

GABRIEL BRAZ PENTEADO VILLAR FÉLIX

**Utilização do PDCA para estudo e desenvolvimento de plano de ação para
implementação de sistema de avaliação de trabalho em empresa de comércio eletrônico.**

SÃO PAULO

2021

GABRIEL BRAZ PENTEADO VILLAR FÉLIX

**Utilização do PDCA para estudo e desenvolvimento de plano de ação para
implementação de sistema de avaliação de trabalho em empresa de comércio eletrônico.**

Trabalho de Formatura apresentado à Escola
Politécnica da Universidade de São Paulo para
obtenção do diploma de Engenheiro de
Produção

Orientador: Prof. Dr. Laerte Idal Sznclwar

SÃO PAULO

2021

Aos meus pais e minha irmã.

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar gostaria de agradecer aos meus pais, Silvia e Fernando, que desde que nasci nunca mediram esforços para que eu pudesse alcançar todos os meus sonhos e me apoiaram em cada uma das conquistas. À minha irmã e melhor amiga, Marianna, que sempre esteve ao meu lado nos maiores momentos de dificuldade durante a graduação e soube dizer exatamente o necessário para cada um dos momentos.

Aos meus avós maternos e paternos, Osvaldo e Ineide, e José e Maria, que deram apoio, carinho e base para que eu, minha irmã, meus pais e seus irmãos pudéssemos nos desenvolver. À toda minha família que sempre esteve ao meu lado quando preciso.

Aos amigos que fiz nessa jornada, Guilherme, Gabriel - com os quais dividi ainda aventuras internacionais - André e Tales, que sempre estiveram presentes para conversas sobre a vida, a faculdade ou simplesmente presentes e me ajudaram a tornar essa caminhada mais suave.

À Catarina, que por mais que por muitas vezes tenhamos ficado muito tempo separados ao longo dos anos das nossas faculdades, sempre esteve comigo não importa onde estivesse, seja em Santa Catarina, Santo André, Barcelona ou Bremen.

Aos amigos e companheiros de CAEP e de turma: Rafael, Fernando, Gustavo, Flávia, Victor Hugo, Camila, Beatriz, Victor e tantos outros que me ajudaram em momentos acadêmicos e pessoais que aconteceram durante a graduação.

À Beatriz, que por tanto tempo caminhou ao meu lado como namorada e agora caminha como uma grande amiga e sempre fez de tudo e mais um pouco para me apoiar. Só tenho a agradecer cada um dos momentos que passamos juntos, os felizes e os tristes, esses me ajudaram, de alguma maneira, a chegar até aqui e me levarão ainda muito longe.

Ao Centro Acadêmico da Engenharia de Produção, que me proporcionou um aprendizado incrível nos anos de gestão e momentos de descontração e relaxamento em meio à rotina cansativa durante os anos de Escola Politécnica.

À Cris e Osni, pelo suporte e apoio incondicional que deram a mim e a todos os alunos que passaram pela Engenharia de Produção desde 1989, se existem duas pessoas no mundo que merecem ele todo, são vocês.

À Mariana, que apareceu apenas recentemente em minha vida, mas foi de fundamental papel na reta final de graduação, me ajudando a ver mais claramente quando a situação parecia sem solução, sempre com um sorriso aberto e um abraço apertado.

À Escola Politécnica e à Universidade de São Paulo pelos meios que me foram dados para conseguir me superar a cada dia e vencer todas as dificuldades impostas. Àqueles que lutam pelo direito à universidade pública e gratuita no Brasil, mostram que existe a luz do conhecimento mesmo nos tempos mais sombrios.

Ao Professor Laerte, pela orientação neste Trabalho de Formatura, pelas aulas lecionadas e pela humanidade e pela consciência presentes em suas falas. Que continuem a guiar as pessoas para o caminho correto sempre.

Àqueles que nem sabem, mas que ajudam a manter a Universidade de pé sem poder aproveitá-la, com o fruto do suor de seu trabalho. Que nosso país possa evoluir e seus filhos ingressem nesse meio que ainda se mantém tão elitizado.

