

# Gestão de pessoas e sua aplicação imprescindível junto às metodologias para ganho de produtividade / excelência operacional<sup>i</sup>

By Alexandre Zappelloni, Abril / 2016, Mestre em ciências da administração, Especialista em Gestão de negócios, Bacharel em administração e Executivo SR, com 21 anos de carreira em gente e gestão. E-mail: alexandre.zappelloni@uol.com.br

## 1. Introdução

Este texto é destinado em primeiro momento aos profissionais de recursos humanos que detém pouco ou quase nenhum domínio a respeito de metodologias para ganho de produtividade / excelência operacional, mas não se furtará a dar aos profissionais responsáveis por resultados produtivos / excelência operacional a noção da importância da área, denominada como apoio, recursos humanos junto ao processo de mudança a ser instalado.

## 2. Conceituação

2.1 Momento atual: Vive-se momento conjuntural<sup>ii</sup> onde as empresas necessitam, mesmo sobre os holofotes da crise econômica instalada, apresentar aos seus stakeholders<sup>iii</sup> resultados traçados, em forma de objetivos estratégicos em seus planejamentos anuais<sup>iv</sup> estratégicos. É sabido aos olhos dos conselhos administrativos, corpo diretivo e gerencial, das empresas brasileiras que os resultados almejados em seus planejamentos serão duramente impactados pelo cenário em curso, pois seguramente não haverá geração de ganhos por meio de aumentos na carteira de clientes, unidades produzidas, preço, entre outros aspectos que possam trazer ganhos econômicos as empresas. Desta forma resta aos responsáveis pela execução do cotidiano organizacional, revisar internamente seus processos no intuito de trazer o crescimento esperado, mesmo que este seja alavancado de maneira orgânica. Sendo mais explícito as empresas só terão crescimento garantido se este vier alavancado por meio de processo produtivo enxuto, assertivo, de excelente qualidade e com menor custo. O resultado desta matemática resultará em uma margem do negócio maior, que é o que os stakeholders esperam.

## 2.2 Metodologias para ganho de produtividade/excelência operacional:

Na essência de suas existências as metodologias disponíveis versam a respeito de aproveitar oportunidades existentes para reduzir tempo de execução das tarefas, dar padronização ao processo, agregar qualidade ao produto final e aumentar sua eficiência produtiva. Em suma praticar a máxima do “fazer mais com menos”.

Para essas metodologias podemos dar vários nomes, entre eles Kaizen<sup>v</sup>, TPM<sup>vi</sup>, 6 Sigma<sup>vii</sup>, JIT<sup>viii</sup>, Kanban<sup>ix</sup>, SMED<sup>x</sup>, Gestão à vista<sup>xi</sup>, VSM<sup>xii</sup>, Jidoka<sup>xiii</sup>, Estandarização de processo<sup>xiv</sup>, Gestão integrada de qualidade e meio ambiente<sup>xv</sup>, 5S<sup>xvi</sup>, PDCA<sup>xvii</sup>, Lean Manufacturing<sup>xviii</sup>, ...

Em comum, no que tange pessoas, todas as metodologias mencionadas e/ou existentes, trazem impactos diretos nos processos da gestão de pessoas<sup>xix</sup> e de mudanças<sup>xx</sup>. Não necessariamente os impactos sofridos, pelas pessoas, serão positivos, desta forma se faz necessário o trabalho pré-liminar da área de recursos humanos, envolta de todos os seus subsistemas para gestão de pessoas e mudanças, a fim de mitigar tais impactos.

Não se pode afirmar, nem tão pouco querer se creditar aspectos de unanimidade aos fatos, porém é notado em boa parte dos processos de implementação destas metodologias, que muitas das vezes, os processos da gestão de pessoas e mudanças ficam subjulgados na formulação dos projetos estratégicos para as complexas implementações de metodologias com cunho de gerar ganhos de produtividade/excelência operacional. Fato este que contribui para a dificuldade e até mesmo a falta de engajamento das pessoas, denotando falta de transparência aos objetivos a serem alcançados, deflagrando problemas de clima interno, dificultando a gestão do cotidiano dos líderes, aumentando a ansiedade e incerteza dos colaboradores, viabilizando a ação de agentes externos (Entidades de representação sindical, órgãos de fiscalização, ...), entre outros aspectos.

