



---

**FACULDADE DE TECNOLOGIA DE AMERICANA "MINISTRO RALPH BIASI"**  
**Curso Superior de Tecnologia em Gestão Empresarial**

**Mayra Vitoria Santos Garavello**

**RELATÓRIO TÉCNICO DE PROJETO DE MELHORIA NA EMPRESA**

M. GARAVELLO PNEUS Ltda.

**Americana, SP**

**2023**

---

**FACULDADE DE TECNOLOGIA DE AMERICANA “MINISTRO RALPH BIASI”  
Curso Superior de Tecnologia em Gestão Empresarial**

**Mayra Vitoria Santos Garavello**

**RELATÓRIO TÉCNICO DE PROJETO DE MELHORIA NA EMPRESA**

M. GARAVELLO PNEUS Ltda.

Trabalho de Conclusão de Curso desenvolvido em cumprimento à exigência curricular do Curso Superior de Tecnologia em Gestão Empresarial, sob a orientação da Prof.<sup>(a)</sup> Me. Cintia Gimenez da Cunha

Área de concentração: Gestão de Micro e Pequenas empresas.

**Americana, SP.**

**2023**

**FICHA CATALOGRÁFICA – Biblioteca Fatec Americana  
Ministro Ralph Biasi- CEETEPS Dados Internacionais de  
Catalogação-na-fonte**

GARAVELLO, Mayra Vitória Santos

Relatório técnico de projeto de melhoria na empresa M.  
Garavello Pneus Ltda.. / Mayra Vitória Santos Garavello –  
Americana, 2023.

42f.

Relatório técnico (Curso Superior de Tecnologia em Gestão  
Empresarial) - - Faculdade de Tecnologia de Americana Ministro  
Ralph Biasi – Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza

Orientadora: Profa. Esp. Cíntia Gimenez da Cunha

1. Administração de empresas 2. Administração de projetos  
3. Administração de recursos humanos. I. GARAVELLO, Mayra Vitória  
Santos II. CUNHA, Cíntia Gimenez da III. Centro Estadual de  
Educação Tecnológica Paula Souza – Faculdade de Tecnologia de  
Americana Ministro Ralph Biasi

CDU: 658

658.511-4

658.3

Elaborada pelo autor por meio de sistema automático gerador de  
ficha catalográfica da Fatec de Americana Ministro Ralph Biasi.

**RELATÓRIO TÉCNICO DE PROJETO DE MELHORIA NA EMPRESA**  
**M. GARAVELLO PNEUS Ltda.**


Trabalho de graduação apresentado como exigência parcial para obtenção do título de Tecnólogo em Gestão Empresarial pelo Centro Paula Souza — FATEC Faculdade de Tecnologia de Americana Ministro Ralph Biasi, Área de concentração: Qualidade.

Americana, 30 de novembro de 2023

**Banca Examinadora:**

  
Esp. Cíntia Gimenez da Cunha (Presidente Especialista)

Fatec Americana Ministro Ralph Biasi

  
\_\_\_\_\_

**Dra. Thais Godoy Vazquez Macetti**

**Doutora**

Fatec Americana Ministro Ralph Biasi

  
\_\_\_\_\_

**Esp. Fabio Pereira de Queiroz**

**Especialista**

Fatec Americana Ministro Ralph Biasi

“Se não estivermos dispostos a pagar um preço por nossos valores, se não estivermos dispostos a fazer alguns sacrifícios para realizá-los, então deveríamos nos perguntar se realmente acreditamos neles.”

(Barack Obama)

## **AGRADECIMENTOS**

"Gostaria de expressar minha sincera gratidão a Deus, fonte de oportunidades, força de vontade e coragem que me guiaram na superação de desafios. À minha amada família, em especial aos meus pais, cujo apoio, paciência e compreensão foram fundamentais em cada etapa da minha jornada: minha mãe, Lesli dos Santos; meu pai, Marcelo Garavello, fundador e proprietário da empresa objeto deste trabalho; minha irmã, Laura; e meu tio, Marcel Garavello, sócio e cofundador.

Quero estender meu agradecimento ao meu companheiro, Emmerson Ribeiro Treder, por estar ao meu lado durante todo esse percurso. Agradeço também aos amigos e parentes que compartilharam comigo esse trajeto e me ofereceram valiosos conselhos ao longo do processo de construção do trabalho.

Meu profundo agradecimento a minha orientadora, Cíntia Gimenez da Cunha, pela orientação precisa e suporte constante. A todas as pessoas que contribuíram para a pesquisa deste trabalho, quero expressar minha gratidão especial. A todos que nunca desistiram e ofereceram ajuda a cada passo desta dissertação, meu muito obrigado.

Ao longo desses anos, conheci inúmeras pessoas que contribuíram significativamente para o meu crescimento, seja com uma pequena palavra gentil ou gesto amável. Embora não consiga recordar todas, acredito que os agradecimentos em uma dissertação devem ser atualizados ao longo do período do trabalho ou curso.

Agradeço a todos que fizeram parte desta jornada, pois cada um deixou sua marca em meu caminho de aprendizado e evolução. Suas contribuições não foram esquecidas e são valorizadas."

## RESUMO

O Projeto de Graduação em Gestão Empresarial da Faculdade de Tecnologia de Americana “Ministro Ralph Biasi” aborda uma análise aprofundada com foco na melhoria dos processos da M. Garavello Pneus Ltda., especialmente em seu setor de Truck Center. A empresa, atuante no comércio varejista automotivo, iniciou suas operações em 2011, classificando-se como microempresa. O objetivo central deste projeto é otimizar os processos de recrutamento, seleção e treinamento do setor de Truck Center, visando não apenas a eficiência interna, mas também o aprimoramento do atendimento ao cliente, fortalecendo a posição da empresa no mercado regional. A pesquisa contribui para a eficiência operacional e gestão de pessoas do setor, enquadrando-se na temática de Gestão de Pequenas e Médias Empresas. Com a expansão da frota de veículos no Brasil, o mercado de reposição de peças e acessórios torna-se promissor, demandando estratégias contínuas de gestão. A metodologia do relatório envolve análise detalhada dos processos operacionais, avaliação da qualidade dos produtos e serviços, análise SWOT da empresa e do setor, além de uma revisão bibliográfica. Os objetivos específicos incluem identificar gargalos nos processos, descrição do mercado automotivo, e desenvolvimento de estratégias para recrutamento, seleção e treinamento. O diagnóstico organizacional, baseado em dados do primeiro e segundo semestre de 2023, tem em vista orientar ações futuras. A pesquisa também aborda a liderança eficaz, enfatizando investimentos em coaching, motivação e qualificação para criar um ambiente propício à eficiência e inovação. O problema identificado no setor de Truck Center é a falta de adesão dos funcionários ao treinamento, resultando em alto índice de absenteísmo e rotatividade e impactando a qualidade do serviço. A gestão de pessoas torna-se crucial, alinhando-se à visão de Chiavenato sobre a qualificação do colaborador como investimento estratégico. A análise SWOT da empresa e do setor destaca forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, fornecendo uma visão abrangente do ambiente interno e externo. A justificativa para o estudo reside na relevância do treinamento e desenvolvimento de funcionários para o sucesso empresarial, com impacto na redução do turnover e aumento da satisfação no trabalho. Em resumo, o projeto busca não apenas otimizar a operação da M. Garavello Pneus Ltda., mas também capacitá-la a enfrentar os desafios do mercado automotivo, promovendo liderança eficaz, inovação e melhoria contínua.

**Palavras-chave:** absenteísmo; rotatividade; recrutamento; treinamento; truck center.

## ABSTRACT

*The Graduation Project in Business Management of the Faculty of Technology of Americana "Ministro Ralph Biasi" addresses an in-depth analysis focused on the improvement of the processes of M. Garavello Pneus Ltda., especially in its Truck Center sector. The company, which operates in the automotive retail trade, began operations in 2011, classifying itself as a micro-enterprise. The main objective of this project is to optimize the recruitment, selection and training processes of the Truck Center sector, aiming not only at internal efficiency, but also at improving customer service, strengthening the company's position in the regional market. The research contributes to the operational efficiency and people management of the sector, falling within the theme of Management of Small and Medium Enterprises. With the expansion of the vehicle fleet in Brazil, the aftermarket for parts and accessories becomes promising, demanding continuous management strategies. The methodology of the report involves a detailed analysis of operational processes, evaluation of the quality of products and services, SWOT analysis of the company and the sector, as well as a literature review. Specific objectives include identifying bottlenecks in processes, describing the automotive market, and developing strategies for recruitment, selection, and training. The organizational diagnosis, based on data from the first and second half of 2023, seeks to guide future actions. The research also addresses effective leadership, emphasizing investments in coaching, motivation, and upskilling to create an environment conducive to efficiency and innovation. The problem identified in the Truck Center sector is the lack of employee adherence to training, resulting in high turnover and impacting product quality. People management becomes crucial, aligning with Chiavenato's vision of employee qualification as a strategic investment. The company and industry SWOT analysis highlights strengths, weaknesses, opportunities, and threats, providing a comprehensive view of the internal and external environment. The rationale for the study lies in the relevance of employee training and development for business success, with an impact on reducing turnover and increasing job satisfaction. In summary, the project seeks not only to optimize the operation of M. Garavello Pneus Ltda., but also to enable it to face the challenges of the automotive market, promoting effective leadership, innovation and continuous improvement.*

