

**FACULDADE DOCTUM DE JOÃO MONLEVADE  
INSTITUTO ENSINAR BRASIL – REDE DOCTUM DE ENSINO**

**ANÁLISE DOS FATORES QUE INFLUENCIAM A PRODUTIVIDADE DOS  
COLABORADORES E A GESTÃO DE PESSOAS: estudo de caso em uma indústria  
mecânica em João Monlevade/MG**

**Tânia Mara Soares Santos\***

**Ana Paula Cota Moreira\*\***

**RESUMO**

O papel da gestão de pessoas está cada vez mais alinhado à produtividade das organizações. Contudo é um desafio constante fazer este alinhamento para que se alcance um efeito positivo. Por isso, é de extrema importância estudar as formas de liderança e valorizar o indivíduo, tendo-o como principal responsável pelo desenvolvimento econômico das organizações. Assim, o presente artigo tem como objetivo geral analisar os fatores que influenciam a produtividade dos colaboradores pela gestão de pessoas na indústria Esmetal Ltda, e como objetivos específicos identificar a atuação dessa gestão de pessoas na indústria e propor ações estratégicas para sua melhoria. Para responder estas premissas, utilizou-se revisão bibliográfica, pesquisa aplicada e exploratória, e, para melhor fundamentar a pesquisa, empregou-se um estudo de caso com abordagem quantitativa e qualitativa em uma indústria mecânica, situada no município de João Monlevade/MG. O artigo demonstrou a importância da pesquisa dos fatores que interferem na produtividade nas organizações e sua relação com a gestão de pessoas e por fim analisou os resultados obtidos, assim como, sugeriu ações estratégicas.

Palavras-chave: Gestão de Pessoas. Organização. Produtividade.

---

\*Graduanda em Administração pela Faculdade Doctum de João Monlevade. E-mail: tmarar9@gmail.com

\*\*Professora Orientadora Mestra em Administração. E-mail: apaulacmoreira@yahoo.com.br

## 1 INTRODUÇÃO

A gestão de pessoas representa dentro das organizações um dos pilares de sustentação para o seu efetivo desenvolvimento, uma vez que ela promove a gestão do fator mais indispensável a qualquer atividade econômica: os colaboradores.

A busca incansável por resultados eficazes dentro das organizações pode, em alguns casos, não levar em conta o protagonismo do departamento de recursos humanos, que muitas vezes fica responsável pela gestão de pessoas, mas apenas do setor financeiro como o principal responsável para o sucesso das instituições.

O departamento de recursos humanos tem, atualmente, abandonado a visão tradicionalista de ocupar-se apenas das questões legais e burocráticas referentes ao ingresso, permanência, remuneração, férias e desligamento dos colaboradores. Estas funções ainda existem e são indispensáveis, contudo, agora, as ações também estão ligadas ao alinhamento do departamento às questões estratégicas da alta diretoria da administração.

Diante do exposto, faz-se necessário um estudo acerca da importância da gestão de pessoas dentro das organizações, em especial a sua relação com a produtividade. Diante disso, este trabalho busca compreender a seguinte indagação: qual a visão dos colaboradores na atuação da gestão de pessoas nos fatores que influenciam a produtividade da indústria Esmetal Ltda localizada no município João Monlevade/MG?

A partir disso, este estudo tem como objetivo geral analisar os fatores que influenciam a produtividade dos colaboradores pela gestão de pessoas na indústria Esmetal Ltda, e como objetivos específicos identificar a atuação dessa gestão de pessoas na indústria e propor ações estratégicas para sua melhoria.

A justificativa deste trabalho se dá devido à importância ao estudo da gestão de pessoas, uma vez que esta gestão é uma atividade essencial para que as organizações alcancem seus objetivos globais e específicos, independentemente da sua área de atuação ou da sua estrutura organizacional.

Foi realizado um estudo de caso dentro de uma indústria mecânica localizada no município de João Monlevade/MG, onde buscará apresentar a influência da gestão de pessoas em sua produtividade e o que pode ser feito para otimizar esta influência na indústria.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

As discussões a seguir relacionam as principais definições acerca da gestão de pessoas, organizações, o papel dos recursos humanos nas entidades, dentre outros.

### 2.1 Gestão de Pessoas e Recursos Humanos – conceitos e atividades

A gestão de pessoas está presente em diversas organizações como ponte de relacionamento entre a empresa e o colaborador, com o intuito de gerar uma equipe engajada e motivada. Para isso, é necessária uma gestão eficiente e estruturada com o intuito de alcançar estes resultados positivos. A seguir, são apresentados alguns conceitos sobre gestão de pessoas e recursos humanos e as suas atividades.

Para tornar mais claro as definições destes termos citados anteriormente, é necessário entender que ambos podem assumir significados diferentes. De acordo com Chiavenato (2014), recursos humanos pode ser uma função ou departamento (prestador de serviços nas áreas de recrutamento, seleção, treinamento, remuneração, comunicação, higiene e segurança do trabalho, benefícios, etc.), ou um conjunto de práticas (modo como a organização opera suas atividades de recrutamento, seleção, treinamento, remuneração, etc.) ou ainda a profissão (os profissionais que trabalham em papéis diretamente relacionados com recursos humanos: selecionadores, treinadores, administradores de salários e benefícios, engenheiros de segurança, médicos do trabalho, etc.).

Neste contexto Chiavenato (2014, p. 1) ressalta ainda que:

Em muitas organizações, a denominação administração de recursos humanos (ARH) está sendo substituída por expressões como gestão de pessoas (GP), gestão com pessoas, gestão do talento humano, gestão de parceiros ou de colaboradores, gestão de competências, gestão do capital humano ou administração do capital intelectual. Diferentes nomes para representar um novo espaço e uma configuração da área.

Em seu trabalho, Souza (2017) diz que há uma reorganização na área de recursos humanos em que outros modelos atuais têm ganhado destaque. Em consequência disto, surgiu a visão nomeada gestão de pessoas, na qual tem o

objetivo de obter um melhor desenvolvimento e aproveitamento do potencial humano.

Em relação a esta mudança de recursos humanos para gestão de pessoas, Gil (2001) explica que os empregados estão sendo reconhecidos como parceiros por algumas organizações, uma vez que existe uma participação conjunta de diversos deles em todo o processo produtivo (clientes, fornecedores e acionistas, por exemplo), tornando-se importante a sua valorização, pois, de acordo com o autor, o empregado é o parceiro mais íntimo da organização. Diante disso, estes fatos demonstram que há uma evolução na gestão de recursos humanos, que vem sendo nomeada, principalmente, por gestão de pessoas ou ainda por gestão de talentos e gestão de parceiros.

Souza (2017, p. 11) ressalta que o atual cenário pode ser entendido como uma transição entre recursos humanos e gestão de pessoas, e explica que:

A principal distinção entre Recursos Humanos e Gestão de Pessoas é pela introdução da ideia de considerar o trabalhador como além de produtor de serviço braçal um intelectual, como parte da empresa. E que a empresa ao utilizar essa perspectiva mais humana pode obter melhores resultados.

O conceito de gestão de pessoas, apresentado por Gil (2001), diz que esta função gerencial é visada para alcançar os objetivos tanto individuais quanto organizacionais, sendo essa gestão uma evolução das áreas designadas antigamente por administração de pessoal, relações industriais e administração de recursos humanos.

Ainda de acordo com Gil (2001), atualmente, as médias e grandes empresas brasileiras apresentam em sua estrutura o departamento de recursos humanos, mas a adoção dessa designação parece estar ligada ao interesse de apresentar uma característica de modernidade.