Por fim, gostaria de agradecer a todos aqueles que acreditam num futuro melhor, a todos aqueles que lutam por todos os tipos de igualdade, pelo acesso à serviços públicos de qualidade e pela vida acima de tudo.

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.

Catlogação-na-publicação

Félix, Gabriel

UTILIZAÇÃO DO PDCA PARA ESTUDO E DESENVOLVIMENTO DE PLANO DE AÇÃO PARA IMPLEMENTAÇÃO DE SISTEMA DE AVALIAÇÃO DE TRABALHO EM EMPRESA DE COMÉRCIO ELETRÔNICO. / G. Félix -- São Paulo, 2020.

108 p.

Trabalho de Formatura - Escola Politécnica da Universidade de São Paulo. Departamento de Engenharia de Produção.

1.PDCA 2.AVALIAÇÃO DO TRABALHO 3.PSICODINÂMICA DO TRABALHO I.Universidade de São Paulo. Escola Politécnica. Departamento de Engenharia de Produção II.t.

“Sonhos são projetos pelos quais se luta”

(Paulo Freire)

RESUMO

O presente trabalho tem como objetivo desenvolver um plano de ação para a implementação de um sistema de avaliação do trabalho em uma empresa de comércio eletrônico de supermercados. Para isso foi feita uma análise sobre as atividades da empresa, seus processos e os contextos em que ela e seus trabalhadores estão inseridos, como o padrão de consumo dentro de consumidores em um cenário de isolamento social e previsões para quando ele passe e do mercado como um todo. Foi utilizada a ferramenta de PDCA para a construção do plano de ação e de orientações para a continuidade do projeto, de acordo com as diretrizes estabelecidas pela empresa para o projeto final de seus estagiários. A oportunidade abordada foi desenvolvida a partir de uma extensa análise sobre as atividades da empresa e os espaços para melhoria nela presente, sendo estudados seus fenômenos e processos para que se pudesse desenvolver o plano de ação. Além disso, foram utilizados conceitos da Psicodinâmica do Trabalho e da Ergonomia para abordar o assunto com um olhar que entendesse o ponto de vista do trabalhador e assim os pudesse beneficiar.

Palavras-chave: PDCA. Avaliação do trabalho. Ergonomia. Psicodinâmica do trabalho. Comércio eletrônico. Supermercado. Serviços.

ABSTRACT

This term paper aims to develop an action plan for the implementation of a job evaluation system in a supermarket e-commerce company. For this, an analysis was made about the company's activities, its processes and the contexts in which it and its workers are inserted, such as the pattern of consumption within consumers in a scenario of social isolation and forecasts for when it passes and well as the market as a whole. The PDCA was used to build the action plan and guidance tool for the continuity of the project, according to what was determined by the company for the final project of its interns. The approached opportunity was developed from an extensive analysis of the company's activities and the spaces to improve it, its phenomena and processes were studied so that the action plan could be developed. In addition, the concepts of Psychodynamics of Work and Ergonomics were used to approach the subject with a view that understood the point of view of the worker and thus can benefit them.

Key-words: PDCA. Job evaluation. Ergonomics. Psychodynamics of work. E-commerce. Supermarkets. Services.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Tipos de Alienação.....	23
Figura 2 – Ciclo de Deming	30
Figura 3 – Ciclo PDCA	30
Figura 4 – Ciclo PDSA.....	31
Figura 5 – Diagrama de Ishikawa.....	34
Figura 6 – Matriz de Priorização	34
Figura 7 – Exemplo de Estratificação	48
Figura 8 – 5W2H.....	50
Figura 9 – Meios Pelos Quais os Consumidores Encontraram as Plataformas e Produtos Online	55
Figura 10 – Canais Usados para Compra	56
Figura 11 – Gráfico de produtividade x compensação por hora.....	56
Figura 12 – Estrutura Organizacional simplificada.....	60
Figura 13 – Comportamento da Rotatividade na Empresa.....	73
Figura 14 – Estratificação Tempo de Experiência x Rotatividade	73
Figura 15 – Estratificação Motivo x Rotatividade	73
Figura 16 – Fluxo de Processo de Contratação de Funcionários.....	83
Figura 17 – Compilado de Estratificações.....	86
Figura 18 – Processo de Jornada do Cliente.....	90
Figura 19 – Estrutura do Diagrama de Ishikawa	92
Figura 20 – Agrupamentos e Causas no Diagrama de Ishikawa	95
Figura 21 – Matriz de Priorização	101
Figura 22 – Relatório 3G.....	106

