

CENTRO ESTADUAL DE EDUCAÇÃO TECNOLOGIA PAULA SOUZA

FACULDADE DE TECNOLOGIA DE INDAIATUBA

DR. ARCHIMEDES LAMMOGLIA

GLAUCIA DOS SANTOS FERREIRA

**Gemba Kaizen: sua aplicabilidade em uma empresa do setor
logístico para melhoria de processo e pessoas**

Indaiatuba - SP
2020

CENTRO ESTADUAL DE EDUCAÇÃO TECNOLOGIA PAULA SOUZA

FACULDADE DE TECNOLOGIA DE INDAIATUBA

DR. ARCHIMEDES LAMMOGLIA

GLAUCIA DOS SANTOS FERREIRA

**Gemba Kaizen: sua aplicabilidade em uma empresa do setor
logístico para melhoria de processo e pessoas**

Trabalho de Graduação apresentado por Glauca Dos Santos Ferreira como pré-requisito para a conclusão do Curso Superior de Tecnologia em Gestão Empresarial, da Faculdade de Tecnologia de Indaiatuba, elaborado sob a orientação do Prof.^a Rafaeli Cardozo Modolo Begalli

Indaiatuba - SP
2020

CENTRO ESTADUAL DE EDUCAÇÃO TECNOLOGIA PAULA SOUZA

FACULDADE DE TECNOLOGIA DE INDAIATUBA

DR. ARCHIMEDES LAMMOGLIA

GLAUCIA DOS SANTOS FERREIRA

Banca Avaliadora:

Profª. Rafaeli Cardozo Modolo Begalli	Orientadora
Elisiane Sartori Menezes Garcia	Profissional da Área
Benedito Carlos Florêncio Silva	Professor Convidado

Data da defesa: 29/06/2020

Gostaria de agradecer a mim mesma, por ter chegando tão longe e ao meu Dream Team da vida Viviane, Camila e Michael sem vocês essa jornada não teria sentido. Veni Vidi Vici

AGRADECIMENTOS

Gostaria de agradecer a Deus, a minha professora orientadora Rafaeli Cordozo, por ter me auxiliado nesta caminhada, muitíssimo obrigada todo o suporte e dedicação durante este projeto e a todos aqueles que participaram, para compor este trabalho, sendo de forma direta ou indireta, meu muito obrigado a todos vocês.

“As oportunidades para melhorias existem em grande quantidade, mas não mandam aviso.”

Joseph Juran

RESUMO

Nos dias atuais as organizações têm adotado a melhoria contínua, como o objetivo de atingir, resultados cada vez melhores, sejam eles em processo, pessoas e produtos. Esta melhoria pode ser atingida através de diversas metodologias entre elas o Kaizen e seu círculo. O Kaizen tem como prática a rotina de despertar dentro das pessoas o hábito diário de buscar melhorias seja no âmbito profissional ou pessoal. Como objetivo principal desta monografia é a aplicação de um projeto de melhoria para que os times alcancem o melhor resultados, utilizando a metodologia Kaizen e a ferramenta de Gemba Walk, para encontrar desvios e propor melhorias. A metodologia deste trabalho foi dividida em três sendo a primeira delas teórica, a segunda pesquisa de campo e por último o observador participante, para a coleta final de dados em uma análise qualitativa, com suporte científico teórico. A análise desta monográfica foi feita a partir de aplicação de um questionário interno com perguntas abertas, para o time estudo dentro da organização. Os resultados apontados mostram a não padronização de processos, falta de boas práticas e valorização do time, e a não filosofia do Kaizen e melhoria dentro da organização. Para finalização foi identificado a falta de estratégia, planejamento e comunicação dentro da organização, a mesma vem procurando e trabalhar e implementar o pensamento estratégico e de gestão dentro de suas equipes.

Palavras – Chaves: Kaizen, Gemba Walk, Melhoria

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1: Kaizen	15
Figura 2: Ciclo do Kaizen: Melhoria Contínua	16
Figura 3: Responsabilidades e papéis assumidos em um círculo Kaizen.....	17
Figura 4: PCP - Planejamento e Controle da Produção.....	26
Figura 5: Relação entre processos primários e de apoio	27
Figura 6: Macro Processo Inbound	28

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Produtividade time 1	38
Gráfico 2: Produtividade time 2	39
Gráfico 3: Produtividade time 1	40
Gráfico 4: Produtividade time 2	42

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	11
CAPÍTULO I.....	14
1 Fundamentação Teórica.....	14
1.1 KAIZEN.....	14
1.2 Círculo do Kaizen.	15
1.3 Gemba Walk	18
1.4 Liderança	18
1.5 Performance Operacional	20
1.6 Gestão de Pessoas na Operação	21
1.7 Valorização dos colaboradores e sua importância	22
1.8 Logística.....	24
1.9 Cadeia de Suprimentos	25
1.10 Inbound Logístico	27
CAPÍTULO II.....	30
2 Percurso Metodológico.....	30
2.1 Caracterização de Pesquisa.	30
2.1.1 Objetivo da pesquisa.	31
2.1.2 Delineamento da pesquisa.....	32
2.2 Caracterização do lugar e da amostra de pesquisa.....	33
2.3 Procedimentos para coleta e análise de dados.	33
2.3.1 Técnicas para coleta de dados	34
2.3.2 Natureza da análise de dados	35
CAPÍTULO III	37
3 Análise e Discussão dos Dados	37
3.1 Objetivo.	37
3.2 Apresentação dos dados coletados.....	37
3.3 Análise dos dados coletados	38
3.4 Proposta de Melhoria	40

CONSIDERAÇÕES FINAIS	44
REFERÊNCIAS	45
ANEXOS	50

INTRODUÇÃO

A busca pela melhoria seja dentro de um processo, pessoas ou vida pessoal acaba se tornando um desafio constante, mais como tornar essa filosofia em uma realidade clara, onde nem sempre os objetivos se encontram de forma clara. Podemos nos perguntar de fato qual é o significado dessa melhoria na minha vida ou em determinado processo? Como fazê-la de forma contínua e por onde comer e a colocá-las em prática?

As organizações estão sempre em busca de excelência e as vezes acabam se perdendo dentro de suas expectativas de melhorar tudo, sem um tipo de ação de foco. Desta forma a estratégia operacional precisa envolver estratégia, métodos, planejamento e definição de suas metas e indicadores, para avaliar o desempenho dentro de sua operação buscando a excelência, otimização e equilíbrio.

É função das empresas se preocuparem com o desenvolvimento intelectual e psicológico de todos os colaboradores, fornecendo a capacitação necessária. Investir no desenvolvimento intelectual do colaborador é de suma importância, tornando o colaborador capacitado para as divergências do dia a dia. Trazendo melhorias para o ambiente de trabalho com inovação tecnológicas, sociais, políticas, culturas e econômicas, permitindo que seus colaboradores trabalhem com inteligência.

Dentro das organizações as melhorias, são conhecidas como Kaizen ferramenta esta originada do Japão, logo após a Segunda Guerra Mundial, popularmente usada dentro dos setores de operação para crescimento, padronização e desenvolvimento de seus processos, sua aplicação não se limita às organizações, podendo ser utilizado na vida pessoal.

O Kaizen tem como foco a busca pela melhoria contínua, onde todos os dias sempre podemos ter algo a melhor, seja em nosso pessoal ou profissional visto que nos seres humanos estamos sempre em constante evolução em nossas vidas ou até pequenas tarefas desempenhadas em nosso dia a dia.

O processo de melhoria contínua está fortemente ligado ao espírito de equipe, visto que ninguém faz nada sozinho, envolvendo todas as pessoas da organização no aperfeiçoamento de processos, com auxílio de diversas áreas da organização, com o objetivo de trocar experiências e utilizar técnicas para solução de problemas.

O Kaizen além da melhoria contínua, tem como objetivo estimular as pessoas a enfrentar seus desafios e atingir as metas, utilizando do *Gemba Walk*, para entender a situação atual com métodos científicos e perguntas. Motivando seus colaboradores, cultivando a liderança, equipes e culturas, mantendo como boas práticas a aprendizagem constante.

Nesse sentido, este trabalho tem como objetivos específicos:

- Kaizen e seu círculo;
- O desenvolvimento do time operacional;
- Aplicação de um projeto de melhoria para que os times alcancem o melhor resultado.

Como justificava para este trabalho, será mostrada a importância do uso correto do círculo do Kaizen para a padronização de processos, melhoria contínua e valorização do recurso operacional humano dentro da organização, evitando conflitos internos, mostrando os benefícios de um bom planejamento e desenvolvimento de seus colaboradores e liderança para alcançar os resultados almejados, sabendo aproveitar o melhor de cada colaborador dentro da operação reconhecendo suas qualidades e esforços.

Potencializar as qualidades do grupo estudado e fortalecer suas fraquezas, para assim, alcançar os objetivos almejados. Desta forma, aumentando a qualidade de vida no trabalho e trazendo melhorias, tanto para processos internos, quanto para o ambiente de trabalho fortalecendo a relação entre organização e colaborador.

Sendo assim, será empregada a pesquisa de campo para verificar, o desempenho operacional do grupo juntamente com o seu coordenador, utilizando como técnica o *gemba walk*, para coletas de dados, com auxílio de um questionário interno fornecido pela a própria empresa, do qual, será aplicada a melhoria

A hipótese deste trabalho busca responder o problema central, ou seja, mostrar que com o Kaizen é possível melhorar processos, pessoas e juntamente com uma gestão eficaz do Kaizen é possível alcançar resultados almejados dentro da organização, atingindo o seu equilíbrio e alcançando ótimos resultados e um ambiente de trabalho amigável.

Como metodologia para a realização desse trabalho será feito um estudo de caso em uma empresa multinacional logística localizada no estado de São Paulo. Os materiais coletados serão informações colhidas de líderes e subordinados dentro da organização mantendo a privacidade de todos envolvidos, organização, líderes e colaboradores.

