

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS**

MÁRCIO CARDOSO DA SILVA

**Desenvolvimento de lideranças de time de manutenção em uma empresa do
ramo automotivo sob a influência da produção enxuta**

Porto Alegre

2022

MÁRCIO CARDOSO DA SILVA

**Desenvolvimento de lideranças de time de manutenção em uma empresa do
ramo automotivo sob a influência da produção enxuta**

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientadora: Angela Beatriz Busato Scheffer

Porto Alegre

2022

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiro a Deus por ter me dado força e sabedoria para poder cuidar da minha família em tempos da Pandemia de Covid-19, em que tivemos perdas irreparáveis e, por intermédio dele, vamos superando e com persistência seguindo em frente. Agradeço à minha Esposa e filho pela paciência e compreensão pelos momentos que abdicamos do nosso tempo juntos para que eu pudesse realizar este objetivo. Agradeço aos meus familiares (em especial a minha Afilhada e Sobrinha, que sempre me socorreram quando havia alguma dúvida) que sempre estiveram na torcida pela chegada deste momento. Agradeço à minha Mãe por me dizer: “Que o saber não ocupa espaço”, motivando-me assim para a busca do conhecimento.

À minha Orientadora, Professora Ângela Beatriz Busato Scheffer, pela paciência e compreensão nos momentos em que, devido às dificuldades, precisei parar, retomar, parar de novo e agora, finalmente, conseguir dar sequência a este tão sonhado trabalho de conclusão. Obrigado por ter guiado o meu estudo, auxiliando-me na sua estruturação.

À Universidade Federal do Rio Grande do Sul por me proporcionar todo este arcabouço de acesso ao conhecimento de inestimável qualidade.

A todos os Professores que contribuíram para que eu chegasse neste momento com muito mais saberes desde que iniciei esta jornada.

A todos meus entrevistados, que dispuseram do seu tempo para contribuir com este estudo.

RESUMO

A liderança é vista como elemento-chave para o sucesso da implementação e manutenção do *Lean Manufacturing* nas organizações. Este estudo de caso qualitativo foi realizado em uma Multinacional do setor automotivo e teve como objetivo analisar o cargo de Encarregado, que é o primeiro nível de liderança de cunho operacional desta organização. O método utilizado para coleta de dados foi a entrevista em profundidade com suporte de roteiro semiestruturado (devido à Pandemia de Covid-19, algumas entrevistas foram realizadas via aplicativo de mensagens de áudio). Os dados foram analisados por meio da técnica de análise de conteúdo. Foram entrevistados dez encarregados, três líderes imediatos dos encarregados e uma representante da área de Gestão de Pessoas. Foi possível identificar como o encarregado recém-promovido ao cargo recebe o suporte da empresa e busca desenvolver as competências necessárias, exigidas pela organização no contexto da produção enxuta. Este estudo contribui com o estudo da liderança em níveis mais operacionais para a Empresa Y, mostrando as lacunas e alguns pontos de melhoria em seus processos que podem ser realizados para que a filosofia *lean* se consolide na cultura de seus colaboradores por meio das suas lideranças.

Palavras-chave: Liderança operacional, Produção enxuta, Gestão de Pessoas, Desenvolvimento de competências.

ABSTRACT

The leadership is seen as a key element for the successful implementation and maintenance of Lean Manufacturing in organizations. This qualitative case study was carried out in a multinational company in the automotive sector and its objective was to analyze the position of Foreman, which is the first level of operational leadership in this organization. The method used for data collection was the in-depth interview supported by a semi-structured script, and due to the Covid-19 Pandemic, some interviews were conducted via audio messaging application. The data were analyzed using the content analysis technique and the interviewees were ten foremen, three immediate leaders of the foremen, and a representative of the People Management area. Thus, it was possible to identify how the newly promoted foremen receive support from the company, and how they try to develop the necessary skills required by the organization, in the context of lean production. This study contributes to the study of leadership at operational levels, for Company Y showing for the same the gaps and some points of improvement in their processes that can be performed so that the lean philosophy is consolidated in the culture of its employees through their leaders.

Keywords: Operational Leadership, Lean Production, People Management, Competence Development.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Entrevistados.....	24
Quadro 2 - Competências / Condutas dos Funcionários.....	26
Quadro 3 - Categorias de análise.....	29
Quadro 4 - Perfil de Habilidades exigidas pela Empresa Y.....	37

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Criadores do Sistema Toyota de Produção / Linha do tempo	13
Figura 2 - Definição do <i>Lean Manufacturing</i>	14
Figura 3 - Competências da Liderança <i>Lean</i>	20
Figura 4 - Matriz de Acompanhamento	28

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	8
2 OBJETIVOS	10
2.1 Objetivo Geral.....	10
2.2 Objetivos Específicos	10
2.3 Justificativa.....	10
3 DESENVOLVIMENTO DE LIDERANÇAS NO CONTEXTO DA PRODUÇÃO ENXUTA	11
3.1 Produção Enxuta.....	11
3.2 Desenvolvimento de Lideranças na Gestão de Pessoas.....	17
3.3 Características das Lideranças na Produção Enxuta	19
4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	22
4.1 Técnicas de Coleta de Dados.....	23
4.2 Análise de Dados	26
5 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS	27
5.1 As Exigências da Empresa e o Processo Seletivo	27
5.2 A percepção dos encarregados e dos seus superiores	29
5.2.1 O fazer cotidiano de trabalho e as responsabilidades percebidas	30
5.2.2 Preparação para o cargo e para a liderança de time	32
5.2.3 Competências para o exercício da liderança.....	35
5.3.4 Dificuldades vivenciadas	38
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	42
7 REFERÊNCIAS	45
APÊNDICES	47

1 INTRODUÇÃO

Em um cenário de rápido avanço da globalização, a busca por modelos de negócios mais eficazes, que se consolidam especialmente a partir das grandes organizações multinacionais, tem trazido consigo o destaque sobre a relevância do desenvolvimento e retenção de lideranças em diversos níveis das organizações. Perante tais lideranças, passa-se a exigir competências multidisciplinares que façam com que sejam capazes de assumir os constantes desafios para o desdobramento dos planos de negócios e possibilitando o seu sucesso.

Fonseca, Porto e Andrade (2015), em artigo intitulado “Liderança: Um retrato da Produção Científica Brasileira”, abarcando a produção científica brasileira no período de 1996 a 2013, concluiu que os estudos em liderança se encontram defasados em relação a outras áreas do campo do comportamento organizacional e às pesquisas realizadas no exterior, sendo uma das recomendações a construção de uma agenda nacional de pesquisas sobre liderança. Esse (!) artigo aponta que há recomendações internacionais para se estudar o impacto da liderança nos colegas, equipe e do líder no comportamento dos indivíduos na organização, o que traz novamente a importância do líder e do grupo em todos os níveis da organização. Além disso, as pesquisas geralmente evidenciam liderança em escalões mais altos, existindo espaço para estudos sobre liderança em outros níveis, como no caso dos encarregados de manutenção.

Portanto, este estudo foi realizado em uma empresa multinacional do ramo automotivo que, por motivo de sigilo, será denominada Empresa Y. A empresa investe em gestão de pessoas e no desenvolvimento de suas lideranças em todos os níveis da organização, em função da empresa ter um sistema de gestão voltado para a produção enxuta. A produção enxuta caracteriza-se, de modo geral, pelo foco em qualidade, pela busca de melhoria contínua, por sistemas de controle eficientes, pela formação de times e valorização dos operadores do chão de fábrica. Para que possa funcionar bem, a liderança em todos os níveis e a mudança cultural são elementos-chave.

Atualmente, a Empresa Y está na quarta colocação do *ranking* mundial, segundo a consultoria Focus2Move, e em terceiro lugar em vendas no Brasil, de

acordo com a Fenabrave (Federação Nacional da Distribuição de Veículos Automotores). Com a sua matriz localizada em Detroit (EUA), a empresa é uma das maiores marcas de veículos do mundo, com instalações em mais de 100 países e vendas anuais de mais de 4 milhões de veículos. A sua subsidiária no Brasil é a maior na América do Sul e a segunda maior operação do grupo fora dos Estados Unidos. Devido às últimas crises mundiais, a empresa passou por algumas reestruturações, sendo a atual a subdivisão em três áreas: Divisão Estados Unidos, Divisão China e Divisão Internacional, que está incorporada na subsidiária do Brasil.

No caso dos encarregados, a empresa Y possui um Plano de Desenvolvimento de Carreira com foco no preparo de líderes, acessível aos funcionários por meio de seu site, onde estão listadas vagas em aberto e os seus pré-requisitos. Preenchidos, os funcionários podem se candidatar para fazer o processo de seleção, que conta com provas teóricas e entrevistas com o supervisor contratante. Cabe ao encarregado, dentre outros aspectos, no que se refere ao pilar de Pessoas, apoiar o desenvolvimento contínuo do seu time, conduzindo as reuniões, garantindo o trabalho padronizado atualizado, realizando auditorias e atualizando o quadro de Time. Para isto, são cobradas as seguintes competências: Orientação para ação, Foco no cliente, Ética e Valores, Habilidades funcionais/técnicas, Transmissão de informação, Integridade e confiança, Autodesenvolvimento dentre outras.

Tendo em vista a importância dada às lideranças e aos times no sistema de produção enxuta e na empresa Y, bem como as definições pertinentes ao cargo de encarregado, tem-se como questão de estudo: **Como é percebido o suporte dado pela Empresa Y aos seus encarregados para que possam desempenhar bem sua função no contexto de produção enxuta e para que estes possam desenvolver a liderança de times desejada?**

A partir da questão proposta e devidas delimitações do estudo, um objetivo geral e três específicos foram delimitados.

2 OBJETIVOS

2.1 Objetivo Geral

Analisar como é percebido o suporte dado pela Empresa Y aos seus encarregados para o desempenho da função e para que estes possam desenvolver a liderança de times que é desejada.

2.2 Objetivos Específicos

- Verificar o perfil descrito (papéis e responsabilidades definidas pela organização) e as atividades exercidas na prática pelos encarregados pesquisados;
- Identificar como os encarregados buscam se desenvolver na empresa Y perante as exigências do cargo;
- Levantar e analisar o suporte dado pela empresa Y ao encarregado, pela gestão de pessoas e pelos seus superiores.

2.3 Justificativa

O estudo justifica-se em razão da importância de estudar a liderança e seu papel no contexto das organizações. Entretanto, a maior parte das investigações não buscam discutir as lideranças em níveis mais operacionais. O que se propõe agora é identificar como uma empresa do ramo automotivo, multinacional e globalizada, gerencia esse grupo e desenvolve a liderança nos níveis operacionais, ainda mais considerando que é uma empresa que mantém unidades espalhadas pelo mundo, cada qual com suas especificidades. Tem como ponto de partida o cargo do encarregado de manutenção, que vem a ser o primeiro nível de liderança desta organização.

3 DESENVOLVIMENTO DE LIDERANÇAS NO CONTEXTO DA PRODUÇÃO ENXUTA

Neste capítulo, estão apresentados os conceitos necessários para o entendimento deste estudo, conceitos sobre produção enxuta, gestão de pessoas nas organizações e características das lideranças na produção enxuta.

3.1 Produção Enxuta

O processo de fabricação de automóveis passou por mudanças significativas ao longo da história da indústria automobilística, a produção artesanal, anterior à produção em massa, fazia uso de ferramentas simples, flexíveis e com altos custos, pois os automóveis eram fabricados sob encomenda para os seus clientes. Eram fabricados um a um, por uma força de trabalho altamente qualificada, em organizações administradas pelos próprios trabalhadores, o volume de produção era baixo, o que implicava custos elevados e incapacidade de garantir a qualidade do produto. Diante deste cenário, emerge a necessidade do desenvolvimento de uma alternativa de produção para atender o novo desenho global automotivo, pois após a Primeira Guerra Mundial a indústria automobilística evoluiu da produção artesanal para produção em massa impulsionada por Henry Ford. Esse modelo caracterizava-se por altos volumes de produtos padronizados, ou seja, produção em escala, consistente intercambialidade de peças de fácil ajuste entre si e pequena variedade de produtos (WOMACK; JONES; ROOS,1992).

