Gestão e Negócios: o Cliente Sempre tem Razão? Estudo de Caso em uma Empresa de Compósitos

REVISTA ELETRÔNICA MULTIDISCIPLINAR
UNIFACEAR

Ani Cristina Ferreira do Prado[1]; Camila Lamberg do Amaral[1], Caroline Giandomenico da Silva[1], Gabriella Siqueira da Silveira[1], Julia Luiza Ferraz Moreira[1], Kathlyn Moreira Estacoviaki[1], Mayara Caroline Terezan[1], Vitória da Silva Morigi[1], Ana Crhistina Vanali[1]
[1] Faculdade da Indústria – Campus São José dos Pinhais

RESUMO
O presente trabalho tem como objetivo geral propor ações para diminuir o índice reclamações de clientes de uma empresa de compósitos localizada em um município paranaense. Os objetivos específicos são identificar as causas que elevam esse índice e buscar alternativas de soluções para a resolução desse problema. Os métodos e técnicas utilizados para coletar os dados foram a pesquisa de campo, pesquisa bibliográfica, pesquisa documental, entrevista informal, observação participativa e observação não participação. A análise dos dados foi realizada pelo brainstorming, diagrama de causa e efeito, Matriz GUT, benchmarking e plano de ação descritivo. Através da visita acadêmica realizada na empresa teve-se acesso ao problema central e a reflexão sobre os conceitos de desenvolvimento organizacional, formas de gestão, treinamento e desenvolvimento, gestão de pessoas, clima organizacional, comunicação, motivação e trabalho em equipe. Elaborou-se ações eficazes para a melhoria de nível de serviço da empresa visando o aumento de produtividade e rentabilidade O foco, no primeiro momento, foi melhorar a gestão organizacional interna para se chegar ao cliente final.

Palavras-chaves: Relações humanas. Nível de serviços. Satisfação cliente. Qualidade.

ABSTRACT
The present work aims to propose actions to reduce the customer complaints index of a composite company located in a city of Paraná. The specific objectives are to identify the causes that raise this index and seek alternative solutions to solve this problem. The methods and techniques used to collect data were field research, bibliographic research, documentary research, informal interviewing, participatory observation and non-participation observation. Data analysis was performed by brainstorming, cause and effect diagram, GUT matrix, benchmarking and action plan. Through the academic visit to the company, we had access to the central problem and reflection on the concepts of organizational development, management, training and development, people management, organizational climate, communication, motivation and teamwork. Effective actions were developed to improve the company's service level aiming at increasing productivity and profitability. The focus, at first, was to improve the internal organizational management to reach the end customer.

Keywords: Human Relations. Service Level Customer Satisfaction. Quality.

1. INTRODUÇÃO

É de suma importância o conhecimento geral de como uma organização se porta diante do mercado de trabalho e como soluciona os problemas decorrentes dele,

analisando assim seus procedimentos de observação e realização, métodos, formas de gestão, propósitos, objetivos e metas. Diante disso, o presente trabalho realizou uma pesquisa de campo com o foco no tema relações humanas. O tema Relações Humanas, segundo Silva (2008), foca nas qualidades humanas e emocionais, destacando aquilo que mais traria produtividade e satisfação ao colaborador. Já para Robbins (2005) é natural que que existam conflitos nas relações humanas, sendo algo necessário de ser aceitado pois algumas situações podem ser benéficas ao desempenho do grupo. Entende-se que o tema é muito relevante dentro de uma organização, pois ele estrutura o clima organizacional e mostra pontos positivos e negativos.