O trabalho conterá três capítulos, sendo que o primeiro descrever-se-á a fundamentação teórica do conteúdo será apresentado *kaizen*, performance operacional, gestão de pessoas na Produção, valorização dos colaboradores e sua importância e logística. O segundo capítulo, abordará a metodologia de pesquisa utilizada para desenvolver o projeto. O terceiro capítulo

versará sobre o desenvolvimento do trabalho e da aplicação de temas fundamentados e a análise dos dados coletados, aplicando treinamentos para fortalecimento de líderes e time operacional, resultando uma melhoria dentro da tarefa desenvolvida e escolhida para ser estudada neste trabalho.

CAPÍTULO I

Fundamentação Teórica

Neste primeiro capítulo iremos abordar de forma teórica cinco tópicos importantes para a elaboração deste trabalho sendo eles: Kaizen, Performance Operacional, Gestão de Pessoas na Operação, Valorização de Colaboradores e sua Importância e Logística

1.1 KAIZEN

O *Kaizen* vem do japonês, melhoria ou mudança para melhor, seja ela pessoal, familiar, social e profissional. Desta forma as grandes organizações, tem procurado a se adaptar e aprimorar cada vez mais diante das exigências do mercado e a seus consumidores ainda mais exigentes. Todos esses fatores juntos contribuem para o método *Kaizen* ser aplicado dentro das organizações de forma geral, sendo elas empresas de pequeno, médio e grande porte. (NARUSAWA E SHOOK, 2009)

De acordo com Prado (2015, p.101)

A palavra Kaizen, de origem japonesa, significa um contínuo melhorado (KAI = Modificar e Zen = Bem), envolvendo todos, inclusive gerentes e operários. Este método ou filosofia consiste em uma estratégia organizacional mediante a qual se criam grupos multifuncionais de diversos níveis hierárquicos, com o objetivo de eliminar desperdícios, aumentar a flexibilidade da área de manufatura e reorganizar processos produtivos.

Figura 1: Kaizen



Fonte: ENGENHARIA EXERCÍCIOS (2020)

De acordo Robbins (2015), o *Kaizen* significa a melhoria constante, seja dentro da linha de produção de uma organização até as relações pessoais. Procurando sempre formas de melhorar. O *Kaizen* tem como base a melhora gradual, das melhorias simples. Compreende-se que as pequenas melhorias, feitas diariamente começam a criar melhorias acumuladas.

Segundo Daychoum (2016, p.197)

Para o *Kaizen*, é sempre possível fazer melhor, nenhum dia deve passar sem que alguma melhoria tenha sido implantada, seja ela na estrutura da empresa ou no indivíduo. Sua metodologia traz resultados concretos, tanto qualitativamente como quantitativamente, em curto espaço de tempo e a um baixo custo (que, conseqüentemente, aumenta a lucratividade), apoiados na sinergia gerada por uma equipe reunida para alcançar metas estabelecidas pela direção da empresa.

O aspecto mais importante do *Kaizen* e sua implacável aplicação do processo de progresso contínuo, aprendendo através dos erros, determinando a raiz do problema e assim, provendo medidas defensivas e eficazes, habilitando os colaboradores para implementarem essas medidas dentro da organização e em sua vida pessoal. (WARTZMAN, 2013)

1.2 Círculo do Kaizen.

O Círculo do *Kaizen* traz aquilo que os empreendedores e organizações procuram, sendo eles: redução de custo e aumento de produtividade. Isso ocorre partindo do pressuposto que nós

seres humanos, podemos melhorar continuamente no desenvolvimento das atividades desempenhadas. (JÚNIOR, 2015).

Em sua essência o círculo do *Kaizen*, tem como objetivo a mudança de mentalidade e comportamento em todos os níveis, desde o pessoal até o profissional. Desta forma, está centrado nas pessoas, uma vez que são elas que executam as ações das organizações. (MIKA, 2006)

Figura 2: Ciclo do Kaizen: Melhoria Contínua



Fonte: ECOPROUD CONSULTORIA (2020)

O círculo geralmente consiste de seis a oito membros de equipe dentro da organização, sendo elas diversas áreas dentro da organização pode -se destacar o gerente da organização, qualidade e melhoria contínua, do qual, se reúnem por mais ou menos uma hora, uma vez ou até duas durante a semana, por um período de seis e oito semanas. (DENNIS, 2008)

Figura 3: Responsabilidades e papéis assumidos em um círculo Kaizen

Papel	Responsabilidade
Membro do círculo	Assistir a reuniões Contribuir com idéias Escolher e analisar problemas Recomendar e implementar soluções Fazer apresentações
Facilitador	Participar de treinamento Guiar membros de equipe através do processo de solução de problemas Assistir a reuniões do círculo Completar e entregar registros de reuniões de KCA
Orientador	Participar de treinamento Fornecer conselhos técnicos ou administrativos quando necessário Participar de reuniões do círculo Ajudar a coordenar apresentações para a gerência
Treinador do círculo	Desenvolver e conduzir treinamentos Participar de reuniões do círculo se convidado Fornecer treinamento na solução de problemas, se for necessário Juntar os registros de reuniões e se reportar a gerência
Gerente	Encorajar a formação de círculos e o envolvimento Verificar periodicamente o progresso do círculo e oferecer sugestões Aprovar recomendações Participar de apresentações

Fonte: Produção Lean Simplificada (2008)

Segundo Liker (2007), o círculo é essencial para o estabelecimento de metas e cumprimento de cronogramas, o líder de cada grupo age como conselheiro. O papel do líder é assegurar que o círculo aborde questões significativas, onde melhore a equipe ou grupo e que o tempo seja usado de forma sábia e produtiva.

Segundo Kishida (2009), O Círculo do Kaizen tem como finalidade:

- Melhorar a capacidade individual, das pessoas envolvidas no círculo, melhorando suas habilidades individuais, autoconfiança e preparo para soluções de problemas e desta forma desenvolvendo o trabalho em equipe
- Respeitar o ser humano e criar um ambiente agradável e proativo, existe uma necessidade de integrar as áreas de trabalho, ampliando a visão sistêmica e dos negócios, transformando o ambiente agradável para se trabalhar
- Melhorar a eficiência na área de trabalho. Os colaboradores contribuem para a qualidade de trabalho melhor e conseqüentemente trazendo crescimento para a organização.

O círculo do *Kaizen*, tem como essência qualidade e o controle total, buscando sempre a qualidade total, integrando as atitudes e práticas de trabalho. Como resultado temos uma produção sem erro, elevando sua qualidade e viabilidade. (Lisboa, J. 2013).

1.3 Gemba Walk

A palavra *Gemba*, assim como o *Kaizen* é originado do Japão cuja o significado é “verdadeiro lugar”, dentro das organizações pode ser definida como “o local onde as coisas realmente acontecem”. Assim, quando a utilizamos dentro do meio industrial, o *Gemba* seria o chão de fábrica, onde tudo realmente acontece e onde os produtos são produzidos. (CARPES, 2014).

O *Gemba*, tem como objetivo mostrar os problemas dentro da operação, trazendo assim ideias de melhoria, do qual, irão surgir a partir do *Gemba Walk*. É uma atividade que leva coordenadores e time gerencial às linhas de frente da manufatura, procurando desperdícios e oportunidades ou melhorias dentro da produção (*Gemba Kaizen*). (HAFEY, 2015).

A caminhada *gemba*, conhecida popularmente como *gemba walk*, envolve observações pessoais sobre o trabalho desenvolvido, pelo o colaborador, essa prática é recomendada para entender o comportamento de seus colaboradores diante dos processos de produção, atuando no processo de formação de equipes para trabalho, permitindo interação entre elas e assim trazendo melhorias positivas e também auxiliando na avaliação do local de trabalho e agregando valores as tarefas desempenhadas, podendo ser utilizados para melhorias frequentes dentro da operação e principalmente na parte de desenvolvimento de equipes. (PETRUSKA, 2012).

1.4 Liderança

Liderar pessoas atualmente é uma tarefa bastante versátil. Se antigamente, a liderança era focada somente pela hierarquia e pela obediência dos liderados, o cenário atual mostra que o papel e o perfil do líder sofreram transformações intensas. Atualmente o líder necessita não só apenas de habilidades técnicas para gerir colaboradores e equipes, mas também a capacidade de desenvolver seus liderados, atendendo expectativas pessoais e profissionais, alinhando com os interesses da organização. (KOFMAN, 2018)

Um bom líder é aquele que consegue bons resultados, através do desempenho de seu time, incentivando o desenvolvimento e crescimento de cada colaborador dentro da organização, preservando a harmonia e o bem estar do grupo, percebendo que o sucesso não depende somente do líder e sim de toda a sua equipe. (BORGES, 2015)

De acordo com Biazzi (2017), há uma parte ligada a construir e energizar a equipe, desenvolver, delegar e negociar recursos, prioridades e prazos, mostrar coragem e comprometimento, envolver e saber reconhecer, mobilizar, persuadir e inspirar. Essa é a essência da liderança, que não foca apenas na produtividade, mais também a capacidade de adaptação, de mudança e de inovação. A liderança é processo de influenciar as atividades de cada indivíduo ou grupo no alcance de uma meta ou determinada situação.

Segundo Guimarães (2012, p. 4)

É importante também que o líder tenha consciência de que liderança é responsabilidade. Não podem ser permissivos nem culpar os outros. Líderes eficazes assumem a responsabilidade final e não temem os subordinados. Eles os encorajam e incentivam. Não importa quanto sejam pessoalmente vaidosos ou humildes, líderes valorizam suas equipes e cercam-se de pessoas independentes e autoconfiantes. Liderança é confiança e respeito. Segundo Drucker, o líder eficaz sabe que a tarefa suprema da liderança é a criação de um significado que justifique e valorize cada ação, cada objetivo, todo e qualquer trabalho, Liderança inspira e empolga.

De acordo com George (2009, p.10)

Dirigir uma organização, pequena ou grande, não é tarefa fácil. Boa parte do tempo é solitária. Atender às diversas necessidades das pessoas a quem você serve é um esforço constante. Dirigentes são empurrados para diferentes direções e mesmo assim devem manter uma visão clara de para onde eles e suas organizações devem ser conduzidas.

