

GESTÃO COMPARTILHADA E AS MELHORIAS DE PROCESSO: Estudo de caso em uma empresa do segmento automotivo¹.

José Silvestre Neto
Lucas Afonso Borges Carrasco

Resumo

O presente trabalho tratou-se de abordar e analisar a importância da gestão compartilhada como diferencial nas atividades organizacionais da automotiva Delta, Uma pesquisa bibliográfica centra-se nos aspectos inerentes ao processo produtivo, gestão compartilhada, gestão de pessoas, ferramentas da qualidade e melhoria contínua, seguida por um estudo de caso, levado a efeito por meio do método do Diálogo de Desempenho através de um quadro de gestão visual, aplicado durante o primeiro semestre de 2021, onde avaliou-se a performance dos funcionários da área produtiva, relacionando-a aos indicadores de processos, buscando confirmar a eficiência da gestão compartilhada no contexto da empresa Delta automotiva de Catalão, Goiás. Um dos enumerados resultados alcançados do estudo foi a comprovação da necessidade acerca da gestão compartilhada no ambiente organizacional, advinda aqui neste estudo da implementação do Quadro de Gestão a Vista, onde através deste, mitigando os riscos inerentes ao processo produtivo dentro do cenário organizacional, seguido de ações no que tange a: Segurança, Qualidade e Produtividade; foi possível alcançar a redução de Defeitos por veículo (D/1) de 0,07 para 0,03. Registrando que o objetivo geral é de 0,05.

Palavra-Chave: Gestão Compartilhada. Gestão de Pessoas. Ferramentas da Qualidade. Produtividade

Abstract

The present work was about approaching and analyzing the importance of shared management as a differential in the organizational activities of the automotive Delta. , followed by a case study, carried out through the Performance Dialogue method through a visual management framework, applied during the first half of 2021, where the performance of employees in the production area was evaluated, relating it to process indicators, seeking to confirm the efficiency of shared management in the context of the company Delta automotiva de Catalão, Goiás. One of the enumerated results achieved from the study was the proof of the need for shared management in the organizational environment, arising here in this study of the implementation of the Visual Management Framework, where through this, mitigating the risks inherent to the production process within the organizational scenario, followed by of actions regarding: Safety, Quality and Productivity; it was possible to achieve the reduction of Defects per vehicle (D/1) from 0.07 to 0.03. Noting that the overall objective is 0.05.

Keywords: Shared Management. People Management. Quality Tools. Productivity.

¹ Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Faculdade UNA de Catalão – Campus Santa Cruz, como requisito parcial para a integralização do Curso de Engenharia de Produção, sob a orientação da Professora Me. Janice Rodrigues da Silva.

1. INTRODUÇÃO

O presente estudo traz uma abordagem acerca da política praticada na gestão de pessoas em uma empresa, denominada Delta, atuante no segmento automotivo, centrando-se nos aspectos inerentes ao processo produtivo, que são: segurança, qualidade e produtividade, perseguindo ou buscando a prática e resultado final do produto zero defeito. Nessa perspectiva, adotou-se o método do Diálogo de Desempenho, para verificar a performance por meio de uma gestão compartilhada na área produtiva.

Por meio da realização de uma pesquisa bibliográfica, buscar-se-á o levantamento da fundamentação teórica com foco nos aspectos conceituais de gestão compartilhada, gestão de pessoas, segurança, qualidade e produtividade, tópicos que serão confirmados e encaixados durante o estudo de caso, que utilizou um Quadro de Gestão Visual, que tratou-se do Diálogo de Desempenho, em que os próprios colaboradores (operacionais) se avaliaram e fizeram previsões de correção dos motivos e ou ações a serem realizadas para sanar e melhorar as performances individuais e, no final, garantir o perfeito funcionamento da área produtiva, como um todo (CHIAVENATO, 2004).

No intuito de entender tal situação, tema do trabalho, faz-se o seguinte questionamento: A utilização do Diálogo de Desempenho na gestão compartilhada contribui para lidar, resolver ou minimizar as ocorrências detectadas nos processos da empresa Delta?

Então, o objetivo geral do estudo é analisar os aspectos inerentes à gestão compartilhada em um ambiente industrial, com foco voltado ou centrado nas questões de segurança, qualidade e produtividade, com vistas nas melhorias, dentro da empresa automotiva Delta e como objetivos específicos a serem alcançados:

- ⇒ Definir gestão de pessoas;
- ⇒ Identificar características de segurança, qualidade e produtividade organizacional;
- ⇒ Conceituar produção zero defeito;
- ⇒ Descrever o recurso do quadro Diálogo de Desempenho;
- ⇒ Delinear gestão de compartilhada, e
- ⇒ Enumerar as melhorias de processo

Detectado o problema e propostas as alternativas para se procurar e encontrar as respostas ou soluções para o mesmo, já é possível afirmar que, a justificativa pela escolha do tema apresentado se deu, por acreditar que o presente estudo poderá trazer resultados

positivos para os usuários do Quadro “Diálogo de Desempenho” e inovação quanto ao uso de gestão compartilhada, corrigindo as não-conformidades na qualidade do processo produtivo da automotiva Delta, melhorando a performance organizacional da mesma em busca do zero defeito. Tendo ainda como hipótese o alcance destes resultados levantados.

Além dessa possibilidade, há que considerar que este texto virá contribuir com as publicações já existentes nesta área de gestão de pessoas, uma vez que a mesma é bastante vasta e ainda, por apresentar alguns espaços e aspectos poucos tratados na literatura acadêmica, acreditando que ele poderá se tornar uma nova fonte de consulta em futuros trabalhos acerca desse assunto proposto ou a quem se interessar pela temática.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Tendo em vista a temática escolhida, este tópico passará a tratar da fundamentação teórica para embasar as argumentações pertinentes que darão sentido ao texto, analisando temas e ou itens relacionados ao assunto tratado, através de leituras e consultas virtuais em artigos publicados que dão suporte ao estudo.

2.1. Gestão Compartilhada

Inicialmente, tem-se a considerar a definição de gestão compartilhada como estratégia de desenvolvimento, o que, segundo Paula (2005, p. 6), pode ser chamada de Desenvolvimento Local Integrado e Sustentável (DLIS) que envolve, “...diversas parcerias entre organizações governamentais e não-governamentais [...]”, ou seja, trata-se de “uma estratégia de indução do desenvolvimento local”, e este, pode ser entendido como “o processo de tornar dinâmicas as vantagens comparativas e competitivas de uma determinada localidade, de modo a favorecer o crescimento econômico e simultaneamente elevar o capital humano, o capital social, a melhoria das condições de governo e o uso sustentável do capital natural” (PAULA, 2005, p. 6).

O termo local pode se referir a qualquer espaço físico, territorial, uma região, um grupo étnico, uma comunidade específica, um município, uma cidade, uma dada localidade escolhida, com foco na integração dos fatores que influenciam no desenvolvimento do espaço determinado ou estudado: economia, sociedade, cultura, política institucional, física-territorial e científico-tecnológico, e o sustentável se refere aos meios para satisfazer

as necessidades do momento, sem contudo, causar prejuízos às gerações vindouras (PAULA, 2005).

2.2. Aspectos Fundamentais do Desenvolvimento Local Integrado e Sustentável (DLIS)

Após considerado o que é gestão compartilhada, importa analisar os aspectos fundamentais por ele ou ela envolvidos, caracterizando-a como uma estratégia de desenvolvimento de uma dada localidade de ambiente. Então, são apontados cinco aspectos que fundamentam esta estratégia de desenvolvimento, conforme aponta Paula (2005):

A participação organizada da comunidade local; A capacitação continuada para o planejamento e a gestão compartilhada do desenvolvimento; A oferta articulada e convergente de investimentos governamentais e não-governamentais; A difusão da cultura empreendedora e o apoio ao empreendedorismo local; A oferta adequada de crédito para micro e pequenos empreendedores através de instrumentos de crédito produtivo popular (microcrédito) (PAULA, 2005, p. 7).

Ainda, segundo Paula (2005) para que estes aspectos ocorram, mesmo considerando as muitas diferenças e as dimensões regionais, estas estratégias pedem ou supõem que seja necessário levar em conta as observâncias/vivências de alguns passos ou fases: (1º) Mobilizar e sensibilizar a sociedade local, buscando os diferentes segmentos sociais para envolvê-los e integrá-los na atividade, por meio de encontros, reuniões e exposições para os diferentes setores, usando a mídia geral para alcançar todos e, no fim desta fase, criar um fórum ou conselho com representantes dos grupos de maneira igualitária, tendo pluralidade, legitimidade, representatividade, democratividade e participatividade, ou seja, não importa os níveis sociais e econômicos das pessoas, suas posições ou escolhas políticas e religiosas e ou outras de naturezas diversas.