Henry Ford trouxe inúmeras inovações, o que lhe garantiu vantagens em relação aos seus concorrentes, sendo a linha de montagem móvel aquela que diminuiu o custo unitário de cada produto. Na linha de produção, Henry Ford dividiu as tarefas para otimizar os processos que possuem folgas, incluiu suprimentos adicionais, mais trabalhadores e mais espaço fabril para assegurar a produtividade. O êxito de Henry Ford consistia nos baixos preços de seus produtos e cabia aos seus clientes repararem qualquer defeito que surgisse após a compra. Por conseguinte, com essa alta produção, Ford lidera o mercado automobilístico, por conter as técnicas de produção em massa. Em 1955, a produção em massa acrescida de técnicas gerenciais e de marketing, alcança seus maiores volumes de vendas, é o amadurecimento do sistema. Todavia, neste mesmo ano, este sistema

entra em crise, apresentando altos níveis de estoque devido às mudanças de demanda e à pequena variedade de produtos oferecidos, necessitando de reformulação no processo produtivo (WOMACK; JONES; ROOS,1992).

Aparecia então, no Japão, uma nova indústria automobilística que não era a transcrição da produção em massa, mas desenvolvia uma maneira nova de se produzir, chamada produção enxuta (do termo *lean* “desprovido de supérfluo”, “sem gorduras”). Este sistema utiliza menos recursos para produzir uma maior quantidade de produtos quando comparados a um sistema tradicional de produção em massa. Assim, as empresas conseguem aumentar seus lucros a partir do momento que elevam sua produtividade. O pioneiro desse novo sistema foi EijiToyota, que passou meses estudando o sistema de produção em massa em Detroit e, ao retornar para sua cidade, conclui que a produção em massa não funcionaria no Japão, pois as condições não eram as mesmas. O Japão possuía recursos escassos, pois acabava de sair da guerra e a Toyota passava por greves relacionadas à força de trabalho. Logo, era grande a necessidade por um sistema que evitaria altos custos e que possuísse menor rigidez na linha de produção. A produção enxuta busca perfeição de seus produtos, trabalha com estoque mínimo e baixa ocorrência de defeitos com máquinas mais flexíveis e automatizadas. Exige qualificação dos colaboradores trazendo a responsabilidade para a base da pirâmide organizacional (WOMACK; JONES; ROOS,1992), ponto em que este estudo fará a sua análise.

Ladeira (2017), em sua pesquisa para demonstrar os benefícios das ferramentas da filosofia *Lean Manufacturing*, traz por meio de sua revisão bibliográfica os cinco principais personagens da concepção do Sistema Toyota de Produção:

- O fundador da Toyoda Teares e mestre de invenções, Sakichi Toyoda;
- Kiichiro Toyoda, filho de Sakichi, fundador da Toyota e segundo presidente;
- EijiToyota, primo de Kiichiro, tornou-se o quinto presidente;
- TaiichiOhno, executivo e engenheiro, criador do kanban;
- ShigeoShingo, engenheiro e criador do setup rápido e poka-yoke (LADEIRA, 2017).

Figura 1 – Criadores do Sistema Toyota de Produção / Linha do tempo

		
Diretor nos anos 40 Desenvolveu TPS	SMED, (1970) Stock 0	Presidente até 1981 Atuou com Ohno

Taiichi Ohno, Shigeo Shingo e Eiji Toyoda



Fonte: <http://gestaoindustrial.com/index.php/industrial/manufatura/lean-manufacturing>

De modo resumido pode-se dizer que “O sistema de manufatura enxuta (*lean manufacturing*) busca evitar desperdícios e trabalhar alinhado com o sistema *just in time*, ou seja, utiliza-se apenas o necessário no momento, sem grandes armazenamentos de estoque” (SOUZA, 2016, p. 11).

Em conformidade com Ohno (1997), apresentam-se os princípios básicos de que tratam o *lean manufacturing*:

- 1) **Especificação do que é valor:** Identificar corretamente o que vem a ser o valor na empresa. Valor pode ser definido como o consumidor final e suas necessidades; 2) **Mapear o fluxo de valor:** Mapear todo o fluxo de processos para eliminar desperdícios. Isto é feito por meio da identificação de todas as atividades dentro do processo produtivo e da eliminação ou redução daquelas que não agregam valor ao cliente. 3) **Fluxo:** Após realizados os passos anteriores, é necessário fazer as atividades remanescentes fluírem. O lean sugere que seja repensado todo sistema de funções, carreiras, departamentos etc. A alternativa é redefinir o trabalho, departamentos e outros itens para que eles possam dar uma contribuição positiva para criar valor e mostrar as reais necessidades dos empregados em todos os pontos pela cadeia; 4) **Sistema de produção puxado:** Quando o fluxo é introduzido, tarefas que levariam semanas para serem executadas

levam alguns dias, atividades que levariam dias levam algumas horas. Essa habilidade de reduzir drasticamente o tempo de produção é devido à fabricação somente do que os clientes querem, nas quantidades e no tempo que querem. Isto é chamado de sistema puxado, ou seja, o cliente puxa a demanda; ele determina o que deve ser feito e, então, é feita a programação somente para aquela demanda específica, diferentemente do antigo conceito de produção empurrada, onde o intuito era manter homens e máquinas ocupados o tempo todo. O material só deve ser enviado para a etapa seguinte quando for requisitado; e 5) **Perfeição**: O segredo para o sucesso da implementação do sistema *lean manufacturing* é a transparência. Deve ser deixado bem claro que só trará benefícios para a empresa e que somente com uma equipe dedicada e que compreenda essa nova cultura será possível fazer uso desta filosofia (OHNO, 1997).

Figura 2 – Definição do *Lean Manufacturing*



Fonte: Ohno (1997).

Na concepção de Ohno (1997), a Produção Enxuta é a decorrência da erradicação de sete tipos habituais de desperdícios:

- 1) Superprodução – produzir mais que o preciso ou solicitado gera um infinito número de outros desperdícios: área de estocagem, degradação, despesas de energia, manutenção de maquinários, ocultamento de adversidades operacionais e administrativas de estoques de segurança; 2) Retrabalho ou correção – retrata aos desperdícios com retrabalhos e perdas de materiais com defeito; 3) Superprocessamento – quando imperfeições ou limitações (capacidade) nos maquinários estão presentes. O sistema para ou evolui aos poucos. Operações adicionais são inseridas; quando é efetuado empenho para atender uma condição que não é reivindicada; 4) Inventário – é o valor retido no sistema produtivo. Pode ser o equilíbrio da fábrica, todo remédio em vão deve ser evitado; quaisquer peças, sub-montagens ou produtos completos que estejam apenas armazenados ou esperando entre operações; 5) Movimentação de materiais – movimentos dispensáveis ou armazenamentos temporários formando “passeios” de materiais, empregados e equipamentos; 6) Movimentação do operador – Sucede pela discrepância entre trabalho e movimento. É o ato de quem efetua algum tipo de escolha ou procura de peças sobre a bancada de trabalho. Qualquer movimento de um operador de time ou máquina o qual não agrega valor; 6) Tempo de espera – quando o trabalhador fica ocioso, olhando um equipamento em operação. Ou quando o processo anterior não

entrega seu produto na quantidade, qualidade e tempo certo; nenhuma ação ou operação sendo feita (OHNO, 1997).

Deste modo, no método de Produção Enxuta tudo que não acresce valor ao produto, visto sob os olhos do cliente, é desperdício. Todo desperdício é o indício e não a razão do problema (OHNO, 1997).

A realização do sistema de produção enxuta aponta para identificação e extinção de quaisquer desperdícios por meio da melhoria contínua e emprega trabalhadores multifuncionais, instigados e comprometidos, posto que são partes imprescindíveis no funcionamento do processo da linha produtiva. Um método que surgiu da necessidade de evitar qualquer tipo de desperdício que não agregue valor aos produtos, trazendo qualidade e baixos custos (GAITHER, 2001).

Conforme Tubino (1999), os fatores centrais ligados ao suporte do *Lean Manufacturing* são:

- **Satisfação do Cliente** - Existem diversas formas de ter um bom relacionamento com os clientes, entre elas: fornecer produtos com alta qualidade e baixo custo, flexibilidade e a redução do tempo de espera.
- **Eliminar desperdícios** - analisar profundamente as operações realizadas, eliminando aquelas que não agregam valor ao produto, eliminar os desperdícios como o excesso de estoque e produtos acabados, evitar defeitos no produto para não causar prejuízo para o cliente e empresa.
- **Melhorar continuamente** - o princípio da melhoria contínua é fazer com que a empresa alcance vantagens competitiva, através do desenvolvimento do potencial e da motivação de todos gerando melhores resultados. Erros são encarados como oportunidades de ações de melhoramentos.
- **Envolver totalmente as pessoas** - *Lean Manufacturing* requer o envolvimento total das pessoas com os problemas da empresa, contribuindo para sua melhoria, desenvolvendo novas competências e habilidades. O bem-estar das pessoas são princípios fundamentais na empresa.
- **Promover a organização e visibilidade** - requisitos fundamentais da filosofia *Lean Manufacturing* são: eliminação dos desperdícios e a motivação das pessoas. A empresa passa pela reformulação do *Layout* e postura dos colaboradores, no que tange a padrões de higiene e segurança. Os benefícios da visibilidade evidenciam de forma mais rápida a solução dos problemas (TUBINO, 1999).

O processo de produção enxuta tem um enfoque de gestão e possui como fonte o desenvolvimento de pessoas. Análogo às outras perspectivas, da mesma forma, busca pela obtenção dos propósitos de qualidade, custo, entrega, segurança e produtividade. A distinção é que na produção enxuta os empregados passam frequentemente por treinamentos e são instruídos a alvejar tais propósitos por meio do desenvolvimento de competências e comprometimento da equipe. No modo Toyota de produção, o desenvolvimento de pessoas não está reduzido a alguns

gerentes, é a incumbência indispensável de todos os líderes em todas as esferas (BIANCO *apud* LIKER, 2020, p. 14).

De acordo com este pensamento, Mann (2009) relata que somente 20% do empenho empregado são utilizados na prática em ferramentas *lean*, os 80% que restam do empenho são aplicados por líderes encarregados pelo encadeamento da transformação *lean*, para remodelar a mentalidade (*mindset*) dos demais líderes e funcionários (CECCONELLO; MACHADO; BARCELLOS *apud* MANN, 2014, p. 5).

Seguem algumas ferramentas que servem de base para filosofia *lean*, sendo que, ao longo do tempo, mais ferramentas foram incorporadas, porém nem todas serão citadas, pois não são objeto deste estudo (FAVONI *et al.*, 2013).

Kaizen: uma abordagem de melhoria contínua para toda organização. O foco principal são as atividades que não agregam valor ao produto e/ou serviço e geram custos desnecessários para a sua manutenção. **Just-in-Time (Kanban):** trata-se do fluxo contínuo de materiais no processo produtivo, onde o tipo de produção é “puxada” pela demanda de mercado, ou seja, produz exatamente o que o mercado precisa. **Padronização do trabalho:** o trabalho padronizado como na produção em massa; **Trabalho multifuncional:** trata-se da mão de obra ter conhecimento de todo o processo do início ao fim e poder inferir ou trazer melhorias para o mesmo. **Foco no layout do produto:** permitir que o funcionário tenha um menor deslocamento na produção (FAVONI *et al.*, 2013).

As lideranças também são vistas como fundamentais para um processo de produção enxuto. Cecconello, Machado e Barcellos (2017), em seu artigo “A Liderança Transformadora nos Sistemas de Produção *Lean*”, que está baseado na literatura sobre o Sistema Toyota de produção, aponta que os líderes inseridos neste contexto devem ter um domínio considerável do trabalho a ser feito combinado com a capacidade para desenvolver, treinar e liderar pessoas. Para os autores, a “liderança *lean*” está incumbida de assegurar que as condutas e técnicas dessa teoria sejam utilizadas em toda Organização. Para Junior (2010), “a liderança forte e consolidada na área operacional é vital para garantir a integração dos recursos, conduzir as mudanças comportamentais e culturais, eliminar obstáculos, e garantir a retenção dos conceitos, bem como sua aplicação plena e contínua”.