**Keywords:** *absenteeism; turnover; recruitment; training; truck center.*



## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Atrasos e Faltas 1º Trimestre 2023 .....	13
Tabela 2 – Atrasos e Faltas 2º Trimestre 2023 .....	13
Tabela 3 – Cálculo índice de absentéismo .....	13
Tabela 4 – Cálculo do índice de rotatividade (turnover) .....	15

## SUMARIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>11</b>
<b>2 OBJETIVOS</b> .....	<b>16</b>
2.1 Objetivo Geral .....	16
2.2 Objetivos Específicos .....	16
<b>3 JUSTIFICATIVA</b> .....	<b>19</b>
<b>4 METODOLOGIA</b> .....	<b>20</b>
<b>5 HISTÓRICO DA EMPRESA</b> .....	<b>21</b>
5.1 Organograma: .....	23
5.2 Setor do Problema Observado .....	25
5.2.1 Situação atual.....	25
5.3 Gestão de Pessoas no Setor de Truck Center .....	26
5.3.1 Gestão de Pessoas .....	27
5.3.2 Recrutamento e Seleção .....	30
5.3.3 Treinamento e Desenvolvimento .....	30
5.3.4 Rotatividade .....	31
5.3.5 Absenteísmo .....	32
5.3.6 Pesquisa Salarial.....	32
<b>6 AÇÕES DE MELHORIA NO SETOR TRUCK CENTER</b> .....	<b>33</b>
6.1 Treinamento e desenvolvimento da equipe – Setor Truck Center.....	34
6.1.1 Sistema de Treinamento de novos funcionários.....	34
6.2 Satisfação do Cliente .....	35
6.3 Resultados Esperados .....	36
<b>7 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	<b>37</b>
<b>APÊNDICE A – Formulário de pesquisa a clientes</b> .....	<b>41</b>
<b>ANEXO A – Relatório sobre o consumo da classe A</b> .....	<b>42</b>

## 1 INTRODUÇÃO

O presente trabalho constitui um Projeto de Graduação do CST em Gestão Empresarial da Faculdade de Tecnologia de Americana “Ministro Ralph Biasi”, abordando uma análise aprofundada com foco na melhoria dos processos da M. Garavello Pneus Ltda., especificamente em seu setor de Truck Center, esta empresa atua no comércio varejista de pneumáticos, câmaras de ar, peças e acessórios para veículos automotores, segmento de borracharias.

A empresa iniciou suas atividades no ano de 2011 e fica localizada no Bairro São Domingos, em Sumaré, estado de São Paulo. A empresa classifica-se como microempresa, operando como sociedade empresária limitada.

A pesquisa visa contribuir para a eficiência operacional e o aprimoramento das práticas de gestão de pessoas do setor de Truck Center. O relatório técnico enquadra-se na linha temática de Gestão de Pequenas e Médias Empresas, uma vez que a M. Garavello Pneus Ltda. é uma microempresa. A análise minuciosa desses aspectos visa não somente otimizar os processos internos no setor Truck Center, mas também aprimorar o atendimento aos clientes, fortalecendo a posição da empresa no mercado da região.

O mercado de atuação da M. Garavello Pneus Ltda. está intrinsecamente ligado ao setor automotivo. Com a crescente expansão da frota de veículos no Brasil, o mercado de reposição de peças e acessórios tem demonstrado ser promissor e desafiador, requisitando um aprimoramento contínuo das estratégias de gestão para atender às demandas crescentes. O objetivo central deste Projeto de Graduação é conduzir uma análise detalhada dos processos de recrutamento, seleção e treinamento do setor de Truck Center da empresa M. Garavello Pneus Ltda., a fim de propor estratégias de melhoria que permitam otimizar a eficiência interna, elevar a qualidade no treinamento dos funcionários.

O desenvolvimento deste relatório técnico segue uma estrutura organizada, englobando as seções de contextualização da empresa, análise do setor automotivo e do mercado de reposição de peças, a metodologia empregada para a elaboração das propostas de melhoria e a descrição dessas propostas em detalhes foi realizada a partir da revisão bibliográfica, análise documental e método de estudo de caso para

a análise prática do setor, com isso buscou-se fornecer um panorama claro e embasado sobre a situação atual da empresa, foi analisado dados do primeiro semestre de 2023 e direcionar as ações futuras.

Por meio desta investigação abrangente e das propostas de melhoria a serem delineadas, espera-se contribuir significativamente para o aprimoramento dos processos internos e da gestão da empresa. Essas melhorias, por sua vez, não apenas otimizarão a operação da empresa, mas também a capacitarão a enfrentar os desafios e aproveitar as oportunidades intrínsecas ao mercado de reposição de peças automotivas.

As perspectivas internacional e brasileira sobre liderança convergem e fica claro que a eficácia de uma empresa está intrinsecamente ligada à capacidade de um líder orientar, motivar e investir na qualidade de sua equipe. Como enfatizam Clegg, Kornberger e Pitsis (2011), liderança é mais do que uma posição de comando, é uma prática dinâmica que requer não apenas orientação, mas também inspiração constante.

Autores brasileiros como Oliveira (2011) e Chiavenato (2014) acrescentam camadas fundamentais a esse entendimento, enfatizando a importância da motivação e da qualificação dos funcionários. Motta enfatizou que a motivação é o determinante da produtividade, enquanto Chiavenato destacou que a qualificação não é apenas uma despesa, mas um investimento estratégico. Robbins (2005) ampliou essa visão ao enfatizar que a motivação vai além das recompensas materiais e incorpora fatores psicológicos.

Em relação às qualificações, Carbone et al. (2009) apoiaram a visão internacional, enfatizando a necessidade de programas de formação contínua. Esta abordagem não só enriquece as competências dos colaboradores, mas também os prepara para encarar os desafios de um mercado cada vez mais dinâmico.

Portanto, na perspectiva desses autores, a liderança eficaz passa a ser uma sinergia entre investimentos em coaching, inspiração, motivação e qualificação. A combinação destes elementos cria um ambiente propício não só à eficiência operacional, mas também à inovação e à adaptação contínua. Em última análise, uma empresa de alto desempenho reconhece a importância de liderar com propósito, motivar com paixão e investir na melhoria contínua das suas equipes.

Após análise realizada com base em quantidade de atrasos, faltas e cálculo do índice de absenteísmo do setor nos meses de janeiro a junho de 2023. Como podemos ver nas tabelas a seguir:

Tabela 1 – Atrasos e Faltas 1º Trimestre 2023

MÊS	Janeiro	Atrasos	Faltas	Fevereiro	Atrasos	Faltas	Março	Atrasos	Faltas
<b>FUNCIONÁRIO</b>									
NALBERT	220 h	2,12	3	220 h	0,92	-	220 h	1,5	-
GABRIEL	220 h	14,63	10	220 h	2,65	9	220 h	0,23	2
ISRAEL	220 h	5,28	5	220 h	1,22	6	220 h	3,36	
JOSÉ CESAR	220 h	0,45	-	220 h	0,22	-	220 h	-	-
LOUIS	220 h	4,45	-	220 h	7,62	4	220 h	3,66	-
<b>TOTAL</b>		<b>26,93</b>	<b>18</b>		<b>12,63</b>	<b>19</b>		<b>8,75</b>	<b>2</b>

Fonte: Elaborado pelo autor

Tabela 2 – Atrasos e Faltas 2º Trimestre 2023

MÊS	Abril	Atrasos	Faltas	Maio	Atrasos	Faltas	Junho	Atrasos	Faltas
<b>FUNCIONÁRIO</b>									
NALBERT	220 h	0,78	-	220 h	0,75	-	220 h	2,3	-
GABRIEL	220 h	Rescisão Contratual	-	220 h	-	-	220 h	-	-
ISRAEL	220 h	Auxílio-doença	-	220 h	-	-	220 h	-	-
JOSÉ CESAR	220 h	0,54	-	220 h	1,38	-	220 h	4,92	2
LOUIS	220 h	3,03	1	220 h	Férias	-	220 h	0,6	1
MICHAMBERGUI	220 h	6	-	220 h	2,66	-		7,5	2
<b>TOTAL</b>		<b>10,35</b>	<b>1</b>		<b>4,79</b>			<b>15,32</b>	<b>5</b>

