

**TIAGO XAVIER BOTELHO**

**ESTUDO DE CASO SOBRE O DIRECIONAMENTO  
ESTRATÉGICO DE RECURSOS PARA MELHORIA DA  
QUALIDADE DE VEÍCULOS EM TEMPOS DE CRISE**

Trabalho apresentado ao curso MBA em Desenvolvimento Humano de Gestores, Pós-Graduação *lato sensu*, Nível de Especialização, do Programa FGV Management da Fundação Getulio Vargas, como pré-requisito para a obtenção do Título de Especialista.

**Edmarson Bacelar Mota**

**Coordenador Acadêmico Executivo**

**Gianfranco Muncinelli**

**Orientador**

**Curitiba – PR**

**2018**

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS

PROGRAMA FGV MANAGEMENT

MBA EM DESENVOLVIMENTO HUMANO DE GESTORES

O Trabalho de Conclusão de Curso,

**Estudo de caso sobre o direcionamento estratégico de recursos para melhoria da qualidade de veículos em tempos de crise,**

elaborado por (Tiago Xavier Botelho) e aprovado pela Coordenação Acadêmica, foi aceito como pré-requisito para a obtenção do certificado do Curso de Pós-Graduação *lato sensu* MBA em Desenvolvimento Humano de Gestores, Nível de Especialização, do Programa FGV Management.

Data da Aprovação: Curitiba, 09 de Agosto de 2018.

---

Edmarson Bacelar Mota

Coordenador Acadêmico Executivo

---

Gianfranco Muncinelli

Orientador

## **TERMO DE COMPROMISSO**

O aluno Tiago Xavier Botelho, abaixo assinado, do curso de MBA em Desenvolvimento Humano de Gestores, Turma DHG7-Curitiba (2/2016) do Programa FGV Management, realizado nas dependências da instituição conveniada ISAE, no período de 21/10/2016 a 09/06/2018, declara que o conteúdo do Trabalho de Conclusão de Curso intitulado Estudo de caso sobre o direcionamento estratégico de recursos para melhoria da qualidade de veículos em tempos de crise é autêntico e original.

Curitiba, 09 de Agosto de 2018.

---

Tiago Xavier Botelho

A minha esposa Thaiza que me incentivou a cursar o MBA e meu filho Theo que, com muito amor e carinho, não mediram esforços para que eu cumprisse mais esta etapa da minha vida.

## Agradecimentos

Aos mentores que tive pelos ensinamentos transmitidos, pela amizade e magnífica orientação.

Alguns trabalharam comigo, outros foram e outros ainda são pessoas próximas.

Aos meus colaboradores que me deram total apoio para as realizações das atividades propostas no trabalho, e que me ajudaram a crescer profissionalmente.

Sou grato também a todos os professores que tive na FGV que contribuíram com a minha evolução em Desenvolvimento Humano de Gestores, e ao Gianfranco, responsável pela orientação do meu trabalho.

Aos colegas de Turma, por todas as suas contribuições e pelos momentos maravilhosos que passamos juntos.

Obrigado, meu Deus, por iluminar o meu caminho durante a realização deste trabalho.

## Resumo

Em tempos de crise, é uma questão de sobrevivência o líder direcionar estrategicamente os recursos de forma inteligente para a melhoria da qualidade dos produtos, adequando as equipes no tamanho certo, utilizando competências essenciais de cada indivíduo e impulsioná-los como líder-coach nas competências necessárias para fazer mais com menos, mantendo a excelência. A metodologia empregada está baseada no estudo de caso, onde foram utilizadas ferramentas de coach, análises, entrevistas, pesquisas de clima, grupos de escuta, vivências no terreno, diagramas, reuniões de equipe para alinhamento e seguimento de objetivos, além da aplicação de planos de ação. Foi possível analisar as especificidades da equipe de qualidade e da empresa. Conseguiu-se propor modelo de desempenho e demonstrar sua aplicação para o alcance dos objetivos. Pode-se demonstrar correlação dos resultados obtidos com a necessidade da empresa, diminuindo os custos e mantendo-se o nível de qualidade com menos recursos.

**Palavras Chave:** Liderança. Inteligência da qualidade. Equipes de alta performance. Competitividade.

## Abstract

In times of crisis, it is a matter of survival that the leader strategically directs resources wisely to improve product quality, adapting teams to the right number, applying each individual's core competencies, as well as driving them as a leader-coach to required skills, to do more with less while maintaining excellence. The methodology used is based on the case study, which used coach tools, analyzes, interviews, climate surveys, listening groups, field experiences, diagrams, team meetings for alignment and follow-up of objectives, and the implementation of plans of action. It was possible to analyze the specificities of the quality team and the company. It was possible to propose a model of performance and demonstrate its application to reach the objectives. It is possible to demonstrate a correlation of the results obtained with the need of the company, reducing costs and maintaining the quality level with less resources.

**Key Words:** Leadership. Quality intelligence. High-performance teams. Competitiveness.

## LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – CRONOGRAMA DE EXECUÇÃO DAS ATIVIDADES DO TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO.....	01
FIGURA 2 – ANÁLISE SWOT.....	07
FIGURA 3 – ANÁLISE DE SWOT DESENVOLVIDA PARA AS MUDANÇAS NA EQUIPE .....	19
FIGURA 4 – ANÁLISE DAS RESPOSTAS NEGATIVAS PARA MÃO DE OBRA .....	21
FIGURA 5 – ANÁLISE DAS RESPOSTAS NEGATIVAS PARA MÁQUINA .....	22
FIGURA 6 – ANÁLISE DAS RESPOSTAS NEGATIVAS PARA MÉTODO .....	22
FIGURA 7 – ANÁLISE DAS RESPOSTAS NEGATIVAS PARA MATERIAL.....	23
FIGURA 8 – ANÁLISE DAS RESPOSTAS NEGATIVAS PARA MANAGEMENT .....	23

## **LISTA DE TABELAS**

TABELA 1 – INDICADORES DA DIREÇÃO DE START-UP DA FÁBRICA X .....	16
TABELA 2 – TAXA DE REDUÇÃO DE PROBLEMAS DE GARANTIA NO ANO .....	17
TABELA 3 – PERGUNTAS REALIZADAS AOS COLABORADORES DURANTE PESQUISA DE CLIMA .....	20

## LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 – PRINCIPAIS MENSAGENS DAS BOAS VINDAS .....	09
QUADRO 2 – SUGESTÕES DE AÇÕES DE DESENVOLVIMENTO PARA O MODELO 70-20-10 .....	13

## **SUMÁRIO**

1. INTRODUÇÃO .....	1
2. REFERENCIAL TEÓRICO .....	4
3. METODOLOGIA.....	9
4. RESULTADOS E DISCUSSÃO .....	16
5. CONCLUSÕES .....	25
6. POSSÍVEIS DESDOBRAMENTOS.....	26
7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	27

## **1 INTRODUÇÃO**

No estudo de caso a seguir, o grande desafio da empresa X foi melhorar a qualidade, reduzir os custos e aumentar a competitividade. Foi encarado como uma questão de sobrevivência a fim de manter o negócio sustentável. Devido à situação do mercado, fim de vida de alguns produtos e a falta de visibilidade de novos projetos, fez-se necessário à redução dos volumes, o ajuste dos efetivos e a redução de custos.

Um dos pontos relevantes durante a realização do trabalho foi que o produto principal fabricado era líder do mercado brasileiro no segmento. Logo, parar de fabricá-lo não era opção. Além do mais, trazer veículos semelhantes importados para ocupar a fatia de mercado era inviável. Sendo que, o impacto social para as famílias dos colaboradores, fornecedores e arredores da fábrica seria enorme. O que dizer dos prejuízos aos acionistas que investiram na fábrica.

### **1.1 PROBLEMA**

É possível melhorar a Qualidade de veículos, investindo no desenvolvimento das pessoas, adequando as equipes para fazer o necessário baseado em uma Inteligência da Qualidade para direcionamento dos problemas sem aumentar os custos para manter a competitividade?

### **1.2 OBJETIVO GERAL**

Propor modelo de desempenho para equipes de qualidade em montadora aplicando um “right size” na equipe a fim de manter a competitividade sem perder a excelência em qualidade dos veículos.

#### **1.2.1 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

Descrever a situação atual e os principais desafios.

Analisar as especificidades da equipe de qualidade e da empresa.

Propor os modelos de desempenho e demonstrar a aplicação.