3.2 Desenvolvimento de Lideranças na Gestão de Pessoas

Ao longo da história das organizações, a Gestão de Pessoas vem passando por constantes transformações, a fim de colaborar com o desenvolvimento e longevidade das organizações. Como visto acima, o advento da produção enxuta, uma característica da indústria automotiva, setor em que este estudo está inserido, vem acompanhando esta mudança e horizontalizando seus processos de decisões definidos por seus planos estratégicos.

O panorama do novo quadro competitivo, composto por novos moldes de concorrência, transformações, inovação e progressiva valorização do conhecimento, fez com que as organizações e a Gestão de Pessoas se reformulassem (SANTOS, 2004). De acordo com o autor, os padrões de Gestão de Pessoas caracterizam o modelo de como a organização se coloca frente à gestão do comportamento humano. Tais modelos sofrem transformações constantes para se adaptar às novas realidades. Um dos vigentes objetivos da Gestão de Pessoas é distinguir a organização frente ao seu mercado, concebendo um aporte positivo na imagem e competitividade.

Os regimes e as condutas de Gestão de Pessoas não são mais vistos sob a perspectiva de mais um custo para a organização e passaram a ser tomados como uma fonte de vantagem competitiva, posto que integrantes motivados e alinhados com os objetivos organizacionais se revertem em um dos ativos mais valiosos para as organizações no atual ambiente mercadológico (OLIVEIRA; OLIVEIRA, 2011). Em sua compreensão mais atual, a Gestão de Pessoas e, conseqüentemente, seus regimes e condutas, entendem o integrante com fator estratégico, dado que ele passa a ser o elemento-chave para o alcance da efetividade e competitividade organizacionais (HORTA; DEMO; ROURE, 2012).

(!) Alvarez, Cunha e Steil (2016), em artigo intitulado Oportunidades de Desenvolvimento de Liderança no Nível de Equipes, identificaram fatores pertinentes na literatura científica, a ser considerada em processos de desenvolvimento de líderes, com o intuito de potencializar o desempenho das equipes, em especial a relação com aprendizagem. O artigo expôs tópicos significativos em diversas pesquisas que confrontam a aprendizagem de equipes com a liderança, e argumentam possibilidades de desenvolvimento de líderes por intermédio de programas de formação ou treinamento.

Um dos frutos significativos resultantes da pesquisa do artigo é a relação entre liderança e aprendizagem da equipe. Ao guiar o desenvolvimento da equipe e aumentar o seu potencial de aprendizagem, o líder colabora para que a equipe seja mais eficiente e, por conseguinte, contribua com o desenvolvimento da organização. No estudo, são identificados oito aspectos que podem ser considerados em processos de intervenção. Os cinco primeiros demonstram as características desejáveis dos líderes: 1) perspectiva estratégica; 2) habilidades de gestão de recursos humanos; 3) processos cognitivos; 4) atitudes que favoreçam os relacionamentos; 5) habilidades de comunicação. Os próximos três enfatizam em processos que envolvem diálogo entre diversos atores dentro e fora da organização: 6) as habilidades de gestão do conhecimento; 7) a capacidade de articulação do capital humano da equipe; e 8) capital social do líder. Concluindo o artigo, os autores destacam que o desenvolvimento da liderança pode ocorrer tanto no campo intrapessoal, interessado no líder como indivíduo quanto no interpessoal, interessado nos processos de relação de múltiplos indivíduos. Por conseguinte, as intervenções devem pesar os dois aspectos de maneira integral (ALVAREZ; CUNHA; STEIL, 2016).

No artigo Oportunidades de Desenvolvimento de Liderança no Nível de Equipes, os autores definem equipe como um grupo de pessoas que trabalham juntas (física ou virtualmente) para conseguir objetivos comuns. Estabelecem alguns pontos de alinhamento com a importância da liderança:

Elas são formadas para executar tarefas relevantes para as organizações por meio de intercâmbio de conhecimentos interdisciplinares e experiências específicas. As equipes têm estruturas diferenciadas com papéis e responsabilidades definidos para cada membro, que se comprometem com: 1) a solução de problemas; 2) a satisfação de necessidades-alvo; e 3) a tomada de decisões relacionadas com a execução das atividades. Portanto, as equipes são interdependentes do ponto de vista dos conhecimentos, metas e resultados (KOSKINEN; PIHLANTO, 2008; KOZLOWSKI; ILGEN, 2006).

Becker, Vicentini, Cunha e Günther (2014) abordam os modelos de desenvolvimento de liderança praticados por Henry Mintzberg, Ronald Heifetz e Manfred Kets de Vries. Destacam que a importância no tema de liderança é intensa, de modo que se tornou um tema estratégico nas organizações contemporâneas. Há indícios mundiais que mostram a pertinência de se investir em desenvolvimento de

lideranças. As crises que estão ocorrendo em vários setores como, por exemplo, no plano político, organizacional, ambiental, em catástrofes globais, são elementos que demandam uma liderança em alerta. O estudo comparativo entre os três projetos de desenvolvimento de liderança de Mintzberg, Heifetz e Kets de Vries, segundo os autores, auxilia para esclarecer e analisar as diferenças na forma de abordagem prática para a formação de pessoal em liderança.

À medida que o primeiro – Mintzberg (!) - aposta na formação se valendo de fatos empíricos e verdadeiros da realidade das empresas, os outros dois autores - Heifetz e Kets de Vries (!) - convergem a força da formação na ótica que provoca a mudança. As conformidades ficam por conta da convicção de que o líder não é formado individualmente, por intermédio de uma carga teórica que o prepara para atuar posteriormente empregando conhecimentos obtidos em aula. A relação entre indivíduos de meios diversos possibilita aos participantes uma expansão da visão de mundo, que oportuniza a transformação do seu ambiente de trabalho (BECKER; VICENTINI; CUNHA; GUNTHER, 2014).

3.3 Características das Lideranças na Produção Enxuta

Na literatura, há poucos estudos que buscam pesquisar a Liderança *Lean* de forma isolada, porém, com o aumento de organizações que passaram a utilizar este sistema de produção, já é possível encontrar pesquisas que mostram características importantes para os líderes que atuam neste contexto, pois são eles os responsáveis por transmitir os valores da filosofia *lean* e promover com os funcionários do chão de fábrica a busca pela melhoria contínua, sendo este um pilar essencial da Produção Enxuta. A Liderança é o vínculo entre os procedimentos do *Lean* e o conceito *Lean*, visto que a Liderança é encarregada de assegurar que as condutas e padrões dessa filosofia ocorram em toda organização (CECCONELLO; MACHADO; BARCELLOS apud MANN, 2017, p. 4).

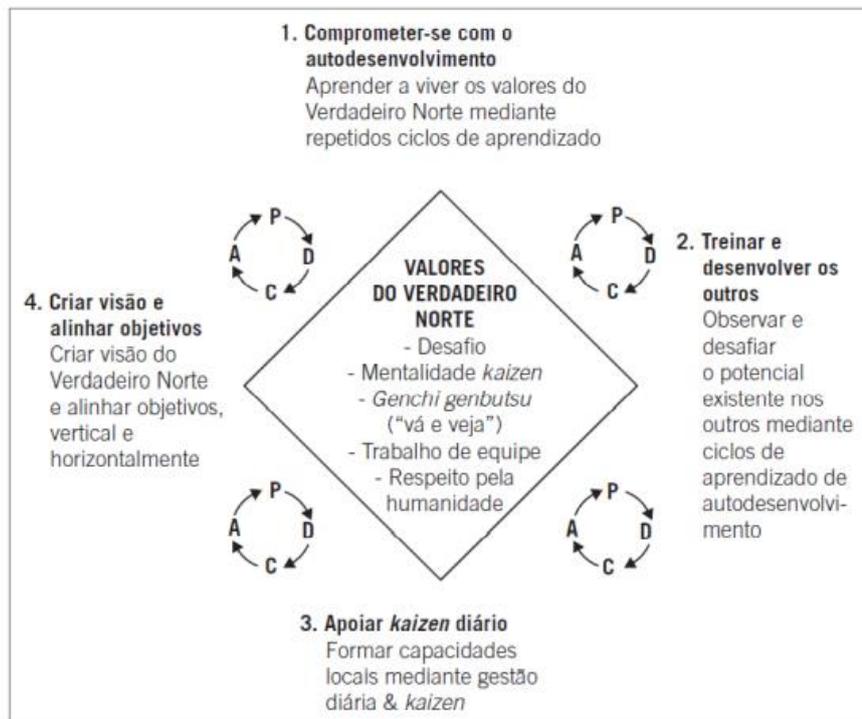
Cecconello, Machado, Barcellos (2017) realizaram uma pesquisa qualitativa que ratifica o vínculo da liderança com o *lean*. Este estudo colabora para trazer luz ao ponto crítico que faz com que a produção enxuta traga bons resultados, pois muitos acreditam que, aplicando as ferramentas e práticas, já irão obter sucesso como a Toyota. Contudo, a pesquisa mostra o quão importante é o papel do líder na condução da filosofia *lean* para os demais funcionários da organização. Os autores

colocam em seu artigo a Liderança *Lean* como a base do sistema, pois, segundo eles, “Métodos e ferramentas são muito importantes, mas eles não podem atingir nenhum resultado se líderes não tiverem um entendimento profundo da filosofia *lean*”. Os Líderes na Toyota estabelecem o saber profundo do trabalho a ser feito com a competência para desenvolver, capacitar e liderar pessoas (CECCONELLO; MACHADO; BARCELLOS apud LIKER, 2017, p. 3).

Conferida toda essa importância da Liderança *Lean* para o sistema da produção enxuta, os autores do artigo destacam seis características que Liker (2005) ressalta como importantes para os líderes que atuam neste contexto.

a) disposição e desejo de liderar; b) conhecimento do trabalho; c) responsabilidade pelo trabalho; d) habilidade para a melhoria contínua; e) habilidade de liderança; f) habilidade de ensinar (CECCONELLO; MACHADO; BARCELLOS, 2017).

Na Empresa Y, verificar se os seus líderes apresentam essas características seria um grande ganho para a evolução da aplicação das ferramentas e práticas do *lean* em toda organização. A figura 3 Liker e Convis (2013), apresenta o modelo “diamante”, na qual os líderes orientados pelos “valores do verdadeiro norte” vivenciam os cinco valores centrais da empresa: espírito de desafio; mentalidade *kaizen*; *genchi genbutsu* (vá e veja); trabalho de equipe; e respeito pela humanidade. O que se tem de concreto é mais cíclico do que contínuo de acordo com o que é apresentado no modelo diamante. Tão logo os líderes de todos os níveis organizacionais realizarem as práticas inúmeras vezes é possível afirmar que a organização obteve um estágio de maturidade.

Figura 3 – Competências da Liderança *Lean*

Fonte: Liker e Convis (2013)

4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste capítulo, será apresentado o método escolhido e a justificativa para essa escolha, o instrumento de coletas de dados e a técnica de análise de dados. Esta pesquisa consiste em um estudo de caso, de cunho qualitativo, com o uso de entrevistas em profundidade com roteiro semiestruturado. “Quando o estudo é de caráter descritivo e o que se busca é o entendimento do fenômeno como um todo, na sua complexidade, é possível que uma análise qualitativa seja a mais indicada” (GODOY, 1995).

Godoy (1995) descreve as características básicas da pesquisa qualitativa, a saber: a) a pesquisa qualitativa tem o ambiente natural como sua fonte direta de dados e o pesquisador como seu principal instrumento; b) os dados coletados são predominantemente descritivos; c) a preocupação com o processo é muito maior de que com o produto; d) o significado que as pessoas dão às coisas e à sua vida são focos de atenção especial pelo pesquisador; e) a análise dos dados tende a seguir um processo indutivo. Dentre destas características, o estudo se enquadra, pois foram retratadas por meio das entrevistas em profundidade, as interações dentro da Empresa Y e as atividades do encarregado.