(2º) Capacitar o Conselho de Desenvolvimento Local (CDL), munindo-o de conhecimentos, habilidades e competências básicas para participar das ações de planejamento e gestão compartilhada local e, preparar seus membros para serem capazes de desempenhar as etapas seguintes, sendo que a duração desta fase dependerá da capacidade e amadurecimento do conjunto de pessoas do CDL.

(3º) Fazer o Diagnóstico Participativo Local (DPL), em que a equipe do CDL irá identificar: as possibilidades/potencialidades, oportunidades, vantagens comparativas e

competitivas que podem estimular e auxiliar o desenvolvimento local, devendo também, apontar: os problemas, os limites e ou obstáculos que podem ou existem impedindo esse desenvolvimento, e no final desta fase, já se sabe quais as potencialidades e limitações do local.

(4º) Após analisar os resultados do DPL, a equipe vai cuidar da elaboração do Plano de Desenvolvimento Local (PDL) que compreenderá as ações necessárias para realizar os empreendimentos viáveis e sustentáveis diagnosticadas como vocações ou eixos de desenvolvimento do local, ou seja, fazer o levantamento das atividades capazes de realizar as vocações previstas na direção de um caminho de desenvolvimento e quais ações são necessárias para construir esse caminho.

(5º) Montar a Agenda Local (AL). É nela, que estarão anotadas as ações prioritárias, uma vez que nem todas podem ser realizadas ao mesmo tempo, assim, seleciona-se entre aquelas do PDL, as mais necessárias e, gradualmente, vão sendo todas desenvolvidas, até que o PDL seja todo executado e, a Agenda Local também ajuda no processo de acompanhamento, controle e avaliação das atividades grupais, facilitando a Gestão Compartilhada (GC) do Processo de Desenvolvimento Local (PDL).

(6º) Realizar a Negociação da Agenda. Os DLIS vivenciados de que se têm notícias, procuram criar e desenvolver oportunidades de negociações entre o CDL e organizações governamentais e não-governamentais, de maneira que se obtenha os meios ou recursos para a realização das atividades prioritárias registradas na AL, acrescentando que este processo de negociação, é tanto educativo para a sociedade local, pois, ela aprende como buscar parcerias para alcançar suas metas e objetivos, educando também as organizações, financiando e executando projetos de desenvolvimento, aprendendo conformar suas ofertas às prioridades selecionadas e reais das comunidades solicitantes/locais.

(7º) Implementar a Agenda, Monitorar e Avaliar. Após negociar e pactuar as parcerias e as execuções das ações registradas na AL, resta ao CDL a função de monitorar a implementação da mesma, acompanhando os projetos técnicos (quando exigidos), como também deve assegurar os encaminhamentos requeridos, daí, ser necessário que o CDL seja capacitado continuamente para ser capaz de controlar todo o PDL.

Mesmo que aparentemente, o DLIS seja uma das maneiras de se utilizar uma estratégia de planejamento e GC do Desenvolvimento Local (DL) e apresentar ser uma forma simples e fácil, na verdade, a sua compreensão a partir de sua metodologia descrita detalhadamente, surge diversos questionamentos acerca de certas questões que envolvem

esta experiência, a saber: a baixa credibilidade do poder público...”, “a pluralidade do CDL...”, “a capacitação continuada dos CDL...”; “O conteúdo dos Planos e Agendas Locais...”, “a expectativa imediatista na realização das Agendas...”. “A continuidade...”, sendo necessário haver uma análise, uma descrição e discussão e um entendimento profundo sobre cada questão apontada, conforme explica Paula (2005, p. 10), são estes os “...desafios para o êxito da Gestão Compartilhada”.

E, depois de analisar um pouco mais os aspectos envolvidos no DLIS, e perceber o engajamento demandado em se tratando de recursos humanos locais, é pertinente proceder uma análise mais aprofundada sobre Gestão de Pessoas.

2.3. Gestão de Pessoas

Entre as muitas definições já conhecidas os destaques recaem nas seguintes: “Gestão de Pessoas é função gerencial que objetiva o relacionamento entre as pessoas que atuam nas empresas em busca dos objetivos das organizações e dos indivíduos” (CHIAVENATO, 2009, p. 34), em outras palavras, é vivenciar as ações e relações entre tarefas e sujeitos que convivem no ambiente empresarial, buscando promover e assegurar um ambiente de trabalho mais produtivo, sadio e estimulador (MONTEIRO, et al., 2015).

E, ao chegar Chega-se à “Era da Informação”, ocorrem “muitas mudanças buscas e improváveis” (CHIAVENATO, 2009, p. 4), e após 1990, acontece que o avanço da tecnologia da informação (TI) vem contribuir muito com o acesso à economia mundial pelas organizações de vários países, aumentando ainda mais a concorrência e o favorecimento da qualidade e inovações, surgindo a necessidade de consolidar a GP, uma vez que o departamento de recursos humanos (RH) já não era mais capaz de atender de maneira eficiente os requisitos das organizações modernas baseadas na Economia do Conhecimento (EC), conforme sinaliza (LEMOS, 1999).

Segundo Wood Jr., Tonelli e Cooke (2011),

[...] dois fatores importantes ajudaram a difundir o conceito de Gestão de Pessoas: empresas multinacionais e escolas de ensino superior específicas da área de administração. As empresas foram grandes responsáveis pela introdução dos novos estilos de administração, relacionando novas divisões de trabalho (WOOD JR., TONELLI e COOKE, 2011, p. 32).

As duas fontes citadas, empresas estrangeiras e unidades de ensino superior que ministram cursos específicos voltados para a administração se encarregam de propor,

planejar e estimular a adoção da GP, no que diz respeito aos seus pressupostos de valorizar seus recursos humanos.

Então, chegou o momento de consolidar a GP, deixando de considerar os colaboradores ou trabalhadores apenas como recursos das empresas, assim como os materiais e financeiros, é hora de levar em conta os muitos aspectos relacionados aos indivíduos atuantes nas organizações de acordo com as diferentes aptidões, contratações, seleções com critérios específicos em conformidade com o estilo de cada empresa, bem como, investimentos e execução de programas de treinamentos e desenvolvimentos inovados centrados nos sujeitos envolvidos (GIL, 2006).

Conforme informa Vergara (2017), "...as transformações são automáticas e na época presente, o que está evidente são as mudanças rápidas nos mercados, nas informações, etc. A disputa está acirrada devido à velocidade competitiva, e para acompanhar este desafio é necessário intensificar a capacidade dos indivíduos, organizações a aprender transferir o conhecimento em fator diferencial e competitivo entre os membros (VERGARA, 2017, p. 34).

Diante de novas características específicas apresentadas nos anos 1990-2000, como a duplicidade de padrões interativos: "produção de bens e serviços" (CHIAVENATO, 2004); aplicação de estratégias ou atividades inovadoras; mudanças de ambientes adaptáveis e tecnologias transitáveis ou instáveis; capacidade de ofertas rápidas em resposta frente às transformações velozes e constantes; e o homem deixa de ser apenas um trabalhador ou um simples funcionário e torna-se um colaborador da empresa (CHIAVENATO, 2004), isto significa que, o trabalhador passa a ser visto e valorizado pelo seu potencial, sua competência e criatividade.

Nesse contexto é imprescindível lançar mão do método de Gestão de Pessoas, tendo em vista as mudanças ocorridas no cenário das organizações, que então, apresentam quadros diferenciados quanto aos seus objetivos. Desta forma, é necessário que cada empresa disponha de um profissional de Gestão de Pessoas, cuja função será o de desenvolver processos para o suprimento das demandas, aplicando e monitorando as pessoas ali atuantes, devendo estar apto, ter práticas novas e conhecer muito bem os trabalhadores, tendo e encarando-os como a base central ou essencial de todo o processo organizacional, com uma clara consciência que são estas pessoas que, verdadeiramente impulsionam as atividades empresariais (GIL, 2006).

Vale acrescentar que, este novo profissional necessita possuir certas características, destacando quatro (4) delas, para ser capaz ou estar apto para “melhorar o grau de satisfação, realização e desenvolvimento de pessoas” (GIL, 2006, p. 46), sendo as seguintes: “Comunicador”; “Selecionador”; “Treinador”; e “Importância da avaliação de desempenho”, sendo que cada característica é apontada, respectivamente por Ludwig et al., (2009); Faissal (2005); Chiavenato (1999); e Maximiano (1995).