## 2.3 Gestão de pessoas: Para melhor entendimento, se faz necessário um breve relato histórico, com foco em Brasil, a respeito da evolução deste processo de gestão.

### 2.3.1 O Século XX foi marcado por processo de gestão de pessoas mecanicista e legalista.

<u>Período</u>	<u>Fase</u>	<u>Característica</u>
Antes de 1930	Pré-jurídico trabalhista	- Inexistência de legislação trabalhista e de departamento de pessoal; - Descentralização das funções.
Décadas de 30 a 50	Burocrática	- Advento da legislação trabalhista; - Surgimento do departamento de pessoal para atender as exigências legais.
Décadas de 50 a 70	Tecnicista	- Implantação da indústria automobilística; - Implementação dos subsistemas de RH; - Preocupação com a eficiência e desempenho.
Décadas de 80 e 90	Sistêmica	- Surgimento da gerência de RH; - Integração dos enfoques administrativo, estruturalista e comportamental; - Reformas industriais profundas; - Migração das funções de RH para as áreas operacionais; - Surgimento do movimento da qualidade.

2.3.2 A partir do Século XXI o processo de gestão de pessoas sofre uma reformulação, onde as empresas passam a perceber que pessoas coexistem em seus negócios e desta forma se utilizam do processo de gestão de maneira estratégica.

Com a reformulação uma série de temas vem à tona, tais como:

- ✓ Evolução do antigo perfil do chefe de administração de pessoal para BP – Business Partner<sup>xxi</sup>;
- ✓ Desenvolvimento de modelos de gestão estratégica para pessoas. Além de um plano estratégico para o negócio, também se passou a desenvolver um plano estratégico voltado para as pessoas;
- ✓ Entendimento e interpretação sobre o comportamento individual das pessoas em relação ao ambiente de trabalho. Implementação dos modelos de gestão por competências;
- ✓ Identificação e valorização da cultura organizacional;
- ✓ Implementação do processo de qualificação e desenvolvimento da mão de obra; e
- ✓ Implementação de processos preventivos junto Segurança, Saúde e Higiene no Trabalho – SSHT, dando melhores condições no desempenho das atividades e melhorando a qualidade de vida das pessoas.

Em resumo, gestão de pessoas está para as empresas no mesmo grau de importância que outras áreas em razão de ser responsável pelo conjunto de forças humanas voltadas para as atividades produtiva, gerencial e estratégica, incumbindo-se de:

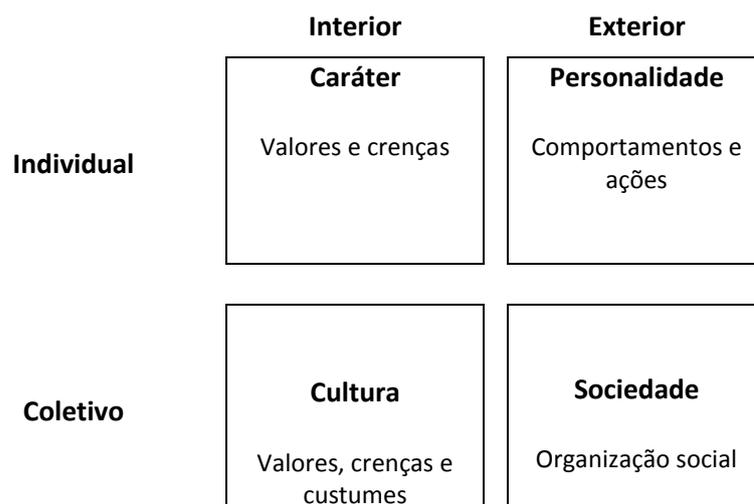
- ✓ Garantir a força de trabalho (Recrutando, Selecionando e Retendo) necessária para demanda de negócio que a empresa se propõe a fazer;