A pesquisa qualitativa é de peculiar significância ao saber das relações sociais devido à diversificação das instâncias de vida. Essa diversificação exige uma nova empatia para o estudo prático das questões. As informações agora precisam ser demarcadas em termos locais, efêmeros e situacionais. Tal modelo de pesquisa, propõe-se a aproximar-se do mundo “lá fora” (e não em cenários específicos de pesquisa, como os laboratórios) e captar, retratar e, às vezes, elucidar os fenômenos sociais de diversas maneiras diferentes como: analisando experiências de indivíduos ou grupos; examinando interações e comunicações que estejam se desenvolvendo e investigando documentos ou traços semelhantes de experiências ou interações (FLICK, 2009).

4.1 Técnicas de Coleta de Dados

A coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas em profundidade com roteiro semiestruturado (vide Apêndice), que serviu como norte para o gerenciamento da entrevista. O objetivo desta técnica é extrair o máximo de informações do entrevistado, levando-o à reflexão sobre o assunto em questão e adaptando, quando necessário, as perguntas de acordo com o seu entendimento. Foi desenvolvida também uma pesquisa documental, que trouxe outras informações para a análise. Os documentos analisados foram: competências exigidas para o cargo de encarregado, o instrumento de avaliação de desempenho utilizados por seus supervisores imediatos e suas matrizes de flexibilidade (os documentos serão apresentados de forma genérica, devido ao sigilo das informações da Empresa Y).

Segundo Ribeiro (2008), a entrevista transformou-se, nos últimos anos, em uma ferramenta que se usa e da qual se serve regularmente, principalmente os pesquisadores das áreas das ciências sociais e psicológicas. (!) Percorrem estas a entrevista sempre que têm a necessidade de obter dados que não podem ser encontrados em registros e fontes documentais, sendo capazes de ser gerados por pessoas estipuladas. Ribeiro (2008 p. 141) entende a entrevista como:

A técnica mais pertinente quando o pesquisador quer obter informações a respeito de seu objeto, que permitam conhecer sobre atitudes, sentimentos e valores subjacentes ao comportamento, o que significa que se pode ir além das descrições das ações, incorporando novas fontes para a interpretação dos resultados pelos próprios entrevistadores.

Gil (1999 p.118) apresenta algumas vantagens da técnica da entrevista, comparada à técnica do questionário, que também é bastante utilizada em pesquisas.

a) Possibilita a obtenção de maior número de respostas, posto que é mais fácil deixar de responder a um questionário do que negar-se a ser entrevistado; b) Oferece flexibilidade muito maior, posto que o entrevistador pode esclarecer o significado das perguntas e adaptar-se mais facilmente às pessoas e às circunstâncias em que se desenvolve a entrevista; c) Possibilita captar a expressão corporal do entrevistado, bem como a tonalidade de voz e ênfase nas respostas (GIL 1999).

As entrevistas foram direcionadas a um grupo com dez encarregados, três supervisores imediatos de três encarregados e uma representante da gestão de pessoas do RH da Empresa Y. Tais entrevistados foram convidados a participar a partir dos seguintes critérios de escolha: tempo mínimo de um ano na função de encarregado, tempo mínimo de dois anos na Empresa Y e escolaridade mínima de Ensino Fundamental Técnico. Para os supervisores imediatos, não será adotado nenhum critério devido ao número reduzido de pessoas no cargo, e também ao alcance de acesso do entrevistador a tais profissionais. Na Empresa Y, vale frisar que a representante do RH é da área de Gestão de Pessoas.

Foi ainda conduzida uma entrevista com uma gestora de pessoas da empresa, em que trouxe informações sobre o processo de desenvolvimento de lideranças que ocorre na organização, bem como o processo de abertura da vaga de encarregado e as ações que a Empresa Y adota para o desenvolvimento deste profissional.

Em função do período da pandemia do Covid 19, algumas entrevistas foram realizadas de forma não presencial (por aplicativo de mensagens via áudio), a fim de cumprir o protocolo para o distanciamento social. Os oito primeiros encarregados foram entrevistados pessoalmente, sendo marcada a entrevista fora do horário de trabalho e fora da Empresa Y (com alguns nas suas residências e outros em postos de conveniência). Os entrevistados 9 e 10, assim como os 3 superiores imediatos e a representante do RH, foram entrevistados por meio de aplicativo de mensagens. A pergunta era enviada por áudio e o entrevistado respondia por áudio também. Em comparação com as entrevistas que foram realizadas pessoalmente, mostraram um bom resultado (mas limitando a análise do conteúdo a somente o que foi falado), a maior dificuldade com a entrevista pelo aplicativo de mensagem foi conseguir dar uma linearidade à entrevista, pois alguns entrevistados, por vezes, demoravam para responder às questões. Um ponto positivo para esse modelo de entrevista é que foi possível entrevistar mais de uma pessoa por vez.

Quadro 1 – Entrevistados

Entrevistado	Modo de realização da entrevista	Formação	Tempo na função	Número de subordinados	Tempo da entrevista	Idade
Encarregado 1	Pessoalmente	Pós-graduado em Projeto	1 ano	7	02h	43 anos
Encarregado 2	Pessoalmente	Superior em Processos Gerenciais	8 anos	6	02:30h	37 anos
Encarregado 3	Pessoalmente	Pós-graduado Eng. De produção	2 anos 2 meses	10	02h	32 anos
Encarregado 4	Pessoalmente	Tec. Mecatrônica	7 anos	3	01:30h	35 anos
Encarregado 5	Pessoalmente	Engenharia Elétrica	9 anos	7	02:00h	45 anos
Encarregado 6	Pessoalmente	Superior Incompleto (Engenharia da Computação)	1 ano	3	01:50h	36 anos
Encarregado 7	Pessoalmente	Tecnólogo em Automação	1 ano 6 meses	6	02:00h	38 anos
Encarregado 8	Pessoalmente	Tecnólogo em automação industrial / Pós em Gestão de Manutenção.	1 ano	6	02:00h	28 anos
Encarregado 9	Aplicativo de mensagens (via áudio)	Tecnólogo em processos gerenciais	2 anos 6 meses	5	5 dias	34 anos
Encarregado 10	Aplicativo de mensagens (via áudio)	Ensino Superior incompleto (Administração)	9 anos	13	2 dias	35 anos
Superior imediato 1	Aplicativo de mensagens (via áudio)	Engenharia Automação	3 anos	16	7 dias	44 anos
Superior imediato 2	Aplicativo de mensagens (via áudio)	Pós em Eng. de Manutenção	1 ano 5 meses	13	3 dias	36 anos
Superior imediato 3	Aplicativo de mensagens (via áudio)	MBA em Gerenciamento <i>Lean</i>	1 ano 10 meses	15	4 dias	33 anos
Representante RH	Aplicativo de mensagens (via áudio)	Tecnologia de Recursos Humanos e MBA em Gestão de Negócios	1 ano 6 meses	Não se aplica	9 dias	41 anos

Fonte: Elaborado pelo autor.

As perguntas foram elaboradas de maneira aberta com o propósito de dar liberdade ao entrevistador para que pudesse se aprofundar em novas informações. Os entrevistados foram informados quanto ao sigilo da sua identidade, e foi assinado um termo de confidencialidade das informações, a fim de deixar o entrevistado em

situação confortável durante a entrevista, induzindo-o a ser o mais fiel nas suas respostas, sendo esta uma característica importante para a confiabilidade da pesquisa qualitativa. Nos Apêndices A, B e C, encontram-se os roteiros utilizados.

4.2 Análise de Dados

Conforme Marconi e Lakatos (2008), na etapa de análise de dados de uma pesquisa o pesquisador entra nas maiores particularidades sobre os dados alcançados no trabalho e, assim, conquista respostas para as questões, procurando estabelecer os vínculos necessários entre os dados obtidos. Retratam Diehl e Tatim (2004) que, em pesquisas, tal qual de cunho qualitativo como quantitativo, encontra-se a necessidade de estruturar os dados coletados para que eles possam ser interpretados pelo pesquisador, existindo, para tal, recursos específicos de análise de dados, os quais se moldam aos diversos tipos de pesquisa e do material colhido.

Na pesquisa proposta, a ferramenta de análise utilizada para a interpretação dos dados coletados foi a Análise de Conteúdo. Caregnato e Mutti (2006) trazem a definição de Análise de conteúdo de Bardin: “análise de conteúdo é um conjunto de técnicas de análise das comunicações buscando obter, por procedimentos, sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção destas mensagens”.

As entrevistas com os encarregados e seus superiores imediatos foram gravadas e transcritas, bem como as informações que foram analisadas e confrontadas com a análise documental coletada da Empresa Y, observando a coerência dos papéis e responsabilidades do cargo de encarregado da Empresa Y.

5 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

5.1 As Exigências da Empresa e o Processo Seletivo

A Empresa Y, por se tratar de uma empresa multinacional, apresenta em seu plano de desdobramento de negócios uma estratégia destinada às pessoas. Para que, por meio das competências exigidas em cada um dos cargos, ela atinja seus objetivos estratégicos. Para a função de encarregado, são esperadas as seguintes competências: Orientação para ação, Foco no cliente, Ética e Valores, Habilidades funcionais/técnicas, Transmissão de informação, Integridade e confiança, autodesenvolvimento, dentre outras. O quadro abaixo, adaptado de material interno da Empresa Y, mostra a conduta, postura e compromisso que a organização espera de seus empregados a partir das competências desejadas.

Quadro 2 – Competências / Condutas dos funcionários

Quadro Copetências / Condutas dos Funcionários		
CONDUTAS	POSTURA	COMPROMISSO
SEJA COMPREENSIVO	Todos os dias Eu cultivo oportunidades que impulsionam experiências, pontos de vista e visões que sejam capazes de divergir das minhas visões de mundo	Cultive momentos onde todos possam falar e ser ouvidos
		Propicie conversas eficientes que estimule a interesse
		Cultivar e contribuir com atmosferas onde os indivíduos possam se sentir acolhidos
ANALISE O CONSUMIDOR	Eu penso nos anseios do consumidor em tudo o que realizo	Valha-se das perspectivas do consumidor para idealizar nossos produtos e serviços
		Procure o feedback do consumidor de maneira empreendedora
		Escute produtivamente
MODERNIZAR	Eu miro as coisas não como elas são, mas como elas fossem capazes de ser	Mantenha-se motivado e seja modesto
		Como consigo contribuir para aprimorar, construir e me mobilizar a procura de resultados?
		Trabalhe vigorosamente para vencer as barreiras
MIRE A VANGUARDA	Eu tomo providências hoje com o olhar no futuro na cabeça prevejo o que esta por vir	Olhe proativamente além da perspectiva para prever problemas ou descobrir oportunidades
		Peça auxílio de maneira proativa quando houver necessidade
EQUIPE ÚNICA	Eu contribuo com as áreas operacionais para conquistar resultados para toda organização	Seja franco, verdadeiro e direto com seus colegas
		Tenha empatia e seja generoso
		Celebre as conquistas
SEJA AUDACIOSO	Eu me comunico com apreço troco sugestões e divido ideias sem receio	Resolva problemas na área antes de tomarem dimensões
		De feedback verdadeiro, favorável e edificador
		Tenha audacia de dizer/fazer o que é difícil
ENCONTRA-SE EM MIM	Eu sou encarregado pela segurança e por minhas próprias atitudes, condutas e resultados	"Estou a sua disposição"
		Segregue o problema, não o individuo
		Ao destacar os problemas busque também respostas
CONQUISTAR COM EQUIDADE	Eu carrego uma vontade inabalável de vencer e fazê-lo com equidade	Coloque a Organização em primeiro plano, depois sua equipe em seguida seus propósitos individuais
		Aponte problemas áduos
		Proporcione resultados que você não necessita expor

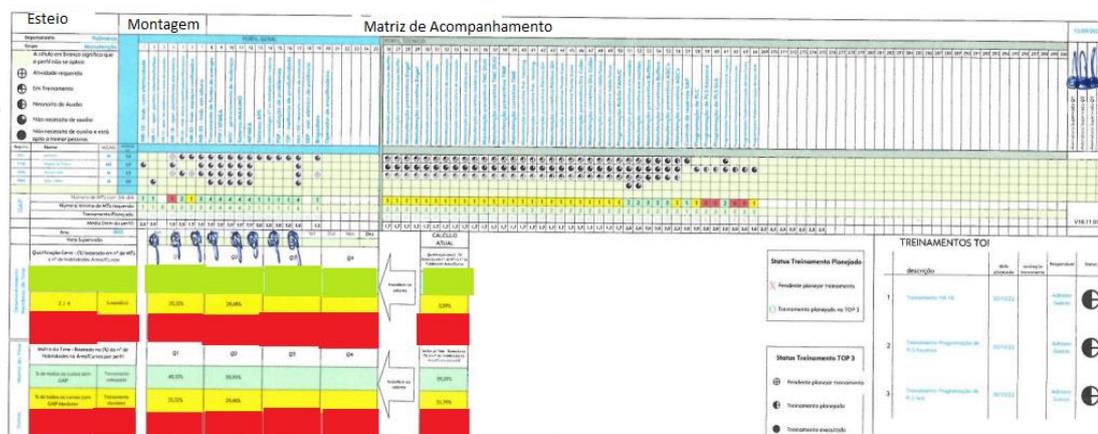
Fonte: Próprio Autor adaptado documento interno

Na plataforma de divulgação de vagas, elas são ofertadas com os pré-requisitos necessários. Para participar do processo de seleção, o candidato deve possuir estas competências e, caso não possua todas, ter a capacidade de desenvolvê-las. Na sequência, conforme relato dos entrevistados, para fazer este filtro, a liderança imediata tem o papel de identificar os potenciais encarregados ou o próprio funcionário manifestar a sua vontade para o seu Líder, que fará seu acompanhamento e terá que apoiá-lo no desenvolvimento das competências exigidas para o cargo.