Tendo como base a GP proposta pela Administração e difundida, proclamada e incentivada pela maioria das empresas, há que se prever e considerar o contexto que se vê chegar nos próximos anos em suas novas demandas, cujas informações se fazem presentes a seguir, no tópico:

2.4. Os pós dos anos 90 e as novas demandas

No que trata-se do tópico apresentado, há que considerar que, trata-se de demandas previstas que irão exigir cuidado das empresas na seleção e na escolha de profissionais para atuar dentro e fora das empresas, que tenham formação e treinamentos específicos para lidar com as novas e modernas tecnologias que, em breve, estarão presentes e envolverão o setor, muito em breve, mesmo, necessitando, por parte dos dirigentes estarem antenados com este futuro de antemão.

De acordo com Vieira e Garcia (2004) os anos 90 trazem novos focos de atenção, e,

[...] com o predomínio das altas tecnologias de produção e informação e a necessidade de o Brasil competir por mercados internacionais, o tema educação e formação profissional ganhou destaque entre os empresários, que reconheceram a necessidade dos empregados de saber, interpretar a realidade, expressar-se adequadamente, lidar com conceitos científicos matemáticos abstratos, trabalhar em grupos, entender e usufruir as tecnologias (VIEIRA e GARCIA, 2004, p. 5).

Assim, áreas empresariais encarregadas de treinar os recursos humanos, sentindo-se pressionadas, buscaram formas de cuidar dos funcionários preparando-os para a nova economia, isto é, procuram treiná-los para um ambiente de trabalho em constantes mudanças, que necessita de aprendizagens contínuas, em que ocorre e gera-se novos conhecimentos e usa-se novas comunicações globalizadas, o que, certamente, promoveu a criação de uma cultura organizacional inédita, com base nas competências e resultados, numa suposição de que é preciso mudar a sistemática usada, no tocante aos sistemas, às

políticas e às práticas de Gestão de Pessoas, e acima de tudo, mudar a forma de pensar e considerar a empresa e os sujeitos que atuam nela (VIEIRA e GARCIA, 2004).

Diante da necessidade de rever conceitos que não servem ou não atendem mais às demandas dos mercados e organizações atuais, os gestores ou responsáveis pela GP devem conscientizar os funcionários, quanto à proposta de considerar as competências individuais, levando-os ao entendimento de que, assim, eles poderão administrar seus relacionamentos com a empresa (DUTRA, et al., 2017, p. 8), e a partir daí, “...o indivíduo contribuirá para ter um melhor desempenho e se tornará um diferencial competitivo”.

Certamente, surgirá um novo funcionário, comprometido e interessado, que de forma inédita e concreta, cumprirá e alcançará padrões e regras disciplinares que asseguram a autonomia e o empreendedorismo praticado pela organização, sendo que tudo isso contribui para a instalação de um bom clima organizacional, o que favorece também o surgimento de um departamento moderno – Gestão de Pessoas, em contraponto ao tradicional ao Departamento de Recursos Humanos (RH) ou Departamento Pessoal (DP), de acordo com Martins (2010).

Ao considerar segundo Vieira e Garcia (2004, p. 8), “a competência envolvendo um sistema, uma organização estruturada, uma combinação de elementos”, pode justificar-se porque os muitos modelos de gestão por competências não tenham trazidos grandes resultados positivos, desde os anos 90, quando foram introduzidos no Brasil, por motivos ainda não resolvidos, tais como: demora em aplicar a nova gestão; a estranheza de investir no potencial humano; a política capitalista de redução de custos; e as pessoas continuam sendo consideradas de poucos valores e sujeitas à baixos salários, sendo neste caso,, considerados obstáculos para não se implantar de maneira geral a GP (VIEIRA e GARCIA, 2004).

O que se percebe é que, os resultados negativos da utilização da gestão por competências, parece se dever a não compreensão profunda do significado de termo, conforme sinaliza Le Boterf (2013, p. 22), as competências são “conjuntos de conhecimentos, de capacidade de ação e de comportamentos estruturados em função de um fim e em um tipo de situação dada”.

Acrescente-se que, a questão pode ser traduzida por acreditar-se que se trata da habilidade de transferir, de aprender e se adaptar, não imitando, mas promovendo adequações às novas situações surgidas de formas inesperadas; é fazer algo inédito em

momentos e lugares em que outras pessoas só repetem ou imitam fatos comuns (VIEIRA e GARCIA, 2004).

Seguindo nessa linha de análises acerca de conceitos sobre gestão por competências, deve-se considerar também as emocionais, nas quais se encaixa o *Coaching*, que de acordo com Celestino, 2005, p. 21), “é um processo de desenvolvimento que se baseia nos princípios da aprendizagem de adultos”. Este processo se espelha especialmente no modelo vivencial de Kolb (1984), e se “fundamenta nas teorias de reflexão e ação, perpassando o conceito de autodesenvolvimento e aprendizagem organizacional (WESTEBROOK, 2010; KOLB, 1984).

Continuando a expor, supostamente, pode-se dizer que, o autodesenvolvimento centrado no modelo reflexão-ação ajuda e facilita a aprendizagem empresarial, entende-se que a aplicação do *coaching*, promove e assegura a ampliação em vários níveis o desempenho das lideranças e da organização geral, agindo como “focos irradiadores de excelência, que tendem a se expandir pelo sistema corporativo como um todo” (KRAUSZ, 2007, p. 28).

É um processo que vem crescendo no Brasil e no mundo todo, podendo ser aplicado em várias áreas e em diferentes ambientes empresariais por ser dinâmico e progressivo (MELO, BASTOS e BIZARRIA, 2015), e *coach*, significando “treinar, ensinar, instruir, preparar”, pode ser aplicado por meio de inúmeras formas, sendo que esse profissional (*coach*) na aplicação do *coaching*, tem as funções de dar subsídios para que as pessoas envolvidas no contexto organizacional possam ter conhecimento, habilidades, atitudes necessárias para, diante das oportunidades, agir em direção aos objetivos pessoais e organizacionais (BASTOS e BRIZARRIA, 2015).

Para Melo et al., (2015, p. 3), “O processo de desenvolvimento de competências no indivíduo inicia-se na aprendizagem. Primeiro de forma individual e aos poucos compartilhada para a equipe”. A aprendizagem de conhecimentos e competências não ocorre de forma linear, que se acumula e soma-se às novas aquisições, mas utiliza-se de uma interação ou recomposição em que esses saberes inéditos são integrados aos que a pessoa já possui ou tem (GALVÃO; SILVA e SILVA, 2012, apud MELO et al., 2015), complementando que, a habilidade ou capacidade de aprender individual e organizacionalmente é a base para o indivíduo se adequar e se adaptar às mudanças ou às transformações ocorridas no universo econômico atual.

Observando o que foi exposto, pode-se afirmar que as finalidades ou objetivos, especialmente, se referem à busca da qualidade, assim, é pertinente apontar as características da qualidade.

2.5. Caracterizando Qualidade

Genericamente, a qualidade é definida no dicionário de Holanda (2014, p.2) como “propriedade atributo ou condição, das coisas ou das pessoas, capaz de distingui-las das outras e de lhes determinar a natureza”. Partindo dessa definição pode-se destacar três pontos que se seguem:

- (1) A qualidade é um atributo das coisas ou pessoas;
- (2) A qualidade possibilita a distinção ou diferenciação das coisas ou pessoas;
- (3) A qualidade determina a natureza das coisas ou pessoas (ALMEIDA e TOLEDO, 2015).

É preciso deixar claro que, “a qualidade não é identificável e observável”, o que se pode identificar e observar de maneira direta são “as características das coisas ou pessoas”, isto é, “a qualidade é percebida por meio de características” (ALMEIDA e TOLEDO, 2015, p. 2).

Segundo estes mesmos autores, a qualidade pode ser avaliada sob duas dimensões ou dois pontos de vista: objetiva e subjetiva.

A dimensão objetiva, ou qualidade primária, refere-se à qualidade intrínseca da substância, impossível de ser separada desta e independente da própria existência do ser humano. A dimensão subjetiva, ou qualidade secundária, corresponde à percepção que as pessoas têm das características objetivas e subjetivas, ou seja, está associada à capacidade que o ser humano tem de pensar, sentir e diferenciar em relação às características do produto (ALMEIDA e TOLEDO, 2015, p. 4).