Segundo Chiavenato (2014), a gestão de pessoas é uma área que depende de diversos aspectos, sendo considerada contingencial e situacional. Estes aspectos envolvem a arquitetura organizacional, a cultura corporativa, as características do seu mercado, o negócio da organização, a tecnologia utilizada, os processos internos, o estilo de gestão e uma infinidade de outras variáveis.

A gestão de pessoas, atualmente, possui uma visão completamente diferente de sua tradicional configuração, quando era nomeada por administração de recursos

humanos, uma vez que essa área foi a que mais passou por mudanças e transformações nos últimos anos (CHIAVENATO, 2014).

Em face destas profundas mudanças, Nascimento e Carvalho (2007, p. 18) expõem que:

Em geral, a responsabilidade pela gestão de pessoas cabe à área de RH. Segundo estudos cuidadosos que vêm sendo feitos por vários especialistas de RH, é justamente nesse campo que estão ocorrendo as mais profundas transformações estruturais face à rapidez e à imprevisibilidade das mudanças no ambiente em que as organizações atuam.

Para uma moderna gestão de pessoas existem alguns fatores fundamentais, sendo estes a caracterização das pessoas, que segundo Chiavenato (2014) são: pessoas como seres humanos (dotados de personalidade própria e profundamente diferentes entre si), como ativadoras de recursos organizacionais (como impulsionadores da organização e capazes de dotá-la do talento indispensável à sua constante renovação e competitividade), como parceiras da organização (capazes de conduzir a organização a excelência e ao sucesso), como talentos fornecedores de competências (como elementos vivos e portadores de competências essenciais ao sucesso organizacional) e como capital humano (como o principal ativo organizacional que agrega inteligência ao negócio da organização).

Em relação ao processo de gestão de pessoas, Chiavenato (2014) explica que uma moderna gestão consiste em diversas atividades tais como: descrição e análise de cargos, planejamento de recursos humanos, recrutamento, orientação e motivação das pessoas, avaliação do desempenho, remuneração, treinamento e desenvolvimento, reuniões sindicais, segurança, saúde e bem-estar, etc.

Para Gil (2001) estas atividades podem ser agrupadas em certo número de categorias amplas que, muitas vezes, são designados como sistemas. Porém, de acordo com autor, é difícil determinar um sistema suficientemente não excludente, ou seja, um sistema apto a abraçar todas as atividades, pois estas estão ligadas intimamente entre si.

Chiavenato (2014) classifica estas atividades de gestão de pessoas e recursos humanos, resumidamente, como mostra o Quadro 1.

Para o autor todos estes processos estão ligados de tal maneira que se interpenetram e se influenciam reciprocamente. Cada processo tende a favorecer ou prejudicar os demais, quando bem ou mal utilizados. O autor cita o seguinte

exemplo: se o processo de agregar pessoas for realizado de maneira malfeita passa a exigir um processo mais intenso de desenvolver pessoas para compensar as suas falhas.

Quadro 1 - Processos básicos da Gestão de Pessoas

<b>Processo</b>	<b>Características</b>
Agregar pessoas	Objetiva incluir novas pessoas nas organizações. Podem ser denominados processos de provisão ou de suprimento de pessoas. Incluem recrutamento e seleção de pessoas.
Aplicar pessoas	São os processos utilizados para desenhar as atividades que as pessoas irão realizar na empresa, orientar e acompanhar seu desempenho. Incluem desenho organizacional e desenho de cargos, análise e descrição de cargos, etc.
Recompensar pessoas	São os processos utilizados para incentivar as pessoas e satisfazer suas necessidades individuais mais elevadas. Incluem recompensas, remuneração e benefícios e serviços sociais.
Desenvolver pessoas	São os processos utilizados para capacitar e incrementar o desenvolvimento profissional e pessoal. Incluem treinamento e desenvolvimento das pessoas, programas de mudanças e desenvolvimento de carreiras e programas de comunicação e consonância.
Manter pessoas	São os processos utilizados para criar condições ambientais e psicológicas satisfatórias para as atividades das pessoas. Incluem administração da disciplina, higiene, segurança e qualidade de vida e manutenção de relações sindicais.
Monitorar pessoas	São os processos utilizados para acompanhar e controlar as atividades das pessoas e verificar resultados. Incluem banco de dados e sistemas de informações gerenciais.

Fonte: Chiavenato (2014)

## 2.2 Os profissionais de Gestão de Pessoas

Para uma gestão de pessoas eficaz são necessários profissionais habilitados e competentes para fazerem esta gestão. Na visão de Gil (2001), o termo gestão de pessoas é algo recente nas organizações, o que torna não muito comum a definição da profissão gestor de pessoas, uma vez que são poucas empresas que mantêm um departamento ou diretoria de gestão de pessoas.

Segundo Chiavenato (2014), há duas maneiras de administrar as pessoas: como recursos ou como parceiros. A primeira para obter um rendimento máximo deste recurso e a segunda como fornecedores de conhecimentos. As duas maneiras são completamente oposta em seus objetivos. O Quadro 2 demonstra essas diferenças na administração de pessoas como recursos e como parceiros.

Em face desta profissão, Gil (2001) ressalta ainda que o profissional desta área requer um conjunto de práticas e atitudes muito diferentes das quais vêm sendo praticadas num passado bem recente e até mesmo nos dias de hoje em muitas organizações. Para Gil (2001, p. 52):

O gestor de pessoas não deixa de ser um administrador de recursos humanos. Compete-lhe desenvolver os processos de suprimento, aplicação, desenvolvimento, manutenção e monitoração das pessoas. No entanto, para que possa atuar efetivamente, necessita desenvolver novas atitudes e posturas. Precisa primeiramente considerar os empregados como pessoas e não como meros recursos de que a organização pode dispor a seu bel-prazer. Precisa tratá-los como elementos que impulsionam a organização e não como agentes passivos. Precisa, ainda, tratá-los como parceiros, como pessoas que investem na organização com o capital humano e que têm a legítima expectativa de retorno de seu investimento.

Para um profissional da área de gestão de pessoas o que deve ser desenvolvido para alcançar uma organização bem-sucedida é tratar seus colaboradores como parceiros do negócio e geradores de competências e não como simples empregados contratados pela empresa (CHIAVENATO, 2014).

Nesse contexto, Gil (2001) acredita que os profissionais de gestão de pessoas devem assumir novas habilidades conceituais, técnicas e humanas. Dessa forma há um novo perfil para esse profissional que, segundo o autor, deve ser capaz de:

a) Atender aos usuários internos e externos;

- b) Manter-se aberto para as novas tecnologias administrativas;
- c) Proporcionar à organização empregados capacitados e motivados;
- d) Preocupar-se com a qualidade de vida no trabalho;
- e) Agregar valor aos empregados, à empresa e aos clientes;
- f) Atuar como agente de mudança;
- g) Reconhecer as pessoas como parceiras da organização;
- h) Proporcionar competitividade à organização; e
- i) Manter um comportamento ético e socialmente responsável.

Quadro 2 - Diferenças na administração de pessoas como recursos x parceiros

<b>Pessoas como recursos</b>	<b>Pessoas como colaboradoras ou parceiras</b>
Empregados isolados nos cargos.	Colaboradores agrupados em equipes.
Horário rigidamente estabelecido.	Metas negociadas e compartilhadas.
Preocupação com normas e regras.	Preocupação com resultados.
Subordinação ao chefe.	Atendimento e satisfação do cliente.
Dependência de chefia.	Vinculação à missão e à visão.
Alienação à organização.	Interdependência com colegas e equipe.
Executoras de tarefas.	Participação e comprometimento.
Ênfase nas destrezas manuais.	Ênfase na ética e na responsabilidade.
Mão de obra.	Fornecedoras de atividades.
	Ênfase no conhecimento, Inteligência e talento.