Fonte: Elaborado pelo autor

Tabela 3 – Cálculo índice de absenteísmo

	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maio	Junho
total de Funcionários	5	5	5	6	5	5
horas por dia	8	8	8	8	8	8
dias trabalhados	26	24	27	25	26	26
<b>horas de produção</b>	<b>1040</b>	<b>960</b>	<b>1080</b>	<b>1200</b>	<b>1040</b>	<b>1040</b>
total dias de faltas	18	19	2	1	-	5
hora dia trabalho	8	8	8	8	8	8
horas de faltas	144	152	16	8	-	40
total atrasos horas	27	13	9	11	5	16
<b>total horas perdidas</b>	<b>171</b>	<b>165</b>	<b>25</b>	<b>19</b>	<b>5</b>	<b>56</b>
<b>Absenteísmo</b>	<b>16,44</b>	<b>17,19</b>	<b>2,31</b>	<b>1,58</b>	<b>0,48</b>	<b>5,38</b>

Fonte: Elaborado pelo autor

Após análise realizada com base no número de atrasos, faltas no 1º e 2º Trimestre de 2023 e índice de absenteísmo do setor. Os dados apresentam uma visão abrangente do desempenho dos funcionários ao longo de seis meses, considerando faltas, atrasos e a métrica crucial de absenteísmo. Essa análise fornece uma visão abrangente da dinâmica de presença e pontualidade, permitindo à empresa tomar decisões informadas para melhorar a eficiência e o ambiente de trabalho.

Analisaremos cada aspecto para entender o panorama do setor:

Ao longo do período analisado a empresa manteve uma constância de cinco a seis funcionários no setor, a jornada de trabalho padrão é de 8 horas por dia, resultando em uma produção mensal esperada de 1040 a 1200 horas.

Em relação a faltas, os meses de janeiro e fevereiro registraram um número significativo de faltas, atingindo 18 e 19 dias, respectivamente. No entanto, houve uma melhoria notável em março, reduzindo para apenas dois dias. Já no mês de abril, ocorreu uma queda acentuada no número de faltas no setor, sendo que o mês de maio foi excepcional, quando não ocorreram registros de faltas. Porém, no mês de junho o setor viu um aumento nas faltas, totalizando cinco dias. Em relação aos atrasos foram observados nos meses analisados, uma variação entre 5 a 27 horas ao longo do semestre, sendo que em fevereiro teve o menor número de horas perdidas devido a atrasos, enquanto janeiro apresentou o valor mais elevado do período analisado.

O cálculo do índice de absenteísmo, foi realizado para cada mês analisado do período entre janeiro e junho de 2023.

- Janeiro e fevereiro registraram os maiores índices, indicando um período desafiador para a presença e pontualidade dos funcionários.

- A partir de março, houve uma melhoria consistente, culminando em índices muito baixos em maio. No entanto, junho viu um aumento, destacando a necessidade contínua de gerenciar a presença dos funcionários.

Além de faltas e atrasos, o setor de Truck Center foi analisado e possui problemas de treinamento dos funcionários, os funcionários parecem não aderir ao treinamento adequadamente, executando as funções da forma mais conveniente para eles,

Foi realizado também uma análise na empresa em relação ao índice de rotatividade, as demais áreas da empresa apresentam problemas e sendo uma das maiores queixas no momento do desligamento do colaborador, a falta de um bom

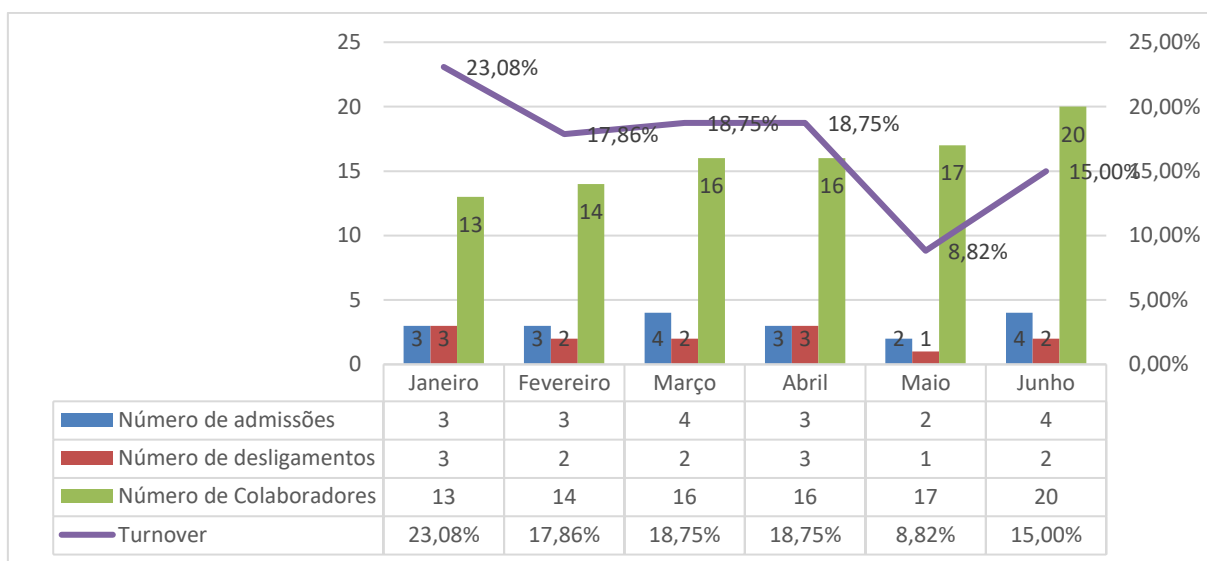
treinamento. Por isso tem se mostrado um problema para a empresa, e refletido na qualidade do serviço, por isso um diagnóstico organizacional se faz relevante para entender as causas desse problema e como solucionar.

Tabela 4 – Cálculo do índice de rotatividade (turnover)

Mês	Número de admissões	Número de desligamentos	Número de Colaboradores	Turnover	Média Acumulada	Meta
Janeiro	3	3	13	23,08%	23,08%	10%
Fevereiro	3	2	14	17,86%	20,47%	10%
Março	4	2	16	18,75%	19,89%	10%
Abril	3	3	16	18,75%	19,61%	10%
Mai	2	1	17	8,82%	17,45%	10%
Junho	4	2	20	15,00%	17,04%	10%

Fonte: Elaborado pelo autor

Figura 1 – Turnover de janeiro a junho 2023



Fonte: Elaborado pelo autor (2023)

## 2 OBJETIVOS

### 2.1 Objetivo Geral

Propor melhorias no processo de recrutamento e treinamento dos funcionários que trabalham no setor de Truck Center da empresa M. Garavello Pneus Ltda.

### 2.2 Objetivos Específicos

- Avaliar os Processos Operacionais e Identificar gargalos de melhorias no processo de seleção, recrutamento e seleção dos funcionários do setor de Truck Center da empresa M. Garavello Pneus Ltda.;
- Descrever o mercado de venda de peças automotivas e recapagens de pneus;
- Desenvolver Estratégias para o recrutamento, seleção e treinamento na empresa M. Garavello Pneus Ltda.

Realizar uma análise minuciosa dos processos operacionais da M. Garavello Pneus Ltda., identificando possíveis gargalos, ineficiências e áreas que demandam otimização. Isso envolverá a coleta de dados sobre a cadeia de suprimentos, armazenamento, logística interna, atendimento ao cliente e fluxos de trabalho internos, visando identificar oportunidades para aprimorar a eficiência operacional.

Analisar criticamente a qualidade dos produtos e serviços oferecidos pela M. Garavello Pneus Ltda., considerando, aspectos como a satisfação do cliente, a durabilidade dos produtos e a precisão dos serviços prestados. Será realizado um levantamento das opiniões dos clientes, além de uma avaliação interna dos padrões de qualidade, para identificar pontos de melhoria e oportunidades de elevação do nível de excelência.

Analisar o cenário competitivo no mercado de reposição de peças automotivas e identificar as principais forças, fraquezas, oportunidades e ameaças que afetam a M. Garavello Pneus Ltda. Com base nessa análise, elaborar estratégias específicas que permitam à empresa fortalecer sua posição competitiva. Isso pode incluir a identificação de nichos de mercado, a diferenciação de produtos ou serviços, o aprimoramento da comunicação com os clientes e a exploração de tendências do setor.

A análise SWOT é uma ferramenta capaz de avaliar o ambiente externo e interno da empresa, ela é uma sigla em inglês que significa Strength (força), Weakness



(fraqueza), Opportunities (oportunidades) e Threats (ameaças). Ela é dividida entre a área interna (força e fraqueza) e área externa da empresa (oportunidades e ameaças).

