

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
ESCOLA DE ENGENHARIA DE LORENA

ANANDA DE LIMA PAZIM

***Lean Manufacturing* e Gestão de Talentos: prevenindo o desperdício de capital humano**

LORENA

2020

ANANDA DE LIMA PAZIM

***Lean Manufacturing* e Gestão de Talentos: prevenindo o desperdício de capital humano**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Escola de Engenharia de Lorena da Universidade de São Paulo, para obtenção do título de Bacharel em Engenharia de Produção.

Orientadora: Dra. Maria Auxiliadora Motta Barreto

LORENA

2020

AUTORIZO A REPRODUÇÃO E DIVULGAÇÃO TOTAL OU PARCIAL DESTE TRABALHO, POR QUALQUER MEIO CONVENCIONAL OU ELETRÔNICO, PARA FINS DE ESTUDO E PESQUISA, DESDE QUE CITADA A FONTE

Ficha catalográfica elaborada pelo Sistema Automatizado
da Escola de Engenharia de Lorena,
com os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

Pazim, Ananda de Lima
Lean Manufacturing e Gestão de Talentos:
prevenindo o desperdício de capital humano / Ananda
de Lima Pazim; orientadora Maria Auxiliadora Motta
Barreto. - Lorena, 2020.
53 p.

Monografia apresentada como requisito parcial
para a conclusão de Graduação do Curso de Engenharia
de Produção - Escola de Engenharia de Lorena da
Universidade de São Paulo. 2020

1. Gestão de talentos humanos. 2. Lean
manufacturing. 3. Gestão de pessoas. I. Título. II.
Barreto, Maria Auxiliadora Motta, orient.

Resumo

PAZIM, A. L. ***Lean Manufacturing e Gestão de Talentos: prevenindo o desperdício de capital humano***. 2020. 53 p. Trabalho de Conclusão de Curso em Engenharia de Produção – Escola de Engenharia de Lorena, Universidade de São Paulo, Lorena, 2020

A relação do homem com o trabalho tem passado por grandes modificações com o avanço das tecnologias, que trouxe ao mercado de trabalho novas necessidades com relação aos seus talentos. Neste contexto, faz-se necessário aproveitar, ao máximo, o que cada talento interno tem de melhor para aumentar o desempenho da organização em que está inserido. Peça chave nesse processo é a figura do gestor, aquele que exerce papel de liderança e é o profissional que tem a função de direcionar e gerir os membros da sua equipe. O presente trabalho, que consistiu em um estudo de caso, pretendeu investigar a realidade vivenciada por um coordenador do departamento de Logística de Suprimentos de uma empresa nacional de grande porte, a fim de identificar como a utilização dos conceitos de Gestão de Talentos Humanos e *Lean Manufacturing* poderiam auxiliar sua gestão, com a intenção de se evitar o desperdício de capital humano. A pesquisa foi desenvolvida com dados originados de entrevistas semiestruturadas com profissionais que lidam com a gestão de talentos em sua rotina. Através dos resultados foi possível encontrar relação entre os conceitos de Gestão de Talentos Humanos e *Lean Manufacturing*, de modo que foram sugeridas ferramentas que podem ser adaptadas para auxiliar a rotina dos gestores.

Palavras-chave: Gestão de Talentos Humanos; *Lean Manufacturing*; Gestão de Pessoas.

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 – OS MACROPROCESSOS DE GTH	15
QUADRO 2 - TIPOS DE TREINAMENTO	19
QUADRO 3 - CONCEITO 5S	26
QUADRO 4 - PILARES DA METODOLOGIA TPM	27
QUADRO 5- CLASSIFICAÇÃO DOS TIPOS DE METODOLOGIA CIENTÍFICA	31
QUADRO 6 - ROTEIRO DA ENTREVISTA	35
QUADRO 7 - ATIVIDADES E FERRAMENTAS DOS MACROPROCESSOS	39
QUADRO 8 - TREINAMENTO	43
QUADRO 9 - INTERFACE ENTRE OS DEPARTAMENTOS	44
QUADRO 10 - RELACIONAMENTO E IDENTIFICAÇÃO DOS TALENTOS	45
QUADRO 11 - CONFLITO ENTRE GERAÇÕES	46

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 - PIRÂMIDE DE <i>MASLOW</i>	13
FIGURA 2- ECOSSISTEMA DE ENGAJAMENTO.....	16
FIGURA 3 - BASES PARA O <i>EMPOWERMENT</i>	18
FIGURA 4 - PROCESSO DE TREINAMENTO	20
FIGURA 5 – A CASA TPS	22
FIGURA 6- OS PRINCÍPIOS DO LEAN THINKING.....	24
FIGURA 7 - CICLO PDCA	25
FIGURA 8 - EXEMPLO DE CARTA DE CONTROLE DE XBARRA-R	28

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	8
1.1. JUSTIFICATIVA.....	9
1.2. OBJETIVOS.....	10
1.2.1 Objetivo Geral.....	10
1.2.2 Objetivos Específicos.....	10
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	11
2.1 A Evolução das Relações no Trabalho.....	11
2.2 A Gestão de Talentos Humanos	14
2.2.1 Engajar e motivar	16
2.2.2 Desenvolver	18
2.2.3 Monitoramento de talentos.....	20
2.3 O <i>Lean Manufacturing</i>	21
2.3.1 Desperdícios na perspectiva do LM.....	22
2.3.2 <i>Lean Thinking</i>	23
2.3.3 Ferramentas do <i>Lean Manufacturing</i>	24
2.4 As diferentes gerações no trabalho.....	29
3. METODOLOGIA.....	31
3.2 Objeto de Pesquisa	32
3.3 Entrevista semiestruturada	34
3.4 Coleta e análise de dados.....	36
4. RESULTADOS E DISCUSSÃO.....	38
4.2 Os macroprocessos	38
4.2.1 Motivar.....	40
4.2.2 Desenvolver	41
4.2.3 Monitorar	42
4.3 Treinamento.....	43

4.4	Interface entre os departamentos.....	44
4.5	Identificação dos talentos	44
4.6	Conflito entre gerações	45
5.	CONCLUSÃO.....	47
	REFERÊNCIAS.....	48
	APÊNCE A – Estrutura esquemática para implementação das ideias propostas	52

1. INTRODUÇÃO

O *Lean Manufacturing* (LM) ganhou grandes proporções no mundo empresarial com a difusão das ideias do modelo Toyota de produção, que revolucionou o modo de produzir. Seu principal objetivo é identificar o que agrega valor ao produto ou serviço de acordo com a visão do cliente para, assim, poder eliminar as atividades que não agregam valor e não são necessárias (SHINGO, 1996).

O conceito do LM expandiu-se para o *Lean Thinking*, que possui cinco estágios a serem atingidos gradativamente. O primeiro estágio é chamado de especificação de valor e nele é identificado o que agrega valor ao cliente. No segundo, são especificadas as cadeias de valor, isto é, são identificadas as etapas que realmente agregam valor no processo desde o primeiro contato com o cliente até a entrega do produto final. O terceiro é a criação de fluxo, isto é, após a redução de etapas que não agregam valor e não são necessárias, é possível realizar melhorias que geram fluidez ao processo. No quarto, tem-se o produto ou serviço sendo puxado pelo cliente e, por fim, no quinto estágio, atingir-se-ia a perfeição (WOMACK E JONES, 1997).

Observa-se que é utópico alcançar o estágio da perfeição, por isso, prega-se, no pensamento enxuto, a melhoria contínua. Para tanto, observamos ferramentas como o ciclo PDCA (planejar, executar, checar, agir) que não possui fim, visto que, quando um ciclo termina, outro se inicia.

Em estudo de Lopes (2019) podemos observar que as empresas que implementaram com sucesso a gestão baseada no LM (*Lean Manufacturing*) cresceram muito, porém algumas não conseguiram sustentar esse modelo de gestão em médio e longo prazo, porque o LM não levava em consideração regras relacionadas à sustentabilidade e responsabilidade social, que são pontos relacionados a grandes burocracias dentro de empresas, dependendo da legislação nacional a que elas estão subordinadas.

Numa outra ótica, desde o ano 2000, passou-se a discutir o conceito de Gestão de Talentos Humanos (GTH) dentro de empresas. A GTH tem como objetivo gerir os talentos, isto é, seus colaboradores a fim de maximizar os resultados de indicadores de desempenho (CHIAVENATO, 2015).

Talentos podem ser definidos, resumidamente, como o conjunto de competências comportamentais, caráter e motivação que um indivíduo possui. Saber gerir um grupo com diferentes indivíduos é extremamente estratégico para um gestor que procura maximizar seus resultados sem esquecer-se de levar em consideração o impacto e a responsabilidade social que a organização causa (MICHAELS et al., 2002).

O presente trabalho pretende investigar a realidade vivenciada por um coordenador do departamento de Logística de Suprimentos para identificar como a utilização dos conceitos de Gestão de Talentos Humanos e *Lean Manufacturing* poderiam auxiliar a gestão desse líder, para evitar que ocorra o desperdício do maior capital de uma empresa, o humano.

1.1. JUSTIFICATIVA

Chiavenato (2020) afirma que o maior capital que uma organização pode ter são as pessoas, isto é, os talentos que ela possui. Enfatiza que, desde os anos 80, o departamento de Gestão de Pessoas tem se empenhado em propor novos métodos de gestão para motivar, desenvolver e reter esses talentos.

No estudo realizado por Dutra, Hipólito e Silva (2000) foi verificado que a utilização de ferramentas de gestão visual facilitou a rotina de gestores de uma empresa de telecomunicação. A gestão visual é uma ferramenta muito utilizada no *Lean Manufacturing*, que na realidade dessa empresa a auxiliou a gerenciar seus talentos.

Assim, este trabalho buscou compreender a realidade vivenciada por um gestor de pessoas e verificar como a figura do departamento de Gestão de Pessoas ou Recursos Humanos se faz presente para auxiliar ou dar suporte ao gestor nessa tarefa. A intenção foi identificar ferramentas do LM e GTH, que integradas, pudessem auxiliar a gestão rotineira de talentos, e consequentemente, evitasse a ocorrência do desperdício dos mesmos.

A utilização de ferramentas do LM para realizar a gestão de talentos foi proposta para trazer uma linguagem mais próxima da realidade dos gestores de departamentos que possuam engenheiros na sua liderança. Como GTH não é um tópico abordado com frequência e profundidade em cursos de engenharia quanto o LM, essa aproximação pode, efetivamente, aprimorar práticas de gestão.

1.2. OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

Identificar ferramentas do *Lean Manufacturing* e da Gestão de Talentos Humanos que, associadas e integradas, possam facilitar a rotina de gerentes, a fim de mitigar o desperdício de talentos.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Elucidar quais são as maiores dificuldades bem como as melhores práticas realizadas por gerentes na gestão de pessoas em suas rotinas;
- Esclarecer como o departamento de Recursos Humanos pode ser um facilitador para a atividade de gestão dos gerentes;
- Categorizar as respostas encontradas para verificar distanciamentos entre o departamento de Recursos Humanos e gerentes;
- Identificar ferramentas no *Lean Manufacturing* que auxiliem a evitar o desperdício de talentos humanos.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 A Evolução das Relações no Trabalho

O estudo das relações humanas no trabalho começou a ganhar força a partir da Primeira Revolução Industrial, em que as linhas de produção em massa modificaram drasticamente a maneira de se relacionar dentro das organizações. Durante esse período desenvolveram-se estudos que posteriormente foram classificados como Escola Clássica da Administração (CHIAVENATO, 2013).

A Escola Clássica teve como principais figuras dois homens: Frederick Winslow Taylor e Henry Fayol. A teoria desenvolvida por eles procurava organizar as fábricas cientificamente, visto que antes desse período tudo era organizado empiricamente, com o trabalho caracterizado como artesanal. No cenário industrial, procuraram aumentar a produtividade dos operadores e, para isso, fizeram um estudo de tempos e métodos que buscava padronizar o ritmo de trabalho dos operários. Uma das grandes mudanças nas relações do trabalho foi a criação da figura de fiscalizadores, que eram os superiores diretos dos operários e tinham como principal função monitorar o ritmo de produção e não deixar a produtividade cair (VELOSO, 2015).

As principais características dessa escola ficaram conhecidas como Organização Racional do Trabalho (ORT) e consistiam em: análise do trabalho e do estudo dos tempos e movimentos, estudo da fadiga humana, divisão do trabalho e especialização do operário, desenho de cargos e tarefas, incentivos salariais e prêmios de produção, ênfase no conceito de *homo economicus*, condições ambientais de trabalho e padronização (VELOSO, 2015).