Correlacionar os resultados obtidos com a necessidade da empresa.

### **1.3 DELIMITAÇÃO DO TEMA**

O estudo foi feito e aplicado em uma montadora X de veículos localizada no estado do Paraná com colaboradores das equipes de Qualidade. Que trabalhavam em dois turnos. Esta equipe era responsável por garantir a qualidade dos departamentos de Carroceria, Pintura e Montagem. Além da tratativa dos problemas Clientes. A equipe do estudo era composta inicialmente por um responsável de Área de Qualidade, Supervisores, Engenheiros, Analistas, Técnicos, Inspetores, Estagiários e Aprendizes, e algumas funções de áreas suporte. Tais como, jurídico, financeiro e recursos humanos.

### **1.4 JUSTIFICATIVA/RELEVÂNCIA**

“Em tempos de crise”, é uma questão de sobrevivência para as empresas o líder direcionar de forma estratégica os recursos, tais como, mão de obra, máquinas, meios e consumíveis. De modo a manter o negócio rentável de forma sustentável. Gastando o necessário em seu processo evitando retrabalhos inúteis.

É necessário direcionar os colaboradores de forma inteligente para melhoria dos processos e a qualidade do produto.

Adequar a equipe, no tamanho certo, utilizando competências essenciais de cada indivíduo do time otimizando o tempo e sendo assertivo a fim de alcançar soluções mais efetivas.

Para que isso seja possível é importante o líder impulsionar sua equipe utilizando técnicas de líder coach para preencher as competências faltantes. Manter a Excelência em Qualidade é um grande desafio, se temos que fazer mais com menos recursos. Devido a uma questão de sobrevivência. Onde o Business corre risco.

Sendo assim, o líder deve saber extrair o melhor de cada indivíduo do seu time, criar equipes multifuncionais. Onde cada peça funcione no momento exato, quando solicitada. Criando uma equipe de alta performance, ou seja, um “Dream Team” para manter a rotina mirando sempre o alcance dos objetivos finais. Colaboradores altamente qualificados, como numa orquestra, a partir de uma estratégia de objetivos bem definida e aplicada com disciplina pelos próprios colaboradores.



## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 MUDANÇA ORGANIZACIONAL**

Conforme Johnson (2014), a adaptabilidade às mudanças é uma condição indispensável para a sobrevivência de pessoas e organizações, e mais ainda para seu sucesso na economia global de hoje. Quem consegue se adaptar é recompensado. A maioria dos gerentes bem-sucedidos sabe disso e tenta criar ambientes que ajudem as pessoas a mudar e apreciar as mudanças. Quando a velocidade da mudança aumenta, mais do que nunca todos nós precisamos nos adaptar.

Para Monteiro (2017) em na mudança organizacional, não são somente as exigências do segmento de mercado que demandam das organizações uma nova forma de olhar e posicionar-se. O ritmo das mudanças reconfigurou o mundo do trabalho e a relação do indivíduo com a empresa. Autonomia é a palavra-chave, as pessoas são as protagonistas de sua carreira e já não querem estar 20 ou mais anos na mesma organização. As estruturas são outras, mais fluídas, matriciais, a relação do colaborador com o gestor passou a ser mais próxima e menos submissa. A tecnologia está criando outro tipo de tempo e espaço, e os indivíduos vão mudando com ela em sua forma de trabalhar. O consumidor é mais exigente, acompanha o histórico das marcas nas redes, e se vê algo errado, tira fotos, manda matérias aos seus milhares de contatos que reenviam para outros milhares e assim sucessivamente.

Além disso, Paulo Monteiro diz em seu texto que:

“Nos casos de uma forte mudança imposta por um evento externo (fusão, aquisição, *downsizing*, etc) esse senso de urgência virá pela comunicação da importância de adaptar-se à nova realidade em um tempo realista, mas com a agilidade de quem deve colocar-se em marcha sem voltar atrás, para garantir a saúde da nova organização em seu contexto de mercado e competitividade.”  
(Monteiro, 2017)

### **2.2 LÍDER-COACH**

Nos últimos anos as ferramentas de Coach estão sendo aplicadas pelo líder-coach como recurso para questões de mudanças nas empresas e nas estruturas organizacionais. Além disso, auxiliam na melhoria das competências técnicas de desempenho e nas questões comportamentais para melhoraria do relacionamento com pessoas. Pode-se dizer que existe uma infinidade de questões em que o *Coaching* pode ser aplicado.

A definição abaixo demonstra um pouco do processo do *Coaching*:

“Um processo que contribuiu para que as pessoas e os grupos se transformem, reflitam a respeito de sua visão de mundo, de seus valores, crenças e aprofundem sua aprendizagem, incorporem novas habilidades e capacidades, expandam sua prontidão para agir de forma coerente e eficaz. Por esta razão, constitui uma forma de provocação construtiva, de desafio e estímulo para o desenvolvimento e a aprendizagem contínua” (Krausz, 2007)

Pode-se encarar o líder-coach como um modelo de liderança que propõe uma postura corresponsável no processo de aprendizagem e acompanhamento das pessoas.

Para Senge o líder-coach, que as organizações tanto precisam, é aquele que cria condições para que o liderado aprenda e se desenvolva, aumentando sua iniciativa e criatividade e para que sua equipe tenha melhor desempenho, ótima performance e esteja adaptada ao mercado. Portanto, deve observar frequentemente o comportamento pessoal e profissional de seus colaboradores, buscando identificar os pontos fortes e os pontos fracos de cada indivíduo, direcionando para a busca de melhorias contínuas, tanto no aspecto técnico quanto no comportamental.

Ele se vê responsável pela consistência entre o propósito e a identidade transcendente da organização. Ele se faz responsável pelo futuro de todas as pessoas que trabalham com ele e conquista o comprometimento de seus funcionários. Possui uma visão compartilhada, integra aqueles a quem lidera em uma conversação sobre a visão, a missão, os objetivos e os valores da organização.

### **2.3 CONCEITO 70-20-10**

O Modelo 70-20-10 de aprendizagem e desenvolvimento é muito utilizado para adultos e principalmente utilizado dentro das empresas, quando todo o processo acontece dentro do ambiente de trabalho. Este modelo de aprendizado e desenvolvimento corresponde a um colapso proporcional de como as pessoas aprendem efetivamente, segundo os autores Lombardo e Eichinger (1996). Que desenvolveram o estudo com base em uma pesquisa solicitando a quase 200 executivos que relatassem como eles acreditavam ter aprendido. Sendo que, nesta pesquisa, os entrevistados relataram as seguintes tendências de aprendizado: 70% de tarefas desafiadoras, 20% das relações de desenvolvimento, 10% de curso e treinamento.

“O desenvolvimento geralmente começa com a percepção da necessidade atual ou futura e a motivação para fazer algo a respeito. Isso pode vir de feedback, um erro, observar as reações de outras pessoas, falhar ou não estar à altura de uma tarefa - em outras palavras, da experiência. As chances são de que o desenvolvimento seja de cerca de 70% das experiências no trabalho - trabalhando em tarefas e problemas; cerca de 20% de feedback e trabalhando em torno de bons e maus exemplos da necessidade; e 10% dos cursos e leituras”. (Lombardo e Eichinger, 1996).

Segundo esses autores, o ponto inicial do desenvolvimento é a motivação para a mudança, que não pode ser unifocal e, portanto deve ser uma mescla de diferentes abordagens. Logo, forma, a totalidade da aprendizagem organizacional deve ser assim composta:

- 70% deve vir da vida real e das experiências e das interações no local de trabalho, o que inclui a realização de tarefas e solução de problemas.
- 20% ocorrem a partir das interações com os outros no ambiente de trabalho e dos feedbacks que ali surgem. Incluem-se aqui também o mentoring e o coaching.
- 10% ocorrem por meio de cursos, seminários, workshops e leituras formais, nos quais o nível de estruturação é bem mais alto.

Esses três âmbitos não devem ser vistos de modo isolado. Ao contrário, permeiam-se mutuamente.

## 2.4 ANÁLISE SWOT

De uma maneira geral a sigla S.W.O.T., significa: Strengths (forças), Weaknesses (fraquezas), Opportunities (oportunidades) e Threats (ameaças). Ela serve para avaliar os pontos fortes e fracos do ambiente interno e as oportunidades e as ameaças no ambiente externo dentro das organizações.