Fonte: Chiavenato (2014)

### **3 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO**

A seguir serão descritos um breve histórico e características da indústria Esmetal, assim como sua missão, visão e valores.

#### **3.1 Breve histórico e características da Organização**

Estabelecida no município de João Monlevade/MG, na região do Médio Piracicaba, localizada a 110 km da capital mineira, a Esmetal é uma indústria mecânica voltada para o atendimento a usinas Siderúrgicas, Mineradoras, Sucroalcooleiras, Metalúrgicas e outras, fabricando e recuperando peças e equipamentos através de soluções e processos altamente qualificados e inovadores.

A História da Esmetal iniciou-se em janeiro de 1963, no marco do desenvolvimento metalúrgico, siderúrgico e minerador, quando quatro técnicos em Metalurgia constataram que as empresas do Médio Piracicaba tinham grandes dificuldades para repor peças e equipamentos estrangeiros. Como os produtos eram de grande complexidade técnica, o processo de importação era lento e demandava meses.

A Esmetal possui uma área de aproximadamente 10.800m<sup>2</sup>, sendo 4.000m<sup>2</sup> de área coberta, distribuídas nos galpões de usinagem, caldeiraria, manutenção e o prédio administrativo. De acordo com o portfolio da indústria todos os produtos e serviços são fabricados e/ou recuperados a partir de projetos dos clientes.

Bem equipada, com larga experiência em seu campo de atuação, possui uma estrutura industrial de Usinagem composta por mais de 30 máquinas operatrizes, entre tornos, plainas, mandrilhadoras, serras, furadeiras, retíficas e ferramentais atualizados. A capacidade de usinagem é de 4.000 mm de comprimento, 3.000 mm de diâmetro e oito toneladas, por peça.

Na área de Caldeiraria, possui equipamentos de solda (arco submerso, MIG), oxicorte, prensas excêntricas, dobradeiras e hidráulicas, além de calandras de cilindro e perfil. A capacidade da Caldeiraria é de cem toneladas ao mês.

Na área de Controle dimensional, além dos instrumentos inerentes a uma indústria mecânica, a Esmetal dispõe de uma máquina de Controle tridimensional computadorizada, utilizada em seu controle técnico. Os instrumentos de metrologia

são calibrados em laboratórios credenciados pelo INMETRO (Instituto Nacional de Metrologia, Qualidade e Tecnologia), garantindo a confiabilidade nas medições realizadas.

Para o alcance do alto nível técnico e qualitativo dos serviços prestados, a Esmetal investe constantemente na formação dos recursos humanos, por meio de treinamentos e retenção de talentos. Todos os colaboradores operacionais possuem escolaridade técnica ou SENAI, e mais de 30% da força de trabalho atua há mais de 15 anos na empresa.

### 3.2 Missão, Visão e Valores

A Esmetal apresenta como **missão** oferecer serviços de qualidade em Usinagem e Caldeiraria: fabricação e recuperação de peças e equipamentos mecânicos, promovendo o desenvolvimento sustentável e reconhecendo nossos colaboradores como principal valor.

No que se refere a sua **visão**, a empresa deseja ser referência como empresa de serviços em Usinagem e Caldeiraria no mercado regional.

Quanto aos seus **valores** a indústria almeja sempre está ciente de que a força da organização está nas pessoas, buscando sempre sua valorização, motivação e capacitação contínua; o comprometimento ético em todas as ações; a disponibilidade para atendimento aos clientes em casos imprevisíveis; ao incentivo ao desenvolvimento da sociedade e a melhoria contínua da organização.

## 4 METODOLOGIA

A metodologia desta pesquisa, quanto a sua natureza, é caracterizada como pesquisa aplicada. A pesquisa aplicada fundamenta-se, segundo Prodanov e Freitas (2013), na criação de um estudo de interesse local a partir de conhecimentos obtidos para a solução de problemas específicos.

Em relação aos seus objetivos, classifica-se em uma pesquisa exploratória, que visa segundo Gil (2002, p. 41):

Proporcionar maior familiaridade com o problema com vistas a torná-lo explícito ou a construir hipóteses. Envolve levantamento bibliográfico; entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema

pesquisado; análise de exemplos que estimulem a compreensão. Assume, em geral, as formas de Pesquisas Bibliográficas e Estudos de Caso.

Do ponto de vista da forma de abordagem do problema, tem-se uma pesquisa qualitativa e quantitativa, uma vez que esta pesquisa disporá de recursos estatísticos assim como de uma fonte direta para coleta de dados, a interpretação dos fenômenos e a atribuição de significados no processo de pesquisa (SILVA e MENEZES, 2005). Quanto aos procedimentos técnicos trata-se de uma pesquisa bibliográfica, em que serão utilizados materiais já publicados acerca do assunto, como teses, dissertações, artigos científicos, livros dentre outros na elaboração do seu Referencial Teórico, a fim de aproximar o pesquisador com o tema desta pesquisa.

Ressalta-se aqui que esta pesquisa não foi exclusivamente bibliográfica, posto que haverá também o estudo de caso. Este procedimento técnico objetiva um estudo profundo acerca de um ou pouco objetivos, que permita seu amplo e detalhado conhecimento (GIL, 2002). Dentre os propósitos do estudo de caso Gil (2002, p. 54) ensina ainda que estes são:

- a) explorar situações da vida real cujos limites não estão claramente definidos;
- b) preservar o caráter unitário do objeto estudado;
- c) descrever a situação do contexto em que está sendo feita determinada investigação;
- d) formular hipóteses ou desenvolver teorias; e
- e) explicar as variáveis causais de determinado fenômeno em situações muito complexas que não possibilitam a utilização de levantamentos e experimentos.

Prodanov e Freitas (2013) complementam que dado o estudo de caso a ser pesquisado, independente se o estudo será aplicado a uma única pessoa/entidade ou a um grupo, este consiste em coletar e analisar estes dados, que pode ser qualitativo e/ou quantitativo, para estudar os variados aspectos desta pessoa ou grupo (s), sendo necessários alguns requisitos básicos para sua realização, entre os quais, os autores citam a severidade, a objetivação, a originalidade e a coerência.

No tocante ao instrumento para o plano de coleta foram aplicados questionários com 40 colaboradores na indústria Esmetal Ltda. Sobre questionário Gil (2002, p. 114) entende como “um conjunto de questões que são respondidas por escrito pelo pesquisado”.

## **5 PESQUISA E ANÁLISE DE DADOS**

Nesta seção, serão apresentados e analisados os resultados da pesquisa realizada a partir da aplicação das técnicas e instrumentos descritos na seção anterior.

### **5.1 Aplicação do questionário e análise do perfil dos colaboradores participantes**

A pesquisa foi aplicada no dia 11 de novembro de 2019 com 40 colaboradores na indústria Esmetal, conforme Apêndices A e B. Foi traçado o perfil desses colaboradores participantes da pesquisa (Apêndice A) a respeito do sexo, faixa etária, escolaridade, tempo de empresa, área de atuação e se já houve promoção do cargo. Essas informações estão descritas na Tabela 01.

O objetivo de levantar esse perfil é importante para analisar se a gestão de pessoas presente na indústria aplica os processos básicos descritos por Chiavenato (2014) no Quadro 01, pois para uma gestão eficaz que gere produtividade é necessária a aplicação desses processos.