Um dos primeiros estudos que levava em consideração as características do ORT foi desenvolvido por Münsterberg, em 1913. Em seu livro, afirmava que o sucesso das fábricas estava em saber selecionar os trabalhadores mais aptos para a realização de determinadas tarefas, conceito que vai ao encontro com a divisão do trabalho e desenho de cargos e tarefas proposto com Taylor. Neste mesmo estudo, Münsterberg dizia que as fábricas deveriam ser planejadas e organizadas de tal forma que dificultasse a conversa entre os trabalhadores, visto que isso aumentaria a produtividade (MOTTA, 2002).

Pode-se compreender que, durante o período da Escola Clássica, o indivíduo era visto como um ser motivado essencialmente pelo dinheiro, que desde que recebesse um salário alto, se sujeitaria a trabalhar em um ambiente severo e rígido (VELOSO, 2015).

O crescimento de movimentos sindicais, principalmente nos Estados Unidos, começou a abalar o modelo de gestão proposto pela Escola Clássica, visto que os trabalhadores começaram a debater as condições de trabalho a que eram expostos. Por isso, os gestores começaram a questionar a gestão que utilizavam, uma vez que a produtividade já não correspondia como antes (PIVETTA, 2018).

Entre 1920 e 1930, começaram os Estudos de *Hawthorne*, que tinham como objetivo avaliar os impactos das condições de trabalho na produtividade dos trabalhadores, o que foi ao encontro das principais reclamações do sindicato da época. O resultado deste estudo demonstrou que os aspectos sociais e psicológicos dos trabalhadores impactavam mais na produtividade do que os aspectos físicos do local. Isso fez com que muitas organizações repensassem na gestão que praticavam (GIL, 2007).

Antes dos Estudos de *Hawthorne*, acreditava-se basicamente na teoria do *homo economicus*, trazida pela Escola Clássica, em que os indivíduos eram motivados principalmente por salários altos e bônus em dinheiro. Mas a Escola das Relações Humanas quebrou esse paradigma com o modelo do *homo socialis*, que mostrava que os indivíduos são condicionados por modelos fisiológicos e sociais (CHIAVENATO, 2013).

Foi durante o período de descobertas de *Hawthorne* que *Maslow* desenvolveu sua teoria, cuja representação, bastante conhecida na literatura, é mostrada na figura 1. Observa-se que o indivíduo busca auto realização, como pode ser visualizado no topo da pirâmide de *Maslow*. Assim emergiu a ênfase na teoria do *homo complexus*, em que o trabalho é visto como uma função que fornece sentido à existência do ser humano. Além disso, essa teoria mostrou que o indivíduo possui desejo pelo autodesenvolvimento e realização, necessidades múltiplas e complexas e, por fim, autonomia de pensamento (MOTTA, 2002).

Figura 1 - Pirâmide de Maslow



Fonte: SCHERMANN (2018)

Nota-se que a base da motivação humana está relacionada às necessidades básicas de sobrevivência, isto é, fisiologia e segurança. Depois de conquistado esse nível, nossa motivação sobe para o patamar social, assim, pode-se compreender porque os seres humanos prezam tanto pelo status e por serem reconhecidos pela sociedade como um indivíduo imponente e importante (CHIAVENATO, 2015).

Na sociedade, os indivíduos tendem a se dividir em camadas sociais e cada camada irá possuir comportamentos, valores e deveres que as definirão. Essas camadas são mais conhecidas como *status* social. Esses status definirão quem são as pessoas dominadoras e as subordinadas. Na sociedade ocidental observa-se, principalmente, a divisão entre as esferas do status social e reconhecimento de indivíduos de acordo com a profissão do mesmo, ou seja, o trabalho é um dos grandes fatores determinantes para a classificação do status social (COSTA, 2005).

A partir do momento em que o trabalho passou a ser visto como fator de status para os indivíduos, as relações humanas no trabalho evoluíram tanto que as empresas começaram a dedicar um departamento apenas para a gestão dos recursos humanos (COSTA, 2005).

2.2 A Gestão de Talentos Humanos

No final do século XIX, o departamento de Recursos Humanos (RH) começou a ganhar forma e espaço nas organizações e passou por três fases, até começar a ser visto como um departamento estratégico, como o é atualmente.

Durante a primeira fase, que ficou conhecida por ser um departamento unicamente administrativo, o RH realizava processos voltados para atividades relacionadas à legislação da época, isto é, o que se relacionava à folha de pagamento dos funcionários e relações contratuais diversas (MARQUES, 2004).

Por volta dos anos 60 inicia-se a segunda fase, que ficou conhecida como o início da fase de gestão. Durante esse período os sindicatos começaram a ganhar força e voz, o que fez com que as empresas modificassem suas relações com o empregado. Uma das principais mudanças foi com relação aos fatores qualitativos, como satisfação e motivação no trabalho, que passaram a fazer parte das atividades desse departamento. Também, deu-se início à elaboração de planos de carreira para funcionários e os processos seletivos passaram a ser mais robustos e fundamentados, visto que se iniciaram programas de seleção de pessoal (MARTINS, 2019).

Por fim, ao chegar os anos 80, o departamento de RH passa a ser chamado por Gestão de Recursos Humanos ou Gestão de Pessoas (GP). Isto porque a figura do departamento com foco em gestão começa a se enraizar e é isso que proporciona o salto, que ocorre nessa época, para o departamento ganhar um enfoque mais estratégico (MARTINS, 2019).

Devana *et al* (1984) e Beer *et al* (1985) trouxeram duas principais abordagens em seus livros, uma delas com relação ao potencial estratégico da gestão de pessoas e a outra com relação ao desenvolvimento e potencialização das qualidades dos indivíduos.

Durante essa fase, os colaboradores passaram a ganhar tratamentos mais individualizados e passaram a ser vistos como elementos estratégicos, devido ao novo modelo de gestão de pessoal que passou a ser vinculado ao modelo de gestão global da empresa. Ou seja, para a organização alcançar suas metas estratégicas, ela precisaria de pessoas capacitadas para isso (MARTINS, 2019).

O foco no desenvolvimento individual dos colaboradores ganhou tanta ênfase durante a terceira fase, que o departamento de RH passou a ser visto como estratégico. Foi

iniciada a nova fase conhecida como Gestão de Talentos Humanos (GTH). Nessa fase os principais processos do GTH, que são os utilizados atualmente pela maioria das organizações, podem ser vistos no quadro 1 (CHIAVENATO, 2020).

Quadro 1 – Os macroprocessos de GTH

Processos	Descrição
Agregar	Incluem os processos de recrutamento e seleção, que são utilizados para incluir novas pessoas e competências na organização.
Motivar	São as atividades que promovem condições ambientais satisfatórias para o desenvolvimento das atividades da organização. Nesse processo estão conceitos como: cultura organizacional, clima, programas de qualidade de vida e relações sindicais.
Aplicar	Está relacionado ao processo de desenho de cargos, visa também, orientar e acompanhar as atividades realizadas pelos indivíduos.
Recompensar	Referente aos benefícios que os colaboradores receberão, isto é, desde plano de saúde até bonificações por projetos.
Desenvolver	Consiste em oferecer cursos e recursos para o talento se desenvolver dentro da organização de tal forma que ele seja capacitado para as novas tendências de mercado.
Monitorar	Semelhante à etapa de gestão de desempenho, durante o processo de monitoramento de talentos, são realizadas pesquisas e reuniões com os talentos para avaliar seu desempenho e propor planos de ação e metas para aumentar os resultados do colaborador.

Fonte: adaptado de CHIAVENATO, 2020

Pode-se ver que o novo modelo de gestão possui processos e tratativas mais individualizadas a cada indivíduo. Essa tratativa individual só é possível, quando os

gestores e coordenadores de cada área das organizações são capacitados e exercem a função não só de coordenar a área, mas também de gerir pessoas. Isto é, um gerente do departamento de Logística, por exemplo, não tem suas atividades restritas às funções de distribuição e armazenagem de matérias primas e produtos, mas também, possui como atividade a gestão de seu time de coordenadores e analistas.

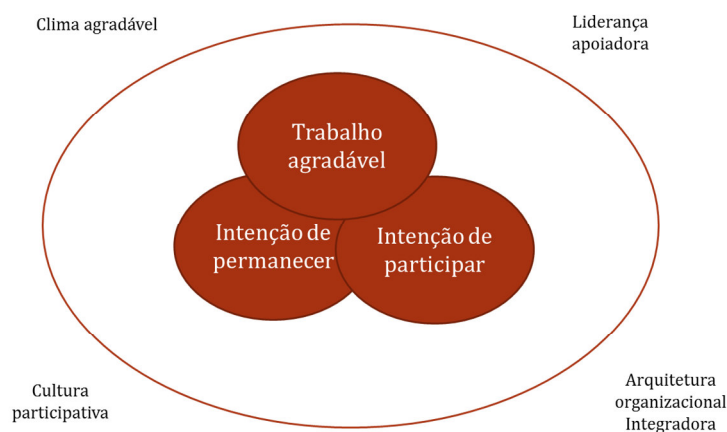
O presente estudo de caso tem por objetivo auxiliar a rotina de líderes, que exercem a gestão de talentos. Para isso, foi realizado um recorte dos macroprocessos, em que essa figura mais atua. O recorte feito na análise levou em consideração o banco de talentos já existente, tendo sido escolhido estudar mais profundamente os macroprocessos de: motivar, desenvolver e monitor talentos.

2.2.1 Engajar e motivar

Chiavenato (2020) afirma que grande parte dos talentos de uma organização se queixa de seu trabalho e diz que se houvesse uma oportunidade trocaria de emprego. Isso ocorre, principalmente quando o indivíduo não se sente pertencente à organização.

A reversão desse quadro acontece quando as empresas passam a investir em engajamento. E para que isso ocorra é necessário que haja um ecossistema de engajamento, como o ilustrado na figura 2.

Figura 2- Ecossistema de engajamento



Fonte: CHIAVENATO, 2020

Pode-se observar que o ecossistema de engajamento é o resultado de um conjunto de fatores individuais e organizacionais. Nos fatores individuais, observa-se o que está relacionado à percepção individual do trabalhador como trabalho agradável, intenção de permanecer e a intenção de participar. Já nos fatores organizacionais, tem-se o clima organizacional agradável, liderança apoiadora, cultura participativa e arquitetura organizacional integradora. Assim sendo, a empresa pode atuar ativamente nesse ecossistema para que os talentos se sintam pertencentes e importantes no ambiente de trabalho.

Viktor Frankl (1959) ressalta que o ser humano tem como necessidade intrínseca entender o significado do que faz, e é por isso que as pessoas buscam seu propósito de vida. Após mais de 50 anos do estudo de Frankl, foi possível afirmar que o trabalho com significado é o maior motivador para um indivíduo permanecer e obter alto desempenho no trabalho. Esse fator supera todos os demais, como salários, altos cargos e condições de crescimento (CHIAVENATO, 2015).

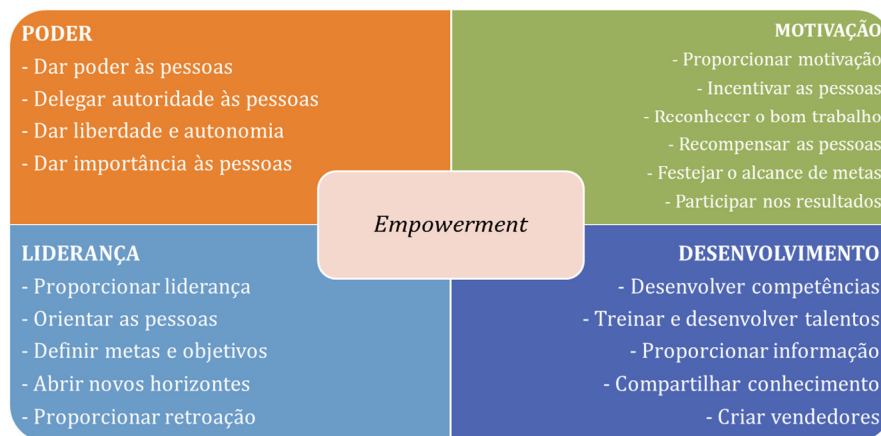
Quando um indivíduo está motivado em seu ambiente de trabalho, ele coloca todas as energias físicas, emocionais e mentais para o sucesso de suas atividades e da sua organização. Por isso, criar um ecossistema de engajamento é tão valioso para o sucesso das empresas (ACCENTURE, 2020).