A qualidade pode e deve contar com a Gestão da Qualidade (GQ), que se trata de um “conjunto de ações adotadas para se obter características do produto ou serviço capazes de satisfazer as necessidades e expectativas do cliente” (JÚNIOR; BONELLI, 2006, p. 238), e ainda pode ser definida como “...atividades, que Paladine (1997, p. 32) afirma: “os indicadores de qualidade são elementos operacionais no processo da qualidade”, e Maranhão (2016) os expõe:

Informações e dados colhidos a partir da rotina. Devem ser organizados de tal forma que permitam a visualização fácil e segura dos resultados da empresa, tais como vendas, lucros, produção, produtividade, desperdícios e outras perdas, pontualidade e absenteísmo, grau de satisfação dos colaboradores e clientes, nível de acidentes de trabalho, etc., (MARANHÃO, 2016, p. 32).

A presente citação representa exatamente os aspectos necessários para proceder a avaliação da qualidade dos produtos e serviços prestados, para controlar buscando e ou usando informações e dados colhidos das observações diárias acerca das atividades rotineiras, os processos produtivos em quaisquer níveis organizacionais, e esta ação contribui para auxiliar, acompanhar, avaliar e melhorar o desempenho da produtividade, que será melhor analisada em seguida (ARRUDA e GOMES, 2014).

2.6. Produtividade

Diferentemente, da forma antiga de calcular a qualidade “razão entre o resultado da produção e o número de empregados” (SINGH, et al., 2007), outros modos de medi-la foram surgindo, comparando-a com “outros recursos” – “energia, matéria-prima, insumos entre outros”. E produtividade = Saída (*output*) / Entradas (*Input*). *Input* corresponde aos recursos empregados: matéria-prima, trabalho, equipamento e outros fatores de produção, enquanto *output* equivale aos resultados obtidos na utilização desses recursos” (SINGH, et al., 2007, p. 4). Entretanto, os conceitos de produtividade são variados, os quais são explanados por autores e obras diferentes, que explanam a temática por outros véis, assim como é exposto por Martins (2010) que contribui apresentado o modelo que se segue.

Segundo Martins (2010, p. 14) vem complementar esses argumentos, apresentando três propostas para estruturar o modelo de produtividade empresarial: (a) “abandono do conceito de operação em prol do conceito de evento, (b) construção da cooperação por meio da comunicação ativa ao invés da comunicação retorcida e formal, (c) e participação e interpretação da formulação estratégica no lugar da tomada de decisão por meio de recorte hierárquico – funcional” (MARTINS, 2010).

O que na verdade, os gestores devem medir na produtividade de suas organizações tem suas razões de ser: seus indicadores devem ter apoio total do planejamento da empresa, pois, é ele o instrumento para garantir o alcance dos objetivos previstos e desejados, concentrando esforços para aumentar a produtividade; tendo por base o

conceito de produtividade tornando-o mais concreto, aumentando a conscientização dos colaboradores sobre a mesma.

Por meio destes, pode-se descobrir setores problemáticos que necessitam de cuidados e melhorias imediatamente; em projetos ou conjunto de ações de incentivo e ou compartilhamento de resultados, será eficaz e eficiente alinhar/aliar crescimento da produtividade com aumentos salariais; e, esta providência ou opção inteligente será benéfica e auxiliará na melhoria dos padrões de vida de todas as pessoas envolvidas no processo (KING, 2007).

Ainda seguindo a esteira do conhecimento, é importante adicionar que o Ciclo PDCA se faz presente dentro destes processos produtivos, proporcionando métodos de trabalhos, seja na gestão de pessoas, processos ou melhorias como um todo.

2.7. Ciclo PDCA

De acordo com Lobo (2014), o ciclo PDCA também conhecido como ciclo de melhoria contínua, tem por objetivo identificar e organizar as atividades de um processo de solução de problemas de forma a garantir, de maneira eficaz, o desenvolvimento de uma atividade planejada. O ciclo é composto por quatro etapas, sendo elas:

Plan – Plano - fase de planejamento, especificação dos métodos utilizados, e definição das metas a serem alcançadas no final do ciclo. A base de qualquer planejamento é ter o objetivo final bem definido pela empresa, (LOBO 2014).

Para Neves (2007) a etapa planejamento (P) consiste na identificação do problema, para que este seja bem definido e esclarecido, para que se possa estabelecer um planejamento envolvendo objetivos e ações com metas quantificáveis, e também na definição dos métodos, ferramentas e estratégias que serão utilizadas para se alcançar os objetivos propostos.

Esse módulo pode ser considerado como o mais importante, por ser o início do ciclo, sendo crucial para a eficácia das próximas etapas, pois somente um planejamento bem elaborado irá fornecer as informações e dados necessários para o sucesso das etapas restantes do método (NEVES, 2007).

De acordo com o autor Lobo (2014), a etapa *Do* – Fazer – é a implementação dos planos realizados no planejamento junto com o acompanhamento progressivo do progresso das metas para alcançar o objetivo. Já para Campos (2014), esta pode ser subdividida em

duas etapas principais: a etapa de treinamento e a etapa de execução das ações. No treinamento, a divulgação do plano deve ser feita a todos os funcionários envolvidos por meio de reuniões participativas, onde serão apresentadas detalhadamente as tarefas e a razão delas, bem como os responsáveis por cada uma delas. Após a divulgação e compreensão do plano por parte dos envolvidos, segue-se a etapa de execução do plano de ação proposto, onde devem ser feitas verificações periódicas das ações, e tomado registro de todos os dados com as datas em que foram obtidos, para alimentar a etapa seguinte do método (CAMPOS, 2014).

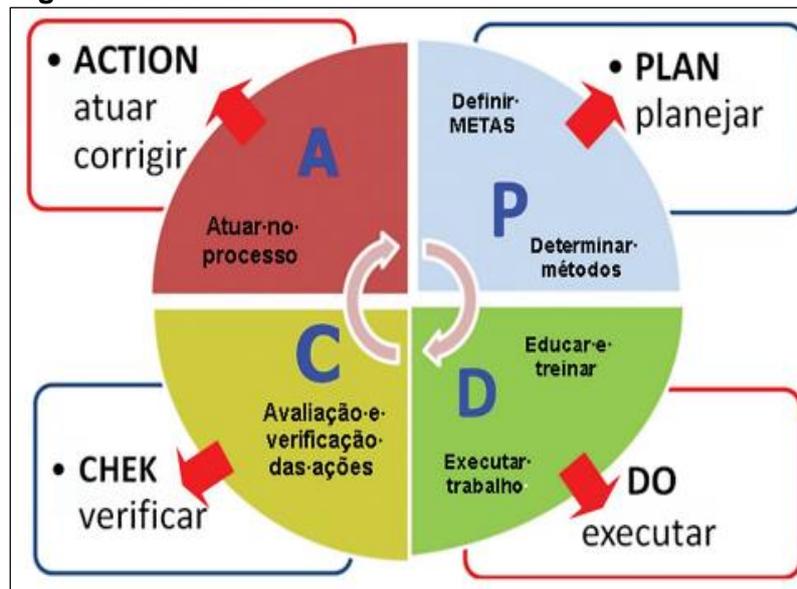
Check – (Checar) – Revisar os testes, analisar os resultados e identificar os aprendizados, segundo (JOHNSON, 2016). Conforme afirma Neves (2007), é nessa fase, de fundamental importância a utilização de uma metodologia estatística a fim de minimizar os erros e economizar tempo e recursos. Serão comparados os resultados das ações com a meta estipulada, e a análise desses dados indicará se o processo adotado está de acordo com aquilo que foi planejado (NEVES, 2007).

No que se refere a etapa *Action* – (Agir) – é o momento de tomar a ação baseada no que foi aprendido na fase anterior. Se as mudanças foram sucedidas, incorporar os aprendizados em mudanças mais amplas. Se não, vá atrás novamente do ciclo com um plano diferente (JOHNSON, 2016).

Entretanto, para Andrade (2003), o ciclo PDCA caracterizado pela padronização das ações executadas que geraram resultados positivos, visando sempre a melhoria contínua. Esse processo de padronização consiste na elaboração de um novo padrão ou na alteração de um já existente, onde deve-se contemplar alguns pontos fundamentais na sua estruturação, como o que deverá ser feito, quem será o responsável por determinada atividade, quando ela deve ser feita, qual o local, de que maneira a tarefa deve ser executada, e principalmente indicar qual a importância da execução de cada atividade.