Ao analisar se o colaborador possui oportunidade de capacitação profissional de acordo com os anos de atividades na empresa através da sua escolaridade, assim como na avaliação da rotatividade pelo tempo de atuação e ainda na progressão de carreira, pode-se verificar se há dentro da indústria a aplicação desses processos, tais como em desenvolver, recompensar, manter pessoas, dentre outros.

Considerando a Tabela 01, percebe-se que majoritariamente dos colaboradores são do sexo masculino, haja vista que a indústria realiza serviços mecânicos, profissão que apresenta em sua maioria homens. As únicas duas colaboradoras participantes da pesquisa atuam na área administrativa.

**Tabela 01 – Perfil dos colaboradores participantes**

<b>Quesito</b>	<b>Porcentagem</b>	
Sexo	Feminino	5%
	Masculino	95%
Faixa Etária	18 a 30 anos	12%
	31 a 45 anos	53%
	45 a 60 anos	35%
	60 anos ou mais	0%
Escolaridade	1 grau incompleto	25%
	1 grau completo	18%
	2 grau incompleto	10%
	2 grau completo	25%
	2 grau completo acrescido de ensino técnico	18%
	Ensino superior incompleto	0%
	Ensino superior completo	2%
	Pós-graduação	2%
Tempo de empresa	Menos de 1 ano	2%
	Entre 1 a 5 anos	28%
	Entre 5 a 10 anos	45%
	Mais de 10 anos	25%
Área de atuação	Usinagem	20%
	Caldeiraria	15%
	Manutenção	58%
	Administrativo	7%
Já foi promovido de cargo	Não	52%
	Sim	48%

Fonte: Elaborada pela autora (2019)

A empresa não possui funcionários acima de 60 anos e a maioria estão entre os 31 a 45 anos de idade (53%).

Em relação à escolaridade, menos da metade dos colaboradores possuem o ensino médio completo (47%) e apenas 4% possuem graduação e estão alocados na área administrativa. Aqueles acrescidos de ensino técnico correspondem a 18%. A outra grande maioria não possui o ensino médio completo (53%) e 25% não terminaram o ensino fundamental e estão distribuídos nas áreas de usinagem, caldeiraria e manutenção mecânica.

Por meio dos dados obtidos sobre o grau de escolaridade, é possível analisar uma falta de capacitação para os colaboradores, pois uma minoria possui formação técnica e superior. Chiavenato (2014) ensina que desenvolver pessoas é, sobretudo, dar-lhes a formação básica para que aprendam novas atitudes, soluções, ideias, conceitos e que mudem seus hábitos e comportamentos e se tornem mais eficazes no que fazem. Ao tornarem mais eficazes mais produtivos se tornam.

A respeito do tempo de atuação, 70% atuam por mais de cinco anos. A área de atuação que concentra a maior parte dos colaboradores é a de manutenção mecânica (58%), e destes 34% possuem apenas o 1º grau incompleto.

Quanto à promoção de cargo, 48% já foram promovidos em algum momento durante a sua atuação na empresa, sendo que 62% destes que permaneceram por mais de cinco anos atuando na indústria foram promovidos, e com mais de 10 anos 70%. A promoção é uma das formas de recompensar e reconhecer os colaboradores, que de acordo com Chiavenato (2014) pode aumentar o moral e a produtividade do pessoal.

## **5.2 Análises do questionário aplicado aos colaboradores participantes da pesquisa**

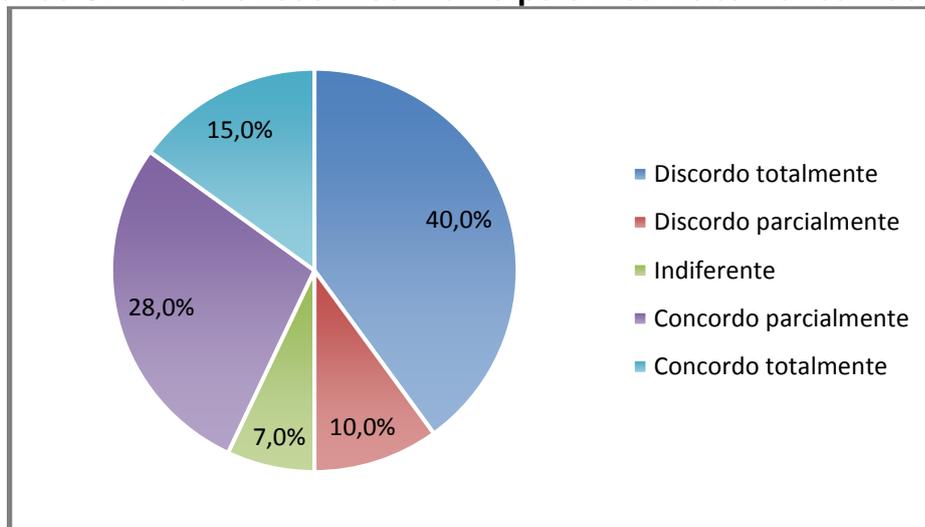
O questionário (Apêndice B) objetivou analisar os fatores que influenciam a produtividade dos colaboradores e a visão que esses possuem da gestão de pessoas da empresa. A escolha da indústria deu-se principalmente por essa apresentar a gestão de recursos humanos em suas atividades laborais.

O questionário aplicado possuía 11 afirmativas e uma questão aberta acerca da atuação da gestão de pessoas dentro da indústria e a maneira como os colaboradores avaliavam essa gestão. Cada afirmativa continha 5 alternativas com

diferentes graus de concordância. Através da interpretação do conteúdo foi possível verificar as similaridades e convergências nas opiniões dos colaboradores. Desta forma, estabeleceu-se uma relação entre as respostas.

A primeira afirmativa do questionário era em relação ao reconhecimento do trabalho feito pelos colaboradores pela gestão de pessoas. Esses dados podem ser observados no Gráfico 01.

**Gráfico 01 – Tenho reconhecimento pelo meu trabalho realizado**



Fonte: Elaborado pela autora (2019)

A maioria (40%) discorda totalmente dessa afirmativa, ou seja, não acham que são reconhecidos pelas suas atividades desenvolvidas na empresa. Para Chiavenato (2014) o reconhecimento é o estímulo primordial. Ao oferecê-lo de maneira tangível e clara, como prêmios e aumentos salariais, os gestores demonstram que o comportamento é valorizado na organização.

A segunda afirmativa referia-se à abertura da gestão de pessoas para que as equipes possam dá sugestões no ambiente de trabalho. Os resultados são mostrados no Gráfico 2 e nos mostra que 33% concordam parcialmente com essa afirmação e 15% concordam totalmente. É de suma importância à abertura e incentivo a sugestão ao colaborador para sua a melhoria da sua eficiência e consequentemente na sua produtividade.