São competências desejadas em um líder inspiração, motivação, flexibilidade, boa oratória, planejadores, estrategistas, desenvolvedoras e gerenciadoras de conflitos. O papel do líder é conduzir, orientar e elevar os seus colaboradores, alcançando assim os resultados almejados dentro da organização. (GUIMARÃES, 2012)

De acordo com Lopes (2013), o líder deve conhecer as etapas e os processos do trabalho dentro da organização, deve saber a forma correta de realizar cada uma delas, para garantir a efetividade do trabalho a ser desempenhando. Os líderes devem compreender as políticas e

procedimentos internos da organização, assim como missão, visão e os valores, e deve transmiti-los ao time e garantindo que sejam seguidos. Tem o papel de analisar os trabalhos da área, procurando a melhoria contínua dos processos, melhorando assim o ambiente de trabalho.

A função principal de um líder é encorajar, incentivar sua equipe a desenvolver a melhoria contínua seja no pensamento ou em ações, é importante que o líder ofereça apoio e treinamento aos seus colaboradores, que os ensine, que transmita os seus conhecimentos, desta forma havendo prosperidade e crescimento dentro da organização. (KOFMAN, 2018)

1.5 Performance Operacional

De acordo com Caldeira (2014), a parte operacional, de qualquer organização, é alvo da maior parte de sistemas de monitoramento, grande parte deles sendo voltados para a performance de seus colaboradores. Este tipo de monitorização tem como objetivo acompanhar os objetivos organizacionais e operacionais, particularmente associados aos resultados operacionais dentro da organização, podendo ser diário, mensal e anual.

Segundo Lisboa e Gomes (2018, p.42):

A medição da performance tem naturalmente evoluído e acompanhado as transformações que se têm verificado nas organizações. Essas transformações foram mais intensificadas no final do século XX, tendo por isso originado alterações radicais à medições da performance das empresas.

A confiabilidade do serviço envolve diversos atributos principalmente relacionados a qualidade. A capacidade que a organização tem de cumprir padrões relacionado aos seus produtos e processos, alinhado com a planejamento da performance dentro da organização é considerado uma questão fundamental para os serviços envolvidos. Isto significa que, a chave para a qualidade do serviço ao cliente pode ser mensurada da disponibilidade e performance operacional. Por meio de medidas relacionadas a performance é possível determinar se as organizações estão atingindo as metas de nível e serviço. (FILHO, 2006).

Segundo Lisboa e Gomes (2018, p. 49):

O desenvolvimento de sistemas de medição de performance baseia-se num processo operacional que se desenrola dias fases. Numa primeira fase, deverá ser identificado e implementado um conjunto equilibrado de indicadores de performance a ser utilizado por gestores dos níveis da organização. Na segunda fase, esses indicadores deverão ser disseminados pelos restantes níveis hierárquicos da organização.

De acordo com Caldeira (2014, p. 4) “Poder acompanhar o esforço e o respectivo resultado num espaço de tempo curto, em ambiente concreto, permite evidenciar, com maior clareza, a eficácia das decisões de gestão.”

A performance operacional tem como estratégia, o alinhamento das organizações com objetivo do mercado, trabalhando com metas para cada setor. Sendo possível com investimento em desenvolvimento do seu time de líderes e colaboradores, tecnologia, automação produtiva entre outras.

1.6 Gestão de Pessoas na Operação

A gestão de pessoas é um conjunto de práticas que visa o desenvolvimento do capital humano dentro das organizações. As técnicas de gestão de pessoas envolvem motivação, retenção e capacitação do colaborador com o objetivo de melhorar seu desempenho dentro da organização.

De acordo Ribeiro (2006, p. 3)

Em uma época em que a globalização, a competição, o forte impacto da tecnologia e as céleres mudanças se tornaram os maiores desafios fora da organização, a vantagem competitiva das empresas hoje está na maneira como o conhecimento das pessoas é utilizado, de forma a colocá-lo logo e eficazmente em ação, na busca de soluções satisfatórias e de novos produtos e serviços inovadores.

A gestão de pessoas garante que todas as necessidades relacionadas aos colaboradores sejam atendidas, seja nas funções almejadas ou que estejam capacitados a exercer. A falta de controle sobre ele, acarretara há danos internos, trazendo dificuldade para o gerenciamento do time operacional, gerando assim conflitos internos, alta rotatividade de pessoas, baixa lucratividade e cancelamento de contratos da corporação. (GARCIA E HONÓRIO, 2008)

Segundo Araújo (2009, p. 139)

Em função da globalização e da concorrência acirrada, as organizações precisam investir no capital humano para a superação dos fatores restritivos que se apresentam. A gestão de pessoas precisa ser substituída pela gestão com pessoas, com bom senso e equilíbrio emocional e empatia. O ser humano precisa ser capacitado e motivado para dar sugestões, visando a redução de desperdícios e tomada de decisão em tempo real.

De acordo com Ferreira et al. (2017, p. 4)

A produção se deu por meio de práticas de relações entre abastecimento, produto e escala. A gestão simplificou-se em funções subordinadas e rotinas. O conhecimento demandado era o domínio dos elementos funcionais já assimilados pela organização, um conjunto de habilidades técnicas. Cuidar de pessoas era questão de ajuste controle.

Segundo Weiler (2010), dentro do setor de produção, a gestão de pessoas tem como papel trabalhar a harmonia de seus colaboradores, com o objetivo de reduzir a pressão diária e conflitos internos estabelecendo um ambiente de respeito e empatia, respeitando a diversidade do grupo. Afinal, conflitos só prejudicam o clima organizacional e os resultados.

1.7 Valorização dos colaboradores e sua importância

O reconhecimento e a valorização pela qualificação e competência dos colaboradores integram, de forma fundamental, o processo de motivação e crescimento em equipe. Sabe-se que motivação é uma força interna e pessoal, porém é evidente que tais práticas impulsionam e incentivam a ação. (RUGGERI, 2016)

Na correria dos dias atuais dentro das organizações muitas vezes passa despercebido as perdas do dia, do qual, não é valorizado às pequenas coisas, ou seja, o empenho dos colaboradores em busca de bons resultados. Existem aqueles colaboradores que só fazem o essencial para que a tarefa exija, e existem colaboradores que abraçam qualquer tarefa, seja ela, dentro do seu escopo ou não como uma forma para se desenvolver e mostrar seu trabalho. (SOUZA, 2014)

Chiavenatto (2008) apud Segundo Souza (2014, p. 2):

As pessoas devem ser visualizadas como parceiras das organizações. Como tais, elas são fornecedoras de conhecimentos, habilidades, competências e, sobretudo, o mais importante aporte para as organizações: a inteligência que proporciona decisões racionais e que imprime significado e rumo aos objetivos globais. É neste ambiente, que os colaboradores compartilham conhecimento e desenvolvem as suas competências.

De acordo com Ruggeri (2016, p. 4) “Cada pessoa que começa um trabalho, ou inicia a colaborar com uma empresa, espera uma retribuição. Esta retribuição não constitui apenas dinheiro, mas é um verdadeiro e real conjunto de coisas.”

Podemos descrever como valores tudo que é importante para a vida do ser humano, sendo ela na vida pessoal, profissional ou organizacional. Os valores humanos são essenciais para crescimento interno do colaborador. Os colaboradores precisam ser valorizados dentro da organização, porque são eles que dão existência a uma empresa. (SOUZA, 2014)

A valorização do colaborador é essencial para que a organização possa garantir um ambiente de trabalho favorável ao desenvolvimento, cheio de bons de profissionais dando suporte para organização na busca pelo o alcance de metas e objetivo.

Quando há valorização dos colaboradores e respeito dentro do ambiente do trabalho, como consequência, temos colaboradores mais engajados com suas tarefas dentro da organização, fazendo que se sintam parte dela. É de suma importância a valorização do líder entre seus subordinados, enfatizando que cada colaborador faz parte do crescimento e sucesso da organização. As confraternizações entre as equipes também, são importantes para estimular o relacionamento dos colaboradores entre si, já que eles passam grande tempo juntos. Colaboradores satisfeitos com a sua profissão serão mais comprometidos e envolvidos com suas atividades no ambiente de trabalho. (RIBEIRO, R. 2012)

“É de suma importância enfatizar para cada gestor que é fundamental valorizar cada colaborador na empresa, pois através do desempenho e habilidade do mesmo, que a empresa alcança resultados mais produtivo, inovador e atinge excelente resultados.” Segundo Souza (2014, p.5)

A organização, da qual, reconhece e valoriza o seu cliente interno, ou seja, seus colaboradores terá um time engajado com o trabalho a ser desenvolvido. Reconhecer o colaborador é mais que dar gratificações, bônus e salário no final do mês. Mais sim, reconhecimento do mesmo pelo o seu desempenho eficaz no trabalho desempenhado,

participações de projetos, decisões nos processos da empresa e sugestão de melhoria. (RUGGERE, 2016)

1.8 Logística

A logística, apresenta um papel de total relevância chegando a ser essencial tanto nas organizações como em prestação de serviços, originado no meio militar, muito embora sua utilização remonte às antigas épocas da História da humanidade e na economia agrária. (BULLER,2012).

Dentro da sociedade contemporânea, o cidadão comum tem a necessidade de ter a disposição produtos e serviços, dos quais necessita. Por vezes, devido a adversidades de difícil previsão como greves de motoristas, transportadoras, a paragem de circulação em algumas rodovias, condições meteorológicas e entre outros, podendo ocasionar falta de determinados produtos em locais onde habitualmente eram encontrados. Onde se tem a percepção de que há uma grande quantidade de atividades econômicas, das quais, existem para garantir a disponibilização atempada dos produtos e serviços. (GODINHO, 2011)

Segundo Filho (2006), as organizações estão encontrando dentro da logística o poder de melhorar dentro do mercado competitivo, mesmo quando seus processos se encontram no estágio-limite de melhoria e qualidade de serviços.

Estas atividades podem ser reconhecidas por vários nomes como transportes, distribuições, aprovisionamento, gestão de materiais e gestão da cadeia etc., mas são todas atividades denominadas como logística. (COSTA, 2010)

Segundo Matos (2010), atualmente existem diversas definições para o termo logística. A logística nada mais é que uma atividade de gestão que pode ser definida como o processo de planejar, implementar e controlar, de forma adequada e eficiente, o fluxo de armazenamento de bens, serviços e informação relacionada, do ponto de origem ao ponto de consumo e vice e versa, procurando satisfazer as exigências de seus clientes.