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Fases e Subfases do Ciclo PDCA	32
Tabela 2 – Crescimento de valor de FMCGs Online e Offline	52
Tabela 3 – Parcela do comércio eletrônico de FMCGs	53
Tabela 4 – Projeção de parcela do comércio eletrônico de FMCGs em 2025.....	54
Tabela 5 – Crescimento por Grupo de Consumo	54
Tabela 6 – Plano de Ação Proposto.....	103

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

PDCA: *Plan, Do, Check, Act* (Planejar, Fazer, Checar, Agir)

FMCG: *fast moving consumer goods* (produtos de consumo rápido)

SLA: *Service Level Agreement* (Acordo de Nível de Serviço)

GMV: *Gross Merchandise Value* (Valor Bruto de Mercadorias)

TPS: *Toyota Production System* (Sistema Toyota de Produção)

NPS: *Net Promoter Score*

OKR: *Objectives and Key Results* (Objetivos e Resultados Chave)

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	14
1.1	Contexto	14
1.2	Motivação	15
1.3	Objetivos	16
1.4	Estrutura	16
2	REVISÃO BIBLIOGRÁFICA	18
2.1	Psicodinâmica do Trabalho e Ergonomia.....	18
2.1.1	Histórico	18
2.1.2	Trabalho.....	18
2.1.3	Organização do Trabalho	24
2.1.4	Avaliação do Trabalho	25
2.2	Ciclo PDCA.....	29
2.2.1	Origens	29
2.2.2	O PDCA	31
2.2.3	Ferramentas	33
2.3	Maneira como as organizações se constituem.....	35
2.3.1	Escopo	35
2.3.2	Missão e Visão	36
2.3.3	Valores.....	36
2.4	Pesquisa Crítica	37
2.5	Serviços	38
3	METODOLOGIA	40
3.1	Metodologia de Pesquisa.....	40
3.1.1	Coleta dos dados.....	42
3.2	Método Geral de Projeto	43
3.3	Descrição sobre a aplicação do PDCA.....	44
3.3.1	Etapa " <i>Plan</i> " - Planejar.....	44
3.3.1.1	Identificação do Problema ou Oportunidade.....	45
3.3.1.2	Análise de Fenômeno	47
3.3.1.3	Análise de Processo.....	48
3.3.1.4	Desenvolvimento de Plano de Ação.....	49
3.3.2	Etapa " <i>Do</i> " - Fazer	50

3.3.3	Etapa " <i>Check</i> " - Checar	50
3.3.4	Etapa " <i>Act</i> " - Agir.....	51
3.3.4.1	Padronização	51
3.3.4.2	Conclusão	51
3.4	Mercado e Empresa	52
3.4.1	Mercado.....	52
3.4.2	A empresa.....	57
3.4.2.1	Unidades de Negócio.....	57
3.4.2.2	Estrutura Organizacional.....	58
3.4.2.3	Missão, Visão e Valores	60
4	RESULTADOS.....	62
4.1	Planejamento	62
4.1.1	Identificação do Problema ou Oportunidade	62
4.1.1.1	Atividade da Empresa	62
4.1.1.2	Mercado e Contexto	63
4.1.1.3	Reconhecimento e Desenvolvimento	64
4.1.1.4	Cooperação.....	67
4.1.1.5	Engajamento e Rotatividade dentro da empresa	69
4.1.1.6	Caracterização da Oportunidade	74
4.1.1.7	Smart Goals	76
4.1.2	Análise de Fenômeno	77
4.1.2.1	Atividade da Empresa	77
4.1.2.2	As questões do Reconhecimento e do Desenvolvimento.....	79
4.1.2.3	Outras questões envolvidas	81
4.1.2.4	O caso da Área de Gente e Gestão na Óptica da Fixação em Métricas	82
4.1.2.5	Estratificações	84
4.1.3	Análise de Processo.....	86
4.1.3.1	Mapeamento dos Processos.....	86
4.1.3.2	Diagrama de Ishikawa	91
4.1.4	Plano de Ação.....	96
4.1.4.1	Ações Geradas.....	96
4.1.4.2	Priorização das Ações	99
4.1.4.3	Plano de Ação.....	101
4.2	Demais Fases do Ciclo PDCA.....	103