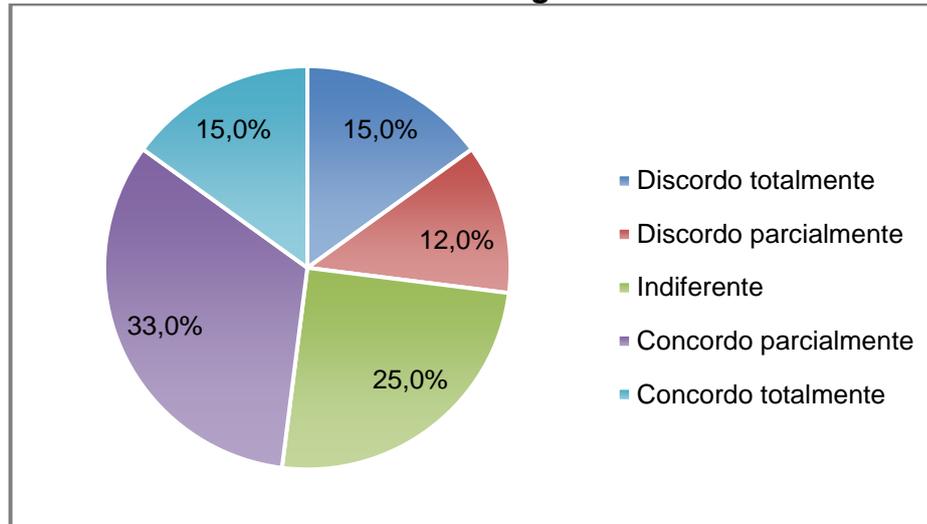
Souza (2016, p. 8) corrobora essa premissa citando que:

Para que os funcionários confiem nos seus líderes será preciso que os líderes confiem no potencial e talento de cada liderado. Acreditar que as ideias, sugestões, participações do colaborador na tomada de decisões da

organização, pode ajudar no crescimento organizacional. O gestor quando confia no seu liderado incentiva-o, estimula-o e prepara-o para desenvolver de maneira eficiente a sua atividade.

A empresa de certa forma demonstra está aberta a ouvir sugestões, segundo as respostas dadas pelos colaboradores, como nota-se no Gráfico 2.

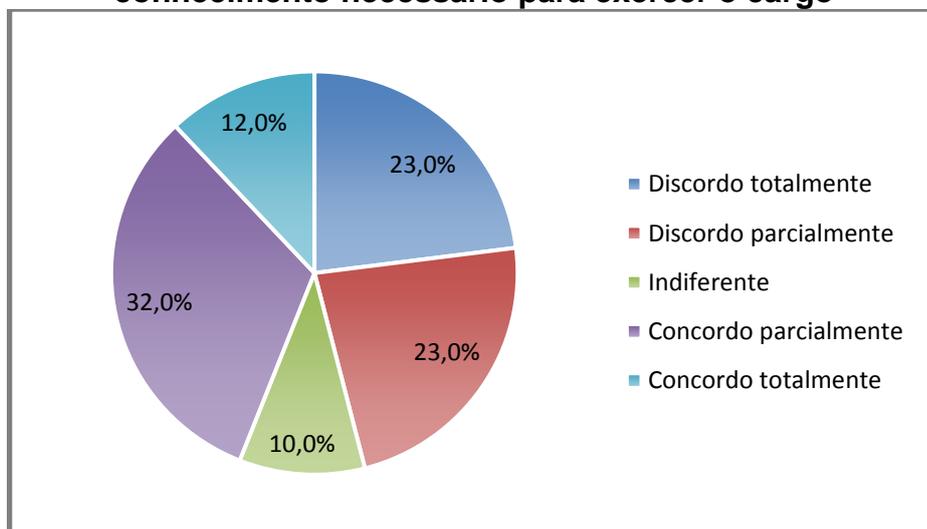
**Gráfico 02 – Tenho abertura dá sugestões no ambiente de trabalho**



Fonte: Elaborado pela autora (2019)

Em seguida, procurou-se avaliar o grau de concordância sobre se as pessoas envolvidas na gestão de pessoas possuem o conhecimento necessário para exercer o cargo, como pode ser visto no Gráfico 03.

**Gráfico 03 – As pessoas envolvidas na gestão de pessoas possuem conhecimento necessário para exercer o cargo**



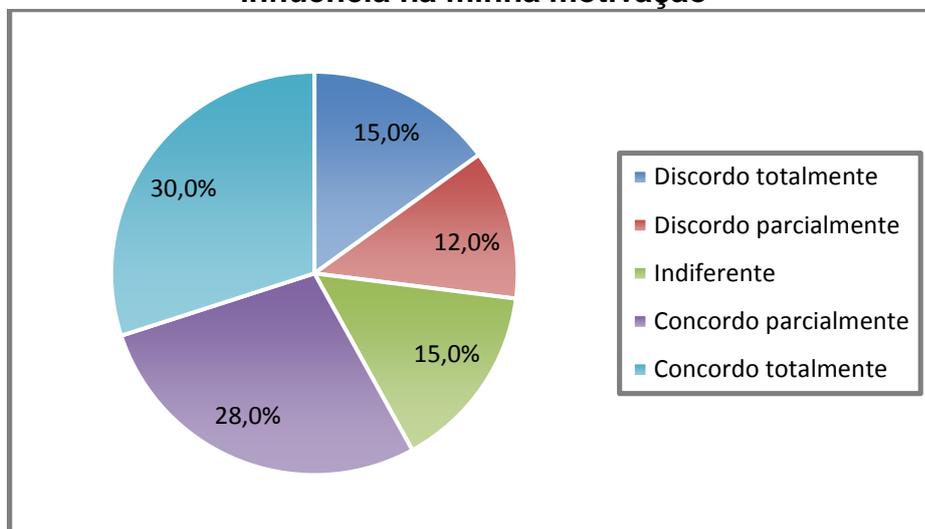
Fonte: Elaborado pela autora

Grande parte concorda parcialmente com essa assertiva (32%), enquanto outros 23% discordam totalmente, acreditando que essas pessoas não possuem o conhecimento necessário para o cargo. Gil (2001) afirma que os profissionais que exercem o cargo de gestão de pessoas devem manter os empregados motivados, capacitados e reconhecidos e ainda, devem assumir novas habilidades conceituais, técnicas e humanas. Percebe-se que um profissional preparado na área de gestão de pessoas tem maior capacidade de gerar motivação aos colaboradores e conseqüentemente uma maior produtividade.

O Gráfico 4 apresenta os resultados acerca da seguinte afirmação: “a maneira como a gestão de pessoas é realizada na empresa influencia na minha motivação”. Aqueles que concordam totalmente e parcialmente somaram 58% dos colaboradores.

Como já mencionado por Chiavenato (2014), as responsabilidades da gestão de pessoas é criar e manter elevado o moral e a motivação da equipe, e nota-se que mais da metade dos colaboradores acreditam que há tal influência.

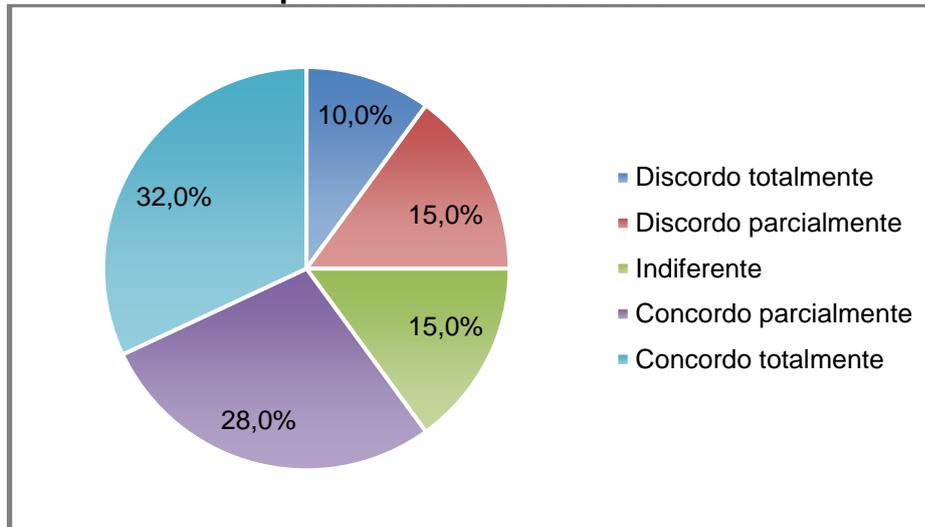
**Gráfico 04 – A maneira como a gestão de pessoas é realizada na empresa influencia na minha motivação**



Fonte: Elaborada pela autora

A próxima afirmativa era a respeito se a produtividade do colaborador está ligada na maneira que a gestão de pessoas atua no dia a dia no ambiente de trabalho. 32% concordaram totalmente que a forma da atuação da gestão de pessoas influencia na sua produtividade. Esses dados estão representados no gráfico 5.