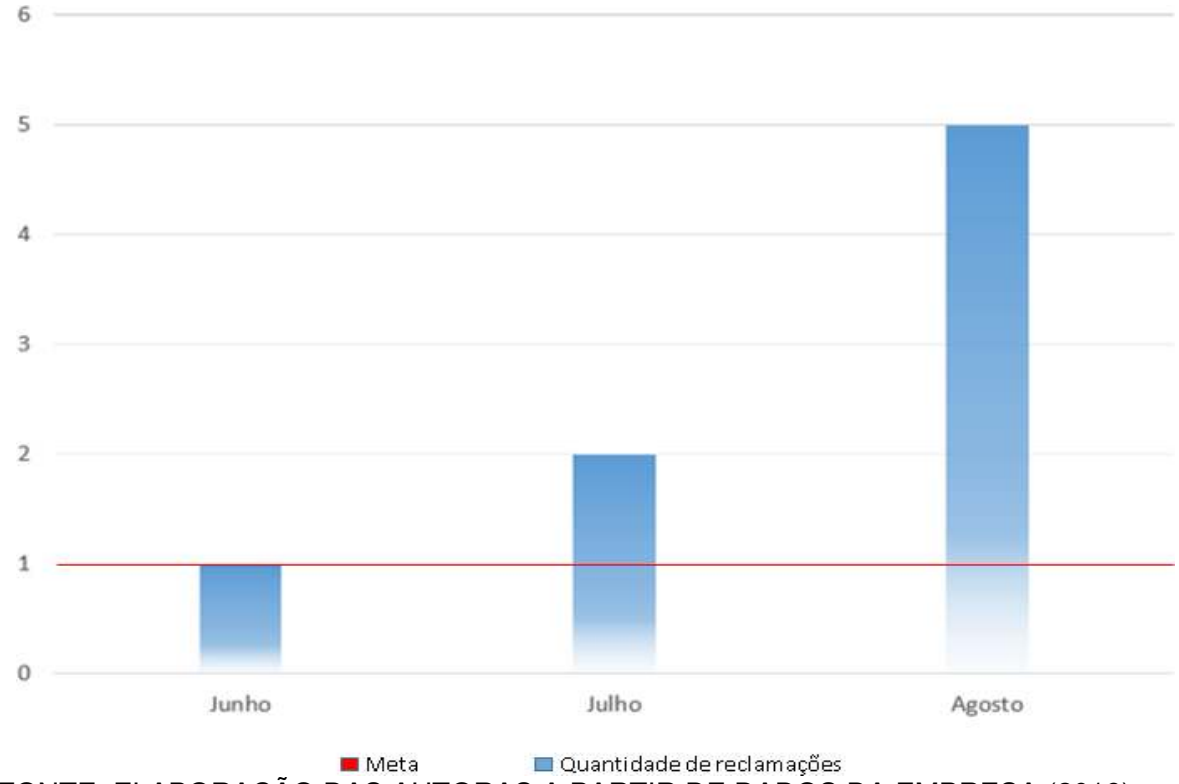
Na empresa estudada para o presente artigo, foi identificado o problema do alto índice de reclamações dos clientes, mostrando falhas no atingimento das metas alinhadas e da satisfação dos seus clientes. Sua conexão com o tema relações humanas é mostrar que o relacionamento interpessoal dos colaboradores afeta no índice de qualidade e satisfação que a mesma busca, constatando a necessidade de uma proposta de solução que reverta essa situação. A empresa estudada é uma das maiores empresas brasileiras de compósitos. Iniciou suas atividades na década de 80 e fixou sua marca no mercado trazendo inovação e tecnologia em compósitos plásticos. Ela possui uma estrutura completa de laboratório destinada ao controle de qualidade, pesquisas e desenvolvimento de compósitos, que foi estrategicamente implantada para oferecer o suporte necessário aos projetos e parcerias com nossos diversos clientes. Com uma área ampla e moderna, a organização conta com profissionais especialistas e uma variedade de equipamentos para atender as diferentes demandas do mercado de compósitos, desde análises físico-químicas até a caracterização mecânica de materiais. Atualmente conta com 200 colaboradores, distribuídos em 7 setores, atuando como fabricante de componentes plásticos para os segmentos de energia eólica, rodoviário, automotivo, ferroviário, telecomunicações, agronegócio (avicultura, suinocultura), máquinas e implementos agrícolas, implementos rodoviários e arquitetura. PINTURA

Sendo referência em solução de compósitos, é uma indústria que realiza os projetos dos produtos desejados pelos clientes, desde o desenho e montagem, até fabricação e aplicação do mesmo. Com a pesquisa de campo realizada em outubro de 2019 identificou-se como o principal problema da empresa o alto índice de reclamações dos clientes. Assim, o objetivo geral deste trabalho consiste em propor uma solução para reduzir o índice de reclamações dos clientes da empresa e os objetivos específicos são levantar as causas do alto índice de reclamação; buscar as alternativas para sua redução e propor um plano de ação para a reduzir o índice de reclamação.

No dia da pesquisa de campo realizou-se uma entrevista informal com a gerente administrativa, e com uma analista de recursos humanos. Dentre os documentos apresentados, destacou-se o indicador de nível de serviço da empresa, onde é demonstrado a satisfação do cliente em relação ao produto em questões de qualidade. Esse indicador é controlado a partir da meta que a empresa estabelece, de acordo com os produtos que a mesma produz, a demanda de pedidos e as vendas. Quando o cliente demonstra a sua nota em relação a qualidade, tem a opção de preencher um campo de observação, onde indica o motivo especifico. Através dessa ferramenta a organização consegue visualizar quais problemas são mais frequentes, pois o cliente ainda possui a oportunidade de realizar observações do porquê da sua reclamação e nota.

Estima-se que a empresa tenha de 10 a 15 clientes que compram mensalmente uma quantidade significativa de peças. São expedidas em torno de 30.423 peças mensalmente. As principais reclamações dos clientes são referentes ao tamanho errado da peça, relevo, textura, acabamento e peça com dimensões abaixo da medida. A meta da empresa é de uma reclamação ao mês, porém nos meses de junho, julho e agosto de 2019, apenas o mês de junho se manteve na meta estabelecida, os outros meses apresentaram valores acima do objetivo estabelecido conforme demonstra o Gráfico 1.

GRÁFICO 1 - ÍNDICE DE RECLAMAÇÕES DOS CLIENTES (JUNHO-AGOSTO 2019)



FONTE: ELABORAÇÃO DAS AUTORAS A PARTIR DE DADOS DA EMPRESA (2019)

O resultado do alto índice de reclamações dos clientes apresenta diversos problemas para a empresa, como a possibilidade de perda de clientes, perda de mercado, baixa na lucratividade e produtividade da empresa.