De acordo com Godinho (2011), podemos considerar as atividades mencionadas, como logísticas ou relacioná-las com processo logístico, sendo elas:

- Transporte;
- Localização;
- Serviço ao cliente;
- Manuseamento de materiais;

- Comunicação e coordenações;
- Compras;
- Retorno de Materiais (logística reversa).

A logística agrega valor ao produto, por atender as necessidades do cliente, entregando o produto na onde ele precisa, e quando o cliente deseja. A logística do objeto transportado custa dinheiro. Cada transporte do produto tem um tipo de valor, podendo ser feito por caminhões, trens e aviões. Além disso, um produto que se encontra parado dentro do estoque ou centro de distribuição, acaba se tornando um ativo que deprecie rapidamente, trazendo perdas ao seu capital. O objetivo das funções logísticas é movimentar rapidamente seus ativos, minimizando custo de transportes e acarretando a diminuição do estoque. (STANTON, 2019)

1.9 Cadeia de Suprimentos

De acordo com Christopher (1997) apud Magalhães (2013 p.100):

Existe igualmente uma necessidade crucial de estender a lógica da integração para fora dos limites da empresa, para incluir os fornecedores e os clientes. Este é o conceito de gerenciamento da cadeia de suprimentos. A cadeia de suprimento representa uma rede de organizações, por meio de ligações nos dois sentidos, dos diferentes processos e atividades que produzem valor na forma de produtos e serviços os quais são colocados na mão do consumidor final.

A logística é a organização do fluxo de materiais, partindo do fornecedor até seu cliente final. O seu processo é feito de forma integrada, envolvendo todas as funções dentro da organização como Compras, Planejamento, Controle da Produção (PCP) e distribuição exigindo um fluxo efetivo de informações e onde se tem conhecimento das necessidades estritas do cliente. (FILHO, 2006)

Figura 4: PCP - Planejamento e Controle da Produção



Fonte: Porto Gente (2018)

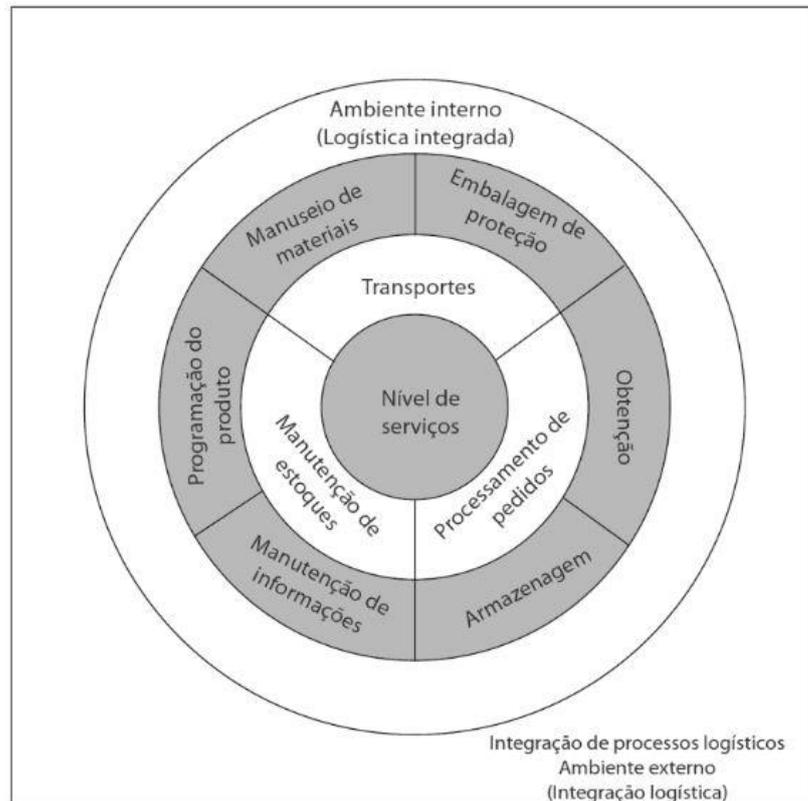
Filho (2006) cita como atividades do PCP:

- Planejamento Estratégico da Produção, onde se é definida a estratégia, o planejamento e plano de produção dentro da organização logística;
- Planejamento-mestre da produção, onde são definidas as quantidades de produtos, do quais, serão produzidos;
- Programação da produção, onde são emitidas as ordens para compras, fabricação e montagem dos produtos;
- Acompanhamento da produção, onde haja verificação sobre a execução do que foi planejado.

Dentro do mercado competitivo as organizações, utilizam de todos os recursos mecânicos e tecnológicos disponíveis com objetivo de atender às necessidades de seus clientes.

Com objetivo de atender a demanda dentro do que exigido, é necessário desenvolver processos, utilizar tecnologia de ponta com o objetivo de integrar os diversos membros dentro de uma cadeia produtiva logística, procurando manter os requisitos específicos do fluxo operacional. (MARQUES E ODA, 2012)

Figura 5: Relação entre processos primários e de apoio



Fonte: Atividades Técnicas Na Operação Logística (2012)

Uma organização que adota a logística integrada, acaba trazendo a aproximação de todos os elos, que poderão ser esquematizados de acordo com a necessidade de produção, desta forma evitando gargalos, enquanto a empresa que permanece com a visão limitada tem desvios e encontra muitas dificuldades pelo o caminho para a vazão contínua de seus produtos. (FILHO, 2006)

1.10 Inbound Logístico

A logística abrange tudo que está relacionado à movimentação e armazenagem de produtos. As funções dentro da logísticas pode ter nomes diferentes, como distribuição física, armazenamento, transporte ou trânsito de matérias (STANTON, 2019)

Segundo Miranda (2019, p.120)

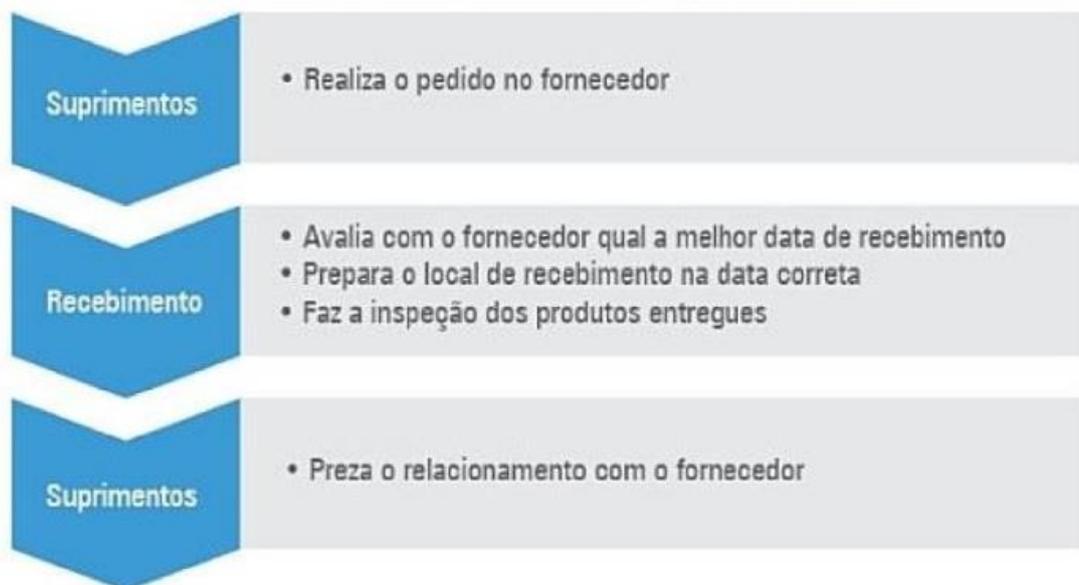
A logística de uma empresa é dividida em duas grandes partes, a relativa aos materiais que entram na empresa – logística Inbound -, e a referente aos produtos que saem da empresa – logística outbound. Cada uma delas possui etapas e processos específicos que devem ser integrados entre si e com a produção, quando houver, para tornar a operação logísticas mais eficientes.

De acordo Buller (2012, p.48)

Sem a gestão de suprimentos, também designadas de logística *inbound*, deixaríamos de prover os materiais requeridos à operação da empresa. Os processos de logística interna. Por sua vez são responsáveis pela Movimentação e Armazenagem dos Materiais (MAM) dentro da empresa. Sem essas atividades, não haveria o fluxo e, portanto, as transformações que agregam valor aos produtos. Onde a logística interna está comprometida, os custos podem até inviabilizar processos produtivos, deteriorando uma vantagem competitiva conquistada nos demais processos.

“A logística Inbound (logística de entrada) faz gestão e o controle do início do fluxo de materiais na empresa. Ela cuida de todo o transporte, recebimento e descarga de insumos para armazenagem ou diretamente para a produção.” Segundo Miranda (2019, p.121)

Figura 6: Macro Processo Inbound



Fonte: Estratégia de comercialização e logística integrada (2019)

Ainda sobre Miranda (2019), as atividades de *Inbound* compreendem:

- **Transporte dos materiais:** O transporte entre o fornecedor e a empresa;
- **Recebimento administrativo:** Conferência de notas fiscais e dos conhecimentos de transporte, além de entrar em contato com fornecedor se houver divergência;
- **Prazo de entrega:** O *inbound*, verifica o número de caminhões que podem ser recebidos ao mesmo tempo e quais produtos devem ser recebidos de acordo com a demanda e fornecedores;
- **Inspeção de material:** É feita uma auditoria, antes da descarga e conferência e estado físico do produto;
- **Descarregamento dos Insumos:** Se feita pela a transportadora, deve passar por uma auditoria antes do descarregamento e por conferência do estado físico dos produtos após recebimento;
- **Retorno de Embalagens:** Isso ocorre com peças e produtos que irão para o cliente. O cliente recebe o produto e devolve a embalagem. Este fato ocorreu por bastante tempo na indústria de bebidas, com a reutilização de garrafas;
- **Fornecedores:** a relação com fornecedores tem como objetivo passar toda a informação relacionada aos fluxos materiais de onde são feitos a logística *Inbound*.

Existe uma dependência de fornecedores onde seus produtos sejam de alta qualidade e suas entregas, sejam feitas com agilidade e a eficácia atendendo os prazos estipulados as encomendas aos clientes e consumidores ajustando assim as organizações aos processos logísticos, pois ele garante que as organizações continuem competindo no mercado que fica mais exigente a cada dia. (CASTIGLIONI, 2014).