**Gráfico 05 – A minha produtividade está ligada na forma que a gestão de pessoas atua no dia a dia**



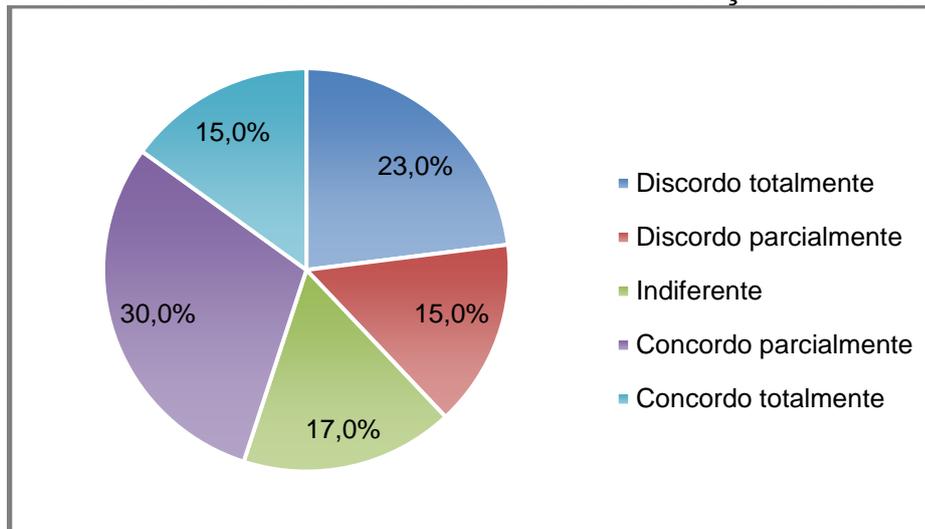
Fonte: Elaborado pelo autora

Dentre os processos de gestão de pessoas, segundo Chiavenato (2014), o de aplicar pessoas está ligado ao melhor desempenho, maior produtividade e melhor qualidade através da flexibilidade organizacional, cultura participativa e espírito de equipe.

A próxima afirmativa era se o colaborador tinha segurança e estabilidade na empresa. Aqueles que discordam totalmente ou parcialmente somaram 50%, ao passo que 34% concordam parcialmente ou totalmente, demonstrando que metade dos colaboradores não se sente seguros e estáveis no emprego.

Chiavenato (2014) ensina que os processos de manter pessoas incluem administração da cultura organizacional, clima, disciplina, higiene, segurança e qualidade de vida e manutenção de relações sindicais. Com a falta de segurança fica mais difícil da empresa manter seus colaboradores. O autor ensina ainda que nos programas de qualidade total incluem fatores que melhoram a competência individual dos colaboradores, e um deles é oferecer condições de trabalho com segurança e estabilidade.

O Gráfico 6 expõe o resultado do grau de concordância com a seguinte afirmativa: “estou satisfeito com minha remuneração e benefícios”. 35% dos participantes acham que não são bem remunerados e não estão satisfeitos com os benefícios oferecidos, à medida que quase a metade (48%) estão satisfeitos com esses quesitos. 17% são indiferentes a esta questão.

**Gráfico 06 - Estou satisfeito com a minha remuneração e benefícios**

Fonte: Elaborado pela autora

O setor mais insatisfeito foi o administrativo, dado que 100% discordam totalmente dessa afirmativa. De acordo com Moitinho (2011) os benefícios sociais, tais como participação nos lucros, auxílio transporte, plano de saúde, vale alimentação dentre outros, favorecem a produtividade, pois melhora o clima organizacional, proporciona garantias a quaisquer danos ou prejuízos à integridade pessoal ou física dos colaboradores.

A próxima afirmativa era em relação a felicidade com o emprego. 10% concordam plenamente com essa premissa e 28% discordam completamente. A maior parte (30%) concordam parcialmente e 17% discordam parcialmente. Percebe-se que há uma divergência de opinião neste quesito.

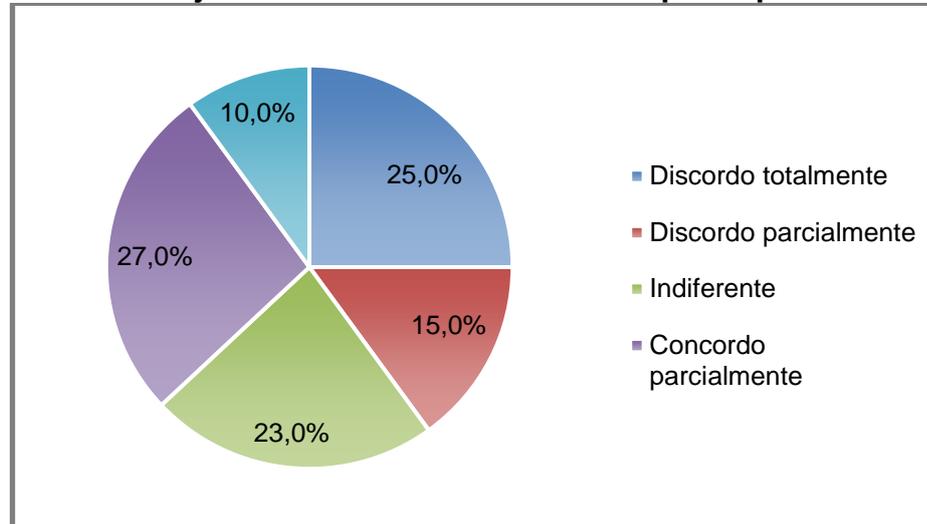
Dentre os objetivos da gestão de pessoas há, de acordo o Chiavenato (2014), em aumentar a autoatualização e a satisfação das pessoas no trabalho. O autor diz que: “as pessoas precisam estar satisfeitas e felizes. Para que sejam produtivas, devem sentir que o trabalho é adequado às suas competências e que estão sendo tratadas com carinho” (CHIAVENATO, 2014, p. 12).

Ressalta-se que 100% dos colaboradores da área administrativa discordam totalmente da afirmativa. Souza (2016) mostrou em seu trabalho que colaboradores valorizados e felizes no seu ambiente de trabalho, com o seu cargo e com todas as suas atividades na organização, trazem mais resultados positivos como aumento na produtividade por serem mais engajados.

O Gráfico 7 exhibe os resultados da concordância com a seguinte afirmação: “desejo continuar atuando nesta empresa por vários anos”. A maioria (27%)

concorda parcialmente com essa afirmativa, 25% discordam totalmente e apenas 10% concordam totalmente.