Chiavenato (2020) diz que para criar ecossistema de engajamento é necessário que a empresa invista em: enraizar a cultura organizacional, *empowerment* e em programas de qualidade de vida no trabalho (QVT).

Chiavenato (2020) mostra ainda alguns exemplos de como realizar a socialização e inserção cultural numa empresa, sendo esses meios: processo seletivo, escopo de atividades bem definidos, ter o gestor como tutor, recepção (*onboarding*), equipe de trabalho coesa e programa de integração.

O *empowerment*, por sua vez, é construído em quatro bases que vai além do seu significado para o português, empoderamento. Essas bases são: poder, motivação, desenvolvimento e liderança, como é ilustrado na figura 3.

Figura 3 - Bases para o *Empowerment*



Fonte: CHIAVENATO, 2020

Por fim, os programas de QVT têm como objetivo proporcionar o bem estar físico, emocional e social para os trabalhadores. Esses programas modelam desde temas como desenho de cargos, higiene ocupacional e segurança do trabalho (LIMONGI, 2003).

2.2.2 Desenvolver

Treinamento é o processo pelo qual a pessoa é preparada para desempenhar de maneira excelente as tarefas específicas do trabalho que deve exercer. Há uma segunda perspectiva que define treinamento como um meio de desenvolver competências nas pessoas, para que elas se tornem mais produtivas, criativas e inovadoras, a fim de contribuir melhor para os objetivos organizacionais e tornarem-se cada vez mais valiosas (ÉBOLI, 2006).

Nessa segunda perspectiva, nota-se que o capital humano é enriquecido, portanto é visto como uma fonte de lucratividade para a organização. Peter Druker (1985) afirma que o conhecimento produtivo é de responsabilidade gerencial e necessita de investimento.

Vale ressaltar que há uma diferença entre os conceitos de treinamento e desenvolvimento de talentos, apesar de serem processos similares e muito parecidos na prática. Temporalmente, o treinamento é um evento pontual e de rápida resposta, enquanto o desenvolvimento é um processo que ocorre em longo prazo e necessita de mais tempo e empenho do indivíduo para alcançar uma determinada competência (CHIAVENATO, 2020).

Os treinamentos podem ser divididos em duas categorias: os baseados em trabalho e em competências. No quadro 2 observam-se as principais diferenças entre os tipos.

Quadro 2 - Tipos de treinamento

	Baseado em trabalhos	Baseado em competências
Objetivo primário	Preparar o ocupante para o desempenho no trabalho ocupado	Desenvolver competências individuais
Objetivo final	Ocupantes de trabalhos treinados e preparados	Competências disponíveis para serem aplicadas a qualquer momento
Eficiência	Rapidez, qualidade e baixo custo de treinamento.	Rapidez na construção e desenvolvimento de competências necessárias
Eficácia	Força de trabalho adequadamente treinada e preparada para o desempenho de trabalhos	Construção de novas competências aplicáveis na organização
Indicador	Número de trabalhos ocupados com ocupantes treinados e preparados	Número de pessoas dotadas de competências essenciais para o sucesso do negócio
Retorno sobre o investimento	$\frac{\text{número de ocupantes treinados}}{\text{custos de treinamento}}$	$\frac{\text{número de pessoas competentes}}{\text{custos de treinamento}}$

Fonte: adaptado de CHIAVENATO, 2020

O processo de treinamento de pessoas é um ciclo formado por quatro etapas, como podemos ver na figura 4. Inicia-se com o diagnóstico, fase em que são identificadas lacunas e necessidades de habilidades e competências nos talentos. A próxima etapa é o desenho do treinamento, que consiste em elaborar um projeto de treinamento. A implementação é a etapa da execução e condução do desenho. Por fim, na etapa da avaliação é identificado se houve aprendizado e quais foram os resultados para a companhia.

Figura 4 - Processo de treinamento



Fonte: adaptado de CHIAVENATO, 2020

Para o sucesso organizacional é de extrema valia que a empresa invista e veja o macroprocesso de treinamento e desenvolvimento como estratégico, pois aumentar o valor do capital humano é aumentar o engajamento e a criatividade dos trabalhadores (ÉBOLI, 2006).

2.2.3 Monitoramento de talentos

O macroprocessos de monitorar talentos é responsável por seguir e acompanhar o comportamento dos talentos e equipes. Para isso, o departamento de Recursos Humanos conta com um banco de dados robusto com informações sobre todos os colaboradores. Essas informações incluem: dados pessoais, cargo atual, salário e benefícios, treinamentos que realizou, vagas que se candidatou, competências que foram desenvolvidas e banco de horas (CHIAVENATO, 2015).

Inicialmente, acreditava-se que essas informações deveriam ser exclusivas do departamento de Recursos Humanos e, em alguns casos, de conhecimento dos líderes. Mas, com o decorrer do tempo e o avanço das discussões sobre QVT, notou-se que as empresas que mantinham essa informação acessível para todos, de forma que o próprio colaborador pudesse ver e identificar o que precisava ser aprimorado, possuíam mais sucesso e competitividade no mercado de trabalho (CHIAVENATO, 2020).

Atualmente, é comum verificar que as empresas possuem plataformas de fácil acesso para os colaboradores consultarem informações básicas sobre a empresa ou ele mesmo, sendo elas: informações pessoais sobre salário, férias, benefícios, situação pessoal,

situação da empresa, novidades e notícias, ofertas de oportunidades de vagas, carreira e cursos internos (CHIAVENATO, 2020).

Por isso, também, faz-se necessário que as organizações estejam atentas às tendências tecnológicas para ter uma comunicação cada vez mais eficaz com seus colaboradores de diferentes gerações.

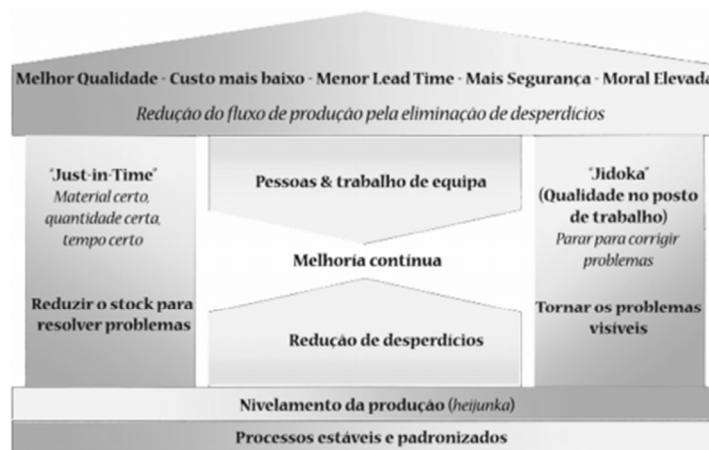
2.3 O *Lean Manufacturing*

Considerando a outra variável envolvida neste trabalho, o *Lean Manufacturing* (LM) veio para propor um novo modelo de produção e gestão ao Sistema de Produção em Massa (SPM) criado e aprimorado por Henry Ford em 1915, visto que após a Segunda Guerra Mundial o Japão deparou-se com falta de recursos humanos, financeiros e materiais para sustentar a SPM (WOMACK, 2004).

O novo sistema, que tem por significado “produção enxuta”, visava produzir com mais qualidade e menos desperdícios maximizando o valor para o cliente. Essa nova maneira de produzir se tornou referência e foi ocidentalizada através de um programa norte-americano que deu origem ao livro “*The machine that changed the world*” escrito por Womack, Jones e Roos publicado pela primeira vez em 1990.

O modelo mais famoso para exemplificar o funcionamento do *Lean Manufacturing* é através da casa TPS (*Toyota Production System*) desenvolvida por Fujio Cho, aluno de Taiichi Ohno. O conceito da casa foi utilizado, porque para uma construção não estar suscetível ao desabamento ela necessita de todas as estruturas bem construídas, caso contrário ela não se sustentará. Os pilares da casa TPS podem ser observados na figura 5 (LIKER & MORGAN, 2006).

Figura 5 – A casa TPS



Fonte: Liker & Morgan (2006)

Os dois pilares que sustentam a casa são: *Just-in-time (JIT)* e *Jidoka*. O primeiro conceito, mais conhecido e disseminado, prega que devem ser produzidos apenas os produtos na quantidade e tempo necessários. Por sua vez, o *Jidoka* prega a qualidade e autonomia para corrigir problemas, isto é, na linha automatizada os erros precisam tornar-se visíveis para correção imediata (LIKER, 2004).

Vale ressaltar que no centro da casa estão as pessoas. Elas são as responsáveis por manter a casa funcionando, por isso a cultura organizacional necessita estar veiculada aos conceitos do LM de modo que a liderança sempre incentive a todos a se autodisciplinarem para seguir a estrutura da casa TPS (MELO, 2019).

2.3.1 Desperdícios na perspectiva do LM

Durante as definições de *Lean Manufacturing* é comum falar de desperdícios, que podem ser definidos por toda e qualquer atividade que não acrescente valor ao cliente final, isto é, atividades que o cliente não está disposto a pagar (CHERRAFI *et al.*, 2016).

Porém, existem atividades inerentes ao processo que não agregam valor ao cliente, mas são necessárias para a realização do produto final. No estudo realizado em 2004 pelo *Lean Enterprise Research Centre* identificou-se que, na maioria dos processos industriais, apenas 5% das atividades agregam valor ao cliente, 35% são atividades, como a citada, em que são inerentes ao processo e não agregam valor e 60% são operações que não agregam valor e nem são necessárias (WOMACK, 2004).

Visando auxiliar na identificação das operações que englobam aqueles 60%, os sete desperdícios industriais foram classificados em:

- Superprodução: produção de quantidade de produtos além da necessária, isto é, requisitada pelo cliente (ORTIZ, 2006).
- Esperas: são os tempos ociosos tanto de pessoas, quanto de máquinas (HICKS, 2007).
- Transporte: deslocamento de materiais, insumos, ferramentas e produto acabado entre os armazéns e o processo (STERNBERG *et al.*, 2012).
- Movimentação: deslocamentos realizados pelos operadores durante a produção, esse desperdício está muito associado ao *layout* da fábrica (STERNBERG *et al.*, 2012).
- Processamento desnecessário: é a realização de atividades fora dos padrões, que acarretam em retrabalhos e refugos. Também pode estar relacionado com a fabricação na qualidade acima da solicitada pelo cliente, isso também é visto como um desperdício (WILSON, 2010).
- Inventário: representa o estoque necessário de insumos e matéria prima, além do acúmulo de *work-in-progress* (WIP) (STERNBERG *et al.*, 2012).
- Defeitos: são os produtos não conformes, que necessitam de reparos e correções (BICHENO, 2008).

Além dos sete desperdícios apontados por Ohno, Womack e Jones (2004) alertaram para um oitavo desperdício, que está relacionado ao capital humano, sendo ele o desperdício da criatividade dos colaboradores. Quando esse desperdício está presente no processo, os operadores não levam ideias de melhoria contínua para o processo.

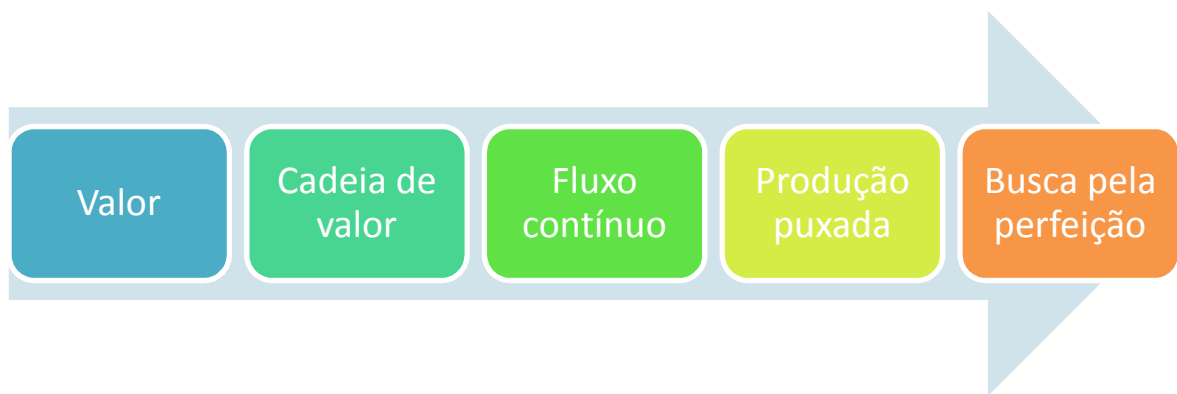
Há também outro conceito ligado aos desperdícios do LM conhecido como os 3Ms: *muda*, *mura* e *muri*. O conceito de *Muda* está associado aos sete desperdícios já apresentados. *Mura*, que significa irregularidade, está ligada ao conceito de variabilidade no fluxo de produção, desperdício que também necessita ser combatido (IMAI, 1997). *Muri*, que significa sobrecarga, está relacionado ao desperdício que ocorre de tempo, energia e lesões quando os operadores trabalham acima dos seus limites (COIMBRA, 2009).