2. DESENVOLVIMENTO

2.1. METODOLOGIA

Segundo Marconi e Lakatos (2002) a pesquisa de campo é utilizada quando a pessoa está atrás de resposta ou quer comprovar algo que será feito através de observações dos fatos. A pesquisa de campo do presente trabalho realizou-se em outubro de 2019, juntamente com a realização de entrevistas informais para a coleta de dados e identificação do problema.

Os métodos e técnicas para o levantamento das causas foram a observação participativa, observação não participativa, o *brainstorming*, a pesquisa documental, a pesquisa na internet, a pesquisa bibliográfica, o diagrama de causa e efeito e a Matriz GUT. Para as alternativas de soluções utilizou-se o *benchmarking* e para o plano de ação a ferramenta 5W2H.

2.2 FUNDAMENTAÇÃO TÉORICA

Segundo Silva (2008) a escola de relações humanas aplicava testes de satisfação dando ênfase naquilo que mais traria produtividade ao empregador, e saúde mental ao empregado. Algumas das grandes vantagens da teoria das relações humanas, aplicada na prática, seria foco nos pequenos grupos, nas qualidades humanas e emocionais, realçando a segurança pessoal do funcionário, e contribuindo na satisfação e felicidade do colaborador. Na visão de Robbins (2005) nas relações humanas existem conflitos e isto é natural, não pode ser eliminado, sendo inevitável. A escola defende até mesmo que este processo seja aceitável, pois em algumas ocasiões estes conflitos podem ser benéficos para o desempenho do grupo.

Para Chiavenato (2010) o clima organizacional pode ser visto como os sentimentos que os indivíduos possuem em relação a organização e a maneira como eles se comportam. De acordo Griffin e Moorhead (2015) é o ambiente que a empresa e os colaboradores criam na organização, a parte que mais influencia são os gestores, tendo um clima bom além de fornecedor motivação para os funcionários é atingido as metas desejadas de ambos.

Lima e Bressan (2003) entendem que mudança organizacional acontece quando há uma modificação nos componentes da organização ou nas relações em seu ambiente, afetando a eficácia, eficiência, desenvolvimento e sustentabilidade, sendo assim quando que se deve melhorar constantemente. Cardoso e Freire (2003) consideram que a mudança organizacional é uma oportunidade de alinhar e reestruturar o ambiente, assim surgindo uma nova visão de percepção e uma nova maneira de agir em cada cenário.

De acordo com Romero (2013) gestão de pessoas é uma série de decisões introduzidas sobre as relações de emprego que influenciam diretamente na capacidade de cada colaborador e das organizações. Na visão de Knapik (2012), gestão de pessoas é uma política que busca um gerenciamento estratégico para cada indivíduo, levando-o a eficácia em busca dos objetivos pessoais e empresariais.

Para Lacombe (2005), a comunicação está presente em todos os setores de uma organização e na maioria das nossas ações. No processo de comunicação, existem um emissor e um receptor, onde a mensagem pode ser transmitida de forma visual, documental ou audível, porém todos esses processos podem ser falhos e entendidos de diversas maneiras. Oliveira (2010) diz que existem inúmeras classificações de comunicação, como por exemplo, signos de linguagem que são demonstrados através de gestos, manifestações humanas e sinais pré-acordados de um grupo ou uma equipe. Experiências e vivencias, essas são demonstradas através da comunicação verbal, feita por imagens, fala e de maneira escrita. Na empresa estudada existem alguns tipos de comunicação, principalmente as pré-acordadas em equipe, onde todos os setores se conversam afim de atingir um objetivo especifico e desenvolver assim uma comunicação assertiva para que não haja erros frequentes.

Walger (2014) refere-se a motivação como um estado interno que resulta em uma necessidade, assim o indivíduo persistirá no comportamento para suprir suas necessidades e desejos. Robbins (2005) determina motivação como um processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços, sendo eles os três elementos propulsores para o alcance de determinada meta ou objetivo.

Conforme Gil (2010), o ambiente dinâmico das organizações requer o desenvolvimento de ações voltadas a constante capacitação das pessoas, com vista em torná-la mais eficaz naquilo que fazem. As empresas vêm desenvolvendo programas de formação, treinamento e desenvolvimento de pessoas a ponto de muitas empresas decidirem pela instalação não apenas de treinamento. Segundo Ribeiro (2013) os cursos de treinamento e desenvolvimento deverão manter estreita com a atividade profissional do funcionário na empresa e está relacionado a objetivo definidos.

Vários pesquisadores apontam a importância de definir corretamente uma estrutura de indicadores de desempenho para os processos organizacionais, sendo extremamente alinhados com a estratégia organizacional. Em seguida, é necessário o entendimento da estrutura de avaliação destes indicadores por todos que participam dos processos, incluindo clientes e fornecedores (MOÑINO E RODRÍGUEZ, 1997). Para Gonçalves (2002) a principal característica para uma organização é a capacidade de aplicar com sucesso seus indicadores para a medição de seu desempenho, proporcionando um maior conhecimento de seus processos, relacionados com os pontos críticos, permitindo uma avaliação contínua da eficiência de seus processos e pessoas.