Quadro 1 – Análise SWOT da empresa M. Garavello Pneus Ltda

AMBIENTE INTERNO	FORÇAS	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Empresa possui credibilidade</li> <li>• Networking dos gestores</li> <li>• Gestores com experiência sólida no ramo</li> </ul>
	FRAQUEZAS	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestão das vendas é deficitária</li> <li>• Falta monitoramento dos indicadores</li> <li>• Processo de pesquisa de mercado e pós-venda não implantado</li> <li>• Empresa pouco conhecida</li> <li>• Estrutura predial ociosa</li> <li>• Máquinas e equipamentos antigos</li> <li>• Capital de Giro vulnerável</li> <li>• Fluxo de caixa deficitário</li> <li>• Sistemas informatizados não integrados</li> </ul>
AMBIENTE EXTERNO	OPORTUNIDADES	<ul style="list-style-type: none"> <li>• O crescimento da economia</li> <li>• Marketing Digital em ascensão no Brasil</li> <li>• Linhas de crédito para pequenas empresas disponíveis para inovação e investimentos</li> </ul>
	AMEAÇAS	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Novos concorrentes entrando no mercado</li> <li>• Concorrentes mais arrojados na gestão de forma geral</li> <li>• Aumento dos preços constantes da matéria-prima</li> <li>• Alta taxas de juros</li> <li>• Concorrentes entrando no mercado digital</li> <li>• Produtos ou materiais substitutos do pneu de borracha</li> </ul>

Quadro 2 – Análise SWOT do Setor

AMBIENTE INTERNO	FORÇAS	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bom atendimento</li> <li>• Variedade de produtos e serviços</li> <li>• Confiabilidade da equipe</li> </ul>
	FRAQUEZAS	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestão de pessoas e treinamento é insuficiente</li> <li>• Alto turnover e absenteísmo</li> <li>• Falta monitoramento dos indicadores</li> <li>• Dependência de conhecimento do gestor no cotidiano</li> <li>• Máquinas e equipamentos antigos</li> <li>• Não possui sistemas informatizados</li> </ul>
AMBIENTE EXTERNO	OPORTUNIDADES	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Criar relacionamento com o cliente mediante presença online</li> <li>• Implantar treinamento para a equipe</li> <li>• Implantar indicadores no setor</li> <li>• Expansão do mercado automotivo no Brasil</li> <li>• Criar parcerias estratégicas</li> </ul>
	AMEAÇAS	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Escassez de mão de obra qualificada</li> <li>• Concorrência acirrada na região</li> <li>• Flutuações na economia</li> </ul>

### 3 JUSTIFICATIVA

A justificativa para a realização desse estudo na empresa M. Garavello Ltda. é que se torna relevante o tema sobre treinamento e desenvolvimento de funcionários, pois isso está ligado ao sucesso da empresa, ao seu crescimento financeiro e desenvolvimento no mercado. A motivação pessoal da autora se apresenta como uma forma de promover conhecimento e refletir sobre o papel dos colaboradores nas empresas, especificamente na empresa em que atua como liderança.

Conforme Maximiano a liderança (2011, p.177) “é um dos papéis dos administradores”, e está ligado diretamente ao processo da motivação dos colaboradores e existem diferentes tipos de liderança, onde autocracia e democracia são os mais básicos estilos de liderança existentes. Fulano salienta que “todos podem ser válidos e eficazes” depende do grupo e da situação.

Na autocracia o poder é centralizado em uma única pessoa, nesse sistema não existe a participação dos colaboradores em decisões, a liderança não presta contas a ninguém, suas decisões são autoritárias. Na democracia, existe uma participação maior dos colaboradores, consultados para decisões. (MAXIMIANO, 2011).

Dentre razões gerenciais e práticas está a redução do turnover, pois a empresa pesquisada apresenta alto índice deste indicador em seu setor de Truck Center, além disso, o treinamento dos funcionários pode aumentar a satisfação no trabalho, com maior engajamento e motivação, os funcionários irão ser mais produtivos e comprometidos na execução das tarefas, aderindo aos objetivos da empresa e de seus gestores. (CARBONE et al. (2009).

Portanto, o presente trabalho não apenas aborda uma questão relevante para o sucesso empresarial, mas também reflete o compromisso com o compartilhamento de conhecimento e a busca por melhores práticas de gestão de pessoas. Além disso, ao apresentar os resultados deste trabalho a professores e colegas, os autores têm a oportunidade de disseminar boas práticas e inspirar outros estudantes a se envolverem em projetos similares no futuro, contribuindo para o desenvolvimento profissional e o avanço das organizações.

A justificativa para as empresas investirem em treinamento e desenvolvimento de seus funcionários, como mencionado no início do seu texto, é sólida e

fundamentada em diversos princípios e tendências de gestão moderna como um viés competitivo, tendo em vista a globalização e competição acirrada com empresas estrangeiras.

Outro fator é que Funcionários bem treinados podem oferecer um serviço de qualidade superior, tornando-se um diferencial competitivo. Isso pode atrair e reter clientes, mesmo em um mercado com muitas opções. Os funcionários bem treinados também atendem melhor os clientes, entendendo as necessidades dos clientes, o seu serviço é mais eficiente nesse ponto de vista, o que pode levar a uma fidelização do cliente e impacta a reputação da empresa na região onde atua, fortalecendo sua marca e participação do mercado.

#### **4 METODOLOGIA**

No que tange a escolha metodológica para responder aos objetivos específicos propostos neste estudo de caso, convém mencionar que a pesquisa se deu em duas etapas distintas. Na primeira etapa, a fim de conhecer os conceitos que embasam este estudo, realizou-se uma pesquisa exploratória, com abordagem qualitativa em bases secundárias, por meio de levantamento bibliográfico.

Para Matias-Pereira (2016, pág. 43) “A metodologia é o emprego do conjunto dos métodos, procedimentos e técnicas que cada ciência em particular põe em ação para alcançar os seus objetivos.” Na segunda etapa, foi realizada um levantamento em fontes primárias, via aplicação da técnica de entrevista e posterior análise dos resultados encontrados e a descrição da situação atual do setor analisado.

Portanto, para elaboração de um projeto de um relatório técnico de melhoria do curso de gestão empresarial para uma empresa que atua no mercado varejista de reposição de peças automotivas na cidade de Sumaré, SP, foi utilizada a seguinte metodologia, a pesquisa possui abordagem quali-quantitativa, o tipo de pesquisa é exploratório e descritivo, com método de estudo de caso e revisão bibliográfica.

Essa metodologia permite uma abordagem sistemática e estruturada para a elaboração do projeto de um relatório técnico de melhoria do curso de gestão empresarial. É importante ressaltar que, para cada etapa, foram utilizadas técnicas específicas de coleta de dados, análise e interpretação de resultados, como entrevistas, análise SWOT da empresa e do setor analisado.

A seguir a classificação da pesquisa realizada:

Quanto a abordagem do problema: no estudo foi empregado abordagem do problema do tipo quali-quantitativa, já que combinou análises teóricas na literatura existente sobre o tema pesquisado, e uma análise em informações de base empírica que dizem respeito a gestão de pessoas da empresa, com cálculos realizados no sistema Excel.

Quanto a natureza: classifica-se em aplicada. A pesquisa aplicada se explica “Pois ela tem foco nos problemas e preocupações das pessoas, e o seu propósito é oferecer métodos de resolução para potenciais problemas humanos”. (MATIAS-PEREIRA, 2016).

Quanto aos objetivos: quanto aos objetivos trata-se de pesquisa exploratória e descritiva sobre a temática pesquisada.

Quanto aos procedimentos técnicos: o estudo foi realizado através da metodologia de estudo de caso e revisão bibliográfica. A coleta de informações se deu mediante realização de entrevistas e reuniões com os gestores da empresa para identificar os problemas enfrentados e as causas pela empresa e o setor analisado, foi consultado documentação relacionada a faltas, atrasos, admissões e desligamentos.

## **5 HISTÓRICO DA EMPRESA**

M. Garavello Pneus Ltda. é uma empresa com sede em Sumaré, São Paulo, fundada em 12 de março de 2011. Ela opera sob a natureza jurídica de Sociedade Empresária Limitada e é classificada como uma microempresa (ME) segundo o porte empresarial.

A empresa atende a uma variedade de clientes, incluindo proprietários de veículos automotores de passeio, comerciais e industriais. Os clientes podem ser indivíduos, empresas de transporte, frotas comerciais e outros. M. Garavello Pneus tem uma rede de fornecedores que inclui fabricantes de pneus, câmaras de ar, peças e acessórios para veículos automotores. Os fornecedores são empresas nacionais. A empresa vende pneus de caminhões e máquinas novos, recapados e usados, além disso, a empresa presta serviços de Truck Center. (alinhamento, balanceamento e borracharia).