**Gráfico 07: Desejo continuar atuando nesta empresa por vários anos**

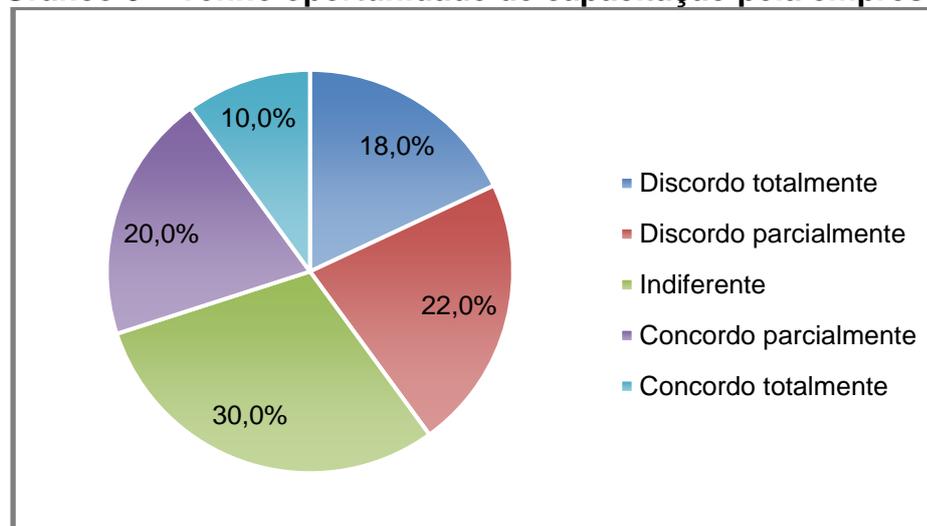


Fonte: Elaborado pela autora

O desejo de continuar atuando na empresa está ligado ao processo de manter pessoas que é realizado pela gestão de pessoas. Somando aqueles que discordam totalmente ou parcialmente têm-se 40% dos colaboradores, ou seja, quase a metade não deseja continuar atuando por muitos anos na empresa.

A próxima afirmativa era: “tenho oportunidade de capacitação pela empresa” e o seu resultado pode ser visto no Gráfico 8.

**Gráfico 8 – Tenho oportunidade de capacitação pela empresa**



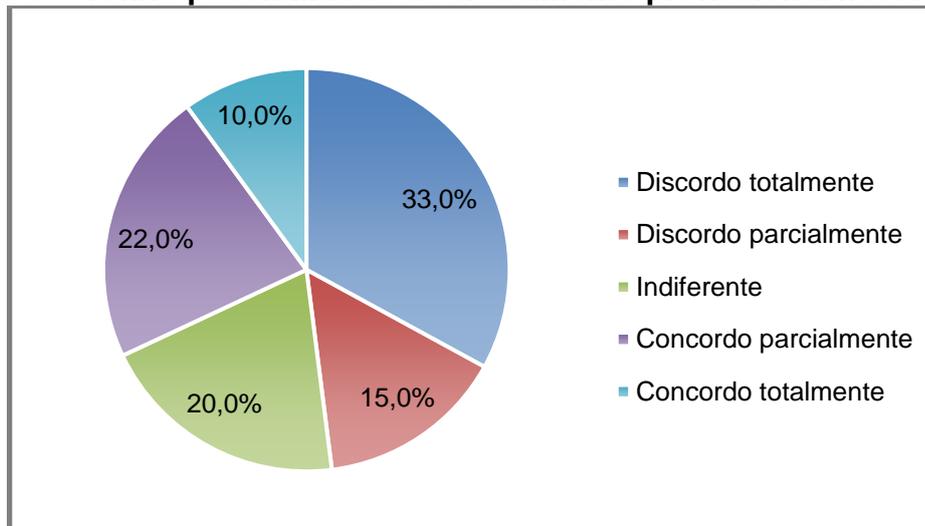
Fonte: Elaborado pela autora

A maior parte é indiferente a essa afirmativa (30%) e 40% discorda totalmente ou parcialmente. É de sua importância oferecer capacitação aos colaboradores para que eles possam estar sempre atualizados com suas atividades laborais. Isso gera maior produtividade para a empresa, uma vez que ela terá em seu quadro de funcionários pessoas qualificadas.

Em seu trabalho, Borges (2015) verificou que o investimento em qualificação pode ser amplamente difundido entre todas as empresas, independente do setor de atuação, e que quanto mais qualificados os colaboradores estiverem, melhor estará a empresa em relação a sua vantagem competitiva no mercado.

O gráfico 9 ilustra o resultado da seguinte afirmativa: “tenho possibilidade de crescimento profissional nesta empresa”

**Gráfico 9 - Tenho possibilidade de crescimento profissional nesta empresa**



Fonte: Elaborado pela autora

Discordaram totalmente com essa afirmativa 33% dos colaboradores participantes dessa pesquisa e destes 100% são da área administrativa. Pessoas como parceiras da organização é um dos aspectos fundamentais da moderna gestão de pessoas, como ensina Chiavenato (2014). Ao terem oportunidades de ascensão de cargo, os colaboradores terão mais motivação para suas atividades, tornando-se mais produtivos.

A última questão foi aberta e pedia-se para os colaboradores apresentarem sugestões e/ou melhorias da gestão de pessoas na empresa, contudo não houve respostas.

### 5.3 Ações Estratégicas

A partir dos resultados da pesquisa segue abaixo ações estratégicas:

- a) Maior capacitação para os gestores de recursos humanos para que possam atuar com maior engajamento nas questões que influenciam a produtividade;
- b) Aplicar programas de incentivo como recompensas para os colaboradores pelo seu desempenho;
- c) Investir mais em treinamento e capacitação, como incentivar a terminarem o ensino fundamental e médio, pagar cursos técnicos ou de curta duração voltados à área de atuação;
- d) Aplicar a renumeração de mercado, para que mantenham seu padrão de vida desejado;
- e) Oferecer mais benefícios que ainda não sejam ofertados, como plano de saúde e participação nos lucros;
- f) Perspectiva de crescimento mostrando que quem se destacar poderá desenvolver sua carreira profissional dentro da organização e;
- g) Valorizar cada colaborador no ambiente de trabalho, cada sucesso obtido, elogiar por cada mérito e conquistas realizadas, para que se sinta valorizado por fazer parte da equipe de trabalho.

A implementação das ações estratégicas citadas podem melhorar a motivação dos colaboradores e conseqüentemente a sua produtividade. Além disso, são importantes nos processos básicos da gestão de pessoas.

## 6 Considerações Finais

Esse artigo apresentou os resultados de uma pesquisa que teve por finalidade investigar os fatores que influenciam a produtividade dos colaboradores pela gestão de pessoas na indústria Esmetal. O setor de gestão de pessoas é visto como uma das principais ferramentas organizacionais para engajar equipes, levando o negócio e o profissional a crescerem juntos. Os resultados foram alcançados por meio da pesquisa, cujos dados foram extraídos de questionários aplicados para 40 colaboradores de diversas áreas de atuação da indústria.

As questões objetivaram analisar a aplicação dos processos de gestão de pessoas propostos por Chiavenato (2014) em relação a visão do principal constituinte de toda a organização: os colaboradores. Os fatores apontados foram: reconhecimento do trabalho, abertura a sugestões, o conhecimento adequado da gestão de pessoas e sua influência na motivação e produtividade, a segurança e estabilidade no emprego, a satisfação com o salário e benefícios, felicidade com o emprego, dentre outros.

Esses fatores que influenciam a produtividade e que são aplicados pela gestão de pessoas são indispensáveis para o crescimento e sucesso das organizações. Na indústria estudada percebeu-se que os colaboradores, através dos resultados, em sua maioria, acreditam que falta a aplicação desses fatores. Ao analisar a maneira que a gestão de pessoas atua na empresa pelo grau de concordância dos colaboradores, concluiu-se que falta desenvolver políticas que conciliam aos desejos dos colaboradores e gestores para promoção do crescimento da organização, uma vez que a maioria dos colaboradores participantes discordou sobre questões a respeito de possuírem segurança, estabilidade, capacitação, bons benefícios, remuneração adequada e reconhecimento.