Para Morais (2015) nível de serviço é uma meta de desempenho estipulada pela gestão com o objetivo de indicar o índice de acerto que se procura manter, e consequentemente, riscos de ocorrer uma falha. Segundo Martins (2009) nível de atendimento é o indicador de quão eficaz foi o estoque para atender todas as demandas dos consumidores. Sendo assim, quanto mais demandas forem atendidas, nas quantidades e especificações solicitadas, maior será o nível de serviço.

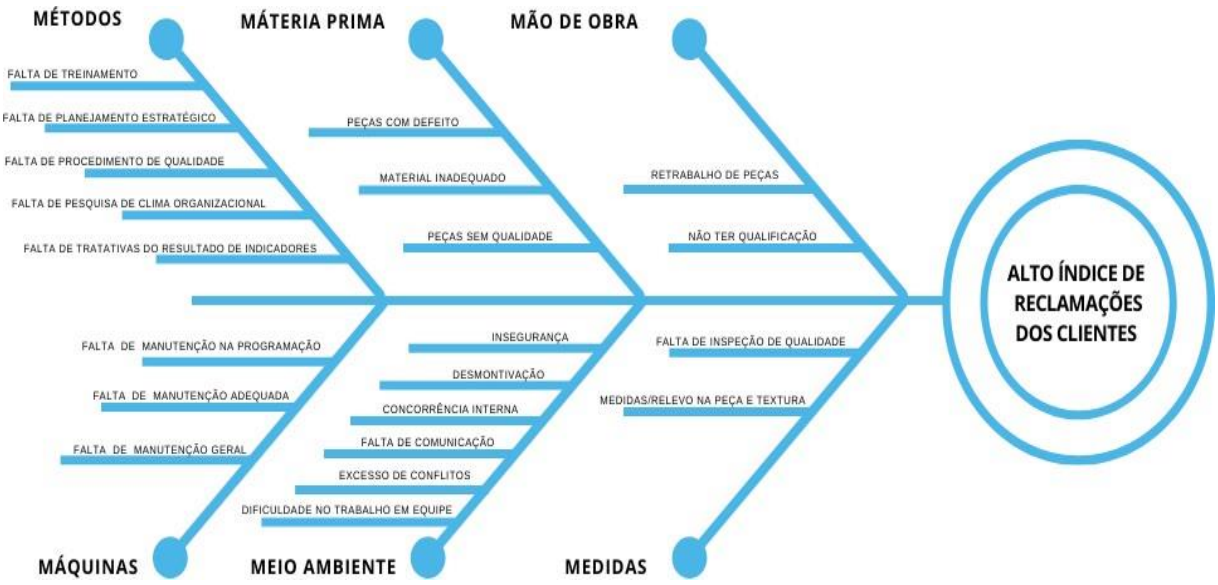
Segundo Mello (2011) qualidade está diretamente ligada a três fatores: redução de custos, aumento de produtividade e satisfação dos clientes. Entendendo assim que é preciso fazer melhor, com menor custo e corresponder às expectativas dos seus clientes ou superá-las, evitando assim o desperdício de recursos, reduzindo o tempo de produção, gerando menos estresse e mais satisfação na empresa. Para Campos (2004) qualidade é aquela que atende de forma confiável, acessível, segura e no tempo certo as necessidades do cliente, e não envolvendo apenas a ausência de defeitos.

Fischirmann e Almeida (1991) abordam o planejamento estratégico como uma técnica de alcançar os objetivos pois ela identifica as oportunidades e ameaças dos pontos fortes e fracos de uma organização. Desta forma, determinando e cumprindo a sua missão, no sentido de utilizar as oportunidades e minimizar os riscos. Para Chiavenato (2004) ele pode ser definido como um processo que compreende a adaptabilidade de um ambiente em constante modificação. O planejamento estratégico permite uma visualização do futuro, evita o desperdício de recursos e desenvolve recursos para o alcance dos melhores resultados.

2.3. TRATATIVA DO PROBLEMA

Durante a pesquisa de campo e a entrevista informal, e após a realização do brainstoming foram identificadas 21 possiveis causas do alto índice de reclamações dos clientes da empresa estudada, conforme mostra a Figura 1.

FIGURA 1 – DIAGRAMA DE CAUSA E EFEITO DA EMPRESA DE COMPÓSITOS



FONTE: ELABORAÇÃO DAS AUTORAS (2019)

As 21 causas foram classificadas de acordo com as seguintes categorias 6M's: métodos (falta de treinamento, falta de planejamento estratégico, falta de procedimento de qualidade, falta de pesquisa de clima organizacional, falta de tratativas de resultados de indicadores), matéria-prima (peças com defeitos, material inadequado, peças sem qualidade), mão obra (retrabalho de peças, não ter qualificação), máquinas (falta de manutenção na programação, falta de manutenção adequada e falta de manutenção geral), meio ambiente (insegurança, desmotivação, concorrência interna, falta de comunicação, excesso de conflitos e dificuldade no trabalho em equipe), medidas (falta de inspeção de qualidade, medidas, relevo na peça e textura) e como problema principal que se encontra no início do diagrama, o alto índice de reclamações dos clientes.