A empresa foi estabelecida por Marcelo Garavello, que, inicialmente, era um profissional autônomo. Inicialmente, ele prestava serviços para outras recapadoras na região de Campinas, São Paulo. Devido ao sucesso de seu trabalho, Marcelo decidiu fundar sua própria empresa. Posteriormente, o sócio Marcel, que atualmente detém a maioria das ações, se juntou ao empreendimento, o que levou a um notável crescimento nos negócios. A empresa possui 10 funcionários contratados diretos e 3 vendedores que trabalham com comissões.

Figura 2 – Fachada da empresa M. Garavello Pneus Ltda.

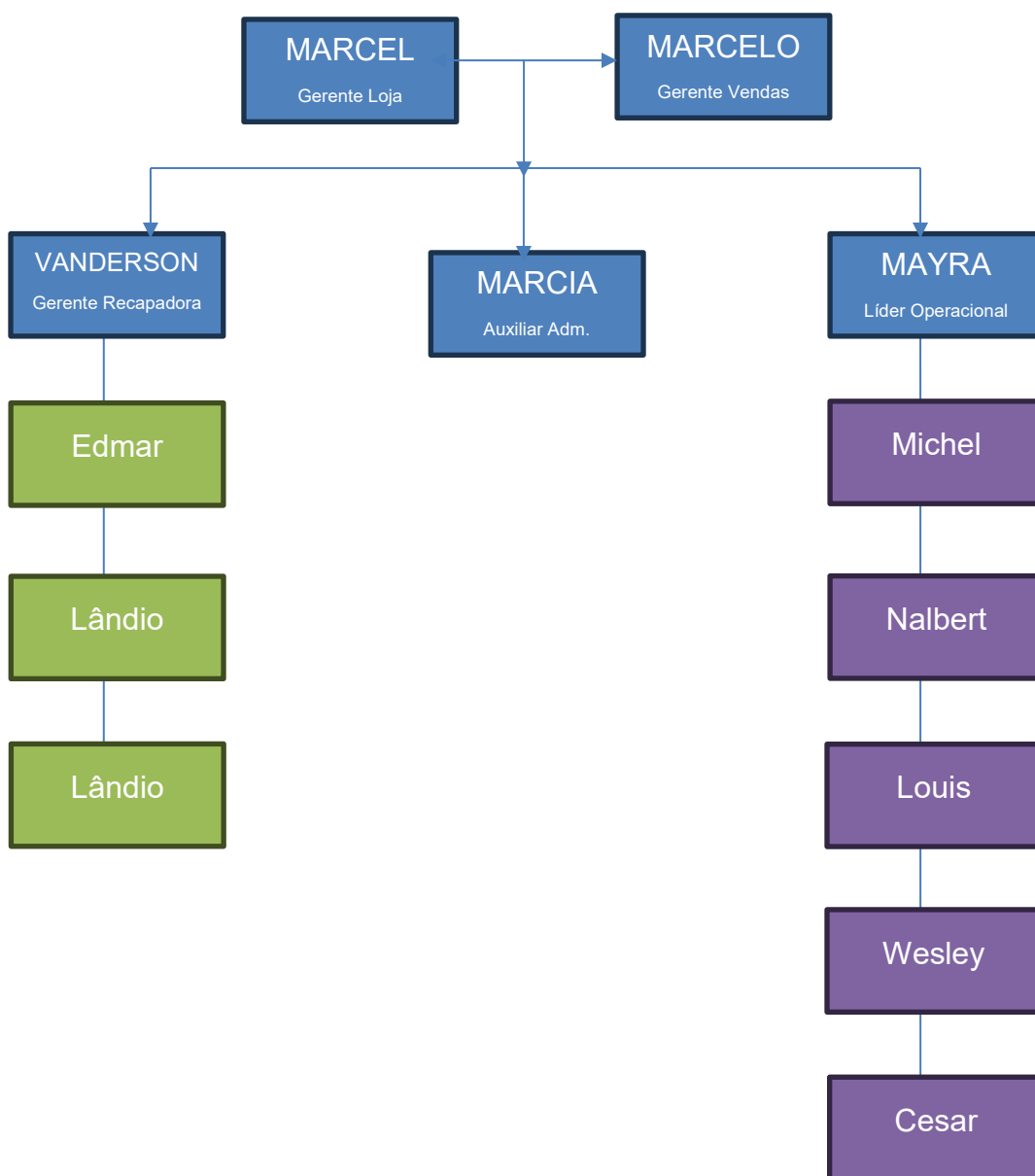


Fonte: Acervo da empresa (2023)

### 5.1 Organograma:

Na estrutura organizacional da M. Garavello Pneus Ltda., diversas responsabilidades são distribuídas entre os membros da equipe, cujas funções são exercidas de maneira eficaz e coordenada, com foco na eficiência operacional e na excelência dos serviços prestados.

Figura 3 – Organograma da empresa M. Garavello Pneus Ltda.



A supervisão e a gestão das operações na loja física e do Truck Center são atribuições lideradas por Sr. Marcel, com um papel que engloba a supervisão abrangente, ele é responsável pela análise, planejamento e execução de diversas atividades. O orçamento da empresa é planejado por ele, onde são definidas alocações de recursos e estimativas de gastos.

A formulação de metas de curto e médio prazo está sob sua coordenação, assim como a importante tarefa de precificar os serviços e produtos oferecidos pela empresa. A organização e a assinatura de documentos da empresa são executadas sob sua orientação. A delegação de tarefas aos subordinados é uma parte integral de suas responsabilidades, garantindo o alinhamento das operações.

Além disso, a contratação de fornecedores e de mão de obra também está a seu encargo, assim como o controle do ponto de entrada e saída de funcionários, assegurando a pontualidade e a presença no ambiente de trabalho.

Márcia é assistente administrativo, possui uma formação técnica em Administração na empresa assume a posição de assistente administrativa, suas responsabilidades estão centradas nas finanças da empresa, incluindo a emissão de notas fiscais e a minuciosa supervisão das contas a receber e pagar. A organização e separação da documentação para ser enviada à Contabilidade é uma parte importante do seu trabalho, garantindo a transparência e precisão nas transações financeiras.

No contexto da gestão da loja, destacam-se os seguintes membros da equipe:

Marcelo, por sua vez, é responsável pelas vendas de rua e pela gestão da carteira de clientes de Campinas. Laura, contratada como jovem aprendiz, desempenha um papel importante ao cuidar da entrada de Notas Fiscais Eletrônicas.

Mayra assume um papel multifacetado como líder Operacional da empresa, recepcionando clientes, realizando vendas de pneus, coordenando a equipe operacional da produção de ressolagens e definindo estratégias de posicionamento no pátio, ela coordena o trabalho de Michel, Nalbert, Louis, Wesley e Cesar.

Vanderson, na posição de Gerente da Recapadora, coordena e supervisiona a produção da ressolagem de pneus, vende e entrega serviços, desempenhando um papel vital na operação, ele coordena o trabalho de Edmar, Lândio e Lemuel, os membros da equipe de borracheiros, são encarregados da montagem e desmontagem de pneus, bem como da organização do pátio da empresa.



Cesar, além das suas funções de borracheiro, presta socorro de borracharia na rua e auxilia os clientes que possuem maior volume de serviço. Cada membro desempenha uma função valiosa na estrutura organizacional, trabalhando em harmonia para atender às necessidades dos clientes e manter a empresa na vanguarda do mercado automotivo. É válido mencionar que a função de Gestão de Recursos Humanos da empresa e a função Contábil são terceirizadas, a cargo de um escritório contratado para a prestação desses serviços.

## **5.2 Setor do Problema Observado**

Setor de Truck Center.

### **5.2.1 Situação atual**

Este projeto se refere a empresa M.Garavello Pneus Ltda. Nesse contexto, o diagnóstico organizacional surge como uma ferramenta essencial para compreender a realidade interna de uma empresa e identificar áreas de melhoria. O desenvolvimento organizacional permite desenvolver análises do ambiente interno e externo da organização, mediante o uso de ferramentas específicas, para diagnosticar problemas e/ou oportunidades organizacionais com base em métodos.

A partir de entrevista realizada com os gestores indicaram problemas relativos a dificuldades de encontrar mão de obra qualificada, os entrevistados geralmente não possuem experiência anterior, nem mesmo os contratados possuem conhecimento adequado para desempenhar as funções, isso acarreta dificuldades no processo de treinamento tendo sido motivo principal de alta rotatividade e índice de absenteísmo alto.

A partir da análise realizada na empresa, em seus documentos de registros de atrasos, faltas, desligamentos foram encontrados indicadores de absenteísmo e rotatividade com nível elevado. Como resultado, os processos não são executados corretamente e podem apresentar problemas de qualidade de atendimento e qualidade dos produtos, impactando a qualidade do trabalho e a eficiência operacional. A empresa não mantém registros de satisfação do cliente quanto ao atendimento e nem quanto a qualidade dos produtos, as percepções são apoiadas

principalmente em reclamações espontâneas dos clientes e do ponto de vista dos gestores.