Segundo Lobato (2006), na década de 1970 surgiu à escola do planejamento estratégico. A estratégia passou a ser desenvolvida por um processo deliberado do pensamento estratégico, no qual a técnica mais clássica era a análise “*SWOT*”. Desenvolvida em Harvard, essa técnica está relacionada à avaliação do ambiente interno da empresa, mediante a análise de suas forças e fraquezas, e do ambiente externo, e suas oportunidades e ameaças, como se pode ver na figura 2.

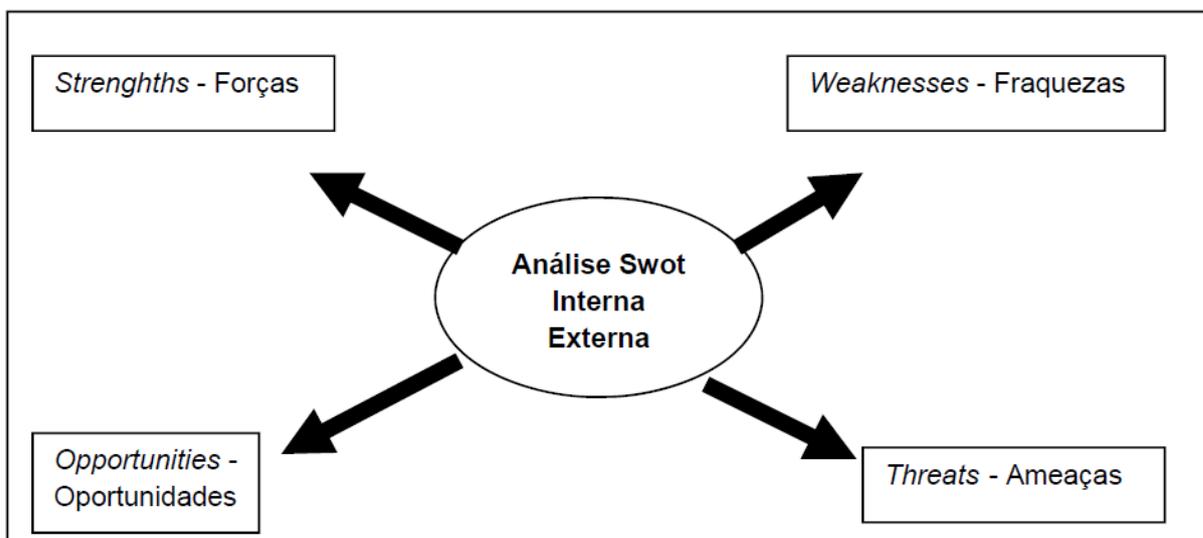


Figura 2: Análise SWOT

Fonte: Lobato (2006)

Para Tsu (2007), em “A Arte da Guerra” para que o impacto seja semelhante a uma pedra de moinho chocando-se com um ovo, deve ser utilizada a ciência dos pontos fracos e fortes.

“Se conhecêssemos o inimigo (ambiente externo) e a nós mesmos (ambiente interno), não precisaríamos temer o resultado de uma centena de combates. Se nos conhecêssemos, mas não ao inimigo, para cada vitória teríamos uma derrota. Se não nos conhecêssemos nem ao inimigo, sucumbiríamos em todas as batalhas.” (Tsu, 2007)

Rezende (2009) em seu blog aborda a crise como oportunidade citando o pensamento de Albert Einstein em momentos de crise como forma de reflexão.

“Não pretendemos que as coisas mudem, se sempre fazemos o mesmo. A crise é a melhor benção que pode ocorrer com as pessoas e países, porque a crise traz progressos. A criatividade nasce da angústia, como o dia nasce da noite escura. É na crise que nascem as invenções, os descobrimentos e as grandes estratégias. Quem supera a crise, supera a si mesmo sem ficar “superado”. Quem atribui à crise seus fracassos e penúrias, violenta seu próprio talento e respeita mais aos problemas do que às soluções.

A verdadeira crise, é a crise da incompetência. O inconveniente das pessoas e dos países é a esperança de encontrar as saídas e soluções fáceis. Sem crise não há desafios, sem desafios, a vida é uma rotina, uma lenta agonia. Sem crise não há mérito. É na crise que se aflora o melhor de cada um. Falar de crise é promover-la, e calar-se sobre ela é exaltar o conformismo. Em vez disso, trabalhemos duro. Acabemos de uma vez com a única crise ameaçadora, que é a tragédia de não querer lutar para superá-la.” Albert Einstein (Domínio Público)

## 2.5 CARACTERÍSTICAS DAS EQUIPES DE ALTO DESEMPENHO

Para Corrêa (2017) não existe um melhor modo para criar uma equipe de alto desempenho. Cada equipe de alto desempenho possui sua própria cultura específica e uma combinação singular de pessoas, estilos, trabalhos e recursos. Todavia, todas as equipes que apresentam bom desempenho têm muito em comum, como:

- **Objetivo** – Equipes de alto desempenho estão comprometidas com um objetivo bem definido e elevado. E o atendimento ao cliente é vital para o atingimento destes objetivos. Todos os integrantes da equipe direcionam seus esforços no sentido de atingir seus objetivos.
- **Pessoas** – Equipes de alto desempenho revelam uma combinação variada de pessoas com conhecimentos técnicos e habilidades comportamentais diversificados, porém complementares.
- **Processos** – Equipes de alto desempenho criam processos disciplinados que aumentam seu comprometimento e desempenho. Os processos principais incluem:
  - Estrutura direcionada para resultados;
  - Processos construtivos de interação interpessoal e de grupo;
  - Cultura de comprometimento.
- **Liderança** – Equipes de alto desempenho criam processos internos de liderança que atendam aos aspectos principais de desempenho da equipe: tarefa e processo.
- **Prática** – Equipes de alto desempenho se exercitam repetidas vezes e são sempre aprendizes.

### 3 METODOLOGIA

A metodologia está baseada no estudo de caso feito e aplicado em uma montadora de veículos localizada no estado do Paraná com colaboradores das equipes de Qualidade. Utilizou-se ferramentas de coach para o desenvolvimento de competências, análise SWOT, entrevistas, organogramas, questionários, pesquisas de clima, grupos de escuta, agendas, vivências no terreno, diagramas Ishikawa. Além disso, foram feitas reuniões de equipe, de alinhamento e seguimento de objetivos e estratégias com planos de ação.

#### 3.1 REUNIÃO DE BOAS VINDAS

No primeiro dia de trabalho realizou-se uma reunião de boas vindas com as equipes do Departamento de Qualidade para agradecer o retorno e também esclarecer os objetivos do Ano. Melhorar a qualidade, reduzir os custos e aumentar a competitividade.

O quadro 1 demonstra as principais mensagens passadas nas boas vindas e as frases de efeito utilizadas para esclarecimento, alinhamento e compreensão dos desafios anuais.

DISCURSO UTILIZADO PELO LIDER	PERGUNTAS FEITAS AOS COLABORADORES PELO LIDER	RESPOSTAS DADAS PELOS COLABORADORES	RESULTADO AGUARDADO PELO LIDER COM AS RESPOSTAS DADAS	
<p><b>NOSSO FUTURO DEPENDE DE NÓS!</b></p> <p><b>TEMOS QUE ACORDAR PARA VENCER NOSSOS CONCORRENTES!</b></p>	1	QUAL É O SEU PAPEL NESSE JOGO?	Estar presente para jogar!	Reduzir Absenteísmo.
	2	QUAL É O SEU PAPEL NESSE JOGO?	Conhecer o jogo!	Conhecer as Instruções de Trabalho.
	3	QUAL É O SEU PAPEL NESSE JOGO?	Treinar, treinar , treinar!	Melhorar a performance/destreza nos postos de trabalho com Formação.
	4	QUAL É O SEU PAPEL NESSE JOGO?	Seguir as regras!	Cumprir o que está escrito na Instrução de trabalho.
	5	QUAL É O SEU PAPEL NESSE JOGO?	Jogar com emoção!	Aumentar o engajamento individual.
<p><b>COMO VOCÊ PODE FAZER ISSO? "FAZENDO BEM NA PRIMEIRA VEZ"!</b></p>	6	DE QUE FORMA?	Aplicando corretamente o modo operatório, conforme descrito na instrução de trabalho!	Evitar desperdício de tempo em retrabalho.
	7	DE QUE FORMA?	Sendo agente de mudança em seu posto de trabalho!	Diminuir o custo de produção.
				Torna-se competitivo em meio a crise... frente aos concorrentes!