A vaga para encarregado é aberta conforme necessidade da área. A liderança informa o RH, que tem o papel de anunciar na plataforma interna, podendo ser divulgada externamente também. Geralmente, os candidatos são indicações dos líderes, que enxergam neles algumas competências desenvolvidas e outras a desenvolver. O processo de seleção conta com provas teóricas de conhecimentos gerais, provas teóricas sobre a cultura da empresa, dinâmicas de grupo e de conhecimentos técnicos (estes dois últimos quando solicitados pela liderança). Passado este processo inicial, os candidatos passam por uma entrevista com o líder contratante e os outros líderes da área em que o futuro encarregado irá trabalhar. A decisão é tomada de forma conjunta com os líderes, Gerentes e S.A's da área.

Quando o candidato é escolhido, ele passa por um período de acompanhamento com um encarregado experiente para que possa sanar dúvidas tanto acerca das questões burocráticas exigidas quanto das questões comportamentais perante seus subordinados. Os novos encarregados passam por um período de experiência de 6 meses até serem efetivados no cargo. A liderança imediata do encarregado faz a avaliação de desempenho anualmente e, por meio destas avaliações, são traçados planos para o desenvolvimento das competências que apresentam carências por parte do encarregado.

Figura 4 – Matriz de Acompanhamento



Fonte: Elaborado pelo autor adaptado de documento interno.

Conforme a entrevistada representante da área de Gestão de Pessoas, a Empresa Y entende que o próprio funcionário é responsável pelo seu desenvolvimento dentro da organização. A empresa disponibiliza toda a informação sobre as oportunidades, os pré-requisitos exigidos, e cabe a ele buscar preenchê-los para atender e desenvolver as exigências.

Entrevistada RH: [...] Então, nós trabalhamos com desenvolvimento de carreira, da seguinte forma, a gente entende que como organização que a carreira do empregado e a responsabilidade dele de buscar novos desafios, né, oportunidades de crescimento, é responsabilidade de cada empregado, né. Então como que a gente faz isso? Através de seleção interna, né onde a gente coloca os requisitos e o empregado pode tá buscando ahm aplicação nessa vaga se acha condições e queira participar deste processo. Além disso, Ahm além da Plataforma interna a gente tem programas também de desenvolvimento, né?

Em se tratando da questão do desenvolvimento do encarregado, a entrevistada relatou que a Empresa Y disponibiliza treinamentos voltados para competências importantes ao exercício da função.

5.2 A Percepção dos Encarregados e dos seus Superiores

Essa parte do trabalho traz as informações coletadas por meio das entrevistas realizadas com os dez encarregados e três superiores imediatos. Os dados foram organizados e discutidos a partir das seguintes categorias de análise: O fazer

cotidiano de trabalho e as responsabilidades percebidas, preparação para o cargo e para liderança do time, competências para o exercício da liderança e dificuldades vivenciadas.

Quadro 3 – Categorias da Análise

Categoria	Entendimento
O fazer cotidiano de trabalho e as responsabilidades percebidas	Traz como os encarregados e seus superiores descrevem o fazer cotidiano dos encarregados e percebem as responsabilidades do cargo
Preparação para o cargo e para a liderança de time	Apresenta como os encarregados se preparam para o cargo, o suporte do superior imediato e o suporte da empresa.
Competências para o exercício da liderança	Mostra a percepção dos encarregados para as competências exigidas para o cargo, quais competências seus superiores julgam importantes e as competências exigidas pela empresa Y.
Dificuldades vivenciadas	Expõe as dificuldades encontradas pelos encarregados assim que assumiram o cargo.

Fonte: Elaborado pelo autor.

5.2.1 O fazer cotidiano de trabalho e as responsabilidades percebidas

Neste quesito, os encarregados entrevistados se mostraram bem alinhados com as respostas. Todos ressaltam a importância da pauta da segurança que deve ser tratada com seus subordinados no início do turno, sendo a segurança dos trabalhadores um pilar essencial para a Empresa Y. Outro ponto convergente entre eles é que todos são cientes dos seus “papéis e responsabilidades” pertinentes ao cargo, pois precisam atuar tanto na frente dos problemas da sua área quanto suportar o seu time no atingimento das metas exigidas em suas áreas.

Estando a Empresa Y inserida no contexto da Produção Enxuta (como foi apresentado na revisão bibliográfica), os encarregados também mostraram que estão guiados por procedimentos bem estruturados pela empresa, pois, como visto na literatura, é uma questão muito importante para que a filosofia *lean* seja alcançada em todos os níveis da organização. No fazer cotidiano, os encarregados também relatam a importância da troca de informações com os turnos anteriores, para que eles possam dar seguimento às atividades, como também planejar as ações para intervir durante o turno, ou programar uma intervenção com o processo produtivo parado. Este item também tem referência na literatura do *Lean Manufacturing*, pois ações planejadas e o bom fluxo de informações são itens

importantes para o bom andamento do processo como um todo. Portanto, a Empresa Y, que suporta seus funcionários com procedimentos bem estruturados, e os Encarregados, que são treinados e instruídos a seguir estes procedimentos que norteiam suas ações, trabalham em conjunto para a manutenção e disseminação da filosofia lean em toda organização.

Convergingo com a referida constatação, todos os entrevistados responderam à questão que trata sobre o seu cotidiano, informando que iniciam o turno realizando uma reunião de segurança em que as pautas são fornecidas por meio dos veículos de comunicação interna da organização. Seguem abaixo os trechos dos entrevistados 2, 3 e 4, em que fica explícito como a Empresa Y estrutura seus procedimentos fazendo, assim, com que todos seus funcionários assimilem os conceitos da Manufatura Enxuta.

Entrevistada 2: [...] O trabalho na Empresa inicia uma reunião de segurança com a equipe né com os membros de time depois a gente passa para uma reunião com a liderança a gente recebe alguns inputs importantes sobre o que a gente vai produzir o que a gente tem que trabalhar durante o turno para chegar no objetivo final que é o resultado de unidades produzidas.

Entrevistada 3: [...] Conforme segue apresentação, eu trabalho dois anos e dois meses como encarregado na estamparia o meu cotidiano ele é bem agitado no início do turno às 6 horas da manhã nós fazemos a conversação de saúde e segurança recebe o turno anterior no meu caso terceiro turno a partir das informações que a gente recebe de pendências ou a necessidade de continuidade a gente direciona o time de trabalho depois segue nas atividades burocráticas aí atendimento de metas preenchimento de documentações e o foco principal do dia é o monitoramento de paradas que até cinco minutos o técnico tem a necessidade de informar a parada para facilitador para que a gente possa atuar acompanhada o feedback para liderança.

Entrevistada 4: [...] A gente faz os atividades que estão no dia a dia que têm que ser feitas que está nos papéis e responsabilidades do facilitador é a conversação de segurança preenchimento do quadro de time preenchimento do caderno de facilitador esses são os itens que são cotidianos do dia a dia são rotinas os demais vão acontecer ao longo do turno mas os rotineiros são esses.

Analisando os relatos dos entrevistados sobre o seu cotidiano no desempenho da função, nota-se que eles têm atividades dinâmicas, que passam por atribuições que vão desde o burocrático até tarefas de cunho mais técnico para auxiliar o time na resolução dos problemas. Percebem-se atividades de gestão de pessoas, pois, com o seu superior imediato, a equipe é conduzida na programação e execução das obrigações do dia a dia. Esse dinamismo condiz com as competências que a Empresa Y exige para o cargo de encarregado, assim como

vemos na literatura da Produção Enxuta, tendo em vista que o modelo solicita que os trabalhadores sejam multifuncionais, instigados e comprometidos, posto que são partes imprescindíveis no funcionamento do processo da linha produtiva (GAITHER, 2001).

O fazer cotidiano dos encarregados é de grande importância para que o processo como um todo funcione bem. É por intermédio deles que as mensagens de segurança e os incentivos podem chegar todos os dias aos demais funcionários, assim como a organização das tarefas preventivas, corretivas e preditivas que estão dispostas em um software de gerenciamento de manutenção incluindo, também, a gestão da informação mantendo a equipe ciente das métricas, fechando o ciclo do planejamento estratégico da Empresa Y e promovendo o desenvolvimento profissional de acordo com os anseios de cada membro da sua equipe.

5.2.2 Preparação para o cargo e para a liderança de time

Falando da preparação para o cargo e para liderança de time, os encarregados entrevistados relatam que a preparação, em alguns casos, iniciou quando foram indicados a ficar como encarregados interinos. Em outros casos, algumas pessoas já tinham experiência em outras empresas em cargos de liderança. Eles também falam que se preparam observando a vivência dos encarregados com quem trabalharam, relato que reforça o que disse a representante do RH, que a Empresa Y aposta no autodesenvolvimento dos seus colaboradores e que isso ocorre por meio da prática do “*On the Job*” (no trabalho).

As respostas dos entrevistados na entrevista semiestruturada à pergunta quatro do Bloco 1, Como ocorreu o preparo inicial para as atividades que você executa hoje?, auxilia a análise proposta, como podemos perceber nas respostas dos entrevistados 1, 2 e 4. O entrevistado 1 relatou experiência no cargo em empresas anteriores e o acompanhamento com encarregados experientes na Empresa Y, assim como os entrevistados 2 e 4. São evidenciados a seguir os trechos das respostas.

Entrevistada 1: [...] A minha preparação, eu tinha uma experiência. Eu já tinha passado por esse tipo de cargo no passado então já mais ou menos esperava o que que ia acontecer ou quais eram as atividades que Eu ia ter que exercer. Eu me preparei vendo como o encarregado anterior agia, como que eu acreditava que tinha que ser onde eu vi as lacunas que precisavam

ser preenchidas das melhorias que podiam ser feitas, passava também para esse encarregado, mas diante da imensidão de tarefas que ele tinha e como ele estava envolvido, as vezes ele não conseguia se expor efetivar as melhorias, mas então quando eu virei esse encarregado já fui botá-las em pratica e já vinha imaginando fazer.

Entrevistada 2: [...] As atividades de encarregado Eu passei por seis meses seis meses por testes né ficando como encarregado interino que é o vamos dizer assim o braço direito do encarregado que é o oficial da área fiquei por seis meses depois passei pelo processo de facilitador e depois passando pelo processo seletivo e aprovado eu fiquei mais 6 meses em experimento né que a parte nossa que a gente fica em avaliação da liderança das lideranças de produção de manutenção até que fosse efetivado realmente como facilitador.