CAPÍTULO II

Percurso Metodológico

Este capítulo tem como objetivo de descrever a metodologia, do qual, foi utilizada para a realização da pesquisa e seu desenvolvimento.

2.1 Caracterização de Pesquisa.

Segundo Souza, Santos e Dias (2013, p.77) “Em uma pesquisa, nada se faz ao acaso. Desde a escolha do tema a fixação dos objetivos, determinação da metodologia, coleta dos dados, sua análise e interpretação para elaboração do relatório final, tudo é previsto no projeto de pesquisa.”

Este trabalho será feito sobre uma pesquisa qualitativa, da qual, serão utilizados três métodos de pesquisa para obter os resultados e coleta de dados, sendo eles:

- Pesquisa de campo em uma empresa do estado de São Paulo;
- Pesquisa Bibliográfica.
- Observação Participante

A pesquisa de campo, é feita de forma investigativa empírica realizada no local onde ocorreu o fenômeno ou dispões dos elementos necessários para investigá-lo. O termo pesquisa de campo, é normalmente empregado para descrever, pesquisas feitas em lugares da vida cotidiana, em que o pesquisador vai ao campo dos quais serão analisados depois. (MERTENS, 2007).

A pesquisa bibliográfica, consiste em coleta de informação a partir de textos, livros artigos e entre outros materiais de caráter científico. Esses dados são usados em forma de citação ou servindo de apoio para desenvolvimento do assunto a ser pesquisado. (SOUZA, 2013)

A observação participante permite que o observador tenha acesso a situações em que não esteja aberta à observação científica. Embora, a observação participante, permita acesso a situações das quais não estejam abertas à investigação científica, o observador que usa a técnica deve buscar maneiras de lidar, com uma possível perda de objetividade e aos efeitos potenciais de um observador participante pode ter sobre o comportamento em estudo. (SHAUGHNESSY, 2012).

2.1.1 Objetivo da pesquisa.

De acordo com Leão (2016), toda pesquisa deve ter seu objetivo determinando para saber quais são os objetivos a serem atingidos. O objetivo de pesquisa torna o problema explícito e auxilia na definição da natureza do trabalho, o tipo de problema que deve ser solucionado, o material que irá ser coletado.

Segundo Souza (2013), podemos ter três tipos de pesquisa, dependendo do ponto de vista de seus objetivos, sendo elas:

- **Pesquisa Exploratória:** Quando encontramos a pesquisa em fase preliminar, tem como objetivo proporcionar grandes informações sobre os assuntos investigados, definindo o seu delineamento. Envolvendo levantamento bibliográfico e documental e estudos de caso.
- **Pesquisa Descritiva:** Seu objetivo central é a descrição das características de determinados grupos ou fenômenos ou relações entre variáveis. Determinadas pesquisas descritivas vão além da identificação da existência de relações entre variáveis, como objetivo de determinar a natureza dessa relação. (SOUZA, 2013)
- **Pesquisa Explicativa:** Tem como objetivo identificar os fatores que determinam ou que possam contribuir para a ocorrência dos fenômenos. Este é o tipo de pesquisa, do qual, mais se aprofunda o conhecimento com os fatos apresentados.

A pesquisa desta monografia tem como objetivo entender o impacto da gestão sobre os resultados dentro da organização, destacando pontos a serem melhorados dentro da equipe evoluindo processos, gestão do grupo e desempenho operacional, trazendo e aplicando projetos para melhoria e desenvolvimento dentro das equipes estudadas para assim alcançarem os resultados almejados, caracterizando como uma pesquisa descritiva

Esta pesquisa utilizara do método dedutivo, visto que as deduções parte da premência, de verdades preestabelecidas, para assim chegar as conclusões a respeito de cada caso. Porém não devemos considerar o método dedutivo seja uma inversão do método indutivo. A dedução, como a indução, constitui de princípios metodológicos, de forma específica de como proceder diante a pesquisa. (NETO, 2005).

2.1.2 Delineamento da pesquisa

Existem diversas abordagens diferenciadas dentro de uma pesquisa na área de metodologia da pesquisa, podendo encontrar tipos de tipologia de delineamentos de pesquisas com agrupamentos ou sem eles. (SANTOS, 2006).

Neste trabalho será utilizado dois tipos de tipologia sendo eles:

- Descritiva
- Pesquisa de Campo

De acordo com Santos (2006, p.74) “As pesquisas de delineamento descritivo têm como objetivo descrever as características de um fenômeno ou de um fato, estabelecendo relações entre suas variáveis”.

Segundo Ceribelli (2003, p.55)

A Pesquisa de Campo (também denominada Levantamento) baseia-se na observação dos fatos como eles ocorrem na realidade e os dados que coleta, que podem ser obtidos de diferentes formas, através de entrevistas, questionários, consultas, depoimentos e registros de ocorrências de determinados fenômenos. Neste tipo de pesquisa o pesquisador efetua a coleta dos dados “em campo”, isto é, diretamente no local em que ocorrem os fatos ou fenômenos através da observação direta, do levantamento etc.

Dentro da pesquisa de campo, cabe ao pesquisador realizar a observação minuciosa do objeto a ser estudado e como ele se comporta em seu ambiente. Além de realizar a coleta de dados referente ao objeto e por último, fazer análise e a interpretação desde todos, fundamento previamente na pesquisa teórica.

2.2 Caracterização do lugar e da amostra de pesquisa.

A presente pesquisa foi realizada dentro de uma multinacional logística localizada no Estado de São Paulo. Tendo como objetivo garantir as informações, coletadas dentro da organização.

A busca de dados foi realizada com auxílio do coordenador da área, impactada onde foi realizado um questionário, aplicado dentro do grupo operacional da empresa estudada, por meio de questionário impresso, considerando a reposta do time estudado para a realização de melhorias.

2.3 Procedimentos para coleta e análise de dados.

Os procedimentos da coleta de dados envolvem ações específicas, sendo eles realizados pelo o pesquisador para a coletarem os dados, do qual, se faz necessário para desenvolvimento do trabalho, Na pesquisa qualitativa, parte da mesmo é feita com base em literaturas, onde se direciona para os tipos de questões que venham surgir no caminho, para a produção de dados sendo elas: O tempo para recrutar participantes, o papel do pesquisador na observação, o desempenho adequado do equipamento utilizado. Levando em consideração que o pesquisador precisa entrar nos locais de maneira respeitosa, onde não atrapalhe o fluxo de atividades. (CRESWELL, 2013).

De acordo com Pádua (2007, p.74)

Deve-se ter sempre em mente que a totalidade de qualquer objeto, que físico, biológico ou social, é uma construção intelectual, uma vez que não dispomos de meios concretos para definir precisamente estes limites. O estudo de caso não pode ser considerado uma técnica que realiza a análise do indivíduo em todo sua unicidade, mais é uma tentativa de abranger as características mais importantes do tema eu se está pesquisando, bem como seu processo de desenvolvimento.

Segundo Carvalho (2008, p.153)

Toda a pesquisa envolve pressupostos teóricos, valorativos e éticos, os quais, por si, já determinam a escolha do “objeto a ser pesquisado e o próprio direcionamento, em temos de coleta de dados, que “marcará” a pesquisa com a “visão de mundo” do pesquisador.

A coleta de dados é de suma importância para o desenvolvimento da pesquisa, tornando a valiosa e atraente e auxiliando na tomada de decisões dentro da organização. Ter a prática de coletar dados dentro da organização, ajudará a identificar problemas dentro da mesma e a implementar soluções eficazes para cada situação.

O questionário foi baseado na forma de como a empresa avalia o desempenho de seus colaboradores e líderes, dentro do papel a ser desenvolvido por cada um dentro da organização. As perguntas, seguem uma linha cronológica estipulada pela organização a fim de obter os resultados almejados e que esteja de acordo com as expectativas da organização para o time a ser estudado.

Para a elaboração do questionário impresso foi utilizado folha A4, fornecido pela própria organização, a elaboração do questões foi feita de acordo a exigências internas da organização estudada, procurando possíveis desvios, ou falhas dentro da gestão entre líderes e colaboradores ou processos.

Para a elaboração desta monografia, foi realizada uma pesquisa de campo qualitativa, por meio de um questionário, com objetivo de encontrar uma melhoria e aplicá-la, visando o desempenho do colaborador e do líder junto aos seus subordinados, alcançado o resultado operacional almejado.

Como objetivo foi analisado primeiro e segundo turno e seus respectivos coordenadores, sendo oito colaboradores, dividido em quatro equipes, ou seja, quatro colaboradores dentro do primeiro período e quatro dentro do segundo e um coordenador para cada equipe, sendo ele responsável também por outros times dentro da organização

2.3.1 Técnicas para coleta de dados

Uma coleta de dados para pesquisa deve levar em consideração algumas definições, como o tema a delimitação do assunto, revisão bibliográfica, definição do objetivo e formulação do problema.

A coleta de dados será feita a partir de um questionário de perguntas abertas, oferecendo ao pesquisador dados avançados e qualitativos os pesquisadores, dando oportunidade de obter insights sobre todas as opiniões relacionadas ao tema.

Segundo Santos (2006, p.77)

O questionário é um tipo de instrumento de coleta de dados que deve ser concebido com cuidado para que seja, efetivamente, um instrumento válido e capaz de checar a frequência das ocorrências acerca de um fenômeno ou fato social investigado.

O questionário, pode ser constituído de perguntas abertas ou fechadas, padronizadas e são instrumentos de pesquisa mais adequados para à quantificação. Por serem mais fáceis de codificar e tabular, propiciando comparações com outros dados relacionado ao tema pesquisado. As perguntas devem ser ordenadas, das mais simples às mais complexas, lembrando que as perguntas devem referir-se a uma ideia de cada vez e possibilitar uma única interpretação, sempre respeitando o nível de conhecimento do entrevistado. (PÁDUA, 2004).

Após a coleta de dados, será feita a análise e interpretação dos conhecimentos obtidos, organizados em uma linha de raciocínio lógico e sistêmica, gerando assim conclusões assertivas, dentro do âmbito operacional quanto no estratégico.