### **5.3 Gestão de Pessoas no Setor de Truck Center**

Em relação à gestão de pessoas, especificamente a seleção e contratação de mão de obra no setor de Truck Center atualmente é uma responsabilidade direta do proprietário da empresa, compreensível dada a sua profunda compreensão das funções e demandas diárias do negócio.

Para Marras (2009, p. 69) é importante que a organização consiga recrutar novos colaboradores, que tenham potencial para exercer a função qualificadamente, desta forma, a função de recrutamento e seleção se torna muito importante em uma organização, por ser a parte da empresa responsável por cuidar do seu bem mais valioso, as pessoas.

O processo geralmente segue uma abordagem específica:

O proprietário reconhece a necessidade de mão de obra, especialmente em situações como desligamento de funcionários ou aumento na demanda de serviços, como no final do ano. Nesse contexto, ele utiliza as redes sociais para publicar uma postagem, fornecendo um contato de e-mail para receber os currículos dos interessados. A análise dos documentos é realizada minuciosamente, com a preferência por candidatos com experiência em atividades pesadas, como construção civil.

À medida que os currículos são avaliados, o proprietário entra em contato com os candidatos selecionados, agendando entrevistas que ocorrem nas dependências da empresa durante o horário comercial. Durante essas entrevistas, são discutidas informações sobre salário, benefícios, horário de trabalho, requisitos das tarefas, necessidades da empresa, equipamentos a serem utilizados e expectativas em relação ao ambiente de trabalho.

Além disso, são transmitidas informações sobre a cultura da empresa, regras e comportamento esperado durante o expediente. Os trâmites burocráticos, incluindo exame de saúde admissional, são realizados antes da efetiva contratação. Os novos contratados iniciam um treinamento no próprio local de trabalho, onde o proprietário explica situações práticas e atribui pequenas tarefas, buscando adaptar o colaborador ao ambiente.

Entretanto, o treinamento muitas vezes se revela insuficiente, dado seu curto período de realização, o que não atende às exigências da empresa. Adicionalmente, a escassez de profissionais qualificados no mercado intensifica a necessidade de um processo de treinamento mais robusto. Percebe-se que mesmo após um treinamento de até três meses, um funcionário pode não estar totalmente preparado para enfrentar as variadas situações do cotidiano, resultando frequentemente em uma dependência contínua do proprietário e de sua disponibilidade, considerando seu papel estratégico e demandas pessoais.

O Treinamento inclui a preparação e qualificação dos funcionários para o cargo. Além de capacitar os colaboradores, os treinamentos podem gerar conhecimento e melhorar os resultados. Nesse sentido, Marras (2009, p. 145) defende que “o treinamento é um processo de assimilação cultural de curto prazo que visa transferir ou recuperar conhecimentos, habilidades ou atitudes diretamente relacionadas ao desempenho da tarefa, ou à otimização do trabalho”.

Portanto, torna-se imperativo buscar estratégias para aprimorar os processos de recrutamento e treinamento. O objetivo é desenvolver uma equipe operacional mais capacitada e independente, aliviando a carga sobre o proprietário e assegurando a eficácia contínua das operações da empresa. Isso pode incluir a implementação de programas de treinamento mais abrangentes e a identificação proativa de candidatos com potencial para serem treinados, transformando-se em membros altamente qualificados da equipe operacional.

### 5.3.1 Gestão de Pessoas

A gestão de pessoas lida com o capital humano nas organizações sendo uma área bastante sensível da administração de uma empresa, em relação ao investimento em treinamento essa abordagem alinha-se com a visão de Chiavenato (2014) em “Gestão de Pessoas: O Novo Papel dos Recursos Humanos nas Organizações”, onde ele ressalta que a qualificação do colaborador não é apenas um gasto, mas um investimento estratégico para as organizações.

As empresas mais bem preparadas, investem em treinamento e desenvolvimento das pessoas, por serem um diferencial capaz de transmitir a cultura da empresa, através de seu atendimento, prestação de serviços ao cliente. (CLEGG; KORNBERGER; PITSIS 2011).

O processo de globalização cresceu aceleradamente nas últimas décadas, fazendo com que surgisse de forma súbita novos empreendimentos no ramo de borracharias, não foi diferente, impulsionando também a adaptação estratégica a novas formas de organização de empresas já atuantes neste mercado no Brasil. Além da modernização de seus estabelecimentos ou processos internos, os administradores destes negócios visam a capacitação de seus funcionários, tendo em vista que os recursos humanos geram resultados e através das pessoas é possível alcançar os objetivos da empresa. Nesse entendimento, a gestão de pessoas é fundamental, uma área na organização capaz de ser o mediador entre o funcionário e seus contratantes. (CHIAVENATO, 2017).

A Gestão Humana (GH) é uma área que surgiu recente e envolve multidisciplinaridade, voltada cada vez mais para um nível estratégico, com enfoque no negócio da empresa competitivamente, os ativos intangíveis acrescentam cada vez mais ao capital intelectual da empresa, agregando ao valor de mercado da empresa e a imagem que passa para a sociedade. (CHIAVENATO, 2021).

O autor aborda sobre a Gestão Humana (GH) cuja principal propósito “conquistar, engajar e manter pessoas na organização, trabalhando e dando o máximo de si, com uma atitude positiva e favorável” (2020, p.112). Como área multidisciplinar ela envolve conhecimentos de diferentes saberes, como a psicologia, o direito, a engenharia, a medicina, entre outros, com isso envolve aspectos internos da empresa e externos também, ela se vale de diferentes técnicas que tanto são baseadas em dados como também existem técnicas de GH que produzem dados e informações.

A Gestão Humana (GH) tem caráter contingencial no sentido que não possui “leis e princípios universais”, ela depende da realidade e condição da empresa no momento, conforme ocorrem mudanças a gestão humana também se modifica, adaptando-se a nova realidade, portanto suas técnicas são flexíveis e adaptáveis a diferentes estruturas organizacionais. (CHIAVENATO, 2020, p.101).

Quadro 3 – Gestão Humana (GH)

<b>AMBIENTE EXTERNO</b>	<b>AMBIENTE INTERNO</b>
Recrutamento e Seleção	Treinamento
Relações com Sindicatos	Gestão e Feedback de desempenho
Atendimento as Leis Trabalhistas	Higiene e Segurança

Na visão de Chiavenato, a GH é “um meio de alcançar a eficiência e eficácia das organizações por intermédio das pessoas, permitindo condições favoráveis para que tanto a organização como as pessoas consigam alcançar seus respectivos objetivos” (2020, p.101). Para o autor a técnica de Recrutamento e Seleção está vinculada ao ambiente externo sendo aplicada diretamente nas pessoas e com isso fornecem dados, já treinamento é vinculado ao ambiente interno, também é uma ação que fornece dados.

Em relação à Gestão de Pessoas, Martineli et al. (2022) aponta que as pessoas atualmente não podem ser consideradas recursos, inanimadamente, as pessoas precisam ser motivadas a criar vínculos com a empresa e a cultura (missão, visão e valores) no sentido de se sentir pertencente ao todo, todo o objetivo se pauta na satisfação do cliente, ou seja, “as pessoas são importantes e devem ser geridas como colaboradoras” (Martineli et al., 2022, p.13).

A boa gestão de pessoas atualmente deve ser pautada pelas mudanças que ocorrem no ambiente externo, acompanhar as mudanças e adequar as posturas internas é questão de sobrevivência. (TORRES, 2019), além disso, “as pessoas tomam as decisões, realizam as ações e possibilitam a perenidade do negócio”(MARTINELI et al., 2022, p.13).

A gestão de pessoas desempenha um papel fundamental nas organizações contemporâneas, e sua importância é destacada por Torres (2016). Segundo o autor, o gestor tem a responsabilidade crucial de integrar as pessoas na empresa, proporcionar treinamento adequado e assegurar que cada membro da equipe compreenda plenamente o seu papel e o que é esperado dele.

Esse enfoque na gestão de pessoas não apenas melhora o desempenho individual, mas também contribui para o sucesso geral da organização. Nas práticas de gestão de pessoas mencionadas por Torres, destacam-se diversas etapas-chave. Primeiramente, a previsão das necessidades de mão de obra é uma etapa vital. Isso envolve analisar cuidadosamente as demandas futuras da organização e garantir que haja pessoal adequado disponível para atender a essas necessidades. Em seguida, a seleção de candidatos é um processo essencial para garantir que a empresa recrute os profissionais mais qualificados e adequados para suas vagas.