Quadro 1: Principais mensagens das boas vindas

### **3.2 REUNIÃO DE ALINHAMENTO DA EXPECTATIVA DOS CLIENTES**

O próximo passo seria a implementação de uma mudança de “*mindset*” dos colaboradores para a melhoria da qualidade da fábrica. Foi realizada uma reunião de alinhamento de expectativas dos clientes internos ou externos com todos os colaboradores da área de Qualidade. O grupo era composto de Supervisores, Engenheiros, Analistas, Técnicos, Inspetores, Estagiários, Aprendizes, e algumas funções chave de áreas suporte.

Sendo assim, foram rerepresentadas todas as ferramentas padrões utilizadas pela montadora já aplicadas na produção para garantia da conformidade dos processos e da qualidade. Ferramentas que mantêm a rotina diária. Porém, de forma abstrata, relacionado com os sete segredos do sucesso da Disney abordados por Tom Connellan (2010) aos processos da Fábrica.

Ou seja:

Lição 1 : Concorrente é qualquer empresa com a qual o Cliente nos compara.

Lição 2 : Fantástica atenção aos detalhes.

Lição 3 : Todos mostram entusiasmo.

Lição 4 : Tudo mostra entusiasmo.

Lição 5 : Múltiplos pontos de escuta.

Lição 6 : Recompensa, Reconhecimento e Comemoração.

Lição 7 : Todas as pessoas são importantes. (Connellan, 2010)

### **3.3 REUNIÕES SEMANAIS**

Foi criado um ponto semanal de no máximo 1 hora de duração com a equipe da Qualidade com intuito de melhorar a eficácia das informações, estruturar os tópicos a serem apresentados e discutidos. Manter o seguimento dos planos de ação, dos objetivos da equipe, visibilidade de projetos, eventos, ausências, férias e bancos de hora.

Além disso, buscou-se também, uma maior integração da equipe, utilizando-se da reunião também para momentos de reconhecimento e comemorações.

A fim de evitar interrupção da linha de produção, somente os líderes dos inspetores e supervisores de qualidade representavam a mão de obra direta durante a reunião. Sendo que, o

restante da mão de obra suporte da qualidade, ou seja, engenheiros, técnicos, analistas, gestores participava das reuniões.

Foi definido um roteiro para realização da reunião:

- 1º Check das pendências da semana anterior;
- 2º Informações dos Recursos Humanos, Fabricação e Faturamento;
- 3º Novas demandas das áreas;
- 4º Indicadores Internos de Qualidade;
- 5º Indicadores Externos - Clientes;
- 6º Informações gerais;
- 7º Pendências da semana;
- 8º Controle de banco de horas, férias e ausências;
- 9º Tour de table.

Ao termino de cada reunião enviava-se uma ata para os participantes com as informações e prazos.

### **3.4 MONTAGEM DO ORGANOGRAMA**

Montou-se o organograma da equipe suporte baseado na quantidade de efetivos, funções de cada colaborador, e atividades base para o funcionamento de todas as Áreas da qualidade dentro da fábrica para seguimento dos padrões existentes e cumprimento das normas estabelecidas pelo “*Corporate*” da empresa.

### **3.5 GERENCIAMENTO DA ROTINA**

Para que fosse feito o gerenciamento da rotina diária dos colaboradores foram criadas agendas de atividades individuais para a mão de obra suporte e gestores. Além de, cadernos de rotinas para o chão de fábrica com listas de atividades diárias e com duração de tempos de cada atividade. Também, foi criada uma agenda global para departamento de Qualidade.

As rotinas criadas foram desenvolvidas utilizando como base o livro de Vicente Falconi “Gerenciamento da Rotina do Trabalho do dia a dia”, e também as premissas orientadas pela direção da empresa.

De maneira geral direcionou-se as reuniões diárias para serem objetivas. Os temas tratados eram relacionados a processos, qualidade e assuntos sociais.

### **3.6 ANÁLISE SWOT DO DEPARTAMENTO**

As Análises SWOT foram feitas de forma simples para posicionar ou verificar a posição estratégica do Departamento de Qualidade no ambiente em questão gerado pela necessidade de mudanças oriundas do ajuste de volume, custos, efetivos e recursos limitados. A fim de manter o negócio competitivo e rentável.

### **3.7 PLANO DE DESENVOLVIMENTO DOS COLABORADORES**

Com base no resultado da avaliação individual, reuniões de feed back com os colaboradores fez-se a identificação das competências a serem desenvolvidas. Logo após, foram sugeridas sugestões para construção do plano de desenvolvimento profissional de cada colaborador.

Abaixo encontra-se a relação de algumas sugestões de ações de desenvolvimento utilizadas:

- Buscar *Feedback* do gestor e dos colegas/clientes internos;
- Observar e entrevistar colaboradores com desempenho superior;
- Ler livros, revistas, periódicos;
- Pesquisar temas afins na internet;
- Assistir filmes com foco em reflexão e aprendizado;
- *Mentoring*;
- *Coaching*;
- Inscrição em formações;
- Participação em projetos ou novas atividades.

O quadro 2, mostra as sugestões de ações de desenvolvimento utilizadas inseridas no modelo 70-20-10.

<b>70%</b>	Estágio em outra área
	<i>Job rotation</i>
	Participação em projetos
	Treinamentos prático no posto
<b>20%</b>	<i>Benchmarking</i> interno ou externo
	<i>Coaching</i>
	Discussões em grupo
	Grupos de estudo
	<i>Mentoring</i>
<b>10%</b>	<i>E-learning</i>
	Leituras e filmes relacionados a temas específicos
	Treinamento presencial (em sala de aula)

Quadro 2: Sugestões de ações de desenvolvimento para o modelo 70-20-10

Criou-se para cada colaborador um plano de ação individual para o seguimento do desenvolvimento das competências técnicas, comportamentais baseados no modelo 70-20-10.

Cada linha do plano de ação individual foi composta por:

- Lista de três competências prioritárias desenvolvidas ao longo do ano;
- Ações de desenvolvimento das competências, utilizando a metodologia 70-20-10, com a lista do tipo de ação da metodologia;
- Prazo ou carga horária para realização da ação;
- Prioridade alta, média ou baixa;
- Indicador de resultado para verificar a eficácia da ação;
- Resultado Atingido (sim/não);
- Evidências, ou ganhos obtidos e/ou novas ações/prazo.

### 3.8 MATRIZ DE COMPETÊNCIAS

Para algumas funções chave de especialistas da equipe da qualidade, criou-se com utilização da ferramenta Excel uma matriz de competências individual em forma de gráficos de radares. Os radares mostravam separadamente os eixos de conhecimento técnico geral, conhecimento técnico específico, conhecimento de ferramentas, características comportamentais e atitudes. E por fim foi gerado um radar global com todos os cinco pontos acima citados.

A definição de cada eixo veio dos especialistas nas áreas de Qualidade, Engenharia e Projetos, formadores, gestores e suporte dos recursos humanos.

A forma de preenchimento de cada um dos radares e seus eixos foi feita pelo próprio colaborador. Posteriormente foi validado pelo responsável do departamento de Qualidade.

### **3.9 OBJETIVOS DOS COLABORADORES**

Os objetivos dos colaboradores de qualidade foram escolhidos de forma concreta, para que pudessem ser expressos em termos de resultados. Para isso, foram criadas algumas premissas importantes, conforme abaixo:

- Os objetivos estabelecidos deveriam estar dentro da zona de influência do colaborador, ligados a estratégia da Direção;
- O número de objetivos foi limitado em no mínimo 3 e no máximo 4 objetivos.
- Os objetivos foram acordados entre o gestor e o colaborador.
- Os objetivos foram classificados em termos de peso, devendo totalizar 100%.
- Para todos os objetivos foi determinado compromisso e meta. Sendo que, o compromisso tornou-se o mínimo aceitável como entrega do colaborador. E a meta foi desenvolvida como um desafio mais ambicioso, permitindo ultrapassar o compromisso.
- Alguns objetivos foram compartilhados, no qual o colaborador não foi o único responsável pelo resultado final. Ou individuais, onde o colaborador foi o único responsável pelo alcance do objetivo.
- Foi assegurada uma boa compreensão do colaborador quanto a sua missão e objetivos;
- Tornou-se obrigatória a realização de reuniões frequentes para orientação e feedback ao colaborador com relação aos objetivos.