Esse método foi desenvolvido para ser utilizado como uma ferramenta dinâmica e ininterrupta, onde a conclusão de uma volta no ciclo irá resultar no início do próximo ciclo, como pode ser observado na ilustração da Figura 1, e assim sucessivamente. Sendo uma ferramenta de melhoria contínua, o processo sempre pode ser reanalisado, utilizando-se do conhecimento obtido em sua aplicação anterior para iniciar um novo processo de mudança, segundo Campos (2014).

Figura 1: Ciclo PDCA



Fonte: Camargo, (2011).

Para Camargo (2011), nas empresas, o Ciclo PDCA é ampliado e em cada um de seus quadrantes novas informações são prospectadas e eventuais não conformidades são tratadas com maior grau de profundidade. Nos quatro quadrantes, o que demanda mais atenção é, justamente, o do planejamento, alinhado à perspectiva administrativa de se investir mais neste para que as ações decorrentes desta fase sejam eficientes em seus processos e eficazes em seus resultados. Conforme exposto até o momento, teoricamente utilizando de obras e autores para dar sustentabilidade a temática o tópico que se segue tratará de apresentar a metodologia adotada neste estudo.

3. METODOLOGIA

Inicialmente, tratou-se de utilizar uma pesquisa bibliográfica em que se recorreu a diversos autores para a seleção, análise e registro de informações por meio de uma abordagem qualitativa que está relacionada ao fenômeno a ser pesquisado e as suas relações com o meio, com ênfase no contato direto (GIL, 1999). Assim, foram utilizados obras e autores relacionados ao tema proposto, publicados virtualmente, através de uma pesquisa bibliográfica de natureza exploratória e descritiva para dar sustentabilidade teórica no assunto aqui proposto.

Subsequente, foi realizado um estudo de caso construído a partir da observação de eventos ocorridos em uma empresa do segmento automotivo, os quais deram indicadores

de qualidade (D/1 – Defeito por veículo), antes e depois da aplicação da Gestão Compartilhada, adotada pela empresa alvo deste estudo, complementando a pesquisa através da transformação de informações em dados estatísticos, o que coaduna com a pesquisa por um estudo de natureza também quantitativa. Importa registrar ainda que os dados utilizados, advém das plataformas produtivas e das performances diárias da equipe, colhidas das reuniões no Quadro Diálogo de Desempenho, utilizado e avaliado no sistema de gestão compartilhada em encontros de duração de 10 a 15 minutos, ocorridas, todas as manhãs, antes de iniciar as tarefas industriais.

Registre-se que, esse método adotado pela empresa estuda, tem como finalidade a busca do zero defeito dos veículos através da Gestão Compartilhada, uma vez que, em face operacional com a gestão, o operador assume maior responsabilidade em relação as suas atividades laborais. Desta forma, após analisar os dados da plataforma de produção diária de cada setor produtivo da empresa Delta, foram detectadas ocorrências de não-conformidades em um dos segmentos ou aspectos centrais do processo de produção, onde se espera a taxa de 0,05 D/1 (Defeito por veículo em 2020 e 2021), e os resultados estão ocorrendo em torno de 0,07 havendo aí a necessidade de identificar, levantar e resolver a situação apresentada.

Diante do problema, os gestores do setor apresentaram à equipe de trabalho o recurso do Quadro “Diálogo de Desempenho”, contendo os aspectos: Segurança – Qualidade – Produtividade = Zero Defeito. Com auxílio de uma consultoria, todos foram treinados em como usá-lo e cada setor foi apresentado com um deste recurso, por meio de reuniões otimizadas matinalmente diante do Quadro (de Honra Performática), a equipe se auto avalia, no que tange aos pontos positivos e negativos do dia anterior, observando ainda possíveis riscos para o dia atual, os quais são inseridos no plano de ação (no próprio quadro) e acompanhado por todos até que estas ações sejam fechadas e ou solucionadas.

3.1. Situação do Setor (antes da implementação do quadro de gestão)

Mediante o exposto, vale dizer que o estudo partiu do aumento do indicador de performance da área produtiva, uma vez que, este foi pré-estabelecido em: 0,05 D/1 ao mês. Porém, no decorrer do tempo este resultado foi apresentando valores acima do objetivo. Registre-se que, este indicador está correlacionado com os defeitos por veículos, que muitas das vezes, está ligado a pessoas. Assim, houve a necessidade de identificar,

selecionar e solucionar os elementos que contribuem para o aumento desse indicador performático.

Para tal levantamento dos dados, adotou-se o sistema *People Soft* que tem como finalidade fornecer dados através de relatórios, os quais são imputados diretamente na operação produtiva diária. Sendo assim, estes dados são lançados em reuniões de *start* diária, onde são apresentados e discutidos com a finalidade de reduzir tais apontamentos que ora causa impactos negativos, seja eles no processo e ou no custo de fabricação do produto.

Com base no exposto até o momento, foi possível perceber através de dados resultados das informações compiladas do indicador que, durante os anos de 2019 e 2020 o D/1 (defeito por veículo) ficou fora dos objetivos pré-determinados pela alta direção, uma vez que este é desdobrado até aos níveis operacionais. Assim sendo, é possível notar através do Gráfico 1, que, tanto no ano de 2019, quanto no ano de 2020 os objetivos de defeitos por veículos estavam estabelecidos em 0,05 D/1, porém, ambos ultrapassaram os objetivos, registrando que, o indicador de D/1 quanto menor, melhor é.

Gráfico 1 - D/1 (Defeito por veículo: 2019 / 2020 e 2021 – Antes Quadro de Gestão)



Fonte: O Próprio Autor (2021).

Conforme observado no Gráfico 1, fica evidenciado que no ano de 2019 o D/1 (defeito por veículo) ficou acumulado com valor em 0,06 no qual o objetivo era de 0,05. Já no ano de 2020, foi mantido o objetivo de 0,05 e notoriamente foi pior do que o ano anterior (2019) registrando valor de 0,07 D/1 por veículo produzido, o que representou 15% a mais, entre os dois anos trabalhados. Além destas, vale registrar que, no ano de 2021 seguindo no Gráfico 1, é possível perceber que não houve uma constância, o que acreditasse ser uma instabilidade no processo produtivo sem padrão de trabalho.

De posse destas informações, pensou-se em utilizar de métodos e ferramentas (PDCA) para minimizar ou sanar os impactos negativos gerados dentro deste processo analisado. Sendo assim, o recurso escolhido foi o Quadro de Gestão a Vista.

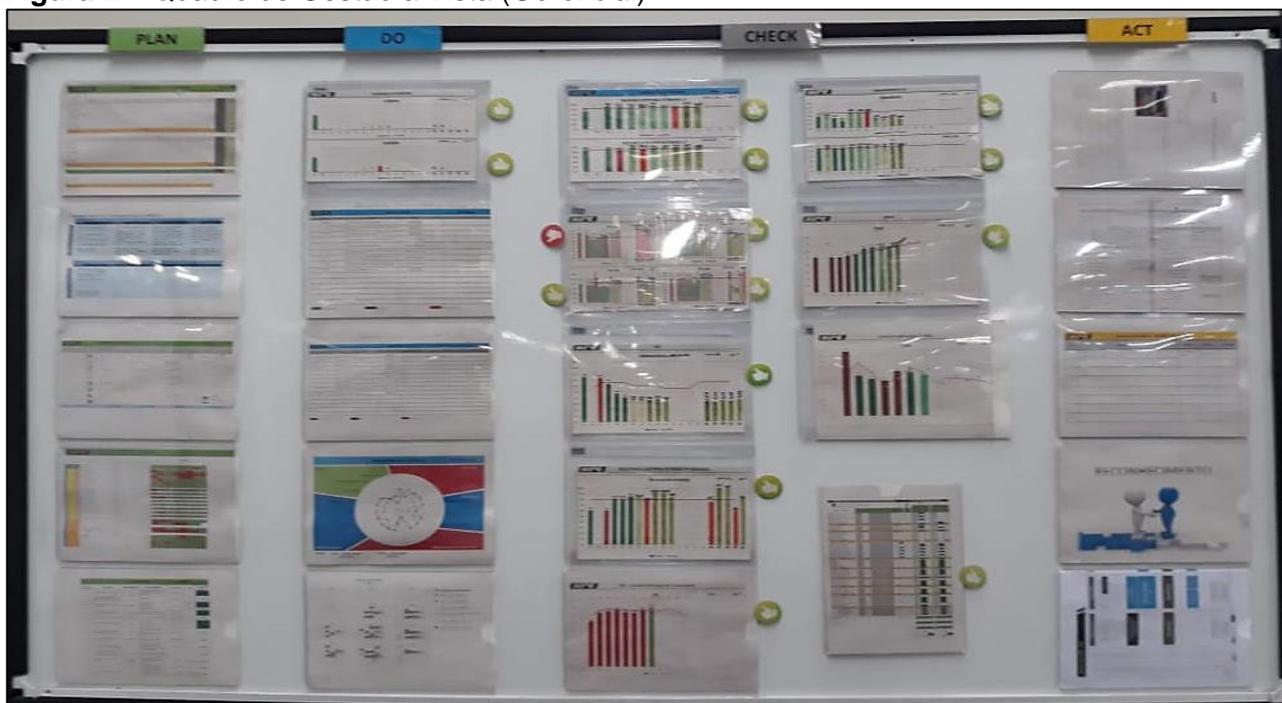
4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Partindo do apresentado, a equipe responsável pela alta direção, munida de informações e dados compilados destes processos produtivos, adotou-se então a utilização do recurso ou metodologia da Gestão Compartilhada, sendo esta exposta através de um Quadro de Gestão a Vista.