### 5.3.2 Recrutamento e Seleção

A adequação das características individuais dos candidatos devem ser conforme os requisitos da vaga, caso a empresa ao selecionar o candidato não se atente a isso, os fatores de desempenho e satisfação são prejudicados, sendo importante saber selecionar o colaborador certo para determinada função. (ROBBINS, 2005). Os instrumentos para a seleção são: entrevistas, testes teóricos, testes práticos, cartas de recomendação e outros para Robbins (2005, p.398) “todos são instrumentos com os quais se obtém informações sobre o candidato”. As entrevistas, tem o peso maior e elas decidem se o candidato continua na seleção a vaga.

### 5.3.3 Treinamento e Desenvolvimento

Em relação ao treinamento ele é importante por que mesmo “funcionários competentes não permanecem competentes para sempre” (ROBBINS, 2005, p.398). O treinamento capacita as pessoas para errarem menos, estarem mais preparadas para executar a função e as tarefas, melhorando, portanto, a produtividade. (TORRES, 2016).

Após a contratação, a orientação e o treinamento de novos funcionários são práticas que ajudam a integrar os recém-chegados à cultura e às expectativas da empresa. Isso não apenas acelera o processo de adaptação, mas também melhora o desempenho inicial. Além disso, a avaliação de desempenho é uma ferramenta valiosa para medir o progresso dos funcionários, identificar áreas de melhoria e reconhecer realizações.

Por fim, a construção do comprometimento do funcionário é uma prática que visa envolver os colaboradores, motivá-los e promover um senso de pertencimento à organização. Isso não apenas aumenta a produtividade, mas também contribui para a retenção de talentos e a criação de um ambiente de trabalho positivo.

Torres argumenta que as práticas são fundamentais “para prevenção de erros na contratação de uma pessoa inadequada para a função, evitando altos índices de rotatividade, depara-se com o funcionário desmotivado, ou até mesmo, estabelecer uma técnica de trabalho injusta, entre outros problemas.” (TORRES, 2016, p.23)

Nesse sentido, um gestor ou líder competente deve reconhecer a importância dessas práticas e implementá-las de maneira consistente para promover um ambiente de trabalho produtivo e satisfatório para todos os membros da equipe.

#### 4.3.4 Rotatividade

As principais causas da alta rotatividade nas empresas estão relacionadas a diversas falhas, sendo as mais significativas identificadas nos processos de recrutamento, seleção e treinamento dos funcionários. Além disso, questões como salário, carga horária e falta de oportunidades de crescimento também desempenham um papel relevante nesse cenário.

A solução segundo Torres (2016) está em:

o desenvolvimento das políticas de gestão de pessoas, realizando um bom recrutamento e seleção, que vai possibilitar a escolha do candidato adequado, treinando-o e desenvolvendo-o, além de oferecer ao colaborador carga horária flexível, um bom clima organizacional, liderança eficaz, salário justo e oportunidade de crescimento. Esses fatores, quando oferecidos aos colaboradores, promove a satisfação e a retenção deles.

O estudo foi direcionado para analisar os principais fatores associados ao elevado índice de rotatividade de funcionários, com base em um estudo de caso que abrangeu a análise de três postos de combustíveis. Os temas pesquisados pelo autor foram voltados para organizações, gestão de pessoas, práticas de gestão de pessoas, recrutamento e seleção, treinamento, retenção e rotatividade.

As empresas analisadas por Torres (2016) não possuem setor de Gestão de Recursos Humanos (GRH) e nem terceirizam esta função, sendo que as contratações são realizadas diretamente pelos gestores, além disso, existe ausência de treinamentos, estas empresas não praticam retenção de talentos, não oferecem benefícios além dos exigidos em lei nem incentivos e planejamento de carreira.

Além disso, as empresas não realizam entrevista de desligamento, ou seja, as empresas não se interessam em saber os motivos da saída do funcionário da empresa. Na visão de Torres (2016) as informações coletadas na entrevista de desligamento podem ser utilizadas para criar “ações preventivas e corretivas para tentar diminuir os erros”.

#### 4.3.5 Absenteísmo

Conforme as legislações que regem a matéria o absenteísmo é caracterizado como o período em que o colaborador está ausente do trabalho, os motivos são faltas injustificadas, atrasos, saídas antecipadas ou intermediárias, suspensões disciplinares, perdas de descanso semanal remunerado, horas de atestado médico do colaborador ou de acompanhamento de filho.

##### a) Causas do Absenteísmo

As causas mais comuns do absenteísmo são: sobrecarga de trabalho, conflitos internos, insatisfação no ambiente de trabalho, acidentes, etc.

Na visão de Flores et al. (2016, p.51) argumentam que o absenteísmo excessivo pode trazer consequências graves para as empresas, entre elas a queda da produtividade, aumento de custos de produção, apesar disso os autores pontuam que “a prevalência do absenteísmo e de suas principais causas permanece pobremente documentada, dificultando a elaboração de programas preventivos e de reabilitação, voltados à população trabalhadora — principalmente nos países em desenvolvimento” (FLORES et al., 2016, p.52).

##### b) Tipos de Absenteísmo

Justificado: geralmente por faltas justificadas por motivos de saúde ou licenças médicas.

Injustificado: são faltas imprevisíveis, quando o colaborador falta sem justificativa formal, ou se ausenta do ambiente de trabalho sem avisar o empregador, geralmente por conflitos internos, estresse emocional, desmotivação pessoal etc.

#### 4.3.6 Pesquisa Salarial

Conforme a pesquisa realizada no site Salario.com.br para a cidade de Sumaré, SP, um profissional Borracheiro tem uma média salarial mensal de R\$1.954,32, para uma jornada de trabalho de 44 horas semanais. O salário varia entre R\$1.900,95 (média do piso salarial 2023) e R\$3.016,64 (teto salarial).



A pesquisa, foi baseada em 38 salários, indica que o perfil médio do borracheiro na região é de um trabalhador do sexo masculino, com 27 anos e ensino médio completo, atuando no setor de transporte rodoviário de produtos perigosos. A demanda por esse cargo em Sumaré teve uma queda de 100% nas contratações formais de setembro de 2022 a setembro de 2023. (SALÁRIO.COM, 2023).

## 6 AÇÕES DE MELHORIA NO SETOR TRUCK CENTER

Realizar uma avaliação da atual capacitação da equipe, identificando lacunas de habilidades e desenvolvendo programas de treinamento personalizados para preenchê-las. Conduzir pesquisas de satisfação do cliente para entender seus pontos de dor e áreas de melhoria, ajudando a desenvolver estratégias direcionadas para melhorar a experiência do cliente e criar um sistema de treinamento.

Quadro 4 – Propostas de Melhorias

<b>Sistema de Avaliação, capacitação e treinamento</b>	
<b>AÇÃO</b>	<b>METAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Realizar uma análise das habilidades da equipe de borracheiros;</li> <li>Identificar lacunas de habilidades por meio de avaliações individuais e feedbacks;</li> <li>Desenvolver programas de treinamento personalizados para preencher as lacunas identificadas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Redução de erros e retrabalho em 20% após o primeiro trimestre;</li> <li>Aumento da produtividade em 15% no segundo trimestre;</li> <li>Redução de acidentes e lesões em 25% no terceiro trimestre.</li> </ul>
<b>Pesquisas de Satisfação do Cliente</b>	
<b>AÇÃO</b>	<b>METAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Conduzir pesquisas regulares para entender os pontos de dor e expectativas dos clientes;</li> <li>Analisar os resultados para identificar áreas específicas de melhoria;</li> <li>Desenvolver estratégias direcionadas com base nos feedbacks dos clientes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aumento da pontuação de satisfação do cliente em 15% no primeiro semestre;</li> <li>Redução de reclamações em 25% no segundo semestre;</li> <li>Aumento da taxa de recomendação do cliente em 20% no terceiro semestre.</li> </ul>
<b>Sistema de Treinamento de novos funcionários</b>	
<b>AÇÃO</b>	<b>METAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Desenvolvimento de um Sistema de Treinamento Estruturado;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>100% dos novos funcionários treinados adequadamente até o final do primeiro mês;</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aplicação do sistema a cada novo funcionário para garantir uniformidade nas informações e procedimentos;</li> <li>• Garantir que todos os colaboradores possuam as habilidades necessárias para oferecer atendimento de alta qualidade.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Redução de erros cometidos por novos funcionários em 25% após o treinamento;</li> <li>• Aumento da confiança e satisfação dos funcionários em relação ao treinamento.</li> </ul>
---	---

Fonte: Elaborado pelo autor

## 6.1 Treinamento e desenvolvimento da equipe – Setor Truck Center

A implementação ocorrerá a partir de janeiro/2024, quando terá uma avaliação das capacidades da equipe atual de colaboradores para identificar as lacunas de habilidades e desenvolver um treinamento específico para cada tarefa executada pelos borracheiros, tendo como metas a redução de erros e retrabalho em 20% após o primeiro trimestre (janeiro a março); aumento da produtividade em 15% no segundo trimestre (abril a junho) e redução de acidentes e lesões em 25% também no terceiro trimestre.