Priorizou-se as causas que atingiram o valor igual ou superior a 100 através da técnica da Matriz GUT, sendo elas a falta de comunicação, falta de pesquisa de clima organizacional, desmotivação e falta de planejamento estratégico.

Percebeu-se que a falta de comunicação é algo bem constante na empresa, sobretudo no setor de produção. As peças são produzidas erradas pelos operadores devido a falta de um processo bem definido de comunicação dos erros executados. A falta de comunicação pode ocasionar diversos problemas, como por exemplo, baixa qualidade nos produtos, retrabalho das peças que foram produzidas com defeito, atrasos

em entregas e cumprimentos de prazos, entre outros. Esse conjunto de problemas pode afetar diretamente na lucratividade do negócio, pois o cliente não recebe a sua peça ou recebe errada.

Foi relatado pela Coordenadora que não é feito um questionamento formal ou algum tipo de formulário distribuído para os colaboradores aonde se pergunte sobre o ambiente de trabalho, as suas opiniões sobre a organização, alguns pontos que poderiam ser melhorados, o nível de satisfação em seus setores ou cargos, avaliação os seus supervisores e etc. Devido à falta de pesquisa do clima organizacional, há insatisfação e desmotivação nos funcionários, pois passa a impressão que suas opiniões não ter valor. Isso afeta a qualidade do trabalho dos colaboradores e consequentemente para o cliente.

A desmotivação é algo bem perceptível na empresa. Percebeu-se que os colaboradores não são incentivados e motivados, por isso possuem faltas constantes e indisposição. O trabalho em equipe não é eficaz e eficiente pela falta de comunicação e os benefícios ofertados não são motivadores.Se não houver melhoria em relação a motivação os colaboradores podem optar por novas oportunidades de emprego que oferecem tanto incentivo financeiro como profissional, prejudicando a empresa pela perda de credibilidade e qualificação, afetando seus clientes.

Constatou-se na empresa que é necessário um planejamento estratégico focado inicialmente em melhorar a qualidade da sua matéria prima e consequentemente em treinamentos adequados aos seus colaboradores, tanto do setor operacional quanto na área de qualidade. Hoje a supervisão não é ativa para verificar todas as dificuldades decorrentes durante o processo. Pelos motivos já apresentados o desconforto na organização é visível. Funcionários desmotivados por conta das reclamações dos clientes, pela matéria prima de baixa qualidade, pela falta de treinamento adequado, sendo assim é propenso que funcionários desqualificados acabem ocupando o cargo. Afetando a qualidade do produto e o cliente, sendo necessário que exista uma comunicação assertiva por parte da supervisão e que a mesma saiba das necessidades dos colaboradores para um trabalho em conjunto e o atingimento dos objetivos.

Considerando as 4 causas priorizadas, elaborou-se a Tabela 1 com possíveis alternativas de solução para cada causa pensadas sobretudo através da técnica do *benchmarking.*

TABELA 1 - ALTERNATIVAS DE SOLUÇÕES PARA O PROBLEMA

CAUSAS	ALTERNATIVAS DE SOLUÇÕES
Falta de comunicação	Elaboração de um procedimento de feedbacks, reuniões e palestras aos colaboradores, entre os diferentes setores.
Falta de pesquisa do clima organizacional	Estabelecer aplicação de pesquisas de clima organizacional.
Desmotivação	Elaboração de um plano motivacional aos colaboradores.
Falta de planejamento estratégico	Elaboração de um planejamento estrátegico para a solução de problemas frequentes.

FONTE: ELABORAÇÃO DAS AUTORAS (2019)

O caso para a realização do *benchmarking* foi o artigo de Leite et al. (2016) que realizaram uma coleta e análise de dados de colaboradores da feira dos importados localizado no Setor de Indústria de Abastecimento em Brasília, aplicando um questionário com perguntas fechadas focadas em diversos assuntos, tais como: ambiente de trabalho, organização do espaço e pessoas, colegas de trabalho, salário e horários, salário e atividades realizadas, fatores motivacionais, relacionamento interpessoal, liberdade e criatividade. Após a aplicação do questionário chegaram à conclusão de que os colaboradores estavam desmotivados com o ambiente de trabalho, sobretudo com o salário. O estudo demonstrou que a falta de motivação deixa a saúde da empresa fraca. A motivação pode ocorrer através de bonificações, treinamentos, capacitações, participação nos lucros, segurança profissional, entre outras pequenas atitudes que mostram ao colaborador a sua importância, valorizando então suas ações, obtendo como resultado o comprometimento com as metas e objetivos estipulados pela organização. Os autores afirmam que ao promover um ambiente de trabalho adequado, serão maiores as chances de se ter funcionários motivados, e assim, obterão uma parcela importante na felicidade do ser humano que consequentemente irá produzir mais e melhor.