2.3.2 *Lean Thinking*

O centro para o funcionamento do LM, como já mostrado na casa TPS, está associado a autodisciplinas das pessoas num ambiente industrial bem disciplinado. O *Lean Manufacturing* e seus conceitos se expandiram nas organizações indo para setores além da produção e vê-se atualmente sua aplicação não só na indústria manufatureira, mas também, em setores de serviço (CARRERAS, 2010).

A expansão do LM deu origem ao *Lean Thinking* (LT) que tem como objetivo eliminar as atividades que geram desperdícios e maximizar o valor para o cliente. Para que o LT ocorra é necessário que os seus princípios estejam bem estabelecidos na organização, eles podem ser observados na figura 6 (MELO,2019).

Figura 6- Os princípios do *Lean Thinking*



Fonte: adaptado de Melo (2019)

Womack e Jones (2004) afirmam que valor só pode ser definido pelo cliente e é a etapa mais crítica do LT, visto que será o norteador para os demais princípios. Cadeia de valor está associada à análise de todo o processo desde o fornecedor de insumos e matéria primas até a chegada ao consumidor final ao longo dessa cadeia existe uma série de desperdícios que necessitam ser mitigados. Fluxo contínuo (*one piece flow*) significa realizar as atividades que agregam valor com fluidez do início ao fim da cadeia. Produção puxada, por sua vez, consiste em iniciar a produção somente quando o cliente sinaliza seu desejo pelo consumo do produto, ou seja, a produção é puxada pela ordem do cliente. Por fim, o último princípio da busca pela perfeição está associado à melhoria contínua dos processos, uma vez que se acredita que existem infinitas oportunidades de melhoria.

2.3.3 Ferramentas do *Lean Manufacturing*

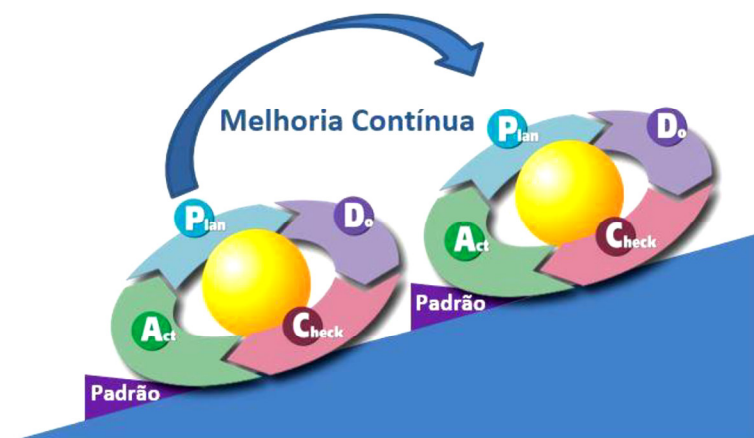
Para a aplicação do LM existem algumas ferramentas básicas que são a base da casa TPS para depois aplicar as práticas dos pilares, sendo algumas delas o *kaizen*, ciclo PDCA e 5S (MELO, 2019).

Além de explorar o conceito dessas ferramentas, será abordado também, o conceito de outras duas ferramentas que foram utilizadas para a execução do trabalho, que são: TPM (Total Productive Maintenance) e carta de controle.

2.3.3.1 Kaizen

O conceito do Kaizen foi criado em por Imai (1986) e é o que se chama de melhoria contínua. O Kaizen busca criar uma atmosfera de engajamento dos colaboradores para que eles executem pequenas melhorias continuamente em seu trabalho seguindo a metodologia do ciclo PDCA (*Plan, Do, Check e Act*) ou ciclo de Deming mostrado na figura 7 (SINGH & SINGH, 2015).

Figura 7 - Ciclo PDCA



Fonte: Melo (2019)

A primeira etapa, planejar (P), significa identificar os problemas e as metas de melhoria a serem atingidas. Fazer (D) é a etapa em que os planos de ações para alcançar as metas do planejamento são colocados em prática. Na etapa checar (C) o desempenho das ações implementadas são analisados com relação às metas estabelecidas. Por fim, na etapa Atuar (A) o processo melhorado é padronizado e inicia-se um novo ciclo (MELO, 2019).

2.3.3.2 5S

A técnica 5S é utilizada para se atingir a limpeza e padronização necessária para dar base ao início do processo da melhoria contínua (*kaizen*). Essa técnica conta com o conceito de cinco palavras japonesas: *seiri*, *seiton*, *seizo*, *seiketsu* e *shitsuke* (Hirano, 1995). O significado de cada um desses conceitos pode ser observado no quadro 3.

Quadro 3 - Conceito 5S

Termo em japonês	Tradução para o português	Conceito
<i>Seiri</i>	Separar	Remover os itens desnecessários e manter no ambiente de trabalho apenas os itens necessários.
<i>Seiton</i>	Organizar	Arrumar os materiais de modo que fiquem fáceis de serem armazenados e localizados.
<i>Seizo</i>	Limpar	Limpeza do local a fim de evitar acidentes de trabalho, melhorar a qualidade dos produtos e produzir um ambiente de trabalho agradável.
<i>Seiketsu</i>	Normalizar	Estabelecer padrões e normas para sustentar os três conceitos apresentados acima, de modo que faça parte da cultura organizacional.
<i>Shitsuke</i>	Disciplina	Desenvolvimento de autodisciplina nos colaboradores para que sejam sustentados os 4S.

Fonte: adaptado Melo (2019)

2.3.3.3 TPM (*Total Productive Maintenance*)

O conceito de TPM surgiu no Japão na Nippondenso, empresa do grupo Toyota. A metodologia ou filosofia TPM foi definida por Nakajima, em 1988, como a manutenção produtiva realizada regularmente por pequenos grupos independentes de forma que todos os colaboradores são responsáveis pela limpeza, inspeção e manutenção dos equipamentos (LIKER, 2004).

Os principais objetivos da TPM são zerar: falhas, defeitos, acidentes e desperdícios. Para atingir esses objetivos foram propostas oito atividades principais para os colaboradores, que estão explicitadas no quadro 4.

Quadro 4 - Pilares da metodologia TPM

Pilar	Definição
Manutenção autônoma	O próprio operador da máquina faz inspeções e pequenos reparos para mantê-la em boas condições de uso.
Manutenção planejada	Realização mais manutenções proativas a corretivas.
Melhorias específicas	Atividades de melhorias que aumentam a eficiência do equipamento e do processo.
Educação e formação	Desenvolvimento de competências técnicas e comportamentais dos colaboradores.
Gestão da qualidade e do processo	Execução de ações preventivas para falhas e defeitos no equipamento e no processo.
Gestão de novos equipamentos	Gerenciamento de confiabilidade, custo de ciclo de vida, limpeza, tempo de <i>setup</i> de equipamentos.
Segurança e meio ambiente	Manter o ambiente de trabalho livre de riscos à saúde dos operadores.
TPM em áreas administrativas	Análise dos procedimentos administrativos para aumentar a produtividade e eficiência.

Fonte: adaptado Melo (2019)

O *Lean Manufacturing* tem como objetivo aumentar a qualidade, ao mesmo tempo em que diminui o custo e tempo de entrega do produto. Assim, pode-se observar como os pilares apresentados pela metodologia TPM são importantes para atingir os objetivos do LM, já descritos.

2.3.3.4 Carta de Controle

A carta de controle foi criada por volta de 1930 por Walter Shewhart e continua como um dos métodos mais utilizados para fazer o monitoramento de processos. Isso se deve pelo fato de ser uma ferramenta de simples utilização. O objetivo principal da carta de controle é identificar rapidamente anormalidades no processo para que se possa atuar buscando a causa raiz e posterior eliminação ou mitigação do problema (COSTA, *et.al*, 2016).

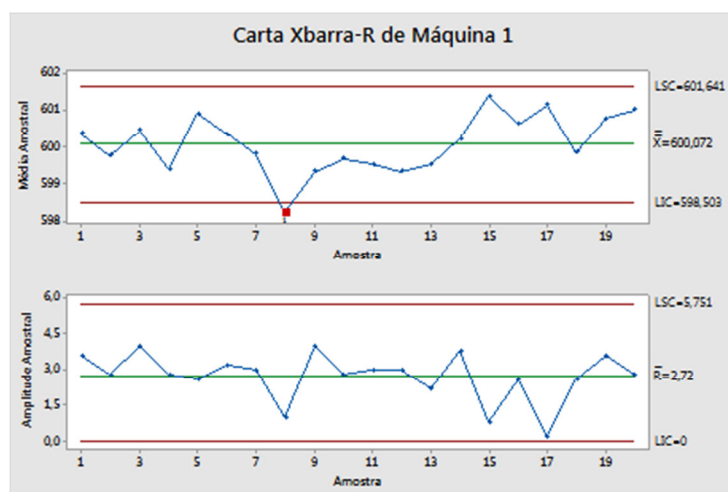
Existem vários tipos de cartas de controle para atender a diferentes processos. Mas será abordado o conceito de duas cartas: $\bar{X}$ e R. Essas suas cartas, são utilizadas em conjunto para verificar se o processo, controlado por variáveis contínuas, está sobre controle.

Um processo está sobre controle quando apresenta apenas uma variabilidade intrínseca a seu funcionamento, caso alguma variabilidade, como por exemplo, a falha de regulagem de máquina, comece a atuar no processo a carta de controle irá sinalizar a ocorrência.

Na figura 8 pode-se observar um exemplo de como é uma carta de controle do tipo Xbarra-R, ela é caracterizada por dois gráficos que são interpretados em conjunto. A análise integrada da média com a amplitude é importante, porque a média pode mascarar alguma variação grande do processo, mas a amplitude irá sinalizá-la caso ocorra.

Os dois gráficos são caracterizados por três linhas: LSC (limite superior de controle), LC (linha central) e LIC (limite inferior de controle). A LC é calculada pela média das médias (da amplitude) das amostras que são retiradas periodicamente dos processos. O LSC é calculado pela média das médias (da amplitude) acrescido de três desvios padrão e o LIC é calculado pela média das médias (da amplitude) menos três desvios padrão. Assim podemos ver que o que muda de um gráfico para o outro é o parâmetro referência que em um é a média e no outro a amplitude (COSTA, *et.al*, 2016).

Figura 8 - Exemplo de Carta de Controle de Xbarra-R



Fonte: suporte Minitab®18 (2020)

Sabe-se que um processo não está sobre controle estatístico quando algum ponto cai para fora de um dos limites de controle, como o ponto vermelho que se vê no primeiro gráfico da figura 8. Quando se observa tendências, como por exemplo: cinco pontos consecutivos com comportamento crescente ou decrescente ou alternado na LC. Esses comportamentos caracterizam um processo fora de controle. Uma carta de controle saudável apresenta pontos distribuídos aleatoriamente entre os limites de controle (COSTA, *et.al*, 2016).

2.4 As diferentes gerações no trabalho

No contexto empresarial, na convivência laboral, atualmente, encontramos diversas gerações. Entender o perfil de cada geração e o que as motiva é extremamente necessário para uma gestão de capital humano eficaz.

Geração pode ser definida como um conjunto de indivíduos que nasceram em um mesmo período de tempo e por isso compartilharam experiências políticas, econômicas e tecnológicas semelhantes, resultando em comportamentos, valores e modo de ser e viver similares nestes indivíduos (VASCONCELOS, 2010).

Mannheim (1993) ressalta que “a noção de geração tem relação com os estilos de pensamento de uma época e não com a sucessão etária simplesmente”, por isso, existem inúmeras teorias que diferem o ano em que se inicia e termina uma determinada geração.

Howe e Strauss (1991), autores da Teoria Geracional, afirmam que a cada 20 ou 25 anos surge uma nova geração, mas com o desenvolvimento acelerado da tecnologia, esse intervalo caiu para cada 10 a 15 anos. Podemos então, observar que o intervalo das gerações tem diminuído com o passar do tempo.