### **3.10 CANAL DE ESCUTA SOBRE CLIMA NO CHÃO DE FÁBRICA**

Os dados do canal de escuta foram coletados por meio de uma pesquisa de campo, com aplicação de um questionário de 7 perguntas em forma de entrevista dos colaboradores selecionados que abrange mão de obra direta (inspetores), mão de obra suporte (analistas, técnicos e engenheiros) e gestores, que formam as equipes da Qualidade.

Essa população de entrevistados correspondia a uma amostra de 15% do total de colaboradores do departamento de Qualidade da Fábrica. Dessa amostra identificou-se 50% dos entrevistados como mão de obra direta, 30% mão de obra suporte, e 30% gestores. Dessa amostra, 10% trabalhava a menos de 5 anos na empresa, 50% trabalhava a 10 anos na empresa e 40% dos entrevistados trabalhavam a mais 20 anos de empresa. Além disso, somente 50% dos entrevistados demonstrou ter concluído ensino superior. A Amostra selecionada era composta de 70% do sexo masculino e 30% do sexo feminino.

Por fim, a amostra selecionada apresentou-se de indivíduos de alta e baixa performance de entrega, que trabalhavam no primeiro e segundo turnos.

A escuta foi realizada de forma individual em ambiente tranquilo, fora dos postos de trabalho com duração aproximada de 40 minutos por colaborador. Sendo que, antes da realização da escuta foi explicado aos colaboradores que era proibida intervenção, participação, concordância do entrevistador nas respostas e que a interpretação da pergunta era totalmente do entrevistado. Ou seja, praticou-se a escuta ativa pelo entrevistador.

As perguntas foram propostas pela direção da empresa. Segue abaixo, as perguntas realizadas aos colaboradores.

- O meu trabalho permite-me utilizar bem as minhas habilidades?
- Meu trabalho me oferece oportunidades desafiadoras e interessantes?
- As condições do meu trabalho permitem que eu seja o mais produtivo possível?
- Na minha equipe, não há barreiras significativas que me impeçam de realizar bem o meu trabalho?
- Classifique sua empresa quanto às condições físicas de trabalho?
- As decisões são tomadas sem atrasos indevidos?
- O fluxo de trabalho é bem organizado para um trabalho de qualidade?

## 4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Neste capítulo serão apresentados e discutidos os resultados experimentais obtidos com a metodologia empregada. Estes resultados estão correlacionados com os objetivos aguardados e as necessidades da empresa X.

### 4.1 ANÁLISE DOS RESULTADOS DAS BOAS VINDAS

Pode-se verificar pelos números apresentados internamente pela direção da empresa que após a calorosa reunião de boas vindas não ocorreram acidentes e nem afastamentos no departamento de Qualidade durante o ano.

Além disso, conforme indicador apresentado pelos recursos humanos, o absenteísmo da equipe caiu pela metade do ano 1 para o ano 2.

A tabela 1 abaixo mostra a relação dos indicadores de Qualidade de fechamento do ano 1 comparados ao primeiro mês do ano 2 de fabricação e os objetivos de *start-up* propostos pela direção da empresa.

INDICADORES DA DIREÇÃO DE START-UP DA FÁBRICA X					
Indicador	Tipo de Controle	Unidade	Dezembro ano 1	Janeiro ano 2	Objetivos do start-up
Defeitos encontrados nos veículos pelos auditores nos pátios internos	Frequencial	defeitos/1000 veículos	0	0	40
Defeitos encontrados nos veículos pelos auditores internos	Frequencial	defeitos/veículos	0,26	0,37	0,4
Defeitos encontrados nos veículos pelos inspetores de qualidade	100%	defeitos/1000 veículos	31,25	7,19	30
Defeitos encontrados nos veículos pela linha final	100%	defeitos/1000 veículos	189,5	91,38	100
Defeitos encontrados nos veículos por unidade Fabricada	100%	defeitos/veículos	2,94	2,32	2,7
Percentual de veículos que passaram sem retoque final	100%	%	99,5	98,9	98%

Tabela 1: Indicadores da direção de start-up da fábrica X

## 4.2 ANÁLISE DOS RESULTADOS DE QUALIDADE CLIENTES

Na tabela 2 abaixo, mostra a taxa de redução de problemas clientes, que tem grande impacto no custo de garantia dos produtos. Sendo esse um dos principais indicadores de qualidade cliente, acompanhado pela direção da empresa X no fechamento do Ano 2.

Este indicador foi medido a partir do registro das demandas de reembolso de garantia na rede de concessionárias. O Objetivo foi de verificar se existiu redução de defeitos tratados pelas concessionárias em garantia.

<b>TAXA DE REDUÇÃO DE PROBLEMAS DE GARANTIA NO ANO PARA PRODUTOS DA FÁBRICA X</b>		
<b>Produto</b>	<b>INDICADOR</b>	<b>TAXA DE REDUÇÃO DOS PROBLEMAS DE GARANTIA NO ANO</b>
Produto 1	Problemas de não-conformidade cliente após 1 mês de rodagem do veículo	26%
	Problemas de não-conformidade cliente após 3 meses de rodagem do veículo	22%
Produto 2	Problemas de não-conformidade cliente após 1 mês de rodagem do veículo	26%
	Problemas de não-conformidade cliente após 3 meses de rodagem do veículo	22%

Tabela 2: Taxa de redução de problemas de garantia no ano.

Outro indicador observado foi a taxa de insatisfação dos clientes. O indicador englobou qualquer reclamação, desde uma não conformidade de produto, processo, projeto. Como por exemplo, reclamações de consumo de combustível que foram recebidas nos resultados. As pesquisas de satisfação foram realizadas por telefone por uma empresa certificada com clientes de veículos comprados zero km com 3 meses de rodagem.

Pode-se observar nos resultados divulgados pela direção da empresa uma redução de 63% na taxa de insatisfação dos clientes em relação ao ano anterior, principalmente após aplicação de proteções clientes pela equipe da Qualidade em no máximo 24 horas na fábrica.

### **4.3 ANÁLISE DO NOVO PULL INTELIGENTE DE QUALIDADE**

Foi realizado um trabalho de readequação dos efetivos da área de Qualidade durante o ano. Inicialmente a equipe apresentava 52 colaboradores para dois turnos e 5 modelos, em um segundo momento 28 colaboradores para 3 modelos principais e ao final do período proposto para o *right size*, 13 colaboradores para um turno e um modelo principal que manteve o funcionamento da fábrica.

Foram montadas equipes para suporte multidisciplinares, relacionando as funções e atividades que cada colaborador executava, mantendo o funcionamento de todas as áreas da qualidade dentro da fábrica. Para o seguimento dos padrões existentes, além do cumprimento das normas estabelecidas pelo *corporate* da empresa.

Além do mais, foram criados pulmões de colaboradores multifuncionais para à fábrica e no caso de funções de especialistas específicos foi emprestado por um período de tempo de outras plantas como mão de obra excedente, onde a fábrica pagava para outra planta somente o horário da operação, mas o efetivo continuava sendo pago pela outra planta.

Além disso, foi feito remanejamento de colaboradores para outros sites de fabricação que estavam em plena cadência, novos projetos, novas áreas de interesse do colaborador, e também foram abertos planos de demissão voluntária.

Pode-se observar também, um benefício do pull inteligente de qualidade que proporcionou, a implementação de novas metodologias de resolução de problemas de clientes externos pela equipe de qualidade da fábrica e equipe de qualidade pós venda. Sendo que a equipe da Qualidade tinha um prazo limite de 24 horas para implantar proteções clientes dentro da fábrica. Para problemas de projeto, produto e processo. O trabalho foi baseado em benchmarking que foram feitos em fábricas japonesas pelos próprios colaboradores que solicitaram fazer visitas bench em seus novos planos de desenvolvimento de competências técnicas.

Constatou-se também que o alcance dos resultados de qualidade apresentados neste capítulo foram obtidos devido a maturidade das equipes do Pull Inteligente de Qualidade criado.

#### 4.4 RESULTADO DA ANÁLISE SWOT DO DEPARTAMENTO

A análise SWOT foi desenvolvida levando em conta as mudanças necessárias na equipe para manter os objetivos de redução de volume, custos e o nível de exigência da qualidade. Logo, dividiu-se a análise em ambiente Interno (forças e fraquezas) e ambiente Externo (oportunidades e ameaças).

A figura 3, abaixo mostra a análise de SWOT desenvolvida para as mudanças na equipe.