A comunicação segundo Lacombe (2005) está presente em todos os setores de uma organização e na maioria das ações. Existem diversas maneiras de transmitir a comunicação, forma visual, documental ou audível, mas podem ser falhos e entendido de diversas maneiras. Sendo um dos principais problemas da empresa a falta de comunicação, que implica em diversos problemas internos e externos, ocasionando o não atingimento das metas e objetivos e a perda de credibilidade por parte dos clientes é necessário o desenvolvimento da comunicação entre os departamentos. Esse é o primeiro passo para solução do problema. É preciso reconhecer, promover, ser objetivo, claro e se servir de diferentes canais de comunicação, como por exemplo, palestras, reuniões mensais, divulgação com datas e horários feitas pela intranet para atingir um

maior número de colaboradores, murais de divulgação nos setores, e-mail e videoconferência. Sendo assim, o intuito é que diminua o número de reclamações dos clientes e os defeito nas peças, para se atingir as metas e ter maior credibilidade no mercado. Para a elaboração dessa proposta serão utilizados os seguintes métodos: *brainstorming,* pesquisas externas em outras organizações para saber os métodos aplicados, pesquisas internas verificando a principal dificuldade de comunicação, pesquisas biobibliográficas e sites como Brainstorming #9, Adnews, Vitamina Publicitária. O tempo estipulado para a elaboração da proposta é a partir do dia 06/01/2020 até 27/03/2020 utilizando duas horas por dia, pois assim a Coordenadora do RH conseguiria buscar amplamente o que necessita extraindo o máximo de informações e sem prejudicar seu trabalho. Com isso, a mesma irá obter uma melhor percepção sobre o problema, conhecerá novos recursos, desenvolverá maneiras eficientes e eficazes e adquira conhecimento. Com um vasto conhecimento do mercado de trabalho e experiência profissional, a Coordenadora do RH terá potencial para elaborar essa proposta dentro do prazo estipulado.

A validação da proposta de novos canais de comunicação será por meio de uma apresentação para a diretoria com a abertura de críticas construtivas e melhorias para que assim sejam oficiais os meios de comunicação dentro da organização. A Coordenadora de RH terá um tempo de 4 horas no dia 30/03/2020 para apresentar todas as suas propostas, pois mostrará especificamente todos os novos canais de comunicação desenvolvidos e os Diretores terão uma hora para darem sugestões ou oferecerem propostas de modificações. Três dias para reajustar tudo que for necessário é o ideal, pois assim a mesma poderá buscar/encaixar meios que se adequem ao problema.

Para implantar os novos meios de comunicação serão necessários treinamentos, reuniões, palestras, divulgações e e-mails por parte da Coordenadora de RH dando as devidas orientações para supervisores e gestores de todas as áreas. Dessa maneira os mesmos passarão tais conhecimento aos colaboradores. O tempo determinado para a implantação é a partir do dia 02/04/2020, pois assim o novo modelo de comunicação já estará implantado e difundido pela organização. O tempo de treinamento dos gestores e supervisores será de 3 horas durante dois dias, e dos colaboradores será de 3 horas durante uma semana. Cada setor terá uma reunião de 3 horas em horários alternados, de manhã ou de tarde. Também terá reuniões/palestras caso haja necessidade ao longo do mês para darem feedbacks e sugestões, mostrarem os resultados. Esse plano de ação deve ser montado em 2 meses e 1 semana e meia. Desse modo existirá um

crescimento empresarial obtendo os resultados esperados com os meios de comunicação oficial e o clima organizacional será mais harmonioso.

Atualmente não existe uma pesquisa de clima organizacional para a medição de quais pontos melhorar internamente e identificação de quais pontos podem ajudar na redução de reclamações dos respectivos clientes da empresa. Para Chiavenato (2010) o clima organizacional pode ser visto como os sentimentos que os indivíduos possuem em relação a organização e a maneira como eles se comportam. Seguindo esse raciocínio a proposta de aplicação de Pesquisa de Clima Organizacional se dá através da identificação das causas do alto índice de reclamações dos clientes por meio da aplicação de um questionário, identificando quais sentimentos e quais comportamentos os mesmos possuem. Com isso, se poderá medir como esses pontos afetam o Índice de Reclamações.

A ação de elaboração da pesquisa de clima organizacional vai ocorrer do dia 13/01/2020 a 03/04/2020. A Analista de Recursos Humanos irá dedicar 2 horas por dia durante dois meses. A mesma possui competências e experiência profissional para a elaboração da atividade. Esse tempo será dedicado para estabelecer o manual de como será realizado a pesquisa na empresa. O tempo para essa elaboração é adequado, pois assim a especialista consegue avaliar os pontos necessários, envolvendo todos os setores, desde o pessoal administrativo até a fábrica. Contendo perguntas que façam com que os participantes se sintam à vontade, de forma objetiva e sem custo. Após o término da elaboração da proposta, a mesma deve passar pela validação da diretoria e Gerente do setor, que vai ocorrer em forma de apresentação no dia 06/04/2020 de acordo com a disponibilidade dos gestores. Essa validação acontece com foco em avaliar se a proposta pode trazer resultados condizentes com os procedimentos, para assim a empresa obter resultados positivos em relação ao Índice de Reclamações.