As gerações que estão no mercado de trabalho atualmente são: *baby boomers* (1946-1962) geração X (1961-1980), geração Y (1981-1994) e geração Z (1995-2001) (AIRES, 2018). Por isso, para compreender mais sobre os conflitos existentes entre essas gerações, faz-se necessário conhecer o que caracteriza cada uma delas.

Os *baby boomers*, nascidos entre 1946 e 1962, são a geração mais experiente no mercado de trabalho e, por serem seniores, a maioria ocupa altos cargos nas organizações. Por conta das novas condições sociais do século XXI, isto é, alta flutuação do mercado de ações, altos níveis de divórcio e mudanças aceleradas, tem feito a geração dos *baby*

boomers retardarem a aposentadoria, visto que, eles possuem como característica estabilidade (OLIVEIRA, 2009).

A geração X, dos nascidos entre 1961 e 1980, num contexto global vivenciaram a consolidação do capitalismo, a privatização neoliberal e o início da globalização. Essa sociedade passou a valorizar os bens de consumo e a abundância em geral, que poderiam ser alcançadas por meio do trabalho. Essa geração caracterizou-se por falta de ideologia e supervalorização do status e agregação de bens de consumo (OLIVEIRA, 2009).

Neste período, o Brasil passava pelo Regime Militar, muitos jovens da geração X lutaram contra a ditadura e pelo impeachment do presidente Fernando Collor. Eles experimentaram também, mudanças tecnológicas no trabalho e em casa.

Podemos observar que no Brasil, a geração X era um pouco mais idealista se comparada com outros lugares do mundo, visto que o cenário da ditadura fez com que essa geração lutasse por novos tempos. Além disso, eles passaram pelo surto da AIDS. Essa soma de fatores fez com eles aprendessem a aceitar algumas diversidades, como diferenças de etnia, religião, sexo e nacionalidade (MENETTI, 2015).

A geração Y, nascidos entre 1980 e 1994, cresceu e viveu a abundância conquistada pelas gerações anteriores, vivenciaram ampla prosperidade econômica e viram o avanço tecnológico dos meios de comunicação. Neste período, no Brasil, muitos da geração Y eram os primeiros de suas famílias a cursarem o ensino superior. Experimentaram um amplo crescimento econômico e a desestabilidade e crise financeira que atingiu o Brasil em 2008.

Essa geração por ter contato com os meios mais modernos de comunicação, como internet, sites e redes sociais, tinha mais acesso à informação e isso resultou numa busca individual pela felicidade, o que os caracterizou como problematizadores. Com relação ao mercado de trabalho, eles passaram a ser mais exigentes com relação à empresa que atuariam, pois queriam fazer parte de uma organização que lutasse por uma causa maior, sentindo-se que eram capazes de “mudar o mundo”, por isso foi concretizado por muitos a experiência de abrir novas empresas, o que resultou num crescimento acelerado de *startups* e, conseqüentemente, uma onda de falência (VELOSO, 2016).

Por fim, a geração Z, nascida entre 1995 e 2001, cresceu na era digital. Eles não conhecem o mundo antes da internet e por isso tem acesso fácil a muita informação, mas

diferentemente da geração Y, por terem vivenciado de perto a crise de 2008, tendem a ser mais realistas do que a geração Y, caracterizada como otimista (SHIELDS, 2020).

A geração Z, por ser mais realista, tende a preferir empregos que tragam mais estabilidade financeira e ao mesmo tempo, permita lutar por uma causa nobre. Essa geração é caracterizada como a mais tolerante de todos os tempos, visto que eles se identificam como pluralistas e acreditam que a diversidade é extremamente importante para o desenvolvimento da sociedade (SEEMILLER E GRACE, 2018).

De acordo com o estudo de Veloso (2016) pode-se verificar que as experiências vivenciadas por cada geração, como crise financeira, faz com que a geração simpatize ou não em permanecer em uma única organização, por isso, há diferentes opiniões com relação ao assunto compatível com cada uma das quatro gerações abordadas.

Por fim, com relação às individualidades, pode-se observar que o mercado de trabalho tenderá a ser cada vez mais pluralista e com colaboradores mais tolerantes ao estilo de vida de seu próximo. Por isso, espera-se que as organizações estejam com culturas organizacionais compatíveis a essas novas tendências para continuarem sobrevivendo no mercado mundial (CHIAVENATO, 2020).

3. METODOLOGIA

A presente pesquisa buscou identificar ferramentas no *Lean Manufacturing* e GTH que, associadas e integradas, pudessem auxiliar a rotina de gerentes. Utilizou-se uma metodologia exploratória com relação ao seu objetivo, visto que foram examinadas experiências e realidades de profissionais que vivenciam o gerenciamento de talentos através de entrevistas semiestruturadas.

De acordo com Berto e Nakano (2014) existem sete metodologias científicas utilizadas em pesquisas no campo da Engenharia de Produção. Tais metodologias e seus respectivos critérios de classificação estão elencados no quadro 5.

Quadro 5- Classificação dos tipos de metodologia científica

Metodologia	Crítérios de classificação
Modelagem	Uso de técnicas matemáticas para descrever o funcionamento de um sistema ou de parte de um sistema produtivo.

Simulação	Uso de técnicas computacionais para simular o funcionamento de sistemas produtivos, a partir de modelos matemáticos.
Survey	Uso um único instrumento de coleta de dados (em geral um questionário), aplicado a Amostras de tamanho grande, com o uso de técnicas de amostragem e análise estatística.
Estudo de Caso	Análise aprofundada de um ou mais objetos (casos), com o uso de múltiplos instrumentos de coleta de dados e interação entre o pesquisador e o objeto de pesquisa.
Estudo de Campo	Presença de dados de campo, sem estruturação formal do método de pesquisa.
Experimental	Estudo da relação causal entre duas variáveis de um sistema sob condições controladas pelo pesquisador.
Teórico/conceitual	Discussões conceituais a partir da literatura, revisões bibliográficas. Modelagens conceituais, baseadas na percepção e experiências do autor.

Fonte: BERTO E NAKANO (2014)

A metodologia deste trabalho foi pautada no estudo de caso, visto que podemos identificar um objeto que foi estudado, através de uma coleta de dados em que houve interação com o pesquisador.

Eisenhardt (1989) explica que o estudo de caso faz uma combinação de métodos de coleta de dados como arquivos, entrevistas, questionários e observações para levantar evidências qualitativas e quantitativas. O presente trabalho utilizou como técnica de coleta de dados a entrevista e a observação crítica da realidade do objeto de estudo.

O estudo de caso é indicado para a viabilização da análise de eventos complexos e de difícil mensuração, por isso, essa metodologia conta com uma análise, também, qualitativa dos fatos (LAZZARINI, 1995).

3.1. Objeto de Pesquisa

O objeto de estudo representa o que de fato foi estudado e sua respectiva delimitação. Neste caso, consistiu em como é realizada a gestão do banco de talentos do time no qual um gerente está inserido como líder. Por isso, vale ressaltar que a palavra gerente foi utilizada neste estudo como sinônimo para cargos de coordenadores e

supervisores, visto que o presente trabalho busca explorar as práticas realizadas por indivíduos que ocupam cargos de liderança.

Vale ressaltar também que talento, para essa pesquisa, refere-se a um indivíduo inserido na organização. Isto é, o talento é um funcionário que já passou por um processo seletivo e está atuando dentro de um time no qual possui a supervisão de um gerente.

Para a realização deste estudo foi escolhido o departamento de Logística de Suprimentos de uma indústria de cosméticos. O gerente do departamento, atualmente, possui em seu time uma equipe com seis pessoas.

A organização em questão possui uma estrutura de Recursos Humanos em que há um profissional específico de RH para cada departamento. Ele tem o papel de oferecer suporte a todos os assuntos ligados a gestão de pessoas.

Após a elucidação das ferramentas e realidade vivenciada pelo líder, foi possível aglutinar ferramentas do *Lean Manufacturing* e da GTH que podem auxiliar a mitigar o desperdício de talentos em cada time.

A GTH tem como principais funções: agregar, aplicar, recompensar, desenvolver, manter e monitorar (CHIAVENATO, 2020).

Para Chiavenato (2020), agregar significa saber escolher os talentos que devem atuar na organização, ou seja, selecionar pessoas que possuam os mesmos valores e motivações que a organização. Já aplicar significa saber escolher a atividade correta para cada tipo de talento, de forma que sejam potencializadas as características mais marcantes de cada um. Recompensar significa reconhecer e incentivar as pessoas quando elas exercem seu talento retornando à organização competitividade no mercado. Desenvolver é potencializar mais competências nos indivíduos, de forma que eles aprimorem seus talentos naturais e desenvolvam novas competências. Manter, por sua vez, é o mesmo que motivar o colaborador a continuar trabalhando feliz para a organização. E por fim, monitorar é estar próximo ao talento avaliando o seu desempenho para que o colaborador possa receber um *feedback* do que pode ser melhorado e do que está com um ótimo desempenho.

O *Lean Manufacturing* (LM), por sua vez, nasceu visando combater desperdícios, que não agregam valor. No livro “A máquina que mudou o mundo” vemos que esse

conceito, originário na indústria automobilística japonesa, foi se expandindo e ganhando proporções vigentes atualmente em vários setores diferentes do mercado (WOMACK, 2004).

Portanto, no presente trabalho, foram propostas ferramentas fundamentadas nos conceitos do LM e da GTH para mitigar desperdícios de talentos.

3.2 Entrevista semiestruturada

Fontana (2007) afirma que a entrevista é a maneira mais poderosa de entendermos nossa condição humana. Essa técnica foi escolhida, visto que ela permitirá explanar a rotina vivenciada por indivíduos que lidam diretamente com a gestão de talentos.

A técnica da entrevista busca recolher respostas para entender a condição humana, por isso, conta com a interpretação inteligente e crítica do entrevistador, de modo que durante a entrevista as perguntas possam ser exploradas em profundidade, para assim identificar problemas, padrões, fluxos e processos que o fenômeno possui (DEMO, 2001).

A entrevista pode ser classificada em três tipos, sendo eles: não estruturada, semiestruturada e estruturada. O primeiro é caracterizado como o mais flexível e mais se aproxima de uma conversa em que o tema de estudo é debatido e aprofundado pelo pesquisador de modo a coletar com o maior grau de riqueza possível as informações necessárias. O segundo é um pouco menos flexível, visto que existe um roteiro com perguntas a serem seguidas. O terceiro, por sua vez, é utilizado para pesquisas quantitativas, as possibilidades de respostas são previstas e o pesquisador não irá interferir com sua interpretação (GUBER, 2001).

A entrevista semiestruturada foi escolhida por se adequar mais aos objetivos deste trabalho. Para explorar o universo da gestão de talentos humanos, as entrevistas foram dirigidas para dois objetos: X e Y.

O objeto X é representado por um profissional do setor de Recursos Humanos. O objeto Y, por sua vez, é representado pela figura do gerente.

Como a estrutura do departamento de Recursos Humanos desta organização possui uma figura específica, que tem o papel de facilitador na gestão de pessoas, primeiramente foi realizada a entrevista com o objeto X, para compreender com mais clareza a realidade

das relações existentes entre os objetos X e Y, uma vez que, assim, seria possível enumerar as atividades que o objeto X realiza.

No início da entrevista foram coletadas informações para a compreensão do contexto que os objetos estão inseridos. A respeito do entrevistado, foram coletadas informações como: função que exerce na empresa, tempo de experiência e formação acadêmica. Após essa coleta, foi realizada uma breve apresentação do entrevistador e da pesquisa.

O segundo momento de exploração do tema foi composto por dois questionários diferentes. Um foi aplicado com o integrante escolhido do departamento de Recursos Humanos (roteiro X) e o outro foi aplicado ao gerente (roteiro Y), que podem ser observados no quadro 6.

O primeiro tópico teve como objetivo investigar quais eram as principais ferramentas de GTH utilizadas por cada um dos setores e entender como se encaixavam. Nos três tópicos seguintes, procurou-se entender como foi realizada a comunicação do RH com os gestores para ensinar a utilizar as ferramentas e compreender as relações existentes entre os departamentos.

E por fim, foi realizada uma pergunta referente ao conflito entre gerações, para entender se havia alguma premissa com relação a esse ponto que deveria ser levada em consideração, uma vez que esse tópico é amplamente estudado. Na seção 2.4 deste trabalho, foi possível verificar que existem diferenças significantes quantos aos comportamentos das gerações o que podem acentuar conflitos no mercado de trabalho.

