturação de uma política de recursos humanos mais atrativa a fim de motivar e maximizar o capital humano, pois, os resultados do setor de almoxarifado da empresa estão sendo impactados, devido à carência de investimentos nos funcionários. Através das informações apresentadas nesse trabalho fica evidente a falta de motivação dos funcionários em relação à grande parte dos assuntos abordados pela pesquisa, tais como, o desenvolvimento profissional, a frequência de avaliação, o sentimento de realização profissional, treinamentos, a remuneração, a perspectiva de crescimento profissional e os recursos físicos, materiais e tecnológicos.

Existe também uma carência de investimentos na formação e capacitação da liderança do setor, pois os resultados obtidos apresentaram também a insatisfação dos funcionários com relação à liderança em vários aspectos e os principais são o reconhecimento e valorização do trabalho, ouvir e respeitar diferentes valores e opiniões, habilidade de descobrir talentos gerando oportunidades para o desenvolvimento das pessoas, tratamento das pessoas e comunicação clara e objetiva.

## REFERÊNCIAS

ARAUJO, L. C. G. **Gestão de Pessoas**. São Paulo: Atlas, 2006.

BERGAMINI, C. W. **Motivação nas organizações**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

BOWERSOX, D. J. **Logística empresarial: o processo de integração da cadeia de suprimento**. Donald J. Bowersox, David J. Closs; tradução Equipe do Centro de Estudos em Logística, Adalberto Ferreira das Neves; coordenação da revisão técnica Paulo Fernando Fleury, César Lavale. São Paulo: Atlas, 2001.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas: segunda edição, totalmente revista e atualizada**. 5. tir. São Paulo: Campus, 2005.

CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração**. 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações**. - 7. ed. rev. e atual. 6. Reimp. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

FRANCISCHINI, G. P.; GURGEL, F.A. **Administração de materiais e do patrimônio**. Paulino G. Francischini, Floriano do Amaral Gurgel. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

JONES, L.B. **Jesus, o maior líder que já existiu**. Tradução de Luiz Orlando Lemos. Rio de Janeiro: 2006.

MARRAS, J. P. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 13 ed. São Paulo: Saraiva, 2009.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria geral da administração: Da revolução urbana à revolução digital**. São Paulo: Atlas, 2009.

REZENDE, D. A. **Planejamento estratégico para organizações privadas e públicas: guia prático para elaboração do projeto de plano de negócios**. Rio de Janeiro: Brasport, 2008.

TACHIZAWA, T.; FERREIRA, V.C.P.; FORTUNA, A.A.M. **Gestão com pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios.** Takeshy Tachizawa, Victor Cláudio Paradela Ferreira e Antônio Alfredo Mello Fortuna. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

**APÊNDICE****QUESTIONÁRIO AO FUNCIONÁRIO**

1. Qual a sua Idade?

- De 18 a 25 anos       De 25 a 30 anos       De 31 a 35 anos  
 De 36 a 40 anos       De 41 a 45 anos       De 46 a 50 anos  
 Acima de 51 anos

2. Qual o tempo de empresa?

- Mais de 10 anos       9 anos       8 anos  
 6 anos       5 anos       4anos  
 3 anos       2 anos       1 ano  
 Menos de 1 ano

3. Qual o seu Estado Civil?

- Casado     Solteiro     Viúvo     Divorciado     Vive Junto

4. Qual a sua escolaridade?

- Ensino Fundamental Completo     Ensino Médio Incompleto  
 Ensino Médio Completo     Ensino Superior Incompleto  
 Ensino Superior Completo     Pós Graduação

5. Você estuda Atualmente?

- Sim     Não Por que?

Se sim, assinale qual das opções abaixo:

- Ensino Médio     Ensino Médio Técnico     Ensino Superior  
 Pós Graduação     Cursos Extracurriculares

6. Falto com muita frequência e/ou sempre chego atrasado ao trabalho?

- Sempre     Quase sempre     Algumas vezes     Raramente     Nunca  
Por que?

7. Atuo com autonomia e responsabilidade na execução dos trabalhos?

- Sempre     Quase sempre     Algumas vezes     Raramente     Nunca

8. Tenho facilidade de trabalhar em equipe, mantenho uma postura profissional, participativa e colaboradora?

- Sempre     Quase sempre     Algumas vezes     Raramente     Nunca

9. Os benefícios oferecidos pela empresa atendem as minhas necessidades?

- Sempre     Quase sempre     Algumas vezes     Raramente     Nunca  
Quais?

10. Você recebe informações sobre seu desenvolvimento na empresa?

- Sempre     Quase sempre     Algumas vezes     Raramente     Nunca

11. Em média, com que frequência você é avaliado?

- A cada 6 meses       Uma vez por ano       A cada 2 anos  
 A cada 3 anos       Nunca fui avaliado

12. O seu trabalho lhe dá um sentimento de realização profissional?  
( ) Sempre ( ) Quase sempre ( ) Algumas vezes ( ) Raramente ( ) Nunca
13. Você recebeu o devido treinamento para a execução adequada de seu trabalho?  
( ) Sempre ( ) Quase sempre ( ) Algumas vezes ( ) Raramente ( ) Nunca  
Por que?
14. Sua remuneração é adequada ao trabalho que você realiza?  
( ) Sempre ( ) Quase sempre ( ) Algumas vezes ( ) Raramente ( ) Nunca  
Por que?
15. O progresso profissional dos funcionários se dá com base no mérito de cada um deles?  
( ) Sempre ( ) Quase sempre ( ) Algumas vezes ( ) Raramente ( ) Nunca  
Por que?
16. Os Recursos físicos, materiais e tecnológicos são adequados para a realização das suas atividades?  
( ) Sempre ( ) Quase sempre ( ) Algumas vezes ( ) Raramente ( ) Nunca  
Quais?
17. O seu Superior costuma reconhecer e valorizar o seu trabalho?  
( ) Sempre ( ) Quase sempre ( ) Algumas vezes ( ) Raramente ( ) Nunca  
Por que?
18. O seu Superior trata as pessoas de forma educada, com atenção e consideração?  
( ) Sempre ( ) Quase sempre ( ) Algumas vezes ( ) Raramente ( ) Nunca  
Por que?
19. O seu Superior busca ouvir e respeitar diferentes valores e opiniões, a fim de manter a convivência harmoniosa da equipe?  
( ) Sempre ( ) Quase sempre ( ) Algumas vezes ( ) Raramente ( ) Nunca  
Por que?
20. O seu superior possui habilidade de descobrir talentos, criando oportunidades para o desenvolvimento das pessoas?  
( ) Sempre ( ) Quase sempre ( ) Algumas vezes ( ) Raramente ( ) Nunca  
Por que?
21. O seu Superior comunica-se de maneira clara e objetiva?  
( ) Sempre ( ) Quase sempre ( ) Algumas vezes ( ) Raramente ( ) Nunca  
Por que?

Botucatu, 05 de Dezembro de 2011.

---

Cristiano da Conceição

De Acordo:

---

Prof. Vicente Cornago  
(orientador)

Botucatu, 05 de Dezembro de 2011.

---

Profa. Ms. Bernadete Rossi Barbosa Fantin  
Coordenadora do Curso de Logística e Transportes