- ✓ Engajar pessoas, por meio de processo de comunicação transparente, uniforme e objetivo, a partir de uma visão integrada, dando respostas as:
  - Expectativas sobre as relações de trabalho;
  - Promoção de contratos psicológicos entre o que se quer da empresa Vs o que se pode esperar dela;
  - Reafirmação dos valores organizacionais e éticos norteadores a existência desta empresa; e
  - Direcionamento a respeito da nova cultura organizacional.
- ✓ Avaliar as competências e resultados que cada pessoa (protagonista) neste importante processo de mudança, mensurando a compatibilidade entre resultados esperados Vs competências disponíveis. Não é possível esperar de uma pessoa mais do que ela possa ser capaz de entregar. A capacidade de entrega está intimamente ligada a que já se tem dominância e sua possibilidade de desenvolvimento.

2.4 Gestão de mudanças: Gestão de mudança e/ou transformação, como alguns especialistas gostam de se referir a esta importante tecnologia, uma vez que a mudança conforme a etimologia da palavra dá lugar a “mudar, trocar de lugar, alterar” e isso por si só não é suficiente para dar suporte a este importante processo. Já transformação carrega consigo a necessidade “mudar de forma” o que é mais complexo, profundo e implica na alteração das características, mais relevantes, que marcam a organização e as pessoas que nela trabalham.

A gestão da mudança é um processo eficaz de alocação de recursos, de forma a transformar a organização, com o objetivo de melhorar a sua eficácia. Existem diversas condicionantes que influenciam o processo de mudança de uma organização, como o nível de recursos que a empresa dispõe, o setor onde se insere, a maior ou menor necessidade de mudança, qualidade da gestão, nível de maturidade em gestão de pessoas e a atual envolvente política, econômica, social, tecnológica, ambiental e legal.

A gestão de mudança é um processo de expansão da consciência dos líderes da organização, onde se deve iniciar de cima para baixo, pois requer inicialmente e principalmente mudanças/transformações nas crenças da alta liderança, gerentes, coordenadores, supervisores e encarregados.



Barret, Richard - A organização dirigida por valores: liberado o potencial humano para a performance e a lucratividade. 1a Ed., Rio de Janeiro, Elsevier, 2014.

Segundo Barret (2014), quando os valores e crenças mudam suas ações e comportamentos mudam. Como consequência, isso leva a uma mudança dos valores e crenças da cultura da organização, o que finalmente leva a mudança nas ações e comportamentos da organização.

### 3. Aplicabilidade

#### 3.1 O que é isso que estamos falando?

Cada vez mais as metodologias para ganho de produtividade/excelência operacional estão sendo avaliadas e implementadas dentro das unidades de negócios. É fato que essas metodologias trazem seus benefícios diretos ao negócio em curto e médio prazo, porém em alguns casos deixam um legado negativo pela maneira como foram implementadas, adicionando uma cultura organizacional incompatível com o modelo de gestão entendido como adequado pelos stakeholders.

Diante de um cenário econômico atual, é sabido que o crescimento a ocorrer deverá ser orgânico, pois muito dificilmente o será pelo aumento de carteira de clientes, aumento de unidades produzidas e preço. E em sendo orgânico se faz necessário uma análise minuciosa dos processos internos para identificar oportunidades e trabalha-las com afinco para produzir os ganhos planejados juntos aos objetivos estratégicos.

#### 3.2 Para que serve isso que estamos falando?

Todo arcabouço de informação mencionada tem como principal intuito mostrar que mais do que a importância de se trazerem os ganhos para os objetivos estratégicos é necessário torná-los perenes incorporando-os a cultura da organização. Desta forma não se pode enxergar o processo da implementação de tais metodologias sob uma ótica simplista sem considerar toda a tecnologia que precede está – Gestão de mudança / transformação, com foco em pessoas. Além do mais os protagonistas (colaboradores) desta transformação necessitam passar previamente pelo processo de expansão de suas consciências, por meio dos alinhamentos pessoais<sup>xxii</sup>, estruturais<sup>xxiii</sup>, valores<sup>xxiv</sup> e missão<sup>xxv</sup>.