4.2.1	Fase “ <i>Do</i> ”	104
4.2.2	Fase “ <i>Check</i> ”	104
4.2.3	Fase “ <i>Act</i> ”	105
4.2.3.1	Padronização	105
4.2.3.2	Conclusão do PDCA	105
5	DISCUSSÃO FINAL E CONCLUSÃO	107
5.1	Discussão Final.....	107
5.2	Objetivos, Métodos e Validação	107
5.3	Aprendizados.....	108
5.4	Limitações	108
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	110

1 INTRODUÇÃO

O trabalho em questão apresenta um planejamento para a implantação de um sistema de avaliação de desempenho em uma *startup* do setor de vendas e entregas de produtos de supermercado por meio de plataforma digital. A ferramenta utilizada para o desenvolvimento do projeto foi a de *Plan* (Planejar), *Do* (Fazer), *Check* (Conferir), *Act* (Agir) (PDCA), sendo essa uma ferramenta comumente utilizada pela empresa no desenvolvimento de seus projetos de melhoria contínua. Por motivos de sigilo, o nome da empresa não pode ser revelado e, portanto, a empresa será denominada simplesmente por empresa e sua empresa controladora por empresa-mãe.

No decorrer da introdução, foram explicitados os contextos, as motivações, os objetivos e a estrutura sobre a qual o trabalho foi desenvolvido. Além disso, no decorrer do trabalho foram apresentados as referências utilizadas, as análises desenvolvidas, os resultados obtidos e, por fim, as conclusões.

1.1 Contexto

A empresa foi criada em 2016, por três sócios num contexto de crescimento do uso de plataformas digitais - aplicativos em celulares e plataformas digitais - para a compra de diversos tipos de produtos, entre eles os produtos de supermercado.

Além do contexto digital, os fundadores realizaram estudos sobre os tempos que as pessoas levavam no processo de compra de supermercados, desde os tempos de deslocamento até os tempos dentro de lojas para a realização da compra propriamente dita para entender como esses fatores impactavam na jornada diária de uma determinada pessoa.

Entre 2016 e o fim de 2019 a empresa se comportou como uma empresa de pequeno porte, possuindo no final do período cerca de 40 funcionários e operando com basicamente duas formas de vendas. O *MarketPlace*, onde diversos vendedores podem disponibilizar seus produtos, e o *WhiteLabel*, forma de venda na qual existe uma plataforma específica, com identidade própria para cada um dos vendedores que desejassem adquirir esse serviço.

Já no início de 2020, num contexto de grande competitividade entre diversos grandes players do mercado que visavam expandir seu negócio para garantir fatia de mercado, a empresa foi comprada por uma grande empresa digital. Também por motivos de confidencialidade o nome dessa empresa não será revelado e doravante será chamada de empresa-mãe. Nesse

contexto, a empresa viu seu negócio expandir em termos de *Gross Merchandise Value* (GMV), ou seja, o valor bruto negociado em suas plataformas, em mais de cinco vezes entre janeiro e dezembro de 2020. Além disso, teve seu corpo administrativo aumentado cerca de três vezes no mesmo período. Por fim, passou a atuar com um novo modelo de vendas, o tipo “A”, que será assim denominado por fazer referência à empresa-matriz, funcionando como um *MarketPlace* próprio da empresa-matriz. É válido ainda citar o contexto de pandemia, que acelerou o crescimento da empresa, uma vez que a quarentena forçou milhões de pessoas a ficarem em casa nas cidades de atuação da empresa.