Esta ação trará maior eficiência e habilidades técnicas, resultando em menos erros, desperdícios e retrabalho, ganhos em produtividade, já que o pessoal bem treinado executará as tarefas mais rápido, redução de acidentes e lesões, menos atestados médicos e faltas ao trabalho. (ROBBINS, 2005).

### 6.1.1 Sistema de Treinamento de novos funcionários

A partir de janeiro/2024 com prazo de conclusão até abril/2024 criar um sistema estruturado de treinamento que possa ser aplicado a cada novo funcionário do Setor de Truck Center, isso garantirá que todos os colaboradores recebam as informações e orientações necessárias para oferecer atendimento de alta qualidade e informações precisas aos clientes. A mensuração será realizada através dos índices de absenteísmo e turnover da empresa. As metas são:

- 100% dos novos funcionários treinados adequadamente até o final do primeiro mês;
- Redução de erros cometidos por novos funcionários em 25% após o treinamento;
- Aumento da confiança e satisfação dos funcionários em relação ao treinamento.

Gráfico 1 – Fluxo do processo de treinamento



## 6.2 Satisfação do Cliente

Também será realizada pesquisas regulares com os clientes, para entender os pontos de dor e suas expectativas quanto ao serviço prestado pela empresa, a fim de identificar áreas específicas de melhorias e a partir disso desenvolver estratégias.

O trabalho também será executado com maior qualidade e o cliente ficará satisfeito com os resultados, podendo indicar os serviços da empresa e voltar a consumir, melhorando a imagem da empresa. As metas relacionadas a ação é o aumento da pontuação de satisfação do cliente em 15% no primeiro semestre; redução de reclamações em 25% no segundo semestre (a partir de junho de 2024).

A mensuração das melhorias será mediante Taxa de Recomendação do Cliente e Pesquisa de Satisfação do Cliente, na primeira será avaliado junto ao cliente atendido a chance numa escala de 0 a 10 dele recomendar os serviços da empresa. A satisfação do cliente será por meio de pesquisa de satisfação e de avaliações e feedbacks online.

Com a formação adequada, a probabilidade de erros diminuirá consideravelmente. Isso resultará em menos reclamações de clientes insatisfeitos e em uma redução nos custos associados à correção de erros. Com o bom trabalho executado os funcionários se sentiram confiantes e satisfeitos, isso impacta no ambiente de trabalho e até mesmo na sua saúde física e emocional. (ROBBINS, 2005).

### **6.3 Resultados Esperados**

A proposta de melhoria na empresa M. Garavello Ltda. visa alcançar resultados significativos por meio de ações estratégicas nos processos de avaliação, capacitação e treinamento no setor analisado. Ao realizar uma análise minuciosa das habilidades da equipe de borracheiros, identificando lacunas por meio de avaliações individuais e feedbacks, a empresa visa personalizar um treinamento específico para seus colaboradores.

As pesquisas de satisfação do cliente desempenham um papel crucial na identificação de pontos de dor e áreas de melhoria. A meta de aumento da pontuação de satisfação em 15% no primeiro semestre reflete a intenção de elevar a experiência do cliente a um novo patamar, além disso, reduzir reclamações em 25%, a partir do segundo semestre, destaca a importância de estratégias direcionadas para atender às expectativas dos clientes e garantir a fidelidade à empresa.

O sistema de treinamento de novos funcionários, com uma meta de 100% de treinamento adequado até o final do primeiro mês, representa um compromisso com a uniformidade nas informações e procedimentos. A redução de erros em 25% após o treinamento e o aumento da confiança e satisfação dos funcionários ressaltam a importância que os gestores empenham nesta ação.

Para mensurar essas melhorias, serão utilizados indicadores como a taxa de recomendação do cliente, pesquisa de satisfação do cliente, índices de absenteísmo e turnover. Esses resultados tangíveis e intangíveis refletirão não apenas na eficiência operacional, mas também na construção de uma imagem positiva da empresa, tanto para clientes quanto para colaboradores, contribuindo para um ambiente de trabalho mais saudável e produtivo.

## 7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao concluir este estudo e propor melhorias para a empresa M. Garavello Pneus Ltda., ficou evidente que a reflexão sobre este setor de vendas e reparos de peças automotivas e seu ambiente empresarial é algo que apresenta certa complexidade e envolve outros ramos e saberes, como o setor de transporte, nesse sentido foi uma experiência de aprendizado durante este período de pesquisa, ao explorar os processos internos da empresa, especialmente o setor analisado, de Truck Center, e sua gestão de pessoas. Ao aprofundar a análise da empresa, em seus indicadores de absenteísmo e turnover, além de outras métricas, assim como a falta de algumas, na gestão da empresa, revelou informações importantes para compreensão de causas e seus efeitos, para o gerenciamento de pessoas, inclusive o treinamento de pessoas, que refletem as operações do Truck Center, por aí identificou-se possibilidades, de implementar melhorias no sistema de seleção, recrutamento e treinamentos. Os problemas na empresa estão na falta de um monitoramento adequado através de indicadores, ao perceber que a empresa possui as informações, mas não está trabalhando em cima delas, elas representaram oportunidade de desenvolver o plano de ação e aplicar estratégias, nesse sentido foi possível compreender que além de problemas técnicos ou processos internos é preciso aplicar uma abordagem holística, que envolvem as relações interpessoais e valorização do colaborador, isso se apoia em uma liderança eficaz, na qual foi mencionada por autores no texto. Por fim saliento que o tema do treinamento de pessoas, pode ser explorado em outras investigações mais aprofundadas, aplicando de forma geral na empresa, não apenas em um setor, como sugestões para estudos futuros aponto a monitorização de indicadores, como absenteísmo, turnover, taxa de satisfação do cliente etc., que podem trazer informações valiosas para a gestão de pessoas, a fim de detectar as causas relacionadas a satisfação, motivação dos colaboradores e baixo desempenho nas funções.



## REFERENCIAS

CARBONE, Pedro Paulo et al. **Gestão por competências e gestão do conhecimento**. 3. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2009.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de recursos humanos: gestão humana, fundamentos básicos**. 9. São Paulo: Atlas, 2021.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4. ed. São Paulo: Manole, 2014.

CLEGG, Stewart; KORNBERGER, Martin; PITSIS, Tyrone. **Administração e organizações: uma introdução à teoria e a prática**. 2. ed. Porto Alegre, RS: Bookman, 2011

FERREIRA, Roberto Martins. **Sociedade & empresa: sociologia aplicada à administração**. São Paulo: Saraiva, 2016.

FLORES, L. I.; VILELA, L. O.; BORELLI, L. M.; JÚNIOR, E. G.; CAMARGO, M. L. O absenteísmo enquanto indicador para o processo de gestão de pessoas nas organizações e de atenção à saúde do trabalhador. R. Laborativa, v. 5, n. 2, p. 47-65, out./2016. <http://ojs.unesp.br/index.php/rlaborativa>.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de Recursos Humanos: Do operacional ao estratégico**. São Paulo: Saraiva, 2009.

MARTINELLI, Bruno Branco da et al. **EVP: metodologia aplicada como ferramenta para a captação, retenção e desenvolvimento de motoristas na empresa Transpedrosa**. 2022. 112 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização em Gestão do Negócio) - Fundação Dom Cabral; Instituto de Transporte e Logística, São Paulo, 2022.

MATIAS-PEREIRA, José. **Manual de metodologia da pesquisa científica**. 4. ed. - [3. Rempr.]. – São Paulo: Atlas, 2019.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Administração para empreendedores**. 2. ed. São Paulo: Pearson, 2011.

OLIVEIRA, Marco Antônio. **Comportamento organizacional para gestão de pessoas: como agem as empresas e seus gestores**. São Paulo: Saraiva, 201.

**RH PORTAL**. Absenteísmo: o que é, como calcular e diminuí-lo na sua empresa. Disponível em: <Absenteísmo: o que é, como calcular e diminuí-lo na sua empresa (rhportal.com.br)> Acesso em: 31 out. 2023.

ROBBINS, Stephen Paul. **Comportamento organizacional**. 11. ed. São Paulo: Pearson, 2005.

**SALÁRIO.COM**. Borracheiro – Pesquisa Salarial. 2023. Disponível em: <[Borracheiro - Pesquisa Salarial \(salario.com.br\)](http://salario.com.br)> Acesso em: 01 out. 2023.

**SÓLIDES.** Como calcular o Turnover: Veja como é feito o cálculo. 2023. Disponível em: <[Como Calcular O Turnover: Veja Como é Feito o Cálculo! \(solides.com.br\)](https://solides.com.br)> Acesso em: 01 out. 2023.



**APÊNDICE A – Formulário de pesquisa a clientes**

**ANEXO A – Relatório sobre o consumo da classe A**