4.1. Implementação do Quadro de Gestão a Vista no ano de 2021.

Importa registrar que o referido quadro segue a metodologia do Ciclo PDCA (*Plan; Do; Check e Act*) que, utiliza-se do planejamento, posteriormente executa, depois checa e por último, porém, não menos importante o agir. A empresa ou o setor foco do estudo, adotou-se e colocou em prática a Gestão Compartilhada, onde o Diretor define os *KPI's* (indicadores), que são repassados para os Gerentes e cascadeados para os níveis subsequentes até chegar ao nível operacional – de acordo com a Figura 2.

Figura 2 – Quadro de Gestão a Vista (*Gerencial*)



Fonte: O Próprio Autor (2021).

O Quadro de Gestão a Vista apresentado na Figura 2, trata-se dos indicadores definidos pela alta direção, os quais versam sobre a segurança, a qualidade e a produtividade. Assim, esses mesmos indicadores são desdobrados pela Gerência aos times de trabalhos e acompanhados diariamente através do Diálogo de Desempenho, onde de posse das informações recebidas, estas são repassadas e colocadas através dos desafios da gestão compartilhada com todos envolvidos, com intuito de reduzir os impactos não conformes diários.

No tocante ao desdobramento destes indicadores, vale dizer que estes têm como referência os contratos de performance, sejam eles da alta direção e ou até ao nível operacional (Participação de Lucros e Resultados – PLR). Assim sendo, a gestão compartilhada vem coadunar com o proposto em todos os níveis organizacionais, uma vez que, quanto menor o custo, maior será os benefícios que poderão ser empregues nos processos como um todo, além da participação dos lucros e resultados anual. Entretanto, esse desdobramento é repassado pela gerência conforme apresentado na Figura 3 que se segue.

Figura 3 – Desdobramento de Indicadores Gerenciais.



Fonte: O Próprio Autor (2021).

Contudo, após estratificação, estes são cascadeados para os quadros de líderes de setor (ou multifuncionais), onde são preenchidos diariamente através das informações repassadas e recebidas pelo o líder da área, salientando que estes estão priorizados na

questão da segurança, qualidade e produtividade, conforme a especificidade de cada processo. Desta forma, todos os dias antes do início da operação é apresentada todas as etapas do ciclo do dia anterior, além de levantar possíveis riscos para a operação em relação ao dia atual – conforme apresentação da Figura 4.

Figura 4 – Apresentação do Quadro Gestão a Vista.



Fonte: O Próprio Autor (2021).

Conforme ilustrado pela Figura 4, a reunião é conduzida pelos próprios colaboradores, onde a cada etapa apresentada é questionada em relação aos impactos do dia anterior, e os riscos para o dia inicial. Desta forma, a primeira questão é sobre a segurança no trabalho, se no dia anterior teve algum acidente ou incidente que impactou diretamente o processo, após comentários, a etapa subsequente está ligada à qualidade do produto, onde é indagado os mesmos riscos e análises, e por último, porém não menos importante, vem a produtividade.

Importa registrar ainda que, durante a apresentação o condutor do quadro, que na maioria das vezes é o líder do processo, vai perguntando após passar pelas etapas, se “ganhamos ou perdemos”. A resposta está correlacionada com o impacto do dia anterior, seja ele no que tange a segurança, qualidade e ou produtividade. Após arguição é levantada a bandeira, ora verde, se o dia foi positivo, ora vermelha, se o dia foi negativo. Lembrando que, para os dias de bandeira vermelha é necessário o registro no quadro com a ocorrência da não conformidade e a ação que será realizada para a solução do impacto negativo.

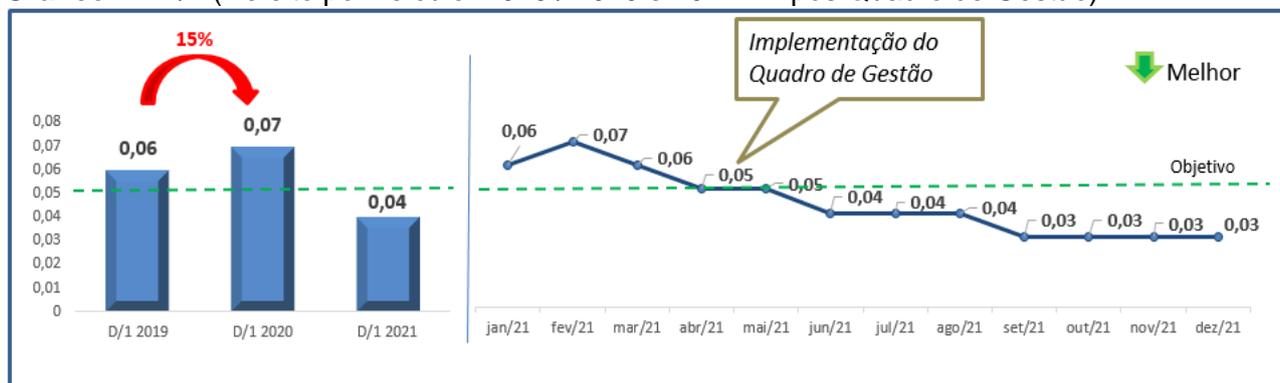
4.2. Resultados alcançados após implantação do Quadro de Gestão a Vista.

De acordo com o discorrido, vale dizer que com a implantação do Quadro de Gestão a Vista, que vem coadunar com a Gestão Compartilhada, uma vez que possuem elementos de natureza similares, que, de acordo com Paula (2005) trata-se de estratégia de indução do desenvolvimento organizacional, onde pode ser entendido como o processo de tornar dinâmicas as vantagens em relação ao crescimento econômico e simultaneamente elevar o capital humano.

Outrossim, vale destacar ainda que, outro elemento de significativo resultado com a implementação do Quadro de Gestão a Vista, foi o indicador de D/1 (defeito por veículo), onde, conforme já mencionado, os resultados não estavam sendo alcançados de acordo com o objetivo pré-definido de 0,05 (ao mês) para o ano de 2021. No tocante, percebeu-se uma instabilidade antes da adoção do recurso - Quadro de Gestão. Porém, após o uso diário do método, foi notório que ambos os setores fabris estão mais preocupados e responsáveis pelas suas performances em relação aos seus indicadores e conseguiram manter os resultados dentro do objetivo.

Ainda no que tange ao indicador, Defeito por Veículo (D/1), importa deixar registrado que foi significativo em relação do antes da implantação desta gestão compartilhada. Assim, o Gráfico 2 que se segue apresenta os dados do antes e o após da utilização do recurso.