A empresa possui sede em São Paulo, onde estão incluídas as áreas administrativas e a parte administrativa da operação. Além disso, possui também operações nos estados de São Paulo, Rio de Janeiro, Rio Grande do Sul, Bahia, entre outros.

1.2 Motivação

O autor do projeto trabalhou por cerca de um ano na empresa em questão e nesse meio-tempo aprendeu sobre o dinamismo e pôde perceber, por experiência própria, a grande quantidade de mudanças internas em termos de cultura e também das demandas de mercado, o que gera necessidades de avaliar o desempenho e as necessidades dos funcionários, de maneira individual e coletiva.

Dentro do programa de estágio da empresa, existe um projeto de conclusão de estágio no qual o estagiário desenvolve, por meio da ferramenta PDCA, um projeto a ser apresentado para o diretor responsável por sua área. Esse projeto serve para, além de tudo, dar visibilidade ao estagiário e às questões por eles trabalhadas. Nesse projeto, é proposto que se desenvolva um plano de ação e orientações para a continuidade do projeto nas demais fases para um problema ou oportunidade percebida por ele a partir de um estudo sobre os processos da empresa.

Dessa maneira, surgiu a oportunidade de desenvolver o projeto em questão, como forma de entender e melhorar os processos pessoais internos administrativos da empresa com o objetivo de aumentar a qualidade de vida e de trabalho das pessoas envolvidas.

Como motivação pessoal, o autor teve como motivação prática o encerramento da sua graduação como engenheiro de produção pela Escola Politécnica da Universidade de São Paulo. No entanto, a motivação foi além, o autor acredita que a posição em que ele encontrava-se, como estudante de uma das melhores faculdades do país, exige que seu trabalho possa ser um meio de melhoria na sociedade que está ao seu entorno.

1.3 Objetivos

Este trabalho objetivou o desenvolvimento de um plano de ação para a criação de um sistema de avaliação de trabalho com a temática do ciclo PDCA, com metas, objetivos e indicadores, a ser implementado pela empresa.

Para alcançar tal objetivo final, buscou-se realizar uma análise sobre o contexto da empresa, passando por diversos fatores que o compõem, tais como a aquisição da empresa por parte de uma controladora e do cenário de isolamento social que levou a um crescimento exponencial de suas operações e receitas.

Além disso, foi necessário também compreender o comportamento do mercado considerando o ambiente de serviços no qual a empresa está introduzida além dos padrões de consumo de comércio eletrônico e as mudanças ocorridas no cenário de isolamento social, a fim de contextualizar o ambiente externo à empresa.

Buscou-se também encontrar, na literatura, os conceitos associados ao trabalho dos pontos de vista da psicodinâmica do trabalho e da ergonomia, de maneira a guiar o trabalho na sua óptica a construir um sistema que levasse em consideração a vivência e as dores dos trabalhadores. Também na literatura e nas práticas da empresa buscou-se as ferramentas que seriam mais adequadas para que fosse construído o projeto de plano de ação.

1.4 Estrutura

O trabalho foi desenvolvido em cinco capítulos. No primeiro, a Introdução, que apresenta o contexto no qual o trabalho está inserido, as motivações consideradas no processo de escolha do tema desenvolvido, os objetivos pretendidos e a estrutura do trabalho propriamente dita.