2.3.2 Natureza da análise de dados

Para este trabalho será realizado uma pesquisa qualitativa, cuja finalidade é conseguir dados para compreender as atitudes, motivações e comportamentos do grupo de líderes e seus liderados, com objetivo de entender o problema do ponto de vista deste grupo de estudo.

Segundo Bauer (2007, p. 4) “A pesquisa qualitativa é, muitas vezes, vista como uma maneira de dar poder ou dar voz às pessoas, em vez de tratá-las como objetos, cujo comportamento deve ser quantificado e estaticamente modelado.”

De acordo Flick (2009, p.36)

A pesquisa qualitativa não se refere apenas ao emprego de técnica e de habilidade aos métodos, mas inclui também uma atitude específica. Essa atitude está associada à primazia do tema sobre os métodos, à orientação do processo de pesquisa e à atitude com que os pesquisadores deverão alcançar seus “objetivos”.

A grandes vantagens em uma pesquisa qualitativa, o fato de a pesquisa trabalhar questões e valores não se limitando às variáveis predefinidas e respostas afirmativas ou negativas, quando bem aplicada, a pesquisa qualitativa nos fornece uma riqueza das análises de dados, proporcionando uma realidade mais assertiva sobre o estudo.

CAPÍTULO III

Análise e Discussão dos Dados

3.1 Objetivo.

Este capítulo final tem como objetivo apresentar e analisar dos dados coletados através da aplicação do questionário, utilizando a ferramenta *Gemba Walk*, ferramenta essa que faz parte do *Círculo do Kaizen*, ambos apresentando no primeiro capítulo deste trabalho, permitindo assim avaliar melhor situação para implantação de melhorias dentro do time estudado.

Com o objetivo de evidenciar a hipótese apresentada no início deste trabalho que é possível obter melhoria de processo e pessoas com a utilização do *Kaizen* e seu círculo de melhoria contínua.

3.2 Apresentação dos dados coletados

A coleta de dados desta pesquisa, foi feita dentro uma organização logística, do qual, presta serviços para outras organizações, fazendo toda a parte logística solicitada pelo o cliente em contrato. Sendo ela focada em *Supply Chain* (Cadeia Suprimentos), atendo diversos campos sendo eles: Tecnologia, Automobilístico, E-Commerce e entre outros.

Para podermos entender o que acontecia com este time, analisamos a performance operacional deles, juntamente com os coordenadores do time, dados estes que a empresa já tinha tirado do *Trancking de Performance Operacional* interno. Os dados são medidos a partir das horas diretas de cada colaborador, ou seja, a hora que ele se encontra no desenvolvimento da tarefa.

O objetivo desta ferramenta como um todo, além de medir performance do time é alavancar a performance, com foco em cumprir e maximizar o potencial de cada time de forma consistente, reduzindo desvios e definindo padrões de processo e mudança comportamental. Tendo ele três dimensões: Disponibilidade de pessoas, produtividade e horas direta.

Dividindo em duas frentes:

- Capacidade Instalada = Meta de Hora direta x Meta de Produtividade x Total de Colaboradores Diretos.
- Capacidade Utilizada = Hora direta real Produtividade x Total de Colaboradores disponíveis.

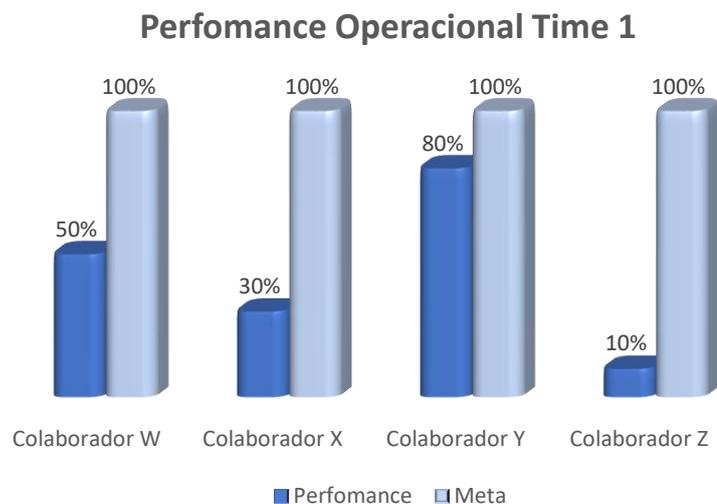
A organização estudada tem seus próprios objetivos internos a serem alcançados sendo eles:

- Organização na entrega de bens e serviços;
- Gestão de Performance: parte está que foi desenvolvida nesta monografia;
- Melhoria Contínua.

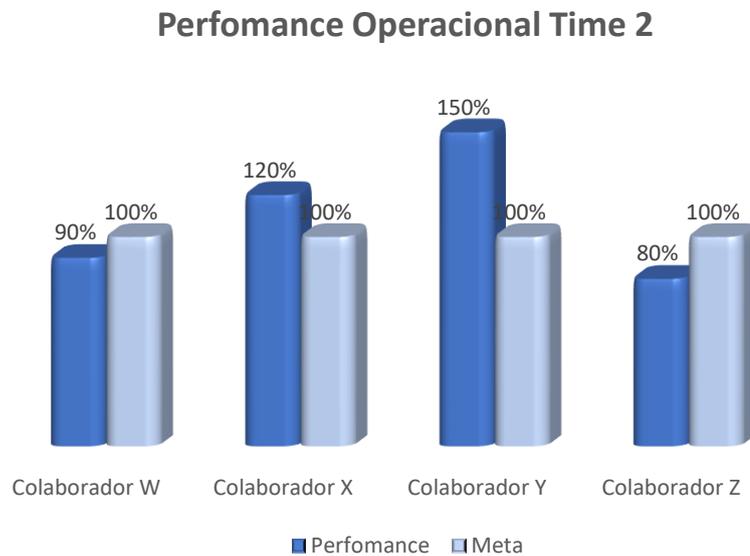
3.3 Análise dos dados coletados

O time escolhido para esta pesquisa foi o de *Inbound*, processo este explicado no item 1.5.2, do I capítulo deste trabalho. A coleta de dados foi feita a partir de um questionário interno. Porém, antes foi feita uma pré-análise, baseada na performance do time operacional, retirada do *Tracking de Performance Operacional* mencionada no item 3.2, deste trabalho. Dados estes representados nos gráficos abaixo:

Gráfico 1: Produtividade time 1



Fonte: Retirado do *Tracking de Performance Operacional*

Gráfico 2: Produtividade time 2

Fonte: Retirado do *Tracking de Performance Operacional*

Esta medição foi retirada no período de uma semana, em que a demanda da operação se encontrava controlada, estes dados são analisados diariamente por seus coordenadores, porém, como podemos notar nesta primeira análise, existe uma diferença muito grande entre ambos os turnos, o *Kaizen*, trabalha a melhoria contínua e a padronização de processos em que não haja grandes desvios, como podemos notar no segundo gráfico, a organização já trabalhava com padronização de processos, porém, não de forma efetiva. A primeiro momento foi sugerido a observação de ambos os turnos, para entender o motivo de divergência.

Durante uma semana, foi acompanhado os processos do primeiro e segundo turno, com os coordenadores e as instruções de trabalho, com objetivo de acompanhar o processo desempenhado pelo o colaborador e se este processo estava sendo realizado de forma correta, seguindo a instruções trabalhado, não havendo desvios ou divergências.

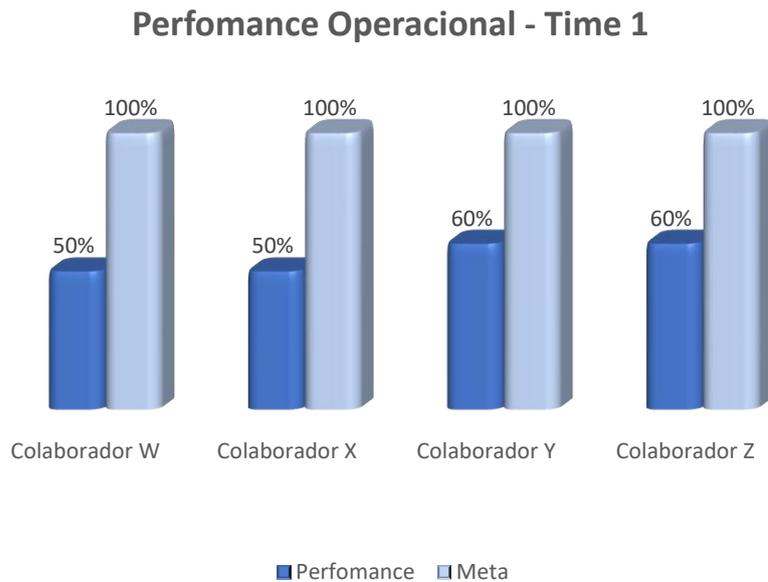
O primeiro desvio encontrado, foi o não acompanhamento do coordenador em tempo integral enquanto a tarefa é desempenhada, isto ocorre porque um único coordenador acaba tendo dentro da sua gestão mais de uma equipe para acompanhamento, visto que ele tenha que acompanhar múltiplas tarefas ao mesmo tempo, acaba trazendo como desvio um tempo muito grande de espera, para a resolução de pequenos problemas operacionais.

Outro problema encontrado pela a falta de acompanhamento da gestão e o não desempenho correto da tarefa, segundo as instruções de trabalho, cada instruções de trabalho, traz a forma correta de desempenhar a tarefa, evitando assim acidentes de trabalho e danos ao

próprio colaborador, durante a tarefa desempenhada, cada colaborador desempenhava a tarefa ou processo, da forma que para ele era melhor seguindo o seu próprio padrão para realização da tarefa. Questionei os colaboradores de ambos os turnos, se eles sabiam da existência dessa documentação, se eles tinham acesso a este material, ou se haviam recebido algum tipo de treinamento a respeito. A resposta foi unânime, muitos não sabiam e nem tinha conhecimento e muito menos acesso a este material dentro da operação.