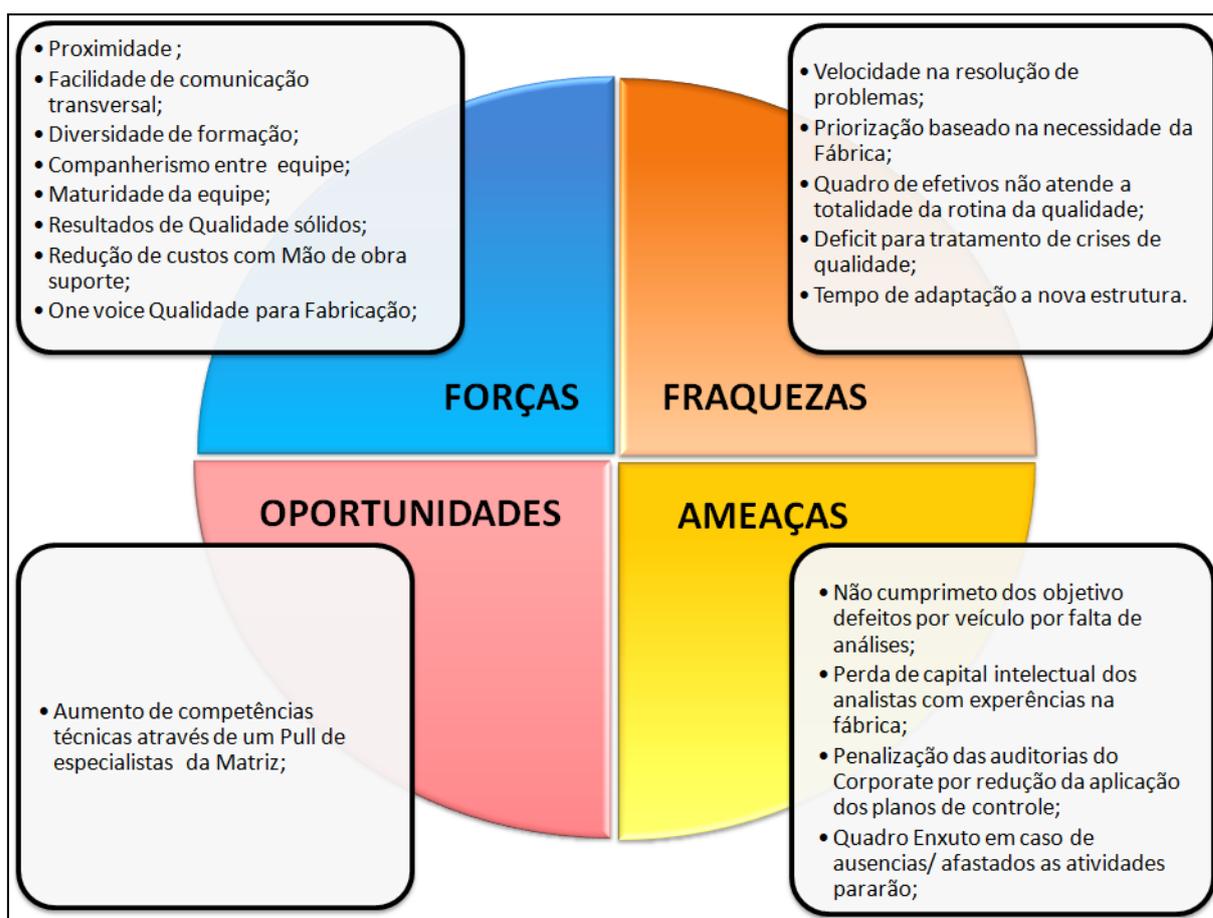


Figura 3: Análise de SWOT desenvolvida para as mudanças na equipe.

Levou-se em conta que o ambiente interno poderia ser controlado pela equipe, uma vez que o resultado das estratégias de atuação foi definida pelos próprios membros. Sendo que os pontos fortes foram ressaltados ao máximo. E os pontos fracos foram levados à direção que agiu com planos de ação para controlar ou minimizar seus efeitos.

Por outro lado as questões do ambiente externo apresentaram-se fora do controle da equipe. Mesmo sem poder controlá-los, pode-se conhecê-los e monitorá-los com frequência durante o avanço das mudanças que foram feitas na organização da equipe. Tentou-se aproveitar as oportunidades e buscou-se evitar as ameaças. Porém, para algumas das ameaças não foi possível. No entanto fez-se um plano de ação para enfrentá-las, a fim de minimizar os efeitos.

#### 4.5 ANÁLISE DA PESQUISA DE CLIMA

A tabela 3, abaixo mostra o resultado das respostas, positivas ou negativas dadas pela amostra com relação às perguntas feitas durante a pesquisa de clima.

Perguntas propostas pela direção da empresa	Respostas da Amostra	
	Positivas (%)	Negativas (%)
O meu trabalho permite-me utilizar bem as minhas habilidades?	78	22
Meu trabalho me oferece oportunidades desafiadoras e interessantes?	67	33
As condições do meu trabalho permitem que eu seja o mais produtivo possível?	44	56
Na minha equipe, não há barreiras significativas que me impeçam de realizar bem o meu trabalho?	78	22
Classifique sua empresa quanto às condições físicas de trabalho?	100	0
As decisões são tomadas sem atrasos indevidos?	11	89
O fluxo de trabalho é bem organizado para um trabalho de qualidade?	11	89
<b>Total</b>	<b>56</b>	<b>44</b>

Tabela 3: Perguntas realizadas aos colaboradores durante pesquisa de clima

Então, inseriu-se cada resposta dentro de uma análise de 5M's (mão de obra, máquina, método, material, management). As figuras 4, 5, 6, 7, 8 mostram os resultados obtidos para cada M, onde a causa é representada pela cor amarela e a principal reclamação pela cor vermelha. Sendo que, a sigla MOS foi utilizada para mão de obra suporte e MOD para mão de obra direta.