No segundo, é feita a Revisão Bibliográfica, que contém toda a bases teórica e conceitual utilizadas no desenvolvimento do trabalho, essa está dividida em cinco partes:

A primeira sobre psicodinâmica do trabalho e ergonomia, abrangendo conceitos de ergonomia, trabalho, organização do trabalho, psicologia e avaliação do trabalho. A segunda sobre o ciclo PDCA, explicitando suas origens, principais conceitos e ferramentas que foram utilizadas durante o desenvolvimento do trabalho. A terceira sobre as organizações de trabalho e as diferentes formas como elas podem se organizar e os conceitos utilizados para seu

desenvolvimento. Na quarta parte existe uma conceituação teórica acerca de pesquisas críticas e ferramentas que nela podem ser usadas. Por fim, na quinta é desenvolvido acerca do ambiente de serviços em que está inserida a empresa.

No terceiro capítulo, o de metodologia, são explicitadas as maneiras pelas quais os dados foram obtidos, por exemplo: os tipos de pesquisa utilizados, as abordagens, os processos de obtenção e análise dos dados e as ferramentas utilizadas. Além disso, há um breve estudo sobre o mercado no qual a empresa está inserida e seus desafios em meio ao cenário atual e, por fim, uma apresentação sobre alguns aspectos da empresa, tais como: suas unidades de negócio, sua estrutura organizacional e os conceitos de missão, visão e valores.

No quarto capítulo, foi feito o desenvolvimento de todas as fases do trabalho com seus respectivos resultados e conclusões. Primeiro, foi feito um estudo acerca de como se comportam diversos fatores dentro da empresa para identificar a oportunidade e determinar a meta. Posteriormente seguiu-se o estudo para entender a fundo como a oportunidade se comporta dentro da empresa por meio de seus processos e fenômenos a ela associados. Assim, gerou-se um plano de ação para que seja abordada a oportunidade.

Concluindo o quarto capítulo, foram geradas orientações que servirão como guia para as demais fases do projeto, cada uma respeitando as particularidades das fases e dos contextos nos quais estão inseridos.

Por fim, no quinto capítulo, a conclusão, foram feitos comentários gerais sobre o desenvolvimento do trabalho, levando em consideração seus objetivos e sua metodologia. Foi realizada também uma recapitulação do papel da empresa no desenvolvimento do projeto e as validações por parte dela as quais o trabalho passou. Por fim, foram feitas breves discussões acerca dos aprendizados adquiridos e conhecimento gerados por parte do autor e sobre as limitações presentes no trabalho em questão.

2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

A revisão bibliográfica é o capítulo no qual foram apresentadas e discutidas as fundamentações teóricas utilizadas ao longo do trabalho nos momentos de análises e conclusões. Muitos dos conceitos aqui apresentados foram estudados ao longo da graduação em Engenharia de Produção. Existem, ainda, temas aqui discutidos que foram estudados especificamente para o desenvolvimento do projeto, de maneira a abordá-lo da maneira mais ampla e correta o possível.

2.1 Psicodinâmica do Trabalho e Ergonomia

2.1.1 Histórico

O estudo da psicodinâmica do trabalho surge de uma evolução do conceito de psicopatologia do trabalho, que tratava muito das doenças associadas ao exercício de trabalhos. A psicodinâmica do trabalho prevê uma abordagem mais ampla dessa análise, uma vez que tem a intenção de levar em conta também as situações de normalidade (DEJOURS, 2008a).

Com isso, ocorre um movimento da pesquisa, da psiquiatria em direção à psicologia clínica, do campo das ciências biológicas, representada pela medicina, às ciências humanas (MOLINIER, 2013).

2.1.2 Trabalho

Na óptica da psicodinâmica do trabalho é a maneira específica como uma determinada personalidade se porta para realizar uma tarefa subscrita por constrangimentos e não somente uma relação financeira, de remunerações associadas, ou empregatícia (DEJOURS, 2012).

No caso da Ergonomia Centrada na Atividade (ABRAHÃO et al., 2009), o entendimento do trabalho abrange distintos aspectos que necessitam de distinção e associação nos processos de análise. Assim, tem-se:

- **Condições de Trabalho:** são os materiais e as estruturas físicas usadas no desenvolvimento do trabalho, vão desde os equipamentos de trabalho até o sistema de iluminação, levando em conta também condições do ambiente no qual se realiza o trabalho, como temperatura, ruídos, entre outros.