### 3.3 Como vamos aplicar isso de que estamos falando?

A exemplo de como se constrói uma casa, não se é possível acomodar o telhado sem antes observar tudo o que se precede para isso. Desta forma, por analogia o nosso telhado é a metodologia escolhida para trazer ganho de produtividade / excelência operacional.

Nosso cenário é composto por uma série de stakeholders cada um, individual e/ou coletivamente, com uma necessidade. Sendo assim é necessário que nos preparemos a ter o melhor entendimento a respeito das necessidades trazidas. Neste caso estamos pontuando a necessidade eminente de escutar analiticamente as demandas apresentadas. Em seguida estamos prontos e abastecidos dos pontos relevantes a serem respondidos aos stakeholders.

O processo de comunicação deve ser transparente, objetivo entendível e ter cobertura ampla e irrestrita, isso significa que nenhuma esfera da organização e/ou pessoa pode ficar fora deste processo. Todas as maneiras de comunicação e meio de divulgação devem ser considerados, onde o mais importante está na forma de comunicar (linguagem por tipo de público). É preciso realizar um processo de comunicação para engajar pessoas. O processo de comunicação com escuta ativa e transparência nas devolutivas deverá ser enxergado como nosso alicerce. Sendo que a falta e/ou negligência na sua construção colocará em perigo todas as demais etapas de nossa construção.

Após processo de comunicação executado, abriremos o diálogo em todos os níveis da organização, para saber se há dúvidas remanescentes. Sane-as, também de maneira geral e irrestrita, pois a dúvida de um pode ser do outro que não teve a coragem de perguntar.

Por meio do departamento de T&D – Treinamento e Desenvolvimento, dê início ao processo de formação de competências comportamentais básicas necessárias para

sustentação da metodologia a ser implementada. O sucesso desta etapa se baseia em uma anamnese das competências comportamentais disponíveis junto à população impactada pela implementação. Sugestão, comece a anamnese pelos ocupantes em cargos de gestão, pois os maiores sabotadores dos processo de implementação deste tipo de metodologia se encontram na posição de liderança, pois são eles os formadores de opinião. Esse trabalho deve ser orquestrado com a participação ativa da consultoria técnica responsável pela metodologia. Existem várias formas e métodos de disseminação de conteúdo para treinamento e desenvolvimento de pessoas, encontre aquele mais aderente a sua população, bem como de maior domínio dos multiplicadores. O processo de T&D será as colunas de sustentação e como tal precisam ser do tamanho e espessura proporcionalmente adequadas ao peso e altura do telhado, que nelas será apoiado. Essa etapa não pode ser movida a pressa ou atalhos, pois estamos criando o conceito nas pessoas os quais em momento próximo será utilizado em prol da melhor eficácia de implementação da metodologia.

Paralelamente ao processo de T&D iremos propor uma série de ações em prol de melhor clima interno organizacional, engajamento sustentável, reforço da comunicação interna, identificação de possíveis sabotadores, liderança informal, formação dos multiplicadores, entre outras ações possíveis para facilitar o processo de mudança / transformação. Essa etapa requer alinhamento e uniformidade. Esses processos serão nossas paredes.