Entrevistada 4: [...] Com o preparo ocorreu eu tive uma experiência como eu falei é de interino de encarregado depois teve os treinamentos mas foi treinamento que englobou bastante coisa de da parte da administração do time FT as métricas como se comportar e conversar com os colaboradores do time e com o teu cliente que é a produção como suportar, isso aí foram os treinamentos que foram disponibilizados do meu início como encarregado fiquei 6 meses como *probation*, então neste tempo ocorreu treinamentos para fortalecer essa parte aí, contato com as pessoas e administração do time em si.

Analisando os relatos dos entrevistados, percebe-se neste ponto a falta de homogeneidade do processo, pois alguns relatam a falta de suporte para a preparação por parte da Empresa Y, enquanto outros relatam que tiveram suporte com treinamentos, além do acompanhamento com encarregados experientes, como observado nos trechos das entrevistas acima. Contudo, os entrevistados 3, 5 e 7 responderam a mesma pergunta, manifestando a falta de suporte em relação à preparação para o cargo. São salientados abaixo trechos das entrevistas.

Entrevistada 3: [...] Bom, para ser honesto, o preparo inicial foi externo vamos dizer assim quando eu partir para encarregado de manutenção em 2017 Eu apenas acompanhei um facilitador mais antigo, mas não existiu uma pré-preparação por parte da empresa não. Apenas fiz um processo seletivo onde me habilitei as funções com o estudo externo que adquire a formação onde pode pôr em prática o que eu adquirei no dia a dia e acompanhando a rotina de um facilitador mais antigo.

Entrevistada 5: [...] É tu sabes que isso aí é uma das coisas que eu acho que a Empresa deixa um pouco a desejar falando especificamente da corporação Y a Empresa Y não prepara a pessoa para exercer a função de encarregado foi um processo um pouco difícil assim foi aprendizado mesmo buscando informação com encarregados mais antigos líderes e colegas não teve assim um tipo assim um treinamento a empresa Ah eu vou te treinar porque eu vou que eu quero que tu faça dessa forma não tem um padrãozinho o encarregado tem essa inicia aqui termina aqui as fronteiras dos papéis e responsabilidades dos encarregados acho que isso aí a Empresa X deixa um pouco a desejar deixa muito aberto e eu colocaria isso aí como um ponto negativo.

Entrevistada 7: [...] Bom, vamos lá. Eu sempre botei algumas metas na minha vida e através disso eu busquei estudando sou formado em técnico em eletrônica formado em administração tem o superior em automação e tô me formando em engenharia de produção e fora isso busquei alguns cursos fora da empresa para me preparar quando a oportunidade aparecesse.

Verificando o perfil dos entrevistados, não se nota um motivo evidente para essa discrepância, pois, tanto o entrevistado 1, com um ano de experiência, e o entrevistado 3, com dois anos de experiência, tiveram diferentes tratamentos no que tange à preparação para o cargo. Do mesmo modo, o entrevistado 2, com oito anos de experiência, e o entrevistado 5, com nove anos de experiência, destacaram em seus relatos tal diferença. Portanto, nota-se que, mesmo em períodos distintos, a preparação para o cargo, apesar de ser estruturada pela empresa Y dentro da filosofia do *Lean manufacturing*, não é tratada de forma homogênea como deveria ser, (!) o que reforça que esta filosofia vai além de implementação de técnicas e que depende também das pessoas para que compreendam a forma como deve ser implementada, como visto na revisão bibliográfica desta monografia.

A supervisão imediata dos encarregados também foi questionada sobre o assunto, na pergunta 4.1: E como ocorre o preparo inicial para seus subordinados? Analisando as respostas, eles também entendem que não há uma preparação propriamente dita para os encarregados, sendo que os líderes são responsáveis pelo suporte inicial com o encarregado mais experiente (quando há essa possibilidade). Em casos em que não existe essa possibilidade, fica sob a responsabilidade do líder fazer este papel e desenvolver os encarregados “novatos” no início de suas atividades. Este pode ser um dos motivos do porquê este preparo inicial não é coeso, existindo tratamentos diferentes para os encarregados no início das suas atividades, pois fica dependente do perfil das pessoas que os acompanha.

Entretanto, a partir de 2019, segundo a entrevistada da área de Gestão de Pessoas, a empresa lançou um programa para capacitação de empregados que desejam se tornar encarregados (o programa foi interrompido no começo da pandemia de Covid-19, retomado em 2022 com as flexibilizações das medidas sanitárias). Para participar do programa, o funcionário deverá ser indicado pela liderança e passará por provas para o nivelamento de conhecimento em que serão definidas as pessoas que farão o treinamento. Esta seria uma sugestão de melhoria do estudo ora proposto, pois se acredita que assim será eliminado o problema da

falta de homogeneidade que ocorre hoje com os encarregados novos, fortalecendo a integração existente entre o encarregado experiente e o Líder da equipe.

5.2.3 Competências para o exercício da liderança

Dentro dos pré-requisitos exigidos pela Empresa Y, estão as competências para o cargo de encarregado. Conforme consultado em documentos internos, seguem as competências exigidas: “Orientação para ação, Foco no cliente, Ética e Valores, Habilidades funcionais/técnicas, Transmissão de informação, Integridade e confiança, Autodesenvolvimento”. Para entender a percepção dos encarregados para esta questão, todos foram questionados a partir da pergunta: Quais são as competências que você julga necessárias para a sua função? Analisando as respostas dos entrevistados para esta pergunta, nota-se que eles têm ciência das competências que precisam ter ou que devem desenvolver para que possam exercer a função.

Observando as respostas dos encarregados entrevistados, verifica-se a ênfase que muitos deram para a questão da Gestão de Pessoas, sendo esta competência a que elencaram como uma das mais importantes. Foi nítido que demonstraram dificuldades em seu desenvolvimento, pois os costumam ser indicados e ocupam qualquer cargo, geralmente são escolhidos por terem se destacado tecnicamente, tendo que desenvolver essa competência no exercício da função. Trata-se de uma lacuna que a Empresa Y deve olhar com atenção, pois, conforme visto na entrevista da responsável do RH, são oferecidos treinamentos para o desenvolvimento desta habilidade, porém, ao que se constata, é importante que sejam revistos e melhorados os processos para se obtenham melhores resultados. Tal como visto na literatura da Produção Enxuta, é por intermédio dos líderes que a filosofia *Lean* deve ser propagada para os demais membros da organização.

Entrevistado 5: [...] Boa pergunta, além das atribuições técnicas conhecimentos específicos técnico que eu acho que é importante tu ter até para tu ajudar o teu time a solucionar problemas que o mais importante é gestão de pessoas gestão de conflitos que também tá dentro de gestão de pessoas e organizar informações organizar, são para mim os principais atributos e características pra mim para desenvolver bem essa função.

Entrevistado 7: [...] A principal competência saber gerir conflitos gerir conflitos, porque como a gente lida com pessoas e cada pessoa tem um

uma maneira de se portar diferente então tu tem que saber lidar com conflitos sabe lidar com pessoas saber entender que um dia uma pessoa não vai dar tão bem outro dia não vai estar tão disposta E aí tu sabe lidar com isso aí para poder administrar esses conflitos e poder fazer o trabalho render.

Bianco (2020), em sua dissertação de Mestrado na qual relaciona as competências da Liderança *Lean* com a Indústria 4.0, evidenciou algumas competências necessárias para os líderes inseridos neste contexto: aumentar o interesse de seus colaboradores, formar a ciência dos objetivos do grupo e ideais direcionados para equipe. Desta forma, vemos que a Empresa Y está de acordo com a literatura, pois busca desenvolver as habilidades dos seus funcionários que ocupam cargos de liderança. Entretanto, na liderança mais operacional, que é o caso do encarregado, não é cobrada a competência da gestão de pessoas, ficando mais a cargo do seu Líder imediato. A Liderança como cerne principal começou a ser retratada no momento em que foi compreendido que o *Lean manufacturing* não é só um composto de ferramentas e precisa ser trabalhado na forma de uma cultura que tem como pilar a transformação na conduta humana (EMILIANI, 1998; EMILIANI, 2003; LIKER, 2004; LIKER; CONVIS, 2012 *apud* BIANCO, 2020, p. 16).

Os superiores imediatos dos encarregados também foram questionados sobre as competências que julgam importantes para a função de encarregado por meio da pergunta três do bloco dois da entrevista semiestruturada para os líderes. Com isso, informaram qual habilidade julgam pertinente para o cargo. Os líderes entrevistados não foram diretos, mas analisando as respostas, é possível presumir que também passa pela questão da gestão de pessoas, pois todos falam do relacionamento interpessoal que é preciso ter para que se possa conduzir os demais subordinados da melhor forma possível.

Entrevistado Liderança 1: [...] Ele vê das doze competências para encarregado ele julga que todos têm que ter uma média. Mas, na minha opinião, realmente é habilidade de relacionamento interpessoal que é o que você tem que saber lidar com as pessoas lidar com o time e motivando os outros também, uma competência que você tem que ter ela como forte e bem desenvolvida pra poder desenvolver junto com o time toda a capacidade de aprendizagem...

Entrevistado Liderança 3: [...] Eh bom, eu mais valorizo com certeza é o relacionamento com as pessoas, a ter educação ter respeito com as pessoas, saber conversar, saber a hora de ouvir e saber que nem sempre tu vai tá a tua ideia vai estar certa e saber se posicionar nesse momento, né.

Tão é relacionamento mesmo com todas as pessoas de todos os departamentos do teu time...

Tal como visto, o dinamismo do cotidiano exige muitas competências dos encarregados, sendo positivo que compreendam quais competências são importantes para o bom desempenho da função, como também por parte de sua liderança imediata, que tem a incumbência de acompanhar e ajudar no desenvolvimento completo. Aqui, fica como ponto de atenção que a Empresa Y revise seus procedimentos de mapeamento do desenvolvimento dos encarregados, visto que, como observado nos documentos internos, os líderes imediatos possuem ferramentas para avaliar e propor melhorias das habilidades que necessitam desenvolvimento.

Na literatura, foi encontrado o primeiro artigo que fez uma revisão sistemática da bibliografia sobre o tema das competências da Liderança Lean. Bianco (2020), por intermédio dessa revisão, da abordagem ISM (*Interpretive Structural Modeling / Modelagem Estrutural Interpretativa*) e a análise MICMAC (*Cross-Impact Matrix Multiplication Applied to Classification / Matriz de Impacto Cruzado – Multiplicação Aplicada à Classificação*), ressalta algumas competências importantes para a sustentação da filosofia *lean*: “Os resultados do estudo mostram a necessidade de que o líder desenvolva a autoconsciência, conheça as suas limitações e qualidades, tenha inteligência emocional, seja honesto e saiba aprender com os próprios erros. O líder deve estar sempre presente no chão de fábrica e obter um conhecimento profundo a respeito do processo e das pessoas que comanda”. Este estudo mostra o quão complexas são as competências a serem desenvolvidas pela liderança que atua neste cenário. Logo, a Empresa Y deve estar atenta e revisar se o que é solicitado está sendo realizado. Afinal, segundo a análise, em alguns pontos os encarregados mostraram dificuldades no desenvolvimento de suas competências.

Examinando os documentos internos da Empresa Y, verifica-se que as competências definidas para os encarregados estão de acordo com o que é tratado na literatura, como podemos ver no quadro abaixo de informações adaptadas para este trabalho devido à exigência da organização.