Tais fatores são fundamentais para uma melhor produtividade e a gestão de pessoas é aquela que atua com as questões relacionadas ao rendimento e à qualidade.

Esta pesquisa mostrou ainda que a maioria dos colaboradores percebem que a gestão de pessoas influencia na sua motivação e produtividade, como visto nos resultados.

Como limitações a este estudo cita-se a falta da parte da amostra, uma vez que nem todos os colaboradores puderam ou quiseram responder os questionários. O índice de abstinência foi de 33%.

Espera-se que com esta pesquisa a indústria possa rever e analisar a sua atuação na gestão de pessoas, no que se refere nos fatores que interferem na produtividade, buscando melhorias nestes quesitos para promover o desenvolvimento e otimizar o desempenho dos colaboradores. Almeja-se, ainda, que novas pesquisas sobre produtividade e a atuação da gestão de pessoas sejam realizadas em outras organizações para promoção de qualidade dos colaboradores e crescimento para as empresas.

Enfim, o fato é que a produtividade e a gestão de pessoas estão ligadas porque, quanto melhor é esta gestão, mais motivados, felizes e engajados os colaboradores ficam. Isso faz com que eles sejam mais qualificados para desempenhar com qualidade suas atribuições, trazendo maior produtividade para a empresa.

**ANALYSIS OF FACTORS THAT INFLUENCE EMPLOYEE PRODUCTIVITY AND  
PEOPLE MANAGEMENT: A case study in a mechanical industry in João  
Monlevade / MG**

**ABSTRACT**

*The role of people management is increasingly aligned with the productivity of organizations. However, it is a constant challenge to make this alignment in order to achieve a positive effect. Therefore, it is extremely important to study the forms of leadership and value the individual, having him / her as the main responsible for the economic development of organizations. Thus, this article aims to analyze the factors that influence the productivity of employees by managing people in the industry Esmetal Ltda, and as specific objectives to identify the performance of this management of people in the industry and propose strategic actions for its improvement. To answer these assumptions, we used a literature review, applied and exploratory research, and to better substantiate the research, we used a case study with quantitative and qualitative approach in a mechanical industry, located in the city of João Monlevade / MG. The article demonstrated the importance of*

*researching the factors that affect productivity in organizations and their relationship with people management and finally analyzed the results, as well as suggested strategic actions.*

*Key words: People management. Organization. Productivity.*

## REFERÊNCIAS

BORGES, J. C. **A Qualificação profissional do trabalhador para o mercado de trabalho e ambiente organizacional**. Disponível em: < <https://www2.faccat.br/portal/sites/default/files/borges.pdf>>. Acesso em: 16 de nov. de 2019.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4ª ed. São Paulo: Manole, 2014, 512 p.

ESMETAL. **Histórico**. Disponível em: < <http://www.esmetal.com.br/historia.aspx>>. Acesso em 12 mar. 2019.

ESMETAL. **Missão, visão e valores**. Disponível em: < <http://www.esmetal.com.br/missao-visao.aspx>>. Acesso em: 12 mar. 2019.

ESMETAL. **Produtos e Serviços**. Disponível em: < <http://www.esmetal.com.br/produtos-servicos.aspx>>. Acesso em: 12 mar. 2019.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisas**. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2002. 176 p.

GIL, A. C. **Enfoque nos papéis profissionais**. 1ª ed. São Paulo: Atlas, 2001. 307 p.

MOITINHO, G.C. **Remuneração, benefícios e a retenção de talentos nas organizações**. Rev. Dig. Administração, V.1, n.1, 2011. Disponível em < [https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=2ahUKEwie0IX26u3IAhXsH7kGHfHLBMkQFjAAegQIAxAC&url=http%3A%2F%2Frevista.faciplac.edu.br%2Findex.php%2FREAL%2Farticle%2Fdownload%2F66%2F40&usg=AOvVaw3TLfALHTetJPA\\_SyIS49I](https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=2ahUKEwie0IX26u3IAhXsH7kGHfHLBMkQFjAAegQIAxAC&url=http%3A%2F%2Frevista.faciplac.edu.br%2Findex.php%2FREAL%2Farticle%2Fdownload%2F66%2F40&usg=AOvVaw3TLfALHTetJPA_SyIS49I)>. Acesso em: 16 de nov. 2019.

PRODANOV, C.C; FREITAS, E.C. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. 2ª ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013. 62 p.

SILVA, E. L; MENEZES, E. M. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 4ªed. Florianópolis: UFSC, 2005, 139 p.

SOUZA, H. P. T. **A importância de valorizar os colaboradores no ambiente organizacional**. XII Congresso Nacional de Excelência em Gestão. 2016. Disponível em: < [http://www.inovarse.org/sites/default/files/T16\\_M\\_041.pdf](http://www.inovarse.org/sites/default/files/T16_M_041.pdf) >. Acesso em: 15 de nov. de 2019.

SOUZA, L. B. **Recursos humanos x gestão de pessoas: diferenças teóricas e técnicas**. **Congresso Internacional de Administração**. Ponta Grossa, Paraná. 2017. Disponível em:< [http://sinop.unemat.br/site\\_antigo/prof/foto\\_p\\_downloads/fot\\_10532becubsos\\_humanos\\_x\\_gestyo\\_de\\_pessoas\\_pdf.pdf](http://sinop.unemat.br/site_antigo/prof/foto_p_downloads/fot_10532becubsos_humanos_x_gestyo_de_pessoas_pdf.pdf)>. Acesso em: 18 de abr. 2019.

**APÊNDICE A - PERFIL DO (A) COLABORADOR (A) DA INDÚSTRIA ESMETAL  
LTDA**

**1) Sexo:**

Feminino     Masculino

**2) Faixa etária:**

18 a 30 anos     31 a 45 anos     45 a 60 anos     60 anos ou mais

**3) Escolaridade:**

Ensino fundamental incompleto     Ensino fundamental completo

Ensino médio incompleto     Ensino médio completo

Ensino médio completo mais ensino técnico

Ensino superior incompleto     Ensino superior completo

Pós-graduação

**4) Tempo de atuação na empresa:**

Menos de 1 ano     Entre 1 a 5 anos     De 5 a 10 anos     Mais de 10 anos

**5) Área de atuação:**

Usinagem     Caldeiraria     Manutenção     Administrativo

**6) Já foi promovido dentro da empresa?**

Sim     Não

### APÊNDICE B – MODELO DE QUESTIONÁRIO

Nº	Afirmativa	Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Indiferente	Concordo parcialmente	Concordo totalmente
1)	O modelo de gestão atual dá abertura para reconhecimento do trabalho feito pelos colaboradores.					
2)	O modelo de gestão de pessoas dá abertura para que os colaboradores e membros da equipe possam dar sugestões.					
3)	As pessoas envolvidas com a gestão de pessoas possuem o conhecimento necessário para exercer o cargo.					
4)	A maneira como a gestão de pessoas é realizada na empresa influencia na minha motivação.					
5)	A minha produtividade está ligada na forma como a gestão de pessoas atua no dia a dia.					
6)	Tenho segurança e estabilidade na empresa.					
7)	Estou satisfeito com minha remuneração e benefícios.					

8)	Estou feliz com o meu emprego.					
9)	Desejo continuar atuando nesta empresa por vários anos.					
10)	Tenho oportunidades de capacitação pela empresa.					
11)	Tenho possibilidade de crescimento profissional nesta empresa.					

**12)** Apresente sugestões e/ou melhorias da gestão de pessoas na empresa.

---



---



---



---



---



---



---



---