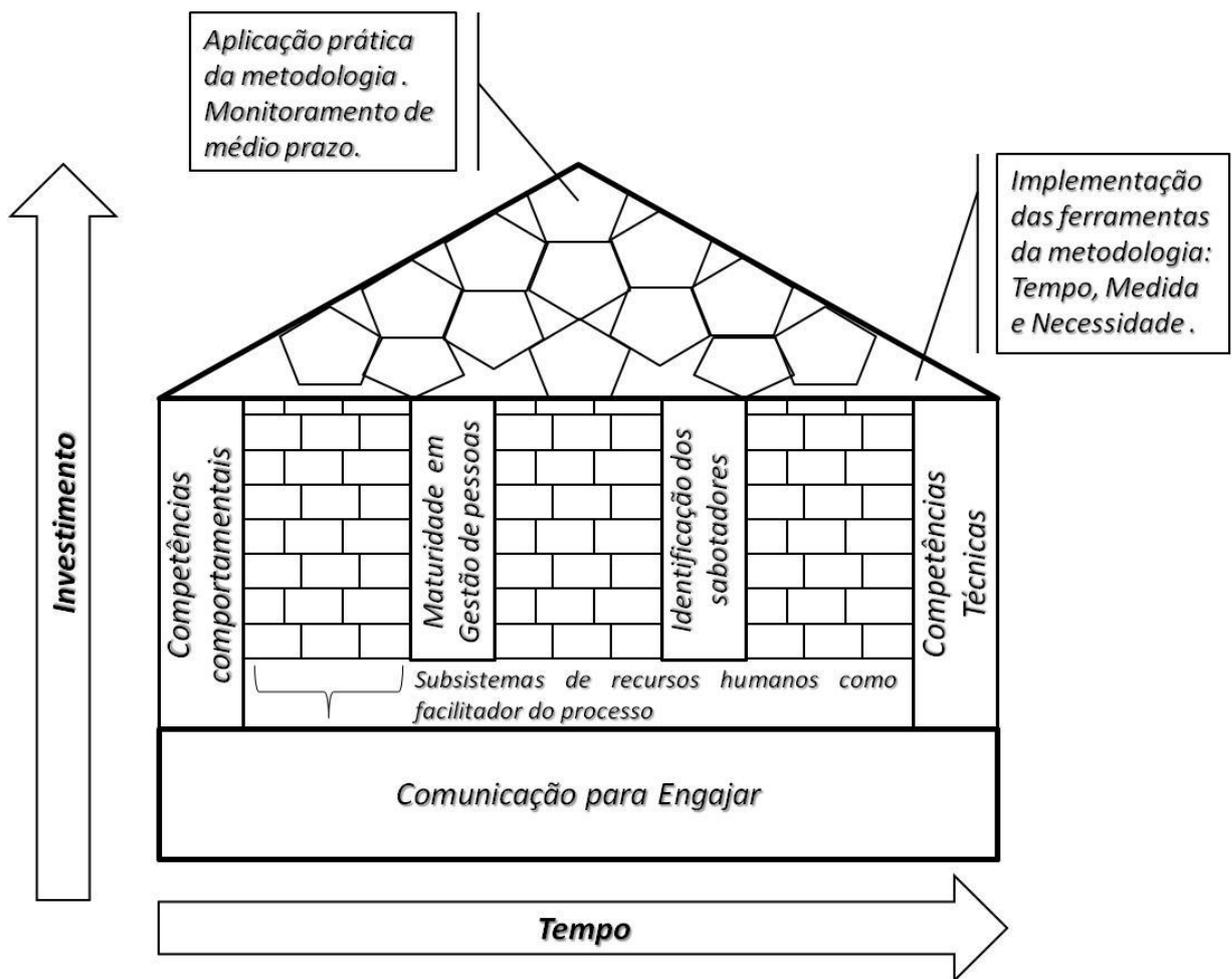
Alicerce estruturado, colunas e paredes levantadas, chegou a hora de modularmos o madeiramento, respeitando a altura de caimento, para melhor acomodação das telhas. É assim que as várias ferramentas da metodologia serão implementadas, cada uma no seu tempo, na medida e necessidade do processo e com mensuração clara e objetiva.