Quadro 6 - Roteiro da entrevista

Tópico	Roteiro X	Roteiro Y
1. Atividades e ferramentas dos macroprocessos: monitorar, motivar e desenvolver.	Quais são as ações praticadas pelo RH dentro dos macroprocessos de monitorar, motivar e desenvolver? Quais as principais ferramentas utilizadas?	Como é a sua rotina como gestor de talentos dentro dos macroprocessos de monitorar, motivar e desenvolver? Quais as principais ferramentas que utilizadas?
2. Treinamento	Há treinamentos pra auxiliar os gestores a realizarem as atividades apontadas anteriormente? Qual a	Você recebeu treinamento para realizar as atividades respondidas anteriormente? Como foi esse

	periodicidade desses treinamentos?	treinamento?
3. Interface entre os departamentos	Há algum indicador que auxilie o RH a visualizar se o gestor está conseguindo praticar suas ações nas atividades já citadas?	Você geralmente busca auxílio do RH para lidar com as atividades de gestão de talentos?
4. Relacionamento e identificação dos talentos	O RH fornece algum tipo de mapeamento de perfil aos gestores? Há algum aconselhamento ou instruções para facilitar a gestão rotineira dos talentos?	Quanto aos talentos de sua equipe, você consegue identificar quais são os pontos fortes que cada um possui? Você tem a percepção de que tem atingido seu objetivo de motivar e desenvolver os membros da sua equipe?
5. Diferença entre as gerações	Em sua opinião o RH deve fazer alguma distinção entre gerações quando falamos de desempenho?	Você nota que há diferença de perfil entre as gerações que você lidera? Como tem lidado com isso?

Fonte: autoria própria

Apesar de termos a autorização expressa dos envolvidos, as informações coletadas na entrevista sobre a identidade da empresa foram mantidas anônimas e não serão apresentadas nesse estudo.

3.3 Coleta e análise de dados

A entrevista foi em formato *online*, através de vídeo conferência. Para uma coleta mais fiel e com riquezas de detalhes, as entrevistas foram gravadas, com autorização dos entrevistados, para posterior análise profunda das respostas.

Berger (1998) faz um alerta sobre a quantidade de informações que as entrevistas trazem como resposta, por isso, para realizar a transcrição das respostas encontradas foi necessário categorizá-las.

As respostas obtidas foram todas de caráter qualitativo. Todas as informações coletadas foram categorizadas em três macroprocessos: monitorar, desenvolver e motivar. Os dados foram analisados com base nas respostas das entrevistas e agrupados de acordo com os macroprocessos.

Dentro dos macroprocessos serão identificadas as ferramentas utilizadas e as interações existentes entre os departamentos, delimitando como se realiza o suporte que o RH oferece aos demais.

Após a categorização das respostas obtidas, foram identificadas ferramentas no LM, que pudessem ser adaptadas para a realidade da Gestão de Talentos Humanos, para facilitar a rotina dos gerentes, a fim de mitigar o desperdício de capital humano.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

O objeto de estudo foi a rotina de gestão de talentos vivenciadas por gestores e o departamento de RH, por isso, para compreender o objeto que está sendo estudado foi mapeado um pequeno perfil dos entrevistados.

Na empresa na qual o estudo foi feito, o setor de Recursos Humanos se configura pela existência de uma equipe do RH dedicada a cada departamento e, neste caso, conta com duas pessoas na equipe, sendo um coordenador e um estagiário ou analista. As responsabilidades de estagiário são similares às de um analista. Por indicação da coordenadora de RH, que está a mais de 9 anos na empresa, o profissional entrevistado no roteiro X, ocupa a cadeira de estágio, há 1 ano e 3 meses e tem como formação Administração de Empresas. Tal indicação se deu pelo argumento de que o estagiário, que vivencia muito de perto a realidade operacional da área.

O profissional do roteiro Y possui 32 anos de idade, está no setor de Logística de Suprimentos como coordenador há 2 anos e 7 meses, mas trabalhou em outra empresa há seis anos nesse mesmo setor. Esse gestor também é formado em Administração de Empresas. Vale ressaltar, que 57% do time tem como graduação a engenharia.

A média de idade dos funcionários do administrativo da vice-presidência de Operações & Logística é de 35 anos, conforme informado pelo RH. Essa evidência mostra que a empresa tem a maior parte de seus cargos ocupados por jovens.

Após compreender o contexto em que o objeto estava inserido, deu-se início à investigação dos macroprocessos de GTH para identificar ferramentas do LM que pudessem auxiliar na gestão diária dos talentos.

4.2 Os macroprocessos

A primeira pergunta do roteiro teve como tópico os macroprocessos e a identificação das ferramentas utilizadas em cada um deles. As respostas obtidas foram esquematizadas no quadro 7.

Quadro 7 - Atividades e ferramentas dos macroprocessos

Roteiro X (RH)	Roteiro Y (Gerente)
Quais são as ações praticadas pelo RH dentro dos macroprocessos de monitorar, motivar e desenvolver? Quais as principais ferramentas utilizadas?	Como é a sua rotina como gestor de talentos dentro dos macroprocessos de monitorar, motivar e desenvolver? Quais as principais ferramentas que utilizadas?
• Motivar O RH pede aos gestores cascatearem informações como: pacote de benefícios e atividades extras, como por exemplo, <i>lives</i> de autoconhecimento, ginástica laboral, aula de yoga, dentre outras. Quadrimestralmente ocorre a pesquisa de engajamento, em que são identificados pontos que precisam ser trabalhados para aumentar o engajamento. Boa prática da cultura é dar reconhecimento e celebrar conquistas individuais e coletivas. O ato de cuidar também é um fator que aumenta muito o engajamento, isso é controlado através da quantidade de horas extras e inter-jornada praticados pelos colaboradores. • Desenvolver Programa da organização que promove treinamentos, cursos, <i>coaching</i> e <i>mentoring</i>. • Monitorar O RH consegue um panorama geral dos talentos através do fórum de pessoas, em que é identificado o que é necessário desenvolver em cada talento (diálogo de desenvolvimento, que são os planos de ação que os gestores têm que praticar com cada membro de sua equipe).	Para garantir que todos da equipe serão assistidos, o gerente faz um cascateamento de responsabilidade de treinamento de atividades e acompanhamento. Três diretos que cascateiam cada um para um auxiliar (técnico, assistente, estagiário ou jovem aprendiz). Isso garante que todos receberão atenção igualmente e ocorre um treinamento para sucessão de seu cargo como gestora de pessoas. • Motivar: compreender quem o colaborador era quando chegou ao time (mapa de competências), o desenvolvimento e crescimento é o fator que mais motiva os membros da equipe. Além disso, nas conversas periódicas são identificados sonhos pessoas e profissionais de cada um. • Desenvolver: ocorre anualmente um fórum de pessoas, em que a diretoria discute o desempenho de cada colaborador. Os colaboradores que apresentam bom desempenho recebem promoção ou bonificação. Esse é o momento em que é discutido o plano de carreira de cada um. Esse momento acaba sendo o resultado, dos encontros periódicos e dos feedbacks passados a cada um. • Monitorar: encontros periódicos de conversas para checar entregas e dificuldades. → Essas respostas são quantificadas e qualificadas para serem reportadas à diretoria.

Fonte: autoria própria

Para analisar com mais profundidade cada resposta, a discussão foi dividida em cada um dos macroprocessos: motivar, desenvolver e monitorar.

4.2.1 Motivar

Com relação ao macroprocesso de motivar foi possível identificar como principais ferramentas utilizadas pelo RH: pacote de benefícios, atividades de desenvolvimento pessoal, pesquisa de engajamento e celebração de conquistas. Já o gestor apontou como ferramenta de motivação as conversas periódicas de *feedback*, pois ele tem como percepção que o alinhamento dos sonhos pessoais e profissionais como o maior fator de motivação para seu time.

Nesse primeiro macroprocesso foi possível entender como o processo motivacional ocorre no nível macro e micro, uma vez que as conversas de alinhamento realizadas pelo gestor acontecem de maneira aberta e amigável, porque a cultura de engajamento monitorada e fomentada pelo RH proporciona que isso aconteça.

Para que os processos de motivação ocorram os dois grupos trouxeram a questão de cascadeamento de informação, isto é, o RH conta com os gestores para passarem as informações e o ter o cuidado mais próximo com cada talento. Por sua vez, os gestores também cascadeiam essas informações e a prática do cuidado para seus subordinadores mais próximos. Esse conceito de dar independência e autonomia para os colaboradores foi muito observado no nascimento do LM.

James Womack (2004) relata essa troca de mentalidade, uma vez que no modelo de produção em massa os trabalhadores apenas obedeciam a ordens vindas de cima, já nos conceitos do LM o colaborador tinha autonomia para identificar um defeito, parar sua máquina e realizar um reparo.

Portanto, pode-se verificar o ato de oferecer independência ao colaborador nos fundamentos do *Lean Manufacturing* e da Gestão de Talentos Humanos. Ambos necessitam que o colaborador sinta-se independente para tomar decisões para mantê-lo engajado, no caso do LM com as ferramentas de qualidade e no caso da GTH com a cultura organizacional proposta. Logo, pode-se observar uma primeira interação possível de ocorrer entre os conceitos de GTH e LM.

Uma possível ferramenta do LM que poderia ser adaptada pelo gestor para engajar seus talentos é o *Kaizen*. O gestor incentivaria a realização de projetos de melhoria

contínua nas atividades rotineiras dos talentos, de forma que eles tivessem autonomia para atuar e apresentar seu trabalho para a diretoria, assim ganhariam visibilidade e elogios.

Para a execução dos projetos dos colaboradores e acompanhamento por parte do gestor, poderia ser proposto o uso do ciclo PDCA para organização das ideias e do projeto.

Portanto, podem-se observar duas ferramentas do LM que auxiliariam a rotina do gestor para motivar seus colaboradores, o *Kaizen* e o ciclo PDCA.

4.2.2 Desenvolver

No macroprocesso de desenvolver, o departamento de RH trouxe como principal ferramenta um programa da organização que promove treinamentos, cursos, *coaching* e *mentoring* de acordo com as necessidades específicas de cada talento. A necessidade de cada um é identificada no fórum de pessoas, que ocorre anualmente, nesse encontro o RH e os gestores traçam planos de ação que devem ser tomados com cada um de seus talentos e essas diretrizes irão guiar o gestor. Por isso, na entrevista com o gestor foi apontado o fórum de pessoas como a ferramenta mais utilizada para esse fim.

Assim, como as máquinas de uma linha de produção necessitam de reparos para continuar operando atendendo e superando expectativas, o ser humano também necessita de “reparos” para que isso ocorra.

O LM utiliza como ferramenta para manter seus equipamentos em bom funcionamento o TPM, no quadro 4 foram apresentados os principais pilares dessa ferramenta, que podem ser resumidos resumir em: proatividade dos colaboradores para buscarem desenvolvimento e agirem preventivamente no processo, através de reparos e melhorias.

A GTH, por sua vez, tem como principal ferramenta para o desenvolvimento de talentos os treinamentos, que proporcionam o aprendizado de novas competências técnicas e comportamentais.

Nas entrevistas, foi apresentado como principal ferramenta o fórum de pessoas que elabora um plano de ação das diretrizes de desenvolvimento para cada talento e um programa organizacional de treinamentos. Portanto, sugere-se que o gestor utilize dos pilares do TPM para enraizar autonomia nos talentos de seu time, de modo que eles possam agir proativamente em seu desenvolvimento.

Assim como nos programas de TPM existem manutenções planejadas periodicamente para reparos, o gestor substituiria o reparo por treinamento de alguma competência necessária para o momento que a equipe vivencia.

Para o gestor elaborar um planejamento para a execução de um treinamento, como o mencionado acima, poder-se-ia utilizar o ciclo PDCA para acompanhar esse processo do início ao fim e assim nunca parar de desenvolver novas competências estratégicas para seu time.

Outra ação do TPM é que o próprio colaborador tenha autonomia para realizar um reparo, assim o talento poderia ativamente ir até o gestor e separar um tempo para desenvolver uma competência que irá leva-lo a realizar *Kaizen*, isto é, ações de melhoria contínua em suas atividades.

Dentro das ações de melhoria, poderia ser sugerida também a aplicação do 5S, uma vez que, essa ferramenta auxiliaria o gestor e seu time a organizar o ambiente de trabalho e padronizar os processos para facilitar no acompanhamento das atividades e visualizar a evolução de cada talento.

4.2.3 Monitorar

No macroprocesso de monitorar foi apontado pelo RH como principal ferramenta o fórum de pessoas, pois de lá saem informações que alimentarão um grande banco de dados sobre a situação de cada talento. Por sua vez, o gestor trouxe como principal ferramenta para monitoramento as conversas periódicas que possui individualmente com cada membro da equipe, esses encontros são qualificados e quantificados para serem reportados à diretoria e nortear a tomada de decisão.