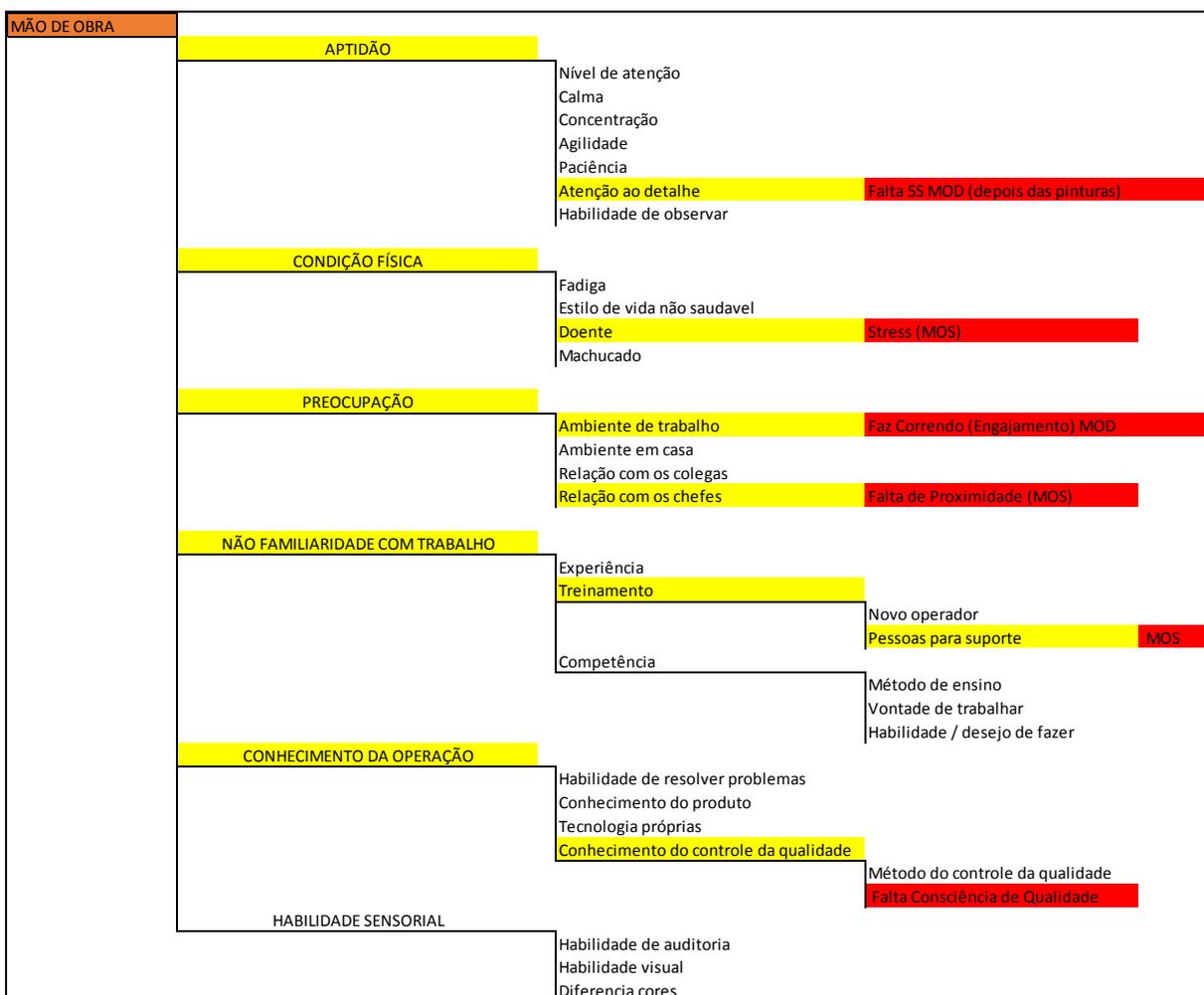


Figura 4: Análise das respostas negativas para mão de obra.

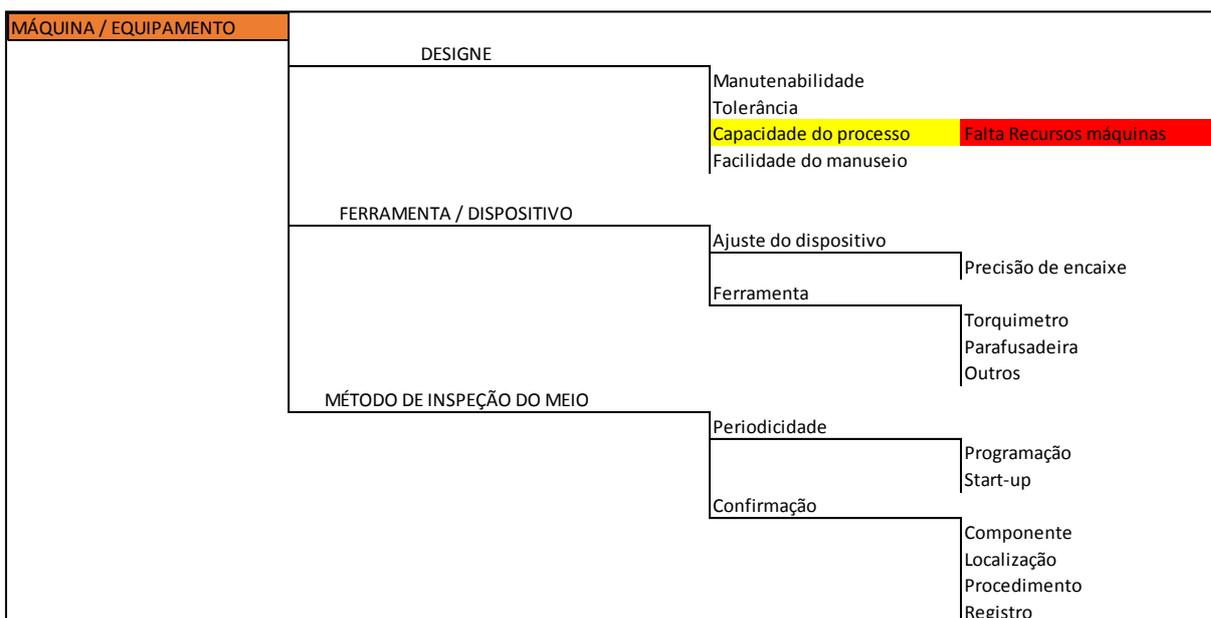


Figura 5: Análise das respostas negativas para máquina.

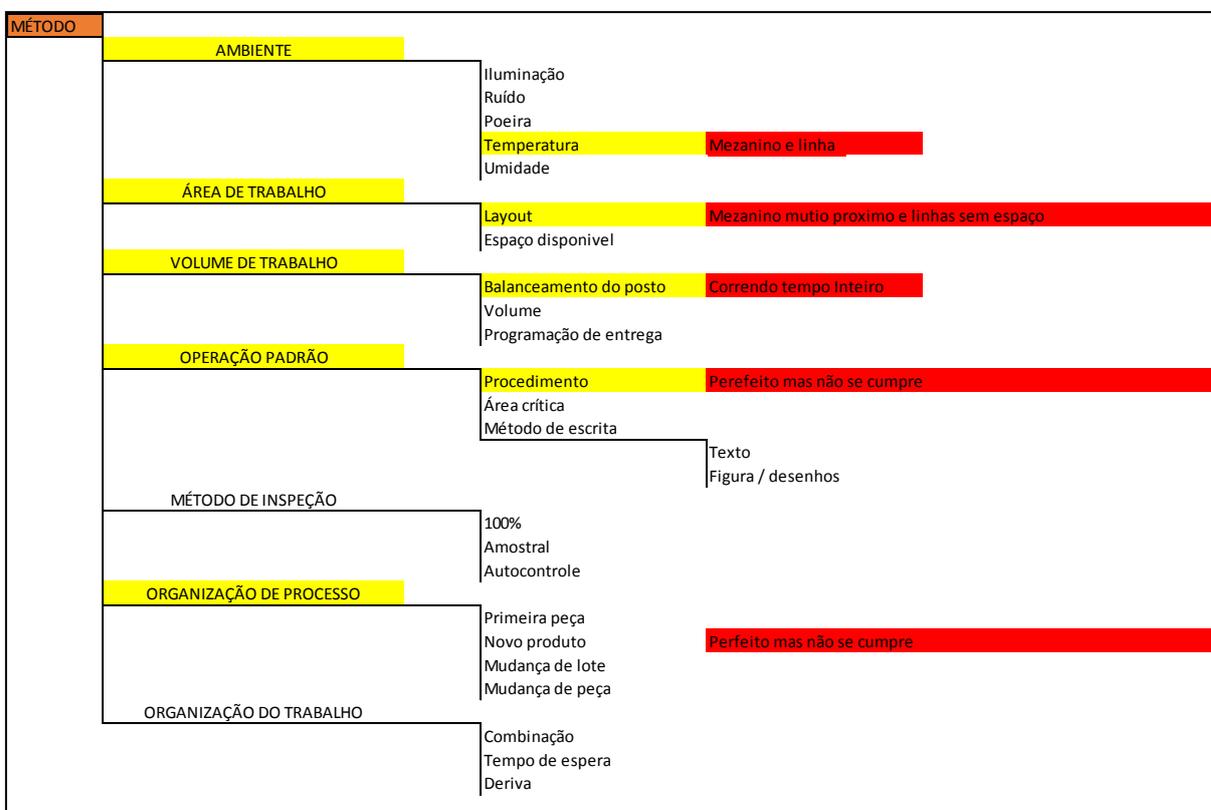


Figura 6: Análise das respostas negativas para método.