Ao passo que a metodologia vai sendo incorporada aos colaboradores, tendem a criar maior identificação, pois o que antes era uma suposição virá aos olhos deles uma realidade, com mensuração e objetividade, bem como passa a ter um significado especial afinal eles são os protagonistas deste processo de mudança / transformação e foram os responsáveis por tornarem isso possível e real. Madeiramento pronto é hora de subir e acomodar as telhas, de maneira prática as ferramentas da metodologia passam a operar em ambiente de processo real e sem interfaces externas a metodologia. Agora é uma questão de tempo para o amadurecimento e incorporação da metodologia na cultura organizacional. As possibilidades de boicotes, ruídos na

comunicação interna, insatisfação refletida no clima interno organizacional, entre outros aspectos são reduzidos. Vale resaltar que esta etapa requer monitoramento, de médio prazo, a fim de garantir a excelência de implementação do projeto.

Hora de retomarmos as diretrizes de nosso processo denominado alicerce, com comunicação transparente, objetivo entendível e ter cobertura ampla e irrestrita, pois se deve dar satisfação quanto a implementação da metodologia (objetivos traçados Vs alcançados).

#### 4. Conclusão



Para uma implementação efetiva com eficácia em seu processo e incorporação junto à cultura organizacional se faz necessário que haja uma ampla avaliação em todos os níveis. Metodologias implementadas sem considerar o real ambiente em que estará inserida, tende no médio prazo fracassar. Esse fracasso poderá ser constatado pela não incorporação à nova cultura da empresa e os esforços extraordinários a serem despendidos para sua sustentação.

Processo implementado, cujo cenário é considerado em sua totalidade, se mostra mais eficaz na absorção enquanto nova cultura e demanda menor esforço de manutenção pelo seu sponsor<sup>xxvi</sup>. Desta forma não se pode omitir a participação de todos os níveis impactos dentro da organização pelo processo de mudança / transformação.

Desta maneira podemos concluir que por mais extenso que seja o caminho, onde os stakeholders envolvidos sejam considerados, haverá uma construção sólida, consistente e coerente em todo seu processo cujo retrocesso se tornará quase que nulo e sua incorporação à nova cultura organizacional garantida.

Em processos de mudança / transformação não existe atalhos, mas sim um caminho árduo com muitas oportunidades que demandará um novo agrupamento de competências requeridas, onde entre ela figurará maturidade para gestão de pessoas.

---

<sup>i</sup> Metodologia para ganho de produtividade/excelência operacional – toda e qualquer ferramenta que tenha como foco principal trazer melhorias nos processos atuais, gerando ganhos financeiros ou não ao final de sua aplicação.

<sup>ii</sup> Momento conjuntural – visite <http://www.empreendedoresweb.com.br/atual-situacao-economica-do-brasil/>

<sup>iii</sup> Stakeholders - público estratégico e descreve uma pessoa ou grupo que fez um investimento ou tem ações ou interesse em uma empresa, negócio ou indústria.

<sup>iv</sup> Planejamentos anuais - as empresas desenvolvem planejamentos estratégicos em horizonte de tempo igual a 5 anos, em alguns casos até superiores. Porém para salvaguardar que a execução do planejamento está adequada aos planos traçados existem indicadores estratégicos, em forma de objetivo anuais, para correta mensuração.

<sup>v</sup> Kaizen - é uma metodologia que permite baixar os custos e melhorar a produtividade.

<sup>vi</sup> TPM - Total Productive Maintenance é um sistema desenvolvido no Japão a fim de eliminar perdas, reduzir paradas, garantir a qualidade e diminuir custos nas empresas com processos contínuos.

<sup>vii</sup> 6 Sigmas - conjunto de práticas desenvolvidas para maximizar o desempenho dos processos dentro da empresa, eliminando os seus defeitos e as não conformidades de acordo com as especificações de fábrica.

<sup>viii</sup> JIT - Just in time (JIT) *é um sistema que tem por objetivo produzir a quantidade demandada a uma qualidade perfeita, sem excesso e de forma rápida, transportando o produto para o lugar certo no tempo desejado.*

<sup>ix</sup> Kanban - é um termo de origem japonesa e significa literalmente “cartão” ou “sinalização”.

<sup>x</sup> SMED - Single Minute Exchange of Die, é uma metodologia desenvolvida por Shigeo Shingo no Japão entre os anos de 1950 e 1960 e tem como principal objetivo o de redução do tempo de setup de máquinas ou de linhas de produções.