Quadro 4 - Perfil da Habilidades exigidas pela Empresa Y

Quadro perfil das Habilidades.		
CONDUTAS	HABILIDADES	SIGNIFICADO
ANALISE O CONSUMIDOR	Dedicação ao consumidor	Demanda e antevê as carencias do consumidor, efetua as providências do negócio para dar auxílio a estas carências
	Segurança	Responsabiliza-se de ter um pensamento de segurança, aponta problemas de segurança e atende com prontidão
MODERNIZAR	Inovação	Procura possibilidades de inovação promovendo novas ideias, efetivando trabalhos de melhoria contínua
	Orienta a transformação	Manifesta ânimo para fazer as transformações que irão aperfeiçoar a organização e colabora com os outros para vencer sua objeção a transformação.
MIRE A VANGUARDA	Realize aperfeiçoamento	Responsabiliza-se pelo conhecimento e desenvolvimento pessoal para exceder os resultados esperados
EQUIPE ÚNICA	Cooperação e trabalho em Equipe	Procura possibilidades de experiências cooperativas para auxiliar a atingir os objetivos organizacionais
	Fortalece vínculos	É aberto aos outros e cria uma rede interna. Resolve divergências pessoais com rapidez
SEJA AUDACIOSO	Se expressa de modo enfático e produtivo	Expõe percepções e conhecimento de uma maneira habilidosa, implicando na personalização da sua mensagem para o público.
	Tem atitude	Divide sua experiência com os outros e expõe suas ideias e opiniões com seu Líder e equipe.
ENCONTRA-SE EM MIM	Bagagem técnica e profissional.	Comprova extenso conhecimento do trabalho e se esforça para se transformar em um perito técnico.
	Resolve problemas e investiga as dificuldades	Comprova a habilidade de resolver os seus problemas e de outros times através da análise de causa raiz.
CONQUISTAR COM EQUIDADE	Demonstra alta dignidade e honestidade	É confiável em todas as coisas e assume seus erros, assegura que os outros podem confiar no que se fala. Comprova força de caráter para atuar caso haja um receio de que as regras da Organização Y não estejam sendo consideradas, ao invés de desprezar o problema.
	Aspira a alcançar Resultados	Encarrega-se e aos outros por resultados estimáveis de alta qualidade, pertinentes de baixo custo, sem afetar a plenitude, segurança e qualidade do trabalho.
SEJA COMPREENSIVO	Partilhar Feedback	Dar, receber e agir perante um feedback realtivo a compreensão do indivíduo
	Valentia Profissional	Atuar sempre que observar uma situação de incompreensão
	Julgamento situacional	Verificar situações que ocorram e distinguir o certo do errado em assuntos de compreensão.

Fonte: Elaborado pelo autor adaptado de documento interno.

5.3.4 Dificuldades vivenciadas

Como dificuldades vivenciadas, os encarregados entrevistados destacaram, quase de forma unânime, que a parte de Gestão de Pessoas foi aquela perante a qual encontraram mais dificuldades no exercício de suas funções, e também contaram que se desvencilhar da parte operacional e passar mais para a parte de delegar as tarefas também foi dificultoso, pois, geralmente, os escolhidos para estes cargos são os que se destacam mais tecnicamente em relação aos demais. Sete dos dez entrevistados apontaram a Gestão de pessoas como a maior adversidade, enquanto os outros três falaram da “virada de chave” que se deve ter para passar a delegar as tarefas.

Entrevistada 4: [...] A maior dificuldade no meu entender foi a parte de pessoas a parte de desenvolvimento de pessoas a parte da administração das pessoas das outras partes de responsabilidade de foco dessas coisas vem de ti a parte de pessoas trabalhar com pessoas é complicado tu tem que entender o que cada uma está precisando pra ti dar o apoio o encarregado vai facilitar para ajudar o MT desenvolver o melhor possível as atividades dele então mais difícil é pessoas...

Entrevistada 1: [...] Eu acho que a principal dificuldade que teve é tu saber virar a chave saber que mais do que botar a mão fisicamente ali no problema ou para resolver um problema na máquina tem que ter tu tem que deixar o pessoal fazer isso tem que direcionará saber delegar gerir a situação não problema em si mas a situação como um todo o que que é aquele problema tá gerando o que tu poderia fazer para conter para evitar que não aconteça da próxima vez então eu acho que quando a gente muda de cargo o cargo é só a questão que vem no papel a pessoa teoricamente já vem preparada para isso que muda o cara basta saber virar a chave na cabeça acho que é mais difícil saber que agora ali tu tem que direcionar mais delegar os assuntos com educação...

Entrevistada 2: [...] A maior dificuldade foi fazer a delegação das atividades pela questão de a gente ter muita a condição técnica operacional e não ter a função de saber delegar as funções saber como direcionar as atividades que forma chegar em casa membro de time personalidade porque quando está à frente de um time e a gente vê que cada um tem uma personalidade alguns tem que chegar com um pouquinho mais de cuidado com calma de como passar as atividades...

Em razão das narrativas dos entrevistados, observa-se um ponto em que a Empresa Y precisa verificar seus procedimentos de preparação (verificar se o programa novo atende essa questão) para o cargo de encarregado no sentido de melhorar e obter melhores resultados dos seus funcionários. Do mesmo modo, é importante que eles também possam desenvolver essa competência o mais rápido possível, pois é indispensável para a Produção Enxuta.

Analisando as respostas dos superiores imediatos dos encarregados, verifica-se que eles referem oferecer suporte aos encarregados que buscam ajuda perante as dificuldades encontradas, porém todos procuram atuar mais como um orientador, fazendo com que os encarregados busquem as soluções para os problemas por si só, ao invés de entregar uma solução pronta. Essa atitude da liderança é vista como positiva, pois irá colaborar para o desenvolvimento dessa habilidade por parte dos encarregados. Para se ter uma visão mais assertiva e ver se o que está sendo orientado realmente está ajudando os envolvidos sobre a questão da gestão de pessoas, teria que ser realizado um estudo mais direcionado, que não é o caso no momento.

Tanto os encarregados quanto seus superiores imediatos entendem que a maior dificuldade é a questão da Gestão de Pessoas. Portanto, a Empresa Y, melhorando, fazendo ajustes em seus processos de preparação (incluindo treinamentos sobre o assunto) ou integração (encarregados novos), irá colaborar para que essa competência seja mais bem desenvolvida em seus encarregados potencializando, assim, a cultura da manufatura enxuta em todos os níveis da organização.

Na literatura, há indícios de poucas pesquisas que relacionam Gestão de Pessoas e Manufatura Enxuta, pois, segundo Trentin, Duarte e Santos (2018), de 2010 a 2015 foram encontrados apenas 5 artigos que relacionam os assuntos, mesmo existindo a percepção de que a relação é positiva. A melhoria contínua, uma das propriedades da manufatura enxuta, não será obtida sem o envolvimento dos colaboradores. Exemplificando, conhecimento e colaboração viabilizam a metodologia da gestão e a assimilação ao longo do tempo, contribuindo para que as companhias que empregam a filosofia Lean ascendam perante as que não adotam (TRENTIN; DUARTE; SANTOS apud MENEZES; WOOD; GELADE, 2018. p. 366).

Trentin, Duarte e Santos (2018) apresentam em seu artigo uma compilação das pesquisas que salientam os efeitos positivos da relação entre gestão de pessoas e manufatura enxuta.

- práticas de gestão de pessoas com participação dos funcionários em programas de melhoria contínua; equipes multifuncionais; treinamento de funcionários; e rodízio de funções são reconhecidas por formar o núcleo de um programa de manufatura enxuta; – a avaliação de desempenho dos funcionários e o sistema formal de recompensa são elementos que caracterizam o sistema de trabalho no ambiente de manufatura enxuta; – a melhoria contínua, uma das características da manufatura enxuta, não pode ser alcançada sem a participação dos funcionários, destacando a importância da gestão de pessoas no processo; – práticas de gestão de pessoas estão associadas com a introdução de manufatura enxuta e com os resultados organizacionais alcançados; – a combinação da manufatura enxuta com as práticas de gestão de pessoas auxilia na redução do lead time, no estoque e aumenta a produtividade. – práticas de gestão de pessoas e manufatura enxuta estão relacionadas com a produtividade. (TRENTIN; DUARTE; SANTOS, 2018).

Realizando a análise da entrevista da representante do RH da Empresa Y, é visto que a Gestão de Pessoas da empresa colabora com o desenvolvimento dos empregados e também para que assimilem os conceitos da manufatura enxuta. A organização Y trabalha no desenvolvimento das competências habilitando seus

empregados a estarem aptos a trabalhar neste contexto da produção enxuta, em função de que, como visto na literatura sobre o assunto, o diferencial das empresas que obtêm sucesso utilizando esta filosofia está no comprometimento das pessoas em relação à instituição da qual fazem parte.

Entrevistada RH: [...] E a gente tem a área que seria gestão de pessoas que ela é estruturada dentro das nossas ahm desenvolvimento de profissionais, plano de sucessão, treinamentos, entre todos os programas de diversidade né. Desenvolvimento de carreira dos colaboradores, né (...) A Empresa Y sempre trabalha com a competências, né Ahm voltadas aí pra ahm conforme os valores e competências que a empresa acaba ahm que acredita, né que seja desenvolvimento individual e profissional. (...) Então lá no início quando a gente fala tem desenvolvimento de competências e papéis responsabilidades por níveis, né. Então a gente trabalha com treinamento, com orientação, com ahm tanto a parte técnica, quanto a parte comportamental, ahm de como vai fazer, não só a parte técnica, né, de como eu uso determinada ferramenta, mas sim como que eu vou usar isso na parte com comportamento também, tá?

Como observado no trecho da entrevista acima da representante do RH, a empresa Y tem uma atuação sólida para desenvolver e treinar seus empregados em todos os níveis da organização convergindo com o que é dito pela literatura. O processo de produção enxuta tem um enfoque de gestão e possui como fonte o desenvolvimento de pessoas. Na produção enxuta, os empregados passam frequentemente por treinamentos e são instruídos a objetivar tais propósitos por meio do desenvolvimento de competências e comprometimento da equipe (BIANCO apud LIKER, 2020, p. 14).

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com o intuito de analisar como é percebido o suporte dado pela Empresa Y aos seus encarregados para o desempenho da função e para que possam desenvolver a liderança de times desejada, foram desenvolvidos os objetivos: identificar o perfil descrito e as atividades realizadas na prática pelos encarregados (objeto do estudo), identificar como buscam se desenvolver perante as exigências do cargo e analisar o suporte dado pela Empresa Y, pela gestão de pessoas e pelos seus superiores imediatos. Para isto, foi realizada uma análise de conteúdo a partir dos dados coletados em entrevistas semiestruturadas e análise documental dos procedimentos adotados pela Empresa Y, que serve como norte para os seus funcionários.

Esta análise serviu para constatar que a Organização Y segue com seus documentos bem estruturados baseados no sistema de produção *lean manufacturing*, assim como busca, por meio da sua liderança e com a área de Gestão de pessoas, a propagação da filosofia *lean* a partir do trabalho que é realizado no desenvolvimento das competências de seus funcionários em todos os níveis da organização e as demais ferramentas utilizadas por este método.

Com base na revisão bibliográfica, análise documental e os relatos das entrevistas dos encarregados, líderes imediatos e uma representante da área de Gestão de Pessoas, o estudo evidenciou o quão sólido é o processo da filosofia *lean* dentro da Empresa Y. No entanto, também constatou que não é homogêneo, pois muitos encarregados acabam tendo tratamentos diferentes quando assumem o cargo, uns relataram um bom acompanhamento e suporte da Empresa Y com treinamentos para o desenvolvimento das competências, ao passo que outros falam que tiveram dificuldades devido à falta de suporte, e que precisaram aprender a desenvolver as competências sozinhos ou buscando cursos fora da organização. Esta falta de homogeneidade comprova o que vem sendo referido pela literatura, que diz que a produção enxuta não terá seus objetivos atingidos por uma simples utilização das ferramentas *lean*, pois, caso não exista o comprometimento das pessoas, em especial dos líderes como porta voz e o exemplo a ser seguido, a produção enxuta não se consolidaria na Organização.