Gráfico 2 - D/1 (Defeito por veículo: 2019 / 2020 e 2021 – Após Quadro de Gestão)

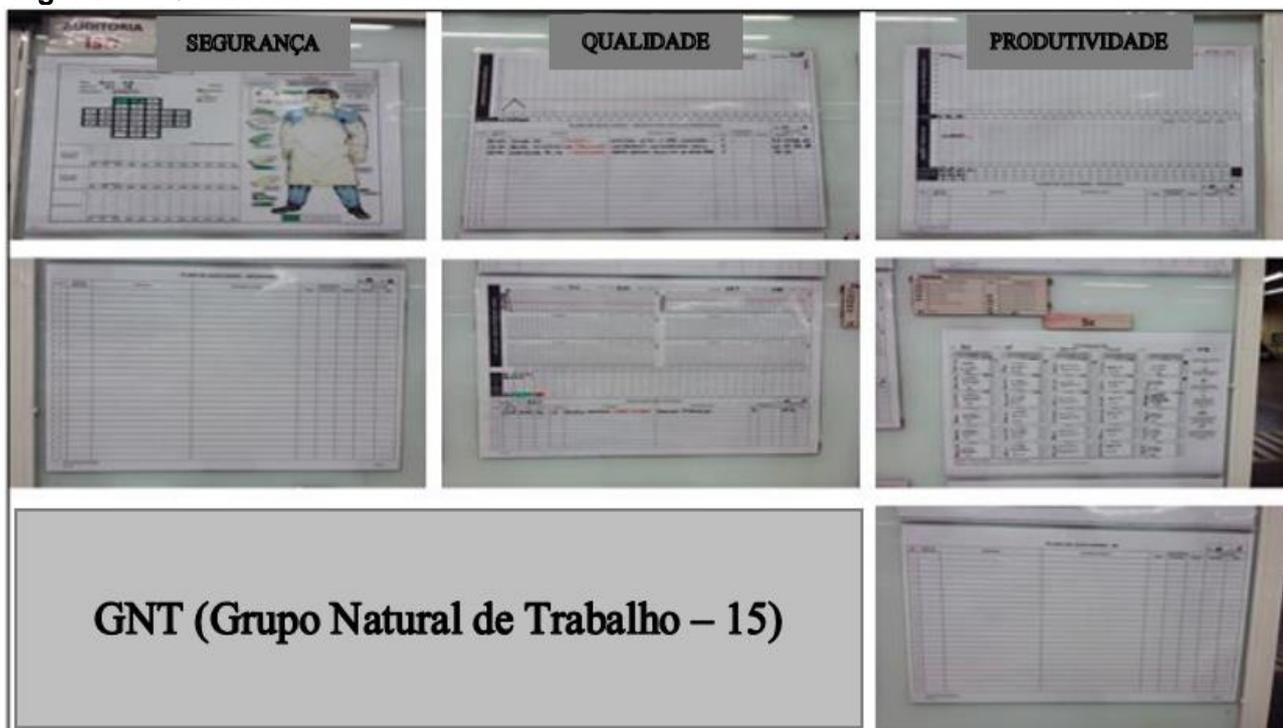


Fonte: O Próprio Autor (2021).

De acordo com o Gráfico 2, observa-se que antes da implementação do Quadro de Gestão a Vista o indicador apresentava uma instabilidade em relação aos meses, condizendo, que não havia um processo sistêmico, capaz de manter os valores estáveis. Contudo, fica evidente que após o mês de abril de 2021 os valores mantiveram constantes

e conseguinte estes apresentaram queda, o qual pode ser visto que no mês de dezembro de 2021 o valor alcançado foi de 0,03, lembrando que, o objetivo é de 0,05. Assim, salienta-se que este resultado só foi possível devido a adoção da Gestão Compartilhada através do Quadro de Gestão que se segue.

Figura 5 – Quadro Gestão a Vista.



Fonte: O Próprio Autor (2021).

Contudo, merece destaque para metodologia do ciclo PDCA, onde foram levados a efeito, o planejamento, a execução, a checagem e as ações correlacionadas com plano. Entretanto, ficou evidente neste estudo que a relação entre a gestão compartilhada e a adoção do Quadro de Gestão alcançou os resultados hipoteticamente levantados no início deste estudo.

Desta forma, registre-se ainda que, de acordo com o exposto foi possível considerar que o Diálogo de Desempenho através do Quadro de Gestão a Vista, possibilitou fragmentar as responsabilidades através da Gestão Compartilhada e reduziu as ocorrências detectadas nos processos produtivos da empresa Delta, alvo deste estudo. Assim sendo, merece destaque para os recursos humanos, uma vez que, com o engajamento desse elemento, os benefícios da empresa como um todo foi significativo e o valor agregado deste resultou em impactos positivos para manter a organização no acirrado mundo dos negócios.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Vale registrar que, dentre os conhecimentos e ou resultados encontrados durante o estudo realizado, há aqueles que precisam ser destacados por suas importâncias dentro do tema escolhido, do curso referente e da área que o envolve, sendo eles:

- O aprofundamento teórico acerca de gestão compartilhada no ambiente organizacional;
- A valorização dos aspectos inerentes do processo produtivo dentro do cenário organizacional como: Segurança, Qualidade e Produtividade;
- O aproveitamento dos recursos humanos na solução de problemas correlacionados a gestão compartilhada;
- Assimilação e comprovação da aplicabilidade do Quadro de Gestão a Vista = Diálogo de Desempenho na empresa automotiva Delta.

Desta forma, por meio deste estudo realizado pode-se reafirmar que os objetivos apresentados inicialmente foram alcançados, além de responder o questionamento levantado, onde o Diálogo de Desempenho (formado por pessoas – gestão compartilhada) pode sim contribuir para minimizar as ocorrências detectadas nos processos da empresa Delta.

Também, diante da comprovação da aplicabilidade do Quadro de Gestão a Vista = Diálogo de Desempenho, aqui analisado e empregado deixa evidente sua eficácia em usos diversificados dentro de setores industriais e ou organizações em que sejam utilizadas a gestão compartilhada.

Registre-se que, o presente trabalho, por seus conteúdos apresentados e resultados encontrados, servirá como fonte contributiva para elaborações de futuros tratados acerca do tema pesquisado, visando enriquecer o universo de publicações na área, além disso, espera-se que o mesmo, se devidamente valorizado e divulgado, entre estudantes e profissionais da Engenharia de Produção, possa estimulá-los ou interessa-los a buscar aprofundamento acerca do assunto bem como, poderá levar ao conhecimento da sociedade em que vivem, a importância da pesquisa que aqui foi realizada.

Portanto, é essencial concluir que, estudos dessa natureza são oportunidades inigualáveis que devem ser levados a sério, uma vez que eles, além de proporcionar novas informações teóricas a respeito de temas integrantes da nossa área de estudos atuais, nos fornecem subsídios para melhorar na atuação de profissões específicas ou em áreas afins.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALMEIDA, D. P. **Racionalização industrial**. Mineo, 2003. Disponível em: <<https://even3.blob.core.windows.net/anais/87103.pdf>>. Acesso em: 05 de outubro de 2021.

ALMEIDA, Henrique Silveira de; TOLEDO, José Carlos de. **Qualidade Total do Produto**. Rio de Janeiro: DP/UFSC. V. 2, nº1, 2015. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0103-65131992000100002&script=sci_abstract&lng=pt>. Acesso em: 12 de setembro de 2021.

ANDRADE, F. F. **O Método de Melhorias PDCA**. 2003. 157 p. Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Construção Civil e Urbana - Escola Politécnica, Universidade de São Paulo. São Paulo, 2003.

ARRUDA, Henrique José de GOMES, Kelly Cristina Alves Lino. **Qualidade e Produtividade: Um Estudo de Caso na Empresa Sonergia**: Jandira (SP): FACEQ, 2014. Disponível em: <http://uniesp.edu.br/sites/_biblioteca/revistas/20170427174810.pdf>. Acesso em: 09 de setembro de 2021.

BARETTA, Jonas Darci; SOUZA, Luciana Castilhos de; GALLE, Vanessa Lorenzoni. **A Importância do Feedback na Liderança**. Belo Horizonte (MG): UFMG, 2016. Disponível em:<https://www.abrhrs.org.br/sites/default/files/artigos/a_importancia_do_feedback_na_lideranca.pdf>. Acesso em 15 de outubro de 2021.

CAMARGO, Wellington. **Controle de Qualidade Total**. Curitiba, 2011. Instituto Federal Paraná.

CAMPOS, V. F. TQC: **Controle da Qualidade Total** (no estilo japonês). 8. ed. Nova Lima, MG: INDG Tecnologia e Serviços Ltda. 256 p, 2014.

CELESTINO, S. O. **O executivo e o coaching em marketing pessoal**. *Revista Eletrônica – Consultores de Consultores*. 2005. Disponível em: <https://www.google.com/search?q=CELESTINO%2C+S.+O.+O+executivo+e+o+coaching+em+marketing+pessoal&rlz=1C1GCEA_enBR808BR809&oq=CELESTINO%2C+S.+O.+O+executivo+e+o+coaching+em+marketing+pessoal&aqs=chrome..69i57.1250j0j9&sourceid=chrome&ie=UTF-8>. Acesso em 23 de setembro de 2021.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas nas Organizações**. 7 ed. São Paulo: Atlas, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos: o capital humano das organizações**. 8 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

DEMO, G. et al., **Políticas e práticas de recursos humanos**. In: **Siqueira, M.M.M. (Org). Novas Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão**. Porto Alegre (RS): Artmed, 2014. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/epsic/v7nspe/a03v7esp.pdf>>. Acesso em 24 de setembro de 2021.