A implantação da proposta acontecerá no horário de almoço do dia 13/04/2020. Cada colaborador terá um tempo de 20 minutos para responder o questionário, durante 1 semana, sendo dividido por setores para cada dia. Esse tempo será dedicado para cada participante responder com calma, podendo responder com sinceridade, já que o foco é o mesmo; estar à vontade com a situação. A partir disso, o objetivo desta etapa é conhecer os pontos que afetam os meios de serviços da empresa e do colaborador, como o índice de reclamações.

A Analista de Recursos Humanos terá 1 semana para realizar a análise dos resultados e com esses montar um plano de ação como alternativa de resolução. Essa análise deve conter os pontos positivos e negativos da pesquisa, avaliar as possíveis soluções juntamente com o Plano de Ação. Esse plano de ação deve ser montado em 2

meses e 3 semanas, tempo necessário para o estudo de todos os pontos identificados. O plano de ação deve apresentar soluções para que as reclamações de clientes diminuam, podendo conter treinamentos, dinâmicas, renovação no quadro de pessoal, entre diversas alternativas voltadas para o relacionamento interpessoal.

A empresa sofre problemas em relação a motivação dos funcionários. Existe ausência de um plano de ação para solucionar essa questão, de maneira que motive os funcionários e crie um melhor ambiente de trabalho, para então os colaboradores se sentirem-se mais satisfeitos, e atingir suas metas na empresa, isso tornará o ambiente mais produtivo. Segundo Walger (2014), a motivação é um elemento importante no comportamento humano, não é o único, somam-se junto a isso a percepção, personalidade, atitudes e aprendizado do indivíduo, isso contribuí para uma identidade psicológica e para o comprometimento dos funcionários.

Para incentivar os colaboradores, será desenvolvido um plano motivacional, onde o Coordenador de RH do dia 06/01/2020 até o dia 17/01/2020 estará trabalhando na elaboração de uma bonificação que será concedida aos trabalhadores. Será dado aos funcionários um valor em dinheiro de R$200,00 para aqueles que não tiverem faltas sem justificativa e atingirem a meta de 85% de produtividade anual. Também será trabalhado encima da questão financeira para o preparo deste custo que será concedido no final de 2020. O objetivo é motivar seus colaboradores e incentivá-los a ter entusiasmo nas suas atividades, deste modo a empresa obterá mais resultados tornado-a mais produtiva e assim alcançando suas metas e objetivos. A validação do plano motivacional será realizada no dia 20/01/2020, em uma reunião, aonde estarão o Diretor geral e o Diretor do RH, que terá duração de 1 hora para apresentação e meia hora para o diretor das sugestões de mudança. Com a implantação acordada com o diretor, ela vai começar a ser aplicada dia 22/01/2020, ficará a cargo do estágiario e Diretor de RH a conferência do ponto para verificar as faltas e a produtividade do funcionário a partir desta data. Esse Plano de ação deve ser montado em 2 semanas e 3 dias. Em dezembro de 2020 será entregue essa bonificação aos colaboradores que estiverem qualificados.

A organização não tem uma revisão frequente dos processos de produção, por conta disso ocorrem falhas tanto na produção quanto na conferência do produto final, tendo um índice acima do desejado de reclamações dos clientes. Será elaborado um treinamento pelos supervisores de produção que revisarão os processos de produção, desde como escolher a matéria-prima até como a peça final deve ficar. Isso irá ser realizado de 06/01/2020 a 14/02/2020, sendo separado 2 horas por dia durante um mês. Esse tempo será o suficiente para analisar os processos da produção e criar um

treinamento com auxílio de cursos online. Segundo Boog (2013) o treinamento é uma peça chave para o desenvolvimento da organização e para ser eficaz e útil deve ter um desenvolvimento e aplicação sistemático e organizado sendo preciso práticas e ajustes das soluções criadas para alcançar o objetivo desejado.

Irá ser apresentado para o gerente de produção as sugestões de treinamento para ser validado. Isso levará 2 horas de ambos no dia 18/02/2020, para a discussão e tomada de decisão a qual será mais eficaz e se precisará ter alguns ajustes. Esse é o tempo necessário para a apresentação das ideias e a análise do projeto demonstrado pelo gerente, debater sobre e corrigir se necessário. Após devidamente aprovado o treinamento, ele será implantado na empresa e partilhado a partir do dia 24/02/2020 pelos supervisores e quem vai receber esse treinamento serão os auxiliares de produção por um período de uma semana sendo separado 2 horas por dia para o treinamento e sanar as dúvidas que podem surgir. Esse plano de ação deve ser montado em 1 mês e 1 semana.

Para ter um feedback do treinamento será avaliado os resultados obtidos após ele e comparado com os outros de meses anteriores antes do treinamento, os responsáveis pelo levantamento de dados serão os supervisores de recursos humanos e de produção, o projeto terá continuidade uma vez por mês, pois, o melhor momento para as coletas de resultados na organização é no final do mês.