Identificados os desvios, foi feita uma reunião entre Gestor do Site, Coordenadores da área e Qualidade, para resolvermos estes primeiros desvios, com soluções simples padronizamos os processos, treinamos o time dentro do que é exigido para o desenvolvimento da tarefa, deixamos a instrução de trabalho e fácil acesso ao time e nomeamos um colaborador líder para cada equipe, com estas mudanças obtivemos os seguintes resultados:

Gráfico 3: Produtividade time 1



Fonte: Retirado do *Tracking de Performance Operacional*

3.4 Proposta de Melhoria

Diante as informações obtidas podemos verificar várias divergências dentro da organização, como o não investimento em seu cliente interno na base de treinamentos, a não padronização e acompanhamento de processo, a falta de materiais para desenvolvimento das tarefas, falta de comunicação entre gestores e seu time de liderados e falta de reconhecimento.

Como já citado no capítulo anterior foi sugerido um treinamento intensivo sobre o processo desempenhado pelo os colaboradores de ambos os times, explicando o porquê o processo deveria ser desempenhado da forma, do qual, foi desenhado pela organização. Além do time de treinamento e desenvolvimento, foi incluído o time de segurança do trabalho, para explicar os tipos de danos até acidentes que podem ser causados, pela não padronização e o desenvolvimento incorreto da atividade. Dividimos o treinamento em duas partes, sendo a primeira delas teórica e a segunda prática dentro da própria operação, ambas as partes contavam com uma prova final, para concluir o treinamento e identificar se o conteúdo foi realmente e absorvido, em caso de reprova o colaborador terá que passar novamente pelo o treinamento e com reciclagem pelo menos a cada três meses.

Foi constatado, que a falta de matérias era de canetas, lápis, régua e marca texto e trena. Além da parte operacional a operação o *Inbound* e composto pelo o time administrativo, que cuida da entrada e saída de materiais sistêmicas, será estipulado um responsável dentro do time administrativo, para anotar os pedidos dos colaboradores e mandar para os responsáveis para compras visto que o este time, já faz o pedido dos próprios matérias para uso.

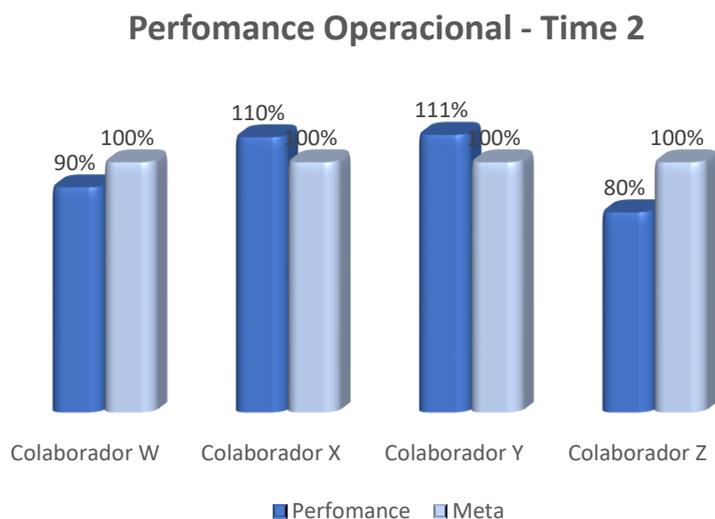
Sobre os números dos colaboradores dentro do processo, foi solicitado uma cronoanálise (estudo de tempo e movimentos), com objetivo de identificar quantos colaboradores é realmente necessários para desempenho da tarefa, visto que muitas vezes o time é dividido a fim de evitar gargalos em outras áreas da operação, a primeira momento foi deixado dois colaboradores fixos só para desempenhar as tarefas e um coringa para auxiliar em outras áreas se assim fosse necessário.

Foi sugerido, para a organização um líder para cuidar dos processos, que esteja em tempo integral, já que os coordenadores da área, tinham dificuldade em acompanhar as tarefas, processos e solicitação de seus subordinados e por muitas das vezes terem que acompanhar até três times ao mesmo tempo.

Por fim foi feito um trabalho com time de treinamento e desenvolvimento, onde objetivo, é aplicar treinamentos voltados para desenvolvimento pessoal e de pessoas, gestão de grandes e pequenas equipes, comunicação eficaz, valorização de equipe, gestão de conflitos e resiliência. Com objetivo de capacitar os seus coordenadores e líderes auxiliando a gerir de forma eficaz suas equipes. A organização já tem este tipo material para treinamento feito pelo o time corporativo, visto que este time não estava conseguindo atender as demandas internas do site, foi solicitado este material para que o time interno do site pudesse aplicar estes treinamentos, claro com a capacitação de seus treinadores.

Até o encerramento deste trabalho parte das sugestões foi recebida e feita pela organização, como o líder para o processo, capacitação do time de treinamento, colaboradores e coordenadores, a falta de materiais foi resolvida e a cronoanálise ainda se encontrava em andamento, porém, conforme foi observado houve uma melhora significativa em seus resultados.

Gráfico 4: Produtividade time 2



Fonte: Retirado do *Tracking de Performance Operacional*

Podemos notar uma melhora significativa no primeiro time, mesmo que ainda não seja considerada ideal pela organização, no segundo turno também houve diferença nos números, porém, ainda o nível de performance continue altíssimos. Esses dados foram retirados após uma semana de treinamento e adaptação deles ao novo processo.

Visto os resultados, decidimos focar na técnica de *Gemba Walk* e aplicação de questionário, para identificar se havia padronização do processo ou dificuldade durante a execução do mesmo, tirar dúvidas dos colaboradores e entender como era feita a comunicação entre coordenadores e colaboradores.

Acompanhamos novamente o processo de ambos os turnos e aplicamos o questionário entre os colaboradores, notamos que o time dois, não estavam executando a tarefa conforme as instruções de trabalho, quando o questionado os colaboradores responderam que era muito mais fácil, desempenhar a tarefa da forma antiga, visto que os colaboradores, tinham multitarefas, ou seja, eles acabavam auxiliando outras áreas desta forma, eles arrumavam meios para fazer a tarefa de forma rápida, mais nem sempre eficaz, para assim conseguir auxiliar as outras áreas.

Em ambos os times, havia esse tipo de divergência, ou seja, os colaboradores que eram fixos auxiliavam toda a operação, muitas das vezes não finalizando a sua tarefa e sobrecarregando o parceiro de sua equipe, que por consequência muitas das vezes não conseguia terminar a tarefa e deixava para o time 1 finalizar e vice e versa.

O segundo ponto encontrado para a discrepância dos números, que os colaboradores estavam cansados de não haver melhoria, mesmo aquelas sugeridas por eles, falta de materiais básicos, como caneta, marca texto e trena.

Quando questionados se os coordenadores sabiam, do que estava acontecendo, todos falaram:

- Estamos cansados de falar e não muitas vezes não sermos atendidos, temos problemas diários, que temos que resolver por conta própria, por não ter um apoio ou auxílio de Gestão.

Perguntei se era um problema recorrente, como resposta obtive:

- Aqui sempre foi assim, você pode até tentar ajudar, mas isso aqui nunca vai melhorar.

Com esses dois questionamentos ficou muito claro, que o problema do time não era só processo, havia muitos outros como identificados a partir do *Gemba Walk*, como falta de comunicação e apoio entre os colaboradores e gestores, falta de valorização dos colaboradores, falta de equipamentos para desenvolvimento do trabalho e ambas as equipes se sentiam casadas pela cobrança excessiva para resultados e não valorização. Um dos colaboradores me disse:

- Nós não queremos muito, porém, a gente se desdobra para fazer as coisas acontecerem aqui dentro, damos nosso melhor para alcançar resultados, desempenhamos diversas tarefas e não recebemos nem um “Muito Obrigado”.

Identificados os problemas que interferiam no desenvolvimento do time para bater os resultados exigidos pela organização, foi notado que entre tantos problemas agravantes, a falta de reconhecimento e valorização de seus colaboradores o que impactava diretamente os resultados, junto com a falta de estratégia e planejamento.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho começou com objetivo de analisar e melhorar o processo interno de *Inbound*, dentro da organização, desta forma alcançando a excelência e um equilíbrio entre o que era esperado e exigido pela a organização, notando que nem sempre estar acima da meta e considerado ideal dentro de uma organização.

Empresas logísticas são dinâmicas, onde nem um dia e igual ao outro existe muitas mudanças de prioridades, onde o tempo de reposta deve ser rápida principalmente quando se trata de uma prestadora de serviço, nem sempre a prioridade da prestadora será a mesma do cliente e vivse e versa, e achar um equilíbrio dentro deste meio chega a ser um desafio, porém, não é algo impossível de se conseguir a organização já tinha a metodologia *Kaizen*, porém não praticada pelo o seu time, chegando até ser desacreditada por seus colaboradores.

O *Kaizen* é uma ferramenta de melhoria contínua, com foco no que pode ser melhorado dentro da organização e o *Gemba Walk*, é muito utilizado para confirmações de processo, ir direto ao meio questionar, perguntar e argumentar até entender o processo e possíveis dificuldades dentro da tarefa, procurando sempre a melhoria contínua.

Como citado no início desde trabalho o *Kaizen* é uma mudança de mentalidade dentro da organização em todos os níveis buscando melhoria não só no campo de processos, mais no pessoal também com objetivo de melhorar e alcançar os resultados almejados e propostos no decorrer na trajetória seja ele profissional ou pessoal.

Tais resultados só foi possível, a partir do *Gemba Walk*, a vontade de se fazer ouvir da operação, que mesma cansada e fadigada ainda tinha uma pequena esperança para mudar aquilo que não agradava. Então com as perguntas certas conseguimos essa riqueza de detalhes, para sim melhorar aquilo que os incomodava.

Este trabalho superou todas as expectativas da autora em relação a ele, sendo uma grande surpresa, visto que nem a mesma tinha uma ideia de que caminho este trabalho iria tomar, mais tendo em mente que o desafio não seria tão grande que não pudesse ser superado e que a mudança teria que vir, porque nada poderia continuar do jeito que se encontrava.

Os resultados obtidos deste trabalho, pode se servir de auxílio para toda e qualquer empresa, que se encontra com problemas similares ou até iguais não se limitando somente ao campo logístico e futuramente podendo ser explorado por os alunos da FATEC Indaiatuba, que passarão por este mesmo desafio.