DEMO, Gisela; FOGAÇA, Natasha; COSTA, Ana Carolina. **Políticas e práticas de gestão de pessoas nas organizações: cenário de produção nacional de primeira linha e agenda de pesquisa.** Brasília (DF): UNB, 2017. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1679-39512018000200250&script=sci_arttext>. Acesso em 16 de outubro de 2021.

DUTRA, J. S. et al., **Gestão de Pessoas com base em competências.** São Paulo (SP): Ed. Genti, 2017. Disponível em: < <http://anpad.org.br/admin/pdf/gpr732.pdf>>. Acesso em: 21 de setembro de 2021.

GALVÃO, V. B. A; SILVA, A. B.; SILVA, W. R. O desenvolvimento de competências gerenciais nas escolas públicas estaduais. **Educação e Pesquisa, v. 38, nº1, 2012.**

GIL, A. C. **Gestão de Pessoas: enfoque nos Papeis Profissionais.** São Paulo (SP): Atlas, 2006. Disponível em: < <file:///C:/Users/mj000045/Downloads/Dialnet-GestaoDePessoasEOenfoqueNosPapeisProfissionais-2235577.pdf>>. Acesso em 13 de outubro de 2021.

GIL. A. G. **Métodos e técnicas em pesquisa social.** São Paulo (SP): Atlas, 1999

HOLANDA, Aurélio Buarque. **Novo Dicionário da Língua Portuguesa.** Rio de Janeiro (RJ), ed. Nova Fronteira, 2014.

JOHNSON, Corinne N. editorial assistant. **The Benefits of PDCA.** Disponível em: <https://asq.org/quality-progress/articles/best-of-back-to-basics-the-benefits-of-pdca?id=35651815fd2d456f8b5279b151df3e83>. Acesso em: 08 de maio. 2022.

JUNIOR BONELLI. **Gestão da Qualidade nas Organizações.** Belo Horizonte (MG), 2006. Disponível em: <<https://www.poisson.com.br/livros/sustentabilidade/volume3/Sustentabilidade%20vol3.pdf>>. Acesso em: 21 de outubro de 2021.

KING, N. C. O. **Desenvolvimento de um processo para análise da Produtividade Sistêmica.** Curitiba (PR): PUC, 2007. Disponível em: <https://www.google.com/search?q=Desenvolvimento+de+um+processo+para+an%C3%A1lise+da+Produtividade+Sist%C3%AAmica&rlz=1C1GCEA_enBR808BR809&oq=Desenvolvimento+de+um+processo+para+an%C3%A1lise+da+Produtividade+Sist%C3%AAmica&aqs=chrome..69i57j0.643j0j9&sourceid=chrome&ie=UTF-8>. Acesso em: 29 de outubro de 2021.

KRAUSZ, R. R. **Coaching executivo: a conquista da liderança.** São Paulo (SP): Nobel, 2007. Disponível em: < <http://www.editoranobel.com.br/arquivos/2011492.pdf>>. Acesso em 14 de setembro de 2021.

LE BOTERF, G. De la compétence: **essa sur un attracteur étrange.** Paris. Les Editions d'Organisation, 2013. Disponível em: < https://www.persee.fr/doc/forem_0759-6340_1995_num_49_1_2545_t1_0116_0000_5>. Acesso em: 19 de outubro de 2021.

LEMOS, A. S. Gestão de Qualidade em Serviços / Inovação na Era do Conhecimento. Rio de Janeiro (RJ). **Revista Qualiyt. 4 ed, vol 12 n. 23.** ano 1999.

LOBO, Renato Nogueirol. **Gestão da qualidade: Diretrizes, ferramentas, métodos e normatização.** Editora Saraiva. Rio de Janeiro, 2014.

MARANHÃO B. A. **Indicadores da Qualidade no Processo.** São Paulo (SP), 2016. Disponível em: < <https://www.fen.ufg.br/revista/v16/n4/pdf/v16n4a09.pdf>>. Acesso em: 11 de outubro de 2021.

MARTINS, R. **Reflexões do Mundo Corporativo.** 2ª ed. São Paulo (SP): Scortecci, 2010.

MAYO, A. **Valor humano da empresa – valorização das pessoas como ativos.** São Paulo, 2018 Editora Pearson Prentice Hall.

MELO Leonice Holanda, BASTOS, Adriana Teixeira; BIZARRIA, Fabiana Pinto de Almeida. Coaching como Processo Inovador de Desenvolvimento de Pessoas nas Organizações. **Revista Gestão de Pessoas, ed. Paz, vol. 2 n. 23,** 2015.

MELO, Fernanda Augusta de Oliveira, et al., **A Influência da Gestão de Pessoas no Desempenho Empresarial através do Perfil do Líder.** São Paulo (SP): SEGeT, 2012. Disponível em: < <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos12/25416357.pdf>>. Acesso em 26 de setembro de 2021.

MELO, Leonice Holanda et al., **O Coaching e o processo de desenvolvimento de competências e habilidades na aprendizagem gerencial.** São Paulo (SP): PUC SP, 2015. Disponível em: < [file:///C:/Users/mj000045/Downloads/21892-73584-1-PB%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/mj000045/Downloads/21892-73584-1-PB%20(1).pdf)>. Acesso em 03 de setembro de 2021.

MONTEIRO, Samir, et al., **Gestão de Pessoas: A Valorização do Humano como um Diferencial para o Êxito de uma Organização.** Fortaleza (CE): ENEGEP, 2015. Disponível em: < http://www.abepro.org.br/biblioteca/TN_STP_213_265_27313.pdf>. Acesso em 18 de outubro de 2021.

NEVES, T. F. **Importância da utilização do ciclo PDCA para garantia da qualidade do produto em uma indústria automobilística.** Juiz de Fora, 2007. Monografia (Especialização em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Juiz de Fora. Juiz de Fora, 2007.

PAULA, Juarez de. **Desenvolvimento e Gestão Compartilhada.** Brasília (DF): SEBRAE, 2005. Disponível em: <[http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/3093035CA1CC0D4C83257640006A272E/\\$File/NT00042956.pdf](http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/3093035CA1CC0D4C83257640006A272E/$File/NT00042956.pdf)>. Acesso em 26 de setembro de 2021.

SINGH, W. B. et al., **Produtividade Industrial.** Rio de Janeiro (RJ), 2007. Disponível em: < http://www.scielo.br/pdf/prod/v24n1/aop_t6_0007_0812.pdf>. Acesso em: 10 de setembro de 2021.

VERGARA, S. **Projetos e relatórios de pesquisas em administração**. São Paulo: Atlas, 2017. Disponível em: <https://www.academia.edu/34947983/Vergara_sylvia_constant_projetos_e_relatorios_de_pesquisa_em_administracao_150205113714_conversion_gate>. Acesso em: 06 de outubro de 2021.

VIEIRA, Adriene; GARCIA, Fernando Coutinho. **Gestão do Conhecimento e das Competências Gerenciais: Um estudo de caso na Indústria Automobilística**. São Paulo: FGV, 2004. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/raeel/v3n1/v3n1a07>>. Acesso em: 08 de outubro de 2021.

WAKRAT, Taly Czeresnia. **Feedback: confiança e relacionamento entre líderes e empregados**. Rio de Janeiro (RJ): Ed. Saraiva, 2017. Disponível em: <<https://casperlibero.edu.br/wp-content/uploads/2017/03/ComunicacaoLideresEEmpregados-II.pdf>>. Acesso em 28 de setembro de 2021.

WESTBROOK, R. J; KOLB, D. **A gestão e o processo de aprendizagem – Como as organizações aprendem**. São Paulo: editora, Futura, 2010. Disponível em: <https://www.google.com/search?q=WESTBROOK%2C+R.+J%3B+KOLB%2C+D.+A+gest%C3%A3o+e+o+processo+de+aprendizagem+%E2%80%93+Como+as+organiza%C3%A7%C3%B5es+aprendem&rlz=1C1GCEA_enBR808BR809&oq=WESTBROOK%2C+R.+J%3B+KOLB%2C+D.+A+gest%C3%A3o+e+o+processo+de+aprendizagem+%E2%80%93+Como+as+organiza%C3%A7%C3%B5es+aprendem&aqs=chrome..69i57.732j0j9&sourceid=chrome&ie=UTF-8>. Acesso em: 19 de outubro de 2021.