A ferramenta mais utilizada para monitorar processos é carta de controle, como já apresentado na fundamentação teórica. Sabe-se que existem alguns indicadores dos talentos que já são monitorados e guardados em bancos de dados como, quantidade de horas extras realizadas na semana e quantidade de inter-jornada.

Sugere-se ao gestor que construa uma carta de controle utilizando os dados da quantidade de horas trabalhadas para cada talento. Uma vez que hora extra é algo indesejado e absenteísmo também, será possível acompanhar e entender o que está acontecendo com cada talento. Por exemplo, se o colaborador está faltando muito é necessário entender se é por estresse do trabalho, doenças que foram acarretadas pelas

atividades realizadas, falta de motivação ou algo do gênero. Assim como, se ele está fazendo hora extra é importante entender o que está acontecendo, se realmente teve um aumento de demanda de trabalho, se falta desenvolver alguma competência no colaborador ou algo do gênero.

Para a tomada de ação do gestor quando ocorresse uma causa especial, sugere-se a utilização do ciclo PDCA para investigação da causa e propor uma solução de melhoria. Assim o gestor e o talento poderia aplicar um *Kaizen* para mitigar a causa especial, que levou a alteração do ponto fora de controle estatístico.

4.3 Treinamento

O segundo tópico da entrevista foi sobre treinamento que o RH fez como instrução para que os gestores pudessem executar as atividades e ferramentas listadas nos macroprocessos. As respostas obtidas estão esquematizadas no quadro 8.

Quadro 8 - Treinamento

Roteiro X (RH)	Roteiro Y (Gerente)
Há treinamentos pra auxiliar os gestores a realizarem as atividades apontadas anteriormente? Qual a periodicidade desses treinamentos?	Você recebeu treinamento para realizar as atividades respondidas anteriormente? Como foi esse treinamento?
Não. Mas ocorrem conversas de alinhamento de quando cada atividade deve ser realizada. O que existe são materiais que oferecem instruções e boas práticas para nortear os gerentes. Também é comum, durante o período de atividades específicas ocorrerem plantão do pessoal do RH para tirar eventuais dúvidas dos gestores.	Não houve treinamento, os aprendizados vieram com a prática. Metodologia da tentativa e erro.

Fonte: autoria própria

Pode-se verificar que há uma falta de comunicação e capacitação nesse ponto, uma vez que o gestor em nenhum momento da entrevista trouxe alguma das informações apresentadas pelo RH.

Portanto, sugere-se que a comunicação seja realinhada e que o RH programe pequenos treinamentos com os gestores para capacitá-los a realizar os macroprocessos de motivar, desenvolver e monitorar talentos.

4.4 Interface entre os departamentos

O terceiro tópico da entrevista buscou compreender como era o relacionamento entre os departamentos, o esquema das respostas encontradas pode ser observado no quadro 9.

Quadro 9 - Interface entre os departamentos

Roteiro X (RH)	Roteiro Y (Gerente)
Há algum indicador que auxilie o RH a visualizar se o gestor está conseguindo praticar suas ações nas atividades já citadas?	Você geralmente busca auxílio do RH para lidar com as atividades de gestão de talentos?
Não há um indicador específico para o desempenho do gestor, mas isso é identificado através de outras ferramentas como a pesquisa de engajamento e o fórum de pessoas.	O RH é disponível e sempre ajuda quando é procurado. Só foi procurado pelo gerente uma vez para auxiliar em um desenvolvimento fracassado que levou ao desligamento de um colaborador.

Fonte: autoria própria

Observou-se que o relacionamento entre os departamentos é bem aberto, os gestores possuem liberdade para buscarem o RH para pedir aconselhamento e suporte com qualquer processo ligado à gestão de seu time.

O RH apesar de não possuir um indicador que acompanhe e monitore o desenvolvimento dos gestores, isso pode ser bem observado e quantificado na pesquisa de engajamento que tem uma parte dedicada para o relacionamento dos colaboradores com a liderança.

Portanto, pode-se ter como premissa que o departamento de Recursos Humanos ofereça todo o suporte necessário para o gestor coletar as informações de horas trabalhadas de seu time para montar cartas de controle.

Além disso, o departamento de RH também incentiva os gestores a agirem proativamente com seus talentos, portanto, pode-se assumir como premissa que o RH também incentivaria os gestores a realizarem programas de TPM nos moldes apontados no tópico anterior.

4.5 Identificação dos talentos

No quarto tópico foi investigado se havia alguma ferramenta implantada que norteava o RH e o gestor a compreender o perfil do colaborador. As respostas obtidas foram esquematizadas no quadro 10.

Quadro 10 - Relacionamento e identificação dos talentos

Roteiro X (RH)	Roteiro Y (Gerente)
O RH fornece algum tipo de mapeamento de perfil aos gestores? Há algum aconselhamento ou instruções para facilitar a gestão rotineira dos talentos?	Quanto aos talentos de sua equipe, você consegue identificar quais são os pontos fortes que cada um possui? Você tem a percepção de que tem atingido seu objetivo de motivar e desenvolver os membros da sua equipe?
Não é um ponto muito explorado atualmente. A única atividade que envolve algumas identificações de competências é no momento da seleção de pessoal, em que os gestores colocam competências que o cargo necessita.	Utiliza um mapa criado por ele mesmo de cada membro da equipe, em que mostram quem a pessoa era quando entrou e o que foi desenvolvendo ao longo da estadia na empresa. A conversa clara que acontece com frequência ajuda a alinhar expectativas, o que tem mantido o time motivado.

Fonte: autoria própria

O mapeamento de perfil dos colaboradores foi apontado como sendo explorado mais no momento da seleção. O gestor em questão possui uma metodologia própria para acompanhar perfil e competências do seu time para facilitar o desenvolvimento de cada um.

Assim, pode-se aferir que o mapeamento de perfil não é algo muito explorado por essa organização, sendo assim, para a gestão e utilização das ferramentas não haverá premissas a serem consideradas sobre cada um dos colaboradores.

Afim de exemplificação se houvesse algum tipo de metodologia de mapeamento de perfil que apontasse quem é o perfil que naturalmente é mais planejado e analítico e qual é o mais comunicativo e persuasivo, o gestor poderia contar com essa premissa para a elaboração dos treinamentos ativos de competências do TPM, de modo que o talento mais comunicativo poderia ser alocado para elaborar um treinamento sobre o tema.

4.6 Conflito entre gerações

Por fim, no último tópico da entrevista buscou-se entender se haviam desafios com relação ao conflito entre as gerações, as respostas foram esquematizadas no quadro 11.

Quadro 11 - Conflito entre gerações

Roteiro X (RH)	Roteiro Y (Gerente)
Em sua opinião o RH deve fazer alguma distinção entre gerações quando falamos de desempenho?	Você nota que há diferença de perfil entre as gerações que você lidera? Como tem lidado com isso?
A diferença entre gerações não é um ponto de atenção. As pessoas são tratadas e desenvolvidas sem distinção de idade, gênero ou etnia.	Não identifica nenhuma diferença abrupta no perfil que influencie na rotina. Porque confia muito na seleção realizada pelo RH com relação a selecionar pessoas que possuem facilidade com adaptação. Além disso, ocorrem treinamentos sobre assuntos ligados a tecnologias para que todos estejam aptos a realizar todas as atividades.

Fonte: autoria própria

Pode-se observar que o conflito entre gerações não é um ponto de atenção nessa organização, porque a seleção de pessoal busca talentos que possuam mente aberta e que não apresentem qualquer tipo de preconceito com idade, gênero ou etnia.

Assim, para proporcionar um ambiente de equidade a organização oferece treinamentos para que as diferenças gerações consigam acompanhar o avanço tecnológico de modo que todos possam partir de um mesmo patamar.

Portanto, apesar do conflito entre gerações ser um ponto de atenção na literatura de GTH, essa premissa não precisa ser levada em conta na elaboração das ferramentas na gestão para a organização entrevistada.

5. CONCLUSÃO

Foi possível encontrar ferramentas dentro do LM que auxiliassem gerentes a realizar a gestão de pessoas em sua rotina, mas as ferramentas apontadas necessitariam de adaptações uma vez que estariam sendo aplicadas a um ambiente diferente do fabril.

As ferramentas encontradas no LM que puderam ser integradas com as de GTH foram: *Kaizen*, ciclo PDCA, 5S, carte de controle e TPM. Tais ferramentas aproximariam os gestores que tem formação acadêmica em engenharia à gestão de talentos, uma vez que a familiaridade com as ferramentas do *Lean Manufacturing* costuma ser maior do que as do campo de Gestão de Talentos Humanos na formação desses profissionais.

Na empresa em que foi realizado o trabalho, pode-se observar que a cultura organizacional possibilitaria a implementação das ferramentas TPM e carta de controle adaptadas para a gestão de talentos, uma vez que elas poderiam facilitar a rotina do gestor nos macroprocessos de motivar, desenvolver e monitorar.

Também foi identificado que o conflito de gerações não é um ponto de atenção nessa organização e que não, necessariamente, precisa ser levado como ponto focal para a elaboração de ferramentas de gestão de pessoas.

Este trabalho será apresentado para o gestor do setor de Logística de Suprimentos, para que, em caso de interesse seja possível aplicar as propostas na área. No apêndice A observa-se esquematicamente como a implementação poderá ser realizada.

Sugere-se, como trabalho futuro, validar a aplicação das ferramentas adaptadas mostradas neste trabalho, estendendo-a para outras empresas.

REFERÊNCIAS

- ACCENTURE. **How to engage analytical talent**. Acessado em: < <https://www.accenture.com/br-pt> >. Visualizado em: 19/20/2020.
- AIRES, Cátia. **A tecnologia e os turistas da Geração Z**. Tese (Mestrado em Gestão do Turismo). Instituto Politécnico do Porto. Escola Superior de Hotelaria e Turismo. 2018.
- BEER, M. et al. **Managing Human Assets: The Groundbreaking Harvard Business School Program**. New York, NY: Free Press, 1984.
- BERGER, A. A. **Técnicas de pesquisa de mídia**. Publicações prudentes, 1998.
- BERTO, R. M. V. S.; NAKANO, D. Revisitando a produção científica nos anais do Encontro Nacional de Engenharia de Produção. **Production**, São Paulo, v. 24, n. 1, p. 225-232, 2014.
- BICHENO, J. **The Lean Toolbox**. Picsie Books, Ed., 2008.
- CARRERAS, M. R. **Fabricação enxuta**. A evidência de uma necessidade. Madri: Edições Díaz de Santos, 2010.
- CHERRAFI, A., et al. *The integration of lean manufacturing, Six Sigma and sustainability: A literature review and future research directions for developing a specific model*. *Journal of Cleaner Production*, 139, 828–846. 2016.
- CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas: o novo papel da gestão do talento humano**. 5.ed. São Paulo: Atlas , 2020.
- CHIAVENATO, I. **Princípios da Administração: o essencial em Teoria Geral da Administração**. 2.ed. Barueri: Editora Manole Ltda. , 2013.
- CHIAVENATO, I. **Recursos Humanos: O Capital Humano das Organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2015.
- Coimbra, E. A. **Total Flow Management: Achieving Excellence with Kaizen and Lean Supply Chains (1st ed.)**: Kaizen Institute. 2009.
- COSTA, A. F. B. et al. **Controle estatístico de qualidade**. 2. ed. São Paulo: Atlas. 2016.
- COSTA, M. C. C. **Sociologia: Introdução à ciência da sociedade**. São Paulo: Moderna, 2005.
- DEMO, P. **Pesquisa e informação qualitativa**. Papirus Editora, 2001.
- DEVANA, M. A. FOMBRUN, C. TICHY, N. M. **Strategic human resource management**. New York: John Wiley & Sons, 1984.
- DUTRA, J. S.; HIPÓLITO, J. A. M; S.ILVA, C. M. Gestão de pessoas por competências: o caso de uma empresa do setor de telecomunicações. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 4, n. 1, p. 161-176, 2000.

ÉBOLI, M. Educação corporativa: panorama e perspectivas. In: BOOG, Gustavo G.; BOOG, Magdalena T. (Org.). Manual de treinamento e desenvolvimento: gestão e estratégias. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006, p.57-68.

EISENHARDT, K. M. Building theories from case study research. **Academy of management Review**, Briarcliff Manor, v. 14, n. 4, p. 532-550, 1989.