Esta investigação contribui com o estudo da liderança em níveis mais operacionais, pois, como visto na revisão bibliográfica, são poucos os estudos que

tratam deste tema nos níveis mais operacionais e, como aponta a literatura, as lideranças são fundamentais para que, por meio do desenvolvimento das competências, suas e de seus colaboradores, a empresa consiga ter uma cultura forte voltada para a produção enxuta. A ferramenta da melhoria contínua é um dos principais focos da liderança, visto que por meio dela surgem as melhorias no processo e também a redução dos desperdícios conseguindo, assim, reduzir os custos operacionais e garantir a satisfação dos seus clientes. A contribuição do estudo é de mostrar para a Empresa Y as lacunas dos seus processos de desenvolvimento de lideranças e alguns pontos de melhoria para o processo dos novos encarregados, para que eles possam aprimorar seus processos com base no contexto em que estão inseridos e, dessa forma, poder cumprir com as responsabilidades pertinentes do cargo de encarregado. Hoje, a Empresa Y está com um programa de treinamento para novos encarregados, programa que seria uma sugestão deste estudo (quando realizado o projeto da pesquisa, não havia ainda o referido treinamento na organização).

Este estudo, como tudo em nossa vida, sofreu com interferências resultantes da Pandemia de Covid-19. As entrevistas foram iniciadas de forma presencial, mas tiveram que ser continuadas com uso de outras ferramentas de coleta de dados. Em trabalhos de caráter qualitativo, a presencialidade ajuda na observação mais apurada das respostas propriamente ditas, podendo o entrevistador incluir na sua análise as expressões corporais dos entrevistados que, por vezes, revelam o que não é dito com palavras. Foram realizadas oito entrevistas de forma presencial e seis entrevistas por meio dos aplicativos de mensagens (via áudios). Outras interferências provenientes da Covid-19 foram em fevereiro/março de 2021, quando familiares adoeceram e minha sogra veio a falecer quando minha esposa ainda estava hospitalizada. Então, precisei paralisar o estudo para dar suporte a minha esposa e ao nosso filho (com sete anos na época). No início deste ano, nova tentativa de retorno, mas, em função das dificuldades de saúde na família, não consegui evoluir no andamento do TCC.

Mesmo com todos os imprevistos, chego agora à conclusão deste estudo, reconhecendo suas limitações devido ao alcance do número de entrevistados, a época da coleta de dados e do Entrevistador, que é funcionário da Empresa Y há vinte anos, podendo assumir algum viés na pesquisa. Sugere-se, para estudos futuros, que se possa realizar uma pesquisa com um número maior de

entrevistados, como também que sejam realizadas entrevistas por um participante externo à organização e que se aborde ainda como o grupo entende o contexto da Produção Enxuta, o seu impacto no desenvolvimento das competências. Este campo de estudo de liderança no nível operacional deve ser mais explorado, visto que, a partir dele, pode-se obter muitas respostas para o desempenho das organizações que adotam o sistema *lean manufacturing*.

7 REFERÊNCIAS

- ALVAREZ, A. M.O.; CUNHA, C. C. A.; STEIL, A. V. **Oportunidades de Desenvolvimento da liderança no nível de equipes**. Santa Catarina, 2016. Disponível em: https://www.researchgate.net/profile/Andrea_Steil/publication/309728785_OPORTUNIDADES_DE_DESENVOLVIMENTO_DA_LIDERANCA_NO_NIVEL_DE_EQUIPES/links/58274ebe08ae950ace6cbf57/OPORTUNIDADES-DE-DESENVOLVIMENTO-DA-LIDERANCA-NO-NIVEL-DE-EQUIPES.pdf. Acesso em: 13 jun. 2019.
- ARAI, P. C. **O desenvolvimento de Competências de gestão de pessoas e liderança: um estudo de caso do primeiro nível de uma empresa siderúrgica**. Porto Alegre, 2011. Disponível em: <file:///C:/Users/HOME/Desktop/PROJETO/ESTUDO%20DE%20CASO%20DO%20PRIMEIRO%20NÍVEL%20DE%20LIDERANÇA%20IND.%20SIDERURG.%20TCC.pdf>. Acesso em: 5 maio 2019.
- BECKER, D. N.; VICENTINI, L. C.; CUNHA, C. J. C. A.; GÜNTHER, H. F. **Três Caminhos para o Desenvolvimento da Liderança: uma análise comparativa**. Santa Catarina, 2014. Disponível em: <file:///C:/Users/HOME/Desktop/PROJETO/ARTIGO%20TRÊS%20CAMINHOS%20PARA%20O%20DESENVOL.%20DA%20LIDERANÇA.pdf>. Acesso em: 14 jun. 2019.
- BIANCO, D. **Competências da liderança no lean manufacturing e na indústria 4.0: Identificação e relacionamentos**. São Carlos, 2020. Disponível em: Bianco_Dissertação_Lean_manufacturing_22.pdf. Acesso em: 15 dez. 2021.
- CECCONELLO, I.; MACHADO, V. C.; BARCELLOS, P. F P. **A Liderança Transformadora nos Sistemas de Produção Lean**, 2017. Disponível em: <a17v38n38p05.pdf>. Acesso em: 23 dez. 2021.
- DIEHL, A.; TATIN, D. C. **Metodologia e técnica de pesquisa em ciências sociais aplicadas: métodos e técnicas**. São Paulo: Prentice Hall, 2004.
- FLICK, U. **Métodos de pesquisa: Introdução à pesquisa qualitativa: 3. ed.** Porto Alegre: Artmed, 2009.
- FONSECA, A. M.; PORTO, J. B.; ANDRADE, J. E. **Liderança: um retrato da produção científica brasileira**. Rio de Janeiro 2015. Disponível em: www.scielo.br/pdf/rac/v19n3/1415-6555-rac-19-03-00290. Acesso em: 4 maio 2019.
- GAITHER, N.; FRAIZER, G. **Administração da produção e operações**. São Paulo: Thompson Pioneira, 2001.
- GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- HORTA, P.; DEMO, G.; ROURE, P. Políticas de gestão de pessoas, confiança e bem-estar: estudo em uma multinacional. **Revista de Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro, v. 16, n.4, p. 566-585, jul./ago. 2012.

JUNIOR, R. G. **Prática de gestão**: São Paulo: Ciência Moderna, 2010.

LADEIRA, J. N. **Benefícios das Ferramentas Lean Manufacturing Análise Setorial e por Tamanho da Empresa**. Covilhã, 2017. Disponível em: 5639_11602.pdf (ubi.pt). Acesso em: 10 jun. 2022.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. V. **Técnicas de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2008.

OLIVEIRA, A. M. B.; OLIVEIRA, A. J. Gestão de Recursos Humanos: uma Metanálise de seus efeitos sobre o Desempenho Organizacional. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 15, n. 4, p. 650-669, jul./ago. 2011.

OHNO, T. A. **O Sistema Toyota de Produção, além da produção em larga escala**. Porto Alegre: Bookman, 1997.

RIBEIRO, E. A. A perspectiva da entrevista na investigação qualitativa. **Evidência: olhares e pesquisa em saberes educacionais**, Araxá / MG, n. 4, p. 129-148, 2008.

SANTOS, M. J. N. **Gestão de recursos humanos: teorias e práticas**. Sociologia, Porto Alegre, v. 6, n. 12, p. 142-158, jul./dez. 2004.

SOUZA, J. M. PDCA e Lean Manufacturing: Estudo de Caso de Aplicação de Processos de Qualidade na Gráfica Alfa. **Revistas de Ciências Jurídicas**, Londrina, v. 17, n. 1, p. 11–17, 2016.

TUBINO, D. F. **Sistema de produção: a produtividade no chão de fábrica**. Porto Alegre: Bookman, 1999.

WOMACK, J. P.; JONES, D.T.; ROOS, D. **A máquina que mudou o mundo**. 17. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

APÊNDICES

APÊNDICE A - ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA (ROTEIRO ENCARREGADO)

Dados de Identificação do Colaborador

Sexo:

Idade:

Formação:

Cargo:

Área:

Tempo de Empresa:

Tempo atual na função:

Número de subordinados:

Bloco 1 – Perguntas universais

- 1) Relate-me um pouco sobre o seu cotidiano de trabalho.
- 2) Quais são as suas centrais responsabilidades?
- 3) Como foi seu processo de integração na Empresa?
- 4) Como ocorreu o preparo inicial para as atividades que você executa hoje?

Bloco 2 – Desenvolvimento

- 1) Em referência à atribuição pelo desenvolvimento, que relação você faz entre empresa e indivíduo?
- 2) Quais as competências você julga necessárias para a sua função?
- 3) Como você imagina que estes fatores estão desenvolvidos em você?
- 4) Como você entende que a empresa investe em ações de desenvolvimento?
 - 4.1) Essas ações respondem as suas carências de capacitação?
- 5) Você faz ou está fazendo alguma capacitação fora da empresa, por iniciativa própria? Por quê?
- 6) Em seu entendimento, estando no papel de encarregado, o que a empresa espera de você?

Bloco 3 – passagem para Encarregado

- 1) Qual foi a maior dificuldade encontrada quando você se tornou encarregado?
- 2) Como você lidou/lida com essas dificuldades?
- 3) Em quanto tempo você se considerou apto para o cargo de encarregado?
- 4) Em sua opinião o que tornaria mais fácil a transição de um colaborador para encarregado?

APÊNDICE B – ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA (ROTEIRO LÍDER)

Dados de Identificação do Colaborador

Sexo:

Idade:

Formação:

Cargo:

Área:

Tempo de Empresa:

Tempo atual na função:

Número de subordinados:

Bloco 1 – Perguntas universais

- 1) Relate-me um pouco sobre o seu cotidiano de trabalho.
- 2) Quais são as suas centrais responsabilidades?
- 3) Como foi seu processo de integração para o cargo de liderança?
- 3.1) Como você avalia o processo de integração para seus subordinados.
- 4) **Como ocorreu o preparo inicial para as atividades que você executa hoje? E como ocorre para seus subordinados?**

Bloco 2 – Escolha do Encarregado

- 5) Relate-me como ocorre o processo de escolha de um encarregado?
- 6) Quais as competências você julga necessárias para o cargo de encarregado?
- 7) Quais destas competências você mais valoriza? E qual delas você julga imprescindível?
- 8) Como Você costuma fazer a escolha para promover alguém para encarregado?
- 9) Caso você identifique um colaborador com perfil para encarregado e o mesmo não tenha o interesse de ocupar o cargo, como você costuma proceder? Faria algo para que o mesmo mudasse de ideia?
- 10) Como você identifica que o encarregado já está apto para o cargo?
- 11) Quais são as suas principais expectativas em relação a um novo encarregado?

Bloco 3 – Desenvolvimento do encarregado

- 12) Como você procura auxiliar um encarregado “de primeira viagem” perante uma dificuldade encontrada por ele?
- 13) Como você procura estimular o desenvolvimento profissional dos encarregados?
- 14) O que a empresa oferece para o desenvolvimento profissional dos colaboradores para que possam se tornar encarregados?
- 15) Em sua opinião o que tornaria mais fácil a transição de um colaborador para encarregado?
- 16) Que conselho daria para um encarregado “de primeira viagem”?
- 16.1) Qual o tipo de qualificação ele deveria procurar?

APÊNDICE C - ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA (ROTEIRO RH)

Dados de Identificação do Colaborador

Sexo:

Idade:

Formação:

Cargo:

Área:

Tempo de Empresa:

Tempo atual na função:

Bloco 1 – Perguntas universais

- 1) Relate-me um pouco sobre o processo de Gestão de pessoas do RH.
- 2) Como a empresa Gerencia o desenvolvimento dos seus funcionários?
- 3) A empresa possui plano de carreira para seus funcionários?
- 4) A empresa possui programas para desenvolvimento interno de seus funcionários?
Se sim, relate-me um pouco sobre os programas.

Bloco 2 – Desenvolvimento

- 1) Em referência à atribuição pelo desenvolvimento de seus colaboradores, que ações a empresa promove para desenvolvê-los?
- 2) A empresa possui algum programa de desenvolvimento para membros de time se tornar encarregado?
- 3) Como ocorre o processo de abertura de vagas para encarregados?
- 4) A empresa possui programas para capacitação de novos encarregados?
 - 4.1) Se sim, como a empresa avalia que estas capacitações suprem as carências dos novos encarregados?
- 5) Como a empresa estimula os novos encarregados a buscarem qualificação?
- 6) Que tipo de qualificação vocês indicariam para os novos encarregados buscarem.
- 7) Que conselho você daria para um novo encarregado.