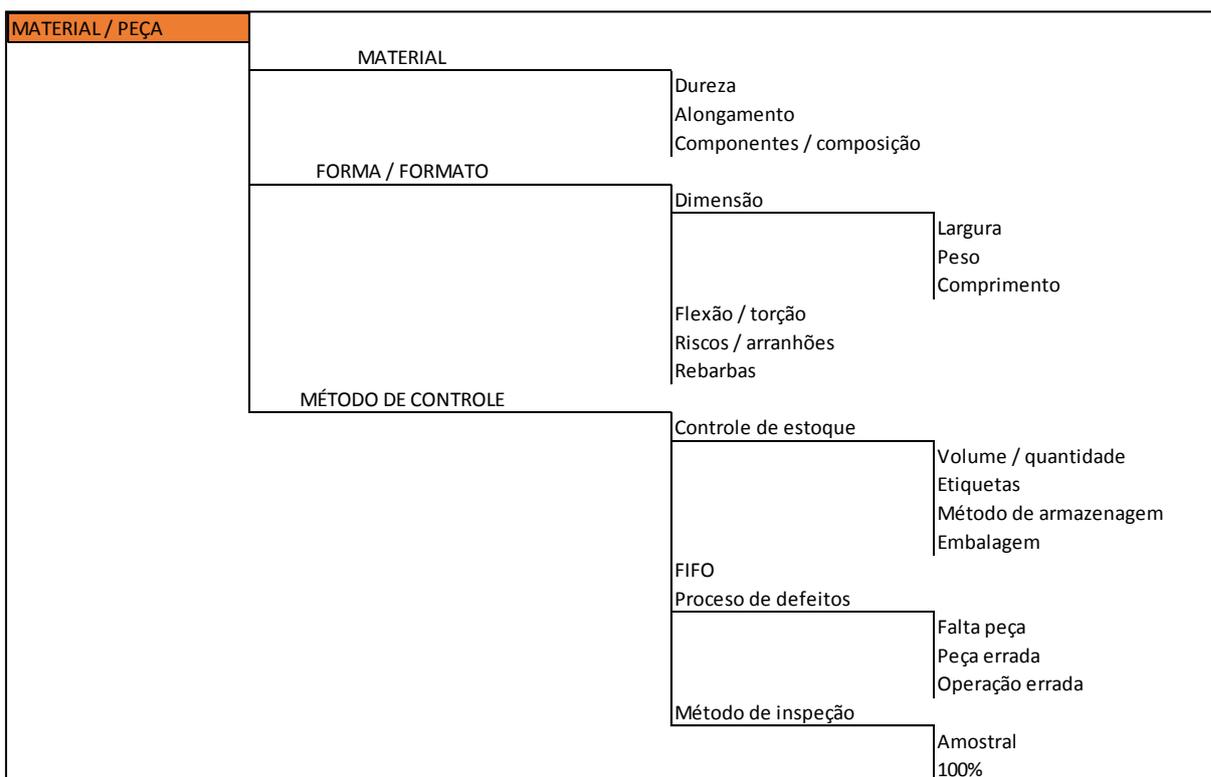


Figura 7: Análise das respostas negativas para material.

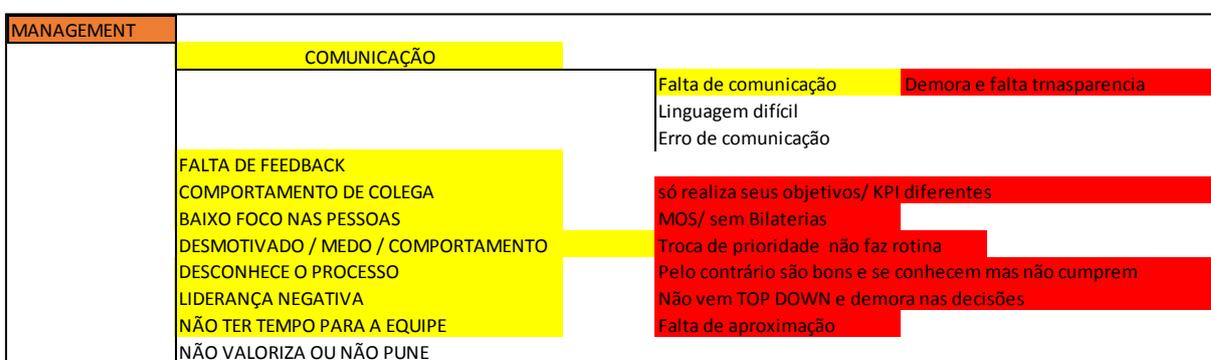


Figura 8: Análise das respostas negativas para management.

Pode-se observar pela análise que o eixo de management foi o que apareceu com maior frequência como causa de reclamação dentro das perguntas feitas.

Por outro lado, foi possível observar pontos positivos nas respostas dadas pela amostra no resultado das perguntas, tais como:

- Todos adoram o trabalho e sentem que o trabalho permite utilizar as habilidades;
- Nenhum colaborador MOD reclamou de falta de proximidade com os gestores;
- As instalações são muito boas;

Sendo assim, foram criados planos de ação para alguns pontos com a direção da empresa, a fim de reduzir as reclamações.

Segue abaixo os principais pontos tratados:

- Melhorar a condição dos operadores no posto de trabalho (posto amigável);
- Acelerar comunicação e transparência para a MOS;
- Melhorar os engajamentos para a MOD (sempre correndo);
- Criar uma estrutura mais familiar;
- Pensar nas pessoas e não somente resultados/volume;
- Aumentar o suporte aos gestores de MOS;
- Criar metodologia eficaz de meritocracia;
- Melhorar o plano estratégico;
- Evitar que o stress do alto escalão recaia sobre fábrica;
- Aumentar a capacitação dos gestores para desenvolvimento das equipes;
- Acelerar a tomada de decisões e feed backs.

## 5. CONCLUSÕES

A situação atual foi descrita e explicada ao longo da dissertação e os principais desafios foram cumpridos, mantendo a excelência em qualidade.

Foi possível analisar todas as especificidades da equipe de qualidade e da empresa.

Foram propostos modelos de desempenho e demonstrado sua aplicação para o alcance dos objetivos de redução de custos e recursos. Chegando a uma redução de aproximadamente 75 % do quadro de efetivos com as ferramentas e técnicas apresentadas (de 52 para 13 colaboradores).

Sendo que, conforme demonstrado no capítulo anterior os indicadores de Qualidade Clientes observados devido aos métodos aplicados se mostraram eficazes, assegurando os indicadores internos, conforme tabela 1.

Além disso, os resultados mostram que as equipes foram capazes de reduzir em todos os aspectos as reclamações clientes e insatisfações em até 26% durante o ano.

De maneira geral, conseguiu-se correlacionar os resultados obtidos de forma quantitativa e qualitativa com a real necessidade da empresa, reduzindo os custos e mantendo o nível de Qualidade mesmo com menos efetivos, respeitando as pessoas com uma gestão próxima, transparente e confiável.

## **6. POSSÍVEIS DESDOBRAMENTOS**

Aplicação do método do estudo em outras indústrias, não somente do ramo automobilístico, mas todos os segmentos que necessitem fazer mais com menos reduzindo seus custos e mantendo a excelência em Qualidade.

Padronizar o método criando um manual básico de aplicação que mostre as oportunidades que existem atrás das crises e mudanças de cenário.

## 7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CAMPOS, Vicente Falconi. **Gerenciamento da Rotina do Trabalho do dia a dia**. Nova Lima: Falconi Editora, 2013.

CARNEGIE, Dale. **Como fazer amigos e influenciar pessoas**. São Paulo: Companhia Editora Nacional, 2011.

CHARAN, Ram, DROTTER, Stephen e NOEL, James. **Pipeline de liderança: o desenvolvimento de líderes como diferencial competitivo**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.

CONNELLAN, Thomas K. **Nos bastidores da Disney: Os segredos do sucesso da mais poderosa empresa de diversões do mundo**. São Paulo: Saraiva, 2010.

CORTELLA, Mário Sérgio. **Qual é a tua Obra?** Petrópolis: Vozes, 2015.

COVEY, Stephen R. **Os 7 Hábitos das Pessoas Muito Eficazes**. São Paulo: Best Seller, 1989.

GOLEMAN, Daniel. **Foco: A atenção e seu papel fundamental para o sucesso**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2014.

HUNTER, James C. **O monge e o executivo**. Rio de Janeiro: Sextante, 2004.

JOHNSON, M. D. Spencer. **Quem mexeu no meu queijo?** Rio de Janeiro: Record, 2014.

KRAUSZ, Rosa R. **Coaching executivo: a conquista da liderança**. São Paulo: Nobel, 2007.

LOBATO, D. M. **Estratégia de empresas**. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

LOMBARDO, Michael M. e EICHINGER, Robert W. (1996). **The career architect development planner**. Minneapolis: Lominger.

CORRÊA, Maria L. **Características das Equipes de Alto Desempenho**. FGV Curitiba. 2017. Apostila da Delegação, Empowerment e Equipes.

MONTEIRO, P. **Textos para estudo – elaborados por Paulo Monteiro**. FGV Curitiba. 2018. Apostila da Disciplina de Gestão e Mudança Organizacional.

REZENDE, Marcos. **Crises por Albert Einstein**. In: [insistimento.com.br/blog](http://insistimento.com.br/blog). Acesso 2009.

SENGE, Peter. **A quinta disciplina**. São Paulo: Best Seller, 2008.

TZU, Sun. **A arte da guerra: os treze capítulos originais.** São Paulo: Jardim dos Livros, 2007.