REFERÊNCIAS

- Araújo, Marco Antonio de. **Administração de produção e operações**. 1ª. Ed. São Paulo: Brasport, 2009
- Bauer, Martin W.; Gaskell, George. **Pesquisa Qualitativa com texto imagem e som**. 1ª. Ed. Rio de Janeiro, Vozes, 2017
- Biazzi, Fabio. **Lições Essenciais sobre liderança e comportamento Organizacional**. 1ª. Ed. São Paulo: Labrador, 2017
- Borges, Vânia. **O papel do líder**. Disponível em: <https://www.rhportal.com.br/artigos-rh/o-papel-do-lder/>. Acesso em: 29 de fevereiro de 2020
- Buller, Luz Selene. **Logística Empresarial**. 1ª. Ed. Curitiba: IESDE, 2012
- Cano, Catarina; Silva, Giovana Gavioli Ribeiro. **Introdução à Logística Empresarial (Supply Chain Management)**. 1ª. Ed. São Paulo: Senac, 2018
- Caldeira, Jorge. **Monitorização da Performance Organizacional**. 1ª. Ed. Lisboa: Actual, 2014.
- Castiglioni, José Antoniode Mattos; Junior, Romualdo Franciso Minetto. **Processos Logísticos**. 1ª. Ed. Érica, 2014.
- Carvalho, Maria Cecília M. de. **Construindo o saber metodologia científica – fundamentos e técnicas**. 19ª Ed. São Paulo: Papirus, 2008.
- Ciribelli, Marilda Corrêa. **Como elaborar uma dissertação de mestrado através da pesquisa científica**. 1ª. Ed. Rio de Janeiro: 7Letras, 2003
- Creswell, John W.; Clark, Vicki L. Plano. **Pesquisa de Métodos Mistos**. 2ª. Ed. São Paulo: Penso, 2013
- Costa, João Paulo; Dias, Matos Joana, Godinho, Pedro. **Logística**. 1ª.Ed. Coimbra, 2010
- Daychoum, Merhi. **40+2 Ferramentas e Técnicas de Gerenciamento**. 2ª.Ed. Brasport, 2016

Dennis, Pascal. **Produção Lean Simplificada**. 1ª. Ed. São Paulo: Artmed, 2008.

ECOPROD. **Faça Kaizen quando as coisas vão bem**. Disponível em: <<http://www.ecoprodconsultoria.com.br/blog/faca-kaizen-quando-as-coisas-vaio-bem.html>> Acesso em: 17 de março de 2020

ENGENHARIA, Exercícios. **Kaizen: o que é o método? Como usar?**. Disponível em: <<https://engenhariaexercicios.com.br/gestao-de-qualidade/kaizen-oque-comousar/>> Acesso em: 21 de maio de 2020

Ferreira, Victor Cláudio Paradela; Santos, Antônio Raimundo dos; Nasser, José Eduardo; Johann, Maria Elizabeth Pupe. **Gestão de pessoas na sociedade do conhecimento**. 2ª. Ed. Rio Janeiro: FGV, 2017

Filho, João Severo. **Administração de Logística Integrada: Materiais, PCP e Marketing**. 1ª Ed. Rio de Janeiro: E- Papers, 2006.

Flick, Uwe. **Introdução à Pesquisa Qualitativa**. 3ª. Ed. São Paulo: Artmed, 2009

Garcia, Fernando Coutinho; Honório, Carlos Luiz. **Gestão de Pessoas e Competência – Teoria e Pesquisa**. 1ª. Ed. Curitiba: Juruá, 2008.

George, Bill. **Liderança autêntica**. 1ª. Ed. São Paulo: Gente, 2009

Gibbs, Graham. **Análise de dados qualitativos: Coleção Pesquisa Qualitativa**. 1ª. Ed. São Paulo: Artmed, 2009.

Guimarães, Gilberto. **Liderança Positiva**. 1ª. Ed. São Paulo: Évora, 2012

Hafey, Robert B. **Lean Safety Gemba Walks. A methodology for workforce engagement and culture change**. 1ª. Ed. New York: CRC Press, 2015

Kishida, Marino. **O círculo de Kaizen para a sustentação do Lean**. Disponível em: <https://www.lean.org.br/comunidade/artigos/pdf/artigo_118.pdf> Acesso em: 24 de Maio de 2020

Kofman, Fred. **Liderança e propósito: O novo líder e o real significado do sucesso**. 1ª Ed. Rio de Janeiro: Harper Collins, 2018.

Jr. Carpes, Widomar P. **Introdução ao Projeto de Produtos**. 1ª. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2014.

Leão, Lourdes Meireles. **Metodologia do estudo e pesquisa. Facilitando a vida dos estudantes, professores e pesquisadores**. 1ª. Ed. Rio de Janeiro: Vozes, 2016.

Lisboa, João Veríssimo; Gomes, Carlos Ferreira. **Gestão Operações**. 3ª.Ed. Porto, 2018.

Lisboa, João; Coelho, Arnaldo; Almeida, Fellipe. **Introdução à Gestão de Organização**. 3ªEd. Porto: Uniarte. 2013

Liker, Jeffrey; Meier, David. O Modelo Toyota – **Manual de Aplicação: Um guia prático para a implementação dos 4 OS da Toyota**. 1ª. Ed. São Paulo: Artemed, 2007.

Lopes, Carlos Eduardo. **Mais de 1001 Palavras que você deveria conhecer antes de ser um líder**. 1º. Ed. Manaus, 2013

Marques, Cícero Fernandes; Oda, Érico. **Operação Logística**. 1ª Ed. Curitiba: IESDE, 2012

Mertens, Roberto S. Kahlmeyer; Fumanga, Mario; Toffano, Claudia Benevento; Siqueira, Fabio. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa, Linguagem e Método**. 1ª. Ed. Rio de Janeiro, 2007.

Miranda, Rodrigo. **Estratégia de comercialização logística integrada**. 1ª Ed. São Paulo: Senac, 2019.

Mika, Geoffrey. **Kaizen Event Implementation Manual**. 5ª. Ed. Michigan: Society of Manufacturing Engineers, 2006.

Narusawa, Toshiko; Shook, John. **Kaizen Express: Fundamentals for your Lean Journey**. 1ª Ed. Cambridge, 2009.

Neto, Miranda. **Pesquisa para o planejamento métodos e técnicas**. 1ª. Ed. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

Pádua, Elisabete Matallo Marchesini de. **Metodologia da pesquisa, abordagem teórico-prática**. 13ª. Ed. São Paulo: Papyrus Editora, 2007.

Prado, Jussara Oliveira; Júnior, Luiz Ademir Shock; Silva, Tiago Anderson Sant' ana. - **O Kaizen Como Sistema de Aperfeiçoamento Contínuo dos Processos Empresarias** – Disponível em: <<https://facsapaulo.edu.br/wp-content/uploads/sites/16/2018/05/ed3especial/10.pdf>> Acesso em: 09 de Maio de 2020.

Petruska, Robert. **Gemba Walks for Service Excellence: The Step-by-Step Guide for Identifying**. 1ª. Ed. New York: CRC Press, 2012

Porto Gente. **PCP – Planejamento e Controle da Produção**. Disponível em: <<https://portogente.com.br/portopedia/78470-pcp-planejamento-e-controle-da-producao>> Acesso em: 23 de Maio de 2020

Ribeiro, Antonio de Lima. **Gestão de Pessoa**. 2ª. Ed. São Paulo: Saraiva, 2006.

Ribeiro, Renato Vieira. **Estratégias em recursos humanos**. 1ª. Ed. Curitiba: IESDE. 2012.

Robbins, Athony. **Desperte o Gigante que há em si**. 1ª. Ed. Portugal: Lua de Papel, 2015.

Ruggeri, Paolo A. **Os novos líderes um manual sobre a liderança para os gerentes do terceiro milênio**. 1ª. Ed. Itália: Engage 2014

Santos, Vanice dos; Candeloro, Rosana J. **Trabalhos acadêmicos: Uma orientação para a pesquisa e normas técnicas**. 1ª. Ed. Porto Alegre: AGE, 2006.

SEBRAE. **Saiba como a gestão de pessoas pode ajudar a alcançar bons resultados**. Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/bis/saiba-como-a-gestao-de-pessoas-pode-ajudar-a-alcancar-bons-resultados,5a19b85844cb5510VgnVCM1000004c00210aRCRD>> Acesso em: 17 de fevereiro de 2020

Souza, Hellen Priscila Rocha Teixeira – **A importância de valorizar os colaboradores no ambiente organizacional** – Disponível em: <http://www.inovarse.org/sites/default/files/T16_M_041.pdf>. Acesso em: 22 de fevereiro de 2020

Souza, Girlene Santos de; Santos, Anacleto Ronulfo dos; Dias, Viviane Borges. **Metodologia da Pesquisa Científica**. 1ª. Ed. Porto Alegre: Editora Animal, 2013.

Staton, Daniel. **Gestão da Cadeia de Suprimentos Para Leigos**. 1ª. Ed. Rio de Janeiro: Alta Books, 2019.

Shaughessy. John J.; Zechmeister, Eugene B.; Zechmeister, Jeanne S. **Metodologia de Pesquisa em Psicologia**. 9ª Ed. São Paulo: AMGH, 2012

Wartzman, Rick. **O que Drucker faria agora**. 1ª. Ed. São Paulo: Leya, 2013

Weiler, Aline. **COMUNICAÇÃO INTERNA E GESTÃO DE PESSOAS: Facilitando os relacionamentos em um ambiente organizacional diversificado**. – Disponível em:

<<https://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/28017/000767535.pdf?sequence=1>>

Acesso em: 17 de Fevereiro de 2020

ANEXOS

Questionário Gemba

Levantamento de desvios de processos dentro da operação

1. O colaborador segue as instruções de trabalho e desempenha as tarefas de forma padronizada, seguindo o seu fluxo

2. O colaborador foi treinado segundo a Instrução de trabalho para desempenhar a tarefa de forma padronizada?

3. Quais são as dificuldades encontradas pelo o colaborador dentro do processo ou fora dele?

4. Houve reporte do colaborador ou sugestão de melhoria do mesmo para os desvios encontrados ao coordenador da área? Quais melhorias foram aplicadas?

5. O colaborador recebe suporte de seu coordenador?

6. A comunicação entre colaborador e gestor é feita de forma eficaz?