<sup>xi</sup> Gestão à vista - sistema que possibilita aos principais itens de controle estejam em fácil acesso a toda a equipe, seja através de gráficos, dados, informações gerenciais que permitam uma rápida e fácil visualização e interpretação dos mesmos.

<sup>xii</sup> VSM – Value Stream Mapping é uma ferramenta de diagnóstico para a identificação de todas as ações de uma empresa e classificação em ações que criam ou não valor sob a perspectiva do cliente.

<sup>xiii</sup> Jidoka - é um termo japonês que no mundo do Lean Manufacturing significa: “automatização com um toque humano” ou ainda “automação com inteligência humana”. A aplicação do Jidoka fornece às máquinas e operadores a capacidade de detectar quando uma condição anormal ocorreu de forma a interromper imediatamente o trabalho.

<sup>xiv</sup> Estandarização de processo - pretende designar um processo de produção que permite a fatura em massa de determinados objetos.

---

<sup>xv</sup> Gestão integrada de qualidade e meio ambiente - combinação de processos, procedimentos e práticas de qualidade e meio ambiente adotados pela organização, visando implementar suas políticas e atingir seus objetivos indispensáveis para a obtenção de um produto de alta qualidade e sem prejudicar o meio ambiente.

<sup>xvi</sup> 5S - O conceito de 5S possui como base as cinco palavras japonesas cujas iniciais formam o nome do programa. As palavras são Seiri, Seiton, Seiso, Seiketsu e Shitsuke, que migradas para o Português foram traduzidas como “sensos”, visando não descaracterizar a nomenclatura do programa. São eles: senso de utilização, senso de organização, senso de limpeza, senso de saúde e senso de autodisciplina.

<sup>xvii</sup> PDCA - do inglês: *PLAN - DO - CHECK - ACT / Plan-Do-Check-Adjust* é um método iterativo de gestão de quatro passos, utilizado para o controle e melhoria contínua de processos e produtos.

<sup>xviii</sup> Lean Manufacturing - traduzível como manufatura enxuta ou manufatura esbelta, e também chamado de Sistema Toyota de Produção é uma filosofia de gestão focada na redução dos sete tipos de desperdícios (super-produção, tempo de espera, transporte, excesso de processamento, inventário, movimento e defeitos).

<sup>xix</sup> Processo de gestão de pessoas - é uma associação de habilidades e métodos, políticas, técnicas e práticas definidas, com o objetivo de administrar os comportamentos internos e potencializar o capital humano nas organizações.

<sup>xx</sup> Processo de gestão da mudança - é uma área de estudo em administração que possui o enfoque na necessidade de constante adaptação das organizações contemporâneas. A palavra mudança, também é interpretada por alguns estudiosos do tema, como necessidade de transformação.

<sup>xxi</sup> Business Partner: tradução do inglês Parceiro do negócio. O BP de RH tem como principal objetivo interpretar, de maneira estratégica, as necessidades do negócio e por meio do conhecimento pleno dos subsistemas de RH, adapta-los as necessidades do negócio, contribuindo com o atingimento dos objetivos estratégicos.

<sup>xxii</sup> Alinhamentos pessoais: alinhamento entre os valores e crenças dos indivíduos e de suas palavras, ações e comportamentos.

<sup>xxiii</sup> Alinhamento estrutural: alinhamento entre os valores declarados pela organização e os comportamentos da organização como são refletidos nas estruturas, políticas, procedimentos e incentivos da organização.

<sup>xxiv</sup> Alinhamento de valores: alinhamento entre os valores pessoais dos colaboradores e os valores vividos pela organização.

<sup>xxv</sup> Alinhamento da missão: os colaboradores precisam sentir que a organização está no caminho certo, tendo também um alinhamento de seus propósitos e seu papel com as tarefas que devem desempenhar.

<sup>xxvi</sup> Sponsor: É a pessoa que tem a última palavra, ou seja a máxima autoridade sobre o projeto.