Exemplo de carta de Xbarra-R. **Suporte Minitab@18**. Disponível em: <<https://support.minitab.com/pt-br/minitab/18/>>. Acessado em: 05/11/2020.

FONTANA, A.; PROKOS, A. H. **A entrevista: Do formal ao pós-moderno**. Imprensa da costa esquerda, 2007.

FRANKL, V. **A busca do homem pelo significado**. Boston: Beacon Press, 1959.

GIL, A. C. **Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2007.

GUBER, Rosana. **Etnografia: método, campo e reflexividade**. Editores do século XXI, 2019.

Hicks, B. J. **Lean information management: Understanding and eliminating waste**. International Journal of Information Management, 27(4), 233–249. 2007.

HIRANO, H. **5 pillars of the visual workplace**. CRC Press, 1995.

IMAI, M. **A Commonsense Approach to a Continuous Improvement Strategy**. United States of America: McGraw-Hill. 1997.

IMAI, M. **Kaizen - The Key to Japan's Competitive Success**. New York: McGraw-Hill. 1986.

KITSUNE. **Princípios mais importantes sistema toyota de produção (TPS)**. 2014. Disponível em: <<https://kitsuneassessoriaetreinamento.wordpress.com/2015/03/23/principios-mais-importantes-sistema-toyota-de-producao-tps/>>. Acessado em: 26/03/2020.

LAZZARINI, S. G. Estudos de caso: aplicabilidade e limitações do método para fins de pesquisa. **Economia & Empresa**, São Paulo, v.2, n.4, p. 17-26, 1995.

LIKER, J. K. MORGAN, J. M. **The Toyota Way in Services: The Case of Lean Product Development**. Academy of Management Perspectives, 20(2), 5–20. 2006.

LIKER, J. **The Toyota Way: 14 Management Principles from the World's Greatest Manufacturer**, ISBN-13:978-0071392310, McGraw-Hill Education. 2004.

LIMONGI, A. C. F. Qualidade de vida no trabalho: conceitos e práticas nas empresas da sociedade pós-industrial. **Em: Qualidade de vida no trabalho: conceitos e práticas nas empresas da sociedade pós-industrial**. 2003. p. 189-189.

LOPES, N. R. **Os fatores críticos para a sustentabilidade do Lean Manufacturing: revisão sistemática da literatura, estudo de caso e opinião de especialistas**. Tese (Mestrado em Engenharia de Produção). Universidade Federal de São Carlos. 2019.

MANNHEIM, M. El Problema de las Generaciones. **Española e Investigaciones Sociológicas**. nº62, 145-168.1993.

MARQUES, M. **Flexibilidade organizacional e práticas de gestão de recursos humanos**: Estudo de caso numa empresa de fabrico de componentes para automóveis. Actas dos ateliers do Vº Congresso Português de Sociologia, Sociedades Contemporâneas: Reflexividade e Acção, Atelier: Contextos Organizacionais e Organizações. 2004.

MARTINS, S. M. T. **A evolução da função e arquitetura de recursos humanos em grandes empresas**: estudos de caso. Tese (Mestrado em Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos). Instituto Superior de Contabilidade e Administração Politécnico do Porto. Porto. 2019.

MASLOW, A. H. **A Theory of Human Motivation**. 1943. Disponível em: <<http://psychclassics.yorku.ca/Maslow/motivation.htm>>. Acessado em: 14/03/2020.

MELO, T. F.S. **Aplicação de Princípios Lean Thinking e Manutenção Produtiva Total na gestão das ferramentas de produção numa empresa de cortiça**. Tese (Mestrado Integrado em Engenharia e Gestão Industrial). Universidade do Minho. 2019.

MENETTI, S.; KUBO, E.; OLIVA, E. A geração Y brasileira e o seu comprometimento organizacional em empresas de conhecimento intensivo. **Revista de Gestão dos Países de Língua Portuguesa**, Lisboa, v. 14, n. 2, p. 02-13, 2015.

MICHAELS, E. HANDFIELD-JONES, H. AXELROD, B. **A guerra pelo talento**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2002.

MOTTA, F.C.P. **Teoria geral da administração**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning. 2002.

OLIVEIRA, S. **Geração Y: Era das conexões, tempo de relacionamentos**. São Paulo: Clube de Autores. 2009.

ORTIZ, C. A. **Kaizen Assembly: Designing, Constructing, and Managing a Lean Assembly Line**. (L. Taylor and Francis Group, Ed.). Taylor & Francis Group. 2006. Disponível em: <<https://doi.org/10.1073/pnas.0703993104>>. Acessado em: 02/11/2020.

PIVETTA, N. P. et al. A Influência do modelo weberiano de burocracia na escola clássica, escola de relações humanas e abordagem comportamental. **Revista de Administração IMED**, Passo Fundo, v. 8, n. 2, p. 90-117, 2018.

SCHERMANN, D. **Pirâmide de Maslow**: o que é e por que você precisa conhecê-la. 2018. Disponível em: <<https://blog.opinionbox.com/piramide-de-maslow/>>. Acessado em: 12/03/2020.

SEEMILLER, C.; GRACE, M. **Geração Z: Um século em desenvolvimento**. Abingdon: Routledge. 2018.

SHIELDS, L. **Step Aside Millennials: Gen Z Has Arrived - Ideas in Digital**. Disponível em: <<https://iid.co/case-studies/>>. Acessado em: 07/03/2020.

SHINGO, Shigeo. **O sistema Toyota de produção**. Porto Alegre: Bookman Editora, 1996.

SINGH, J., & SINGH, H. *Continuous improvement philosophy – literature review and directions*. Benchmarking: An International Journal, 22(1), 75–119. 2015. Disponível em: < <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/BIJ-06-2012-0038/full/html> >. Acessado em: 02/11/2020.

STERNBERG, H., et al. *Applying a lean approach to identify waste in motor carrier operations*. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 62(1), 47–65. 2012.

STRAUSS, W. *et al. Generations: The history of America's future*. New York: Newsweek. 1991.

VASCONCELOS, K. C. A geração Y e as suas âncoras de carreira. **Revista Eletrônica de Gestão Organizacional**, Espírito Santo, Vitória, v.8. 2010.

VELOSO, E. Percepção sobre carreiras inteligentes: diferenças entre as gerações Y, X e baby boomers. **REGE – Revista de Gestão**. São Paulo, v. 23, p. 88-89. 2016.

VELOSO, K. C. Escola Clássica da Administração e sua Influência nas Organizações Empresariais Contemporâneas. **Revista de Ciências Gerenciais**, Londrina, v. 19, n. 29, p. 41-46, 2015.

WILSON, L. *How to implement Lean Manufacturing*. United States of America: McGraw-Hill. 2010.

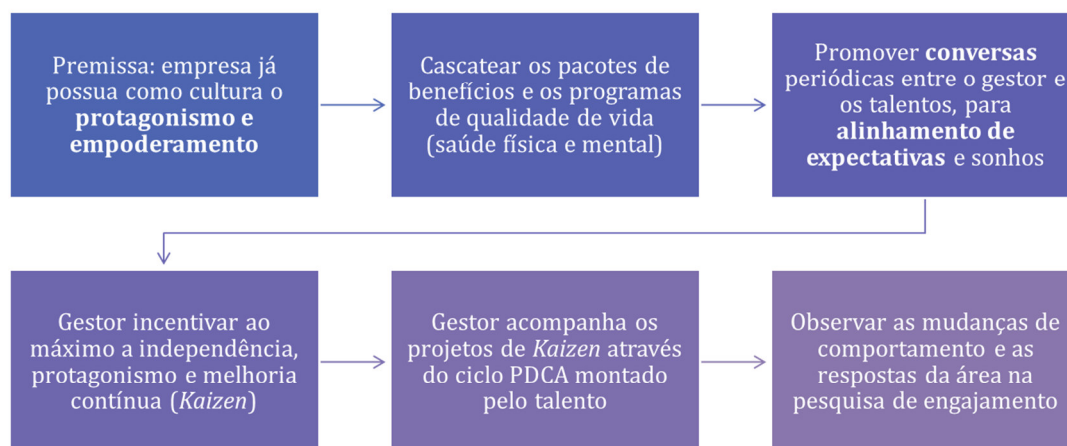
WOMACK, J. P. JONES, D. T. Pensamento enxuto - banir o desperdício e criar riqueza em sua corporação. **Jornal da Sociedade de Pesquisa Operacional**, Rio de Janeiro, v. 48, n. 11, p. 1148-1148, 1997.

WOMACK, James P.; JONES, Daniel T. **A máquina que mudou o mundo**. Gulf Professional Publishing, 2004.

APÊNCE A – Estrutura esquemática para implementação das ideias propostas

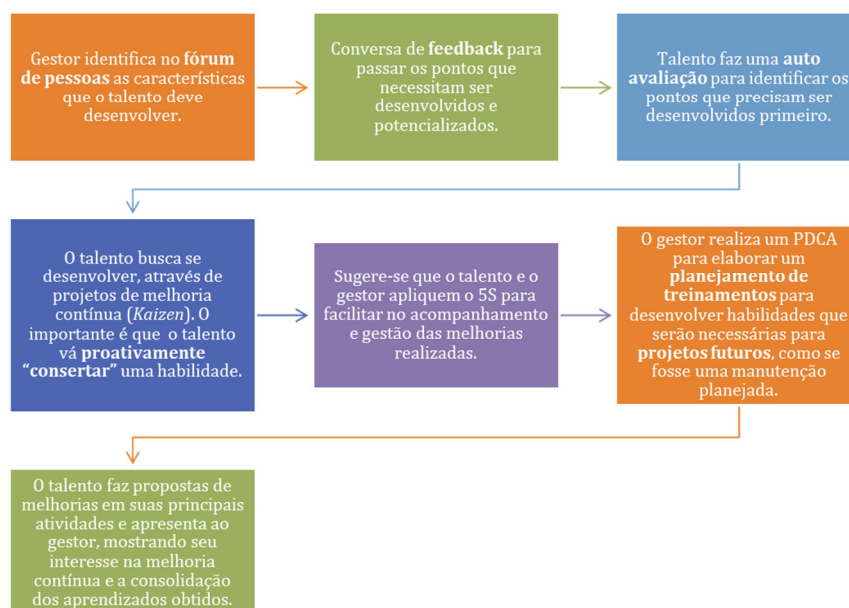
As figuras 9, 10 e 11 esquematizam as etapas que podem ser utilizadas para a implementação de cada uma das sugestões nos macroprocessos de: motivar, desenvolver e monitorar.

Figura 9 - Passo a passo sugerido para implementação das propostas no macroprocesso de motivar



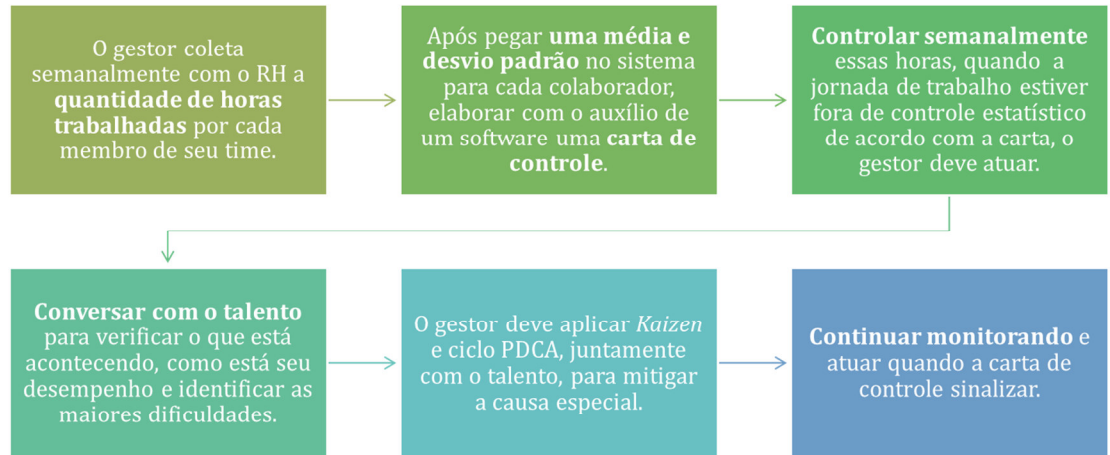
Fonte: autoria própria

Figura 10 - Passo a passo sugerido para implementação das propostas no macroprocesso de desenvolver



Fonte: autoria própria

Figura 11 - Passo a passo sugerido para implementação das propostas no macroprocesso de monitorar



Fonte: autoria própria