3. CONCLUSÃO

Através da realização de uma pesquisa de campo em uma empresa de compósitos levantou-se o problema do alto índice de reclamação dos clientes. Uma vez levantadas as possíveis causas desse alto índice de reclamação, buscou-se alternativas para sua redução e elaborou-se um plano de ação para a reduzir esse índice

A pesquisa permitiu que os temas teóricos estudados ao longo do desenvolvimento do trabalho pudessem ser vistos em ação em uma organização existente no mercado, permitindo adquirir o conhecimento de como uma empresa é gerida, estruturada e como apresenta problemas decorrentes de várias causas, sendo assim, agregando conhecimento teórico e prático.

Com relação à tratativa de reclamações de clientes, percebeu-se que para lidar com esse assunto, no caso da empresa estudada, primeiro se tem que fazer uma retomada de questões internas, como motivas os colaboradores, estabelecer canais assertivos de comunicação e estabelecer um planejamento estratégico que além de manter os objetivos e metas da organização, também contemple os interesses dos colaboradores visto que são eles que atuam diretamente na produção e devem zelar para entregar um serviço de qualidade em tempo hábil, para não prejudicar a produtividade e a rentabilidade da empresa, e cultivar a confiança de seus clientes. Se o cliente se sentir insatisfeito com algum serviço prestado pela empresa, ele não só pode, como vai registrar uma reclamação. As insatisfações dos clientes podem ser dos mais variados tipos, desde atraso na entrega até produto incorreto ou não conforme.

Uma vez realizada as tratativas das causas internas, conforme proposto pelo presente artigo, a empresa deverá estabelecer um processo documentado para tratamento de reclamações de clientes reunindo e decidindo como irão tratar essas reclamações, desde o seu recebimento até a resolução. Esse processo deve ser documentado e seguido a cada nova reclamação de cliente. Um mínimo de elementos que devem ser levados em consideração no momento de definir o processo de tratativa de reclamações: receber e registrar as reclamações, seja por meio de canais de telecomunicação (telefone, e-mail, site), ou até mesmo com pesquisa de satisfação (NPS, por exemplo). Após deve-se validar e investigar a reclamação de maneira cautelosa, levantando todas as informações necessárias para entender a causa da insatisfação do cliente. A investigação pode ser feita tanto internamente (procurando saber se a situação informada pelo cliente realmente ocorreu e por qual motivo), como externamente (buscando mais informações diretamente com o cliente para melhor entender sua reclamação). Por fim deve-se definir as ações a serem tomadas e quem irá acompanhar o processo para garantir que a mesma reclamação não ocorra novamente, para isso deve-se monitorar e registrar todos os passos resolvendo a causa da reclamação e deixando registros de cada etapa.

4. REFERÊNCIAS

BOOG, G.; BOOG, M. **Manual de treinamento e desenvolvimento: processos e operações.** Volume 2. 6. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2013.

CAMPOS, V. F. **Controle da qualidade total** (no estilo japonês). Nova Lima/MG: INDG Tecnologia e Serviços Ltda, 2004.

CARDOSO, H.; FREIRE, L.C. **Mudança e aprendizagem nas organizações**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2003.

CHIAVENATO, I. **Administração nos novos tempos**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas.** 3. ed. Rio de janeiro: Elsevier, 2010.

GIL. A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo. Atlas. 2010.

GONÇALVES, J.P. **Desempenho Organizaciona**l. In: Semanário Econômico Nº 815, 2002.

MOORHEAD, G. **Comportamento organizacional: Gestão de pessoas e organizações**. São Paulo. Cengage. 2015.

KNAPIK, J. **Gestão de pessoas e talentos**. Curitiba: Intersaberes, 2012.

LACOMBE, F.J.M. **Recursos Humanos: Princípios e Tendências.** São Paulo: Saraiva, 2005.

LEITE, C.; MARINHO, C.; SILVA, J.; DECHANDT, S. **A motivação no ambiente de trabalho: um estudo de caso na Feira de Importados de Brasília/DF.** Disponível em http://www.inovarse.org/sites/default/files/T16_176.pdf . Acesso em 24.outubro.2019. III INOVARSE (Responsabilidade Social Aplicada), 29 a 30 de otrubro de 2016.

LIMA, S.M.V.; BRESSAN, C.L. **Mudança organizacional: uma introdução**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2003.

MARCONI, M. A; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados**. 2. ed. São Paulo: Atlas 2002.

MARTINS, P.G.; ALT, P.R.C. **Administração de materiais e Recursos Patrimoniais**. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2009.

MOÑINO, M. RODRÍGUEZ, M.A. **La gestión estratégica de los procesos**. Barcelona: Folio, 1997.

MORAIS, R. **Logística empresarial**. Curitiba: InterSaberes, 2015.

OLIVEIRA, M. O. **Comportamento Organizacional para Gestão de Pessoas**. São Paulo: Saraiva, 2010.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

ROMERO, S. M. T. **Gestão de pessoas: conceitos e estratégias**. Curitiba: Intersaberes, 2013.

SILVA, R. O. **Teorias da administração**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008.

WALGER, C. **Motivação e satisfação no trabalho: em busca do bem-estar de indivíduos e organizações**. Curitiba: InterSaberes, 2014.