- População de Trabalhadores: são as características individuais de cada trabalhador que podem levar a diferentes condutas em ambientes de trabalho, tais como perspectivas antropométricas, fisiológicas, culturais, psicológicas e muitas outras.
- Organização da Produção e do Trabalho: esses levam em consideração aspectos como a forma com a qual o trabalho é dividido, os níveis de senioridade e hierarquia, as normas e regras associadas aos procedimentos de trabalho, métodos de avaliação de qualidade e produtividade, tempos de trabalho, ritmos e metas.

Em ergonomia existe uma distinção entre a definição de tarefa e a definição de atividade desde os princípios do estudo dessa ciência. Esses são dois conceitos essenciais, pois, apesar das distinções no aspecto de prescrição e realidade do trabalho, é a partir desses conceitos que uma determinada situação é encarada, ou seja, a avaliação, o comando e o controle por parte da hierarquia são feitos a partir deles, o que acaba por gerar diversos conflitos em ambientes de trabalho (ABRAHÃO et al., 2009).

É relevante pontuar que os conceitos de tarefa e atividade estão intimamente ligados. É a existência da tarefa, com suas prescrições, que permite a realização de uma atividade e a dinâmica com a qual atuam os trabalhadores, ocasionando em mudanças nas tarefas. É necessário levar em conta os dois conceitos para entender os problemas e também as soluções previamente descobertas (ABRAHÃO et al., 2009).

A definição tradicional de tarefa está associada a uma união de prescrições relacionadas com o que um trabalhador deve fazer, seguindo normas e padrões de quantidade e qualidade definidas e através de certos equipamentos e materiais específicos. Nessa medida, o conceito de tarefa abrange o aspecto de condições de trabalho, uma vez que tal aspecto tem influência nas possibilidades de ações (ABRAHÃO et al., 2009).

Atualmente, existem evoluções no conceito de tarefa de maneira a classificá-la de modo mais abrangente devido à evolução dos trabalhos que em tempos mais recentes podem acontecer de maneira não tão restritiva, com o trabalhador em vários postos diferentes de trabalho, com cooperação inerente à ação, entre outros. Em casos como esses, a variabilidade é absorvida pela prescrição, existindo, assim, hiatos para consideração de eventos imprevistos, aleatórios ou indeterminados. Ademais, uma outra evolução a esse conceito está enraizada à convicção de que não existe estabilidade nos sistemas produtivos (ABRAHÃO et al., 2009).

Apesar da importância da evolução do conceito de tarefa ser reconhecida, isso não representa, necessariamente, uma diminuição nos constrangimentos aos quais os trabalhadores são sujeitos. Tarefas mais ricas ou com maiores margens de decisão podem constituir uma

conjuntura problemática para a saúde do trabalhador e para os resultados de suas ações (ABRAHÃO et al., 2009).

Para a ergonomia, o conceito de atividade pode ser entendido de diferentes perspectivas. A primeira delas define o trabalhador como agente de escolha do que ele próprio faz, tomando suas próprias ações e decisões para alcançar os objetivos descritos na tarefa ou redirecionado pelo real. A segunda é definida como a maneira a qual o trabalhador usa de seu próprio corpo para alcançar os objetivos, ou seja, o trabalho de seus músculos, sua produção e trocas energéticas, o trabalho dos sistemas nervosos central e periférico e todas mais funções corporais que disponha para alcançar um objetivo. Nesse caso, a avaliação da atividade é feita por meio de condutas observáveis do trabalhador e nessa perspectiva são situadas questões de âmbito consciente e inconsciente das funções mentais. Por fim, a última perspectiva define o conceito de atividade a partir das estratégias utilizadas para o cumprimento das metas a partir das condições de contorno oferecidas (ABRAHÃO et al., 2009).

O conceito de análise da atividade é essencial no entendimento dos aspectos associados às relações entre homem e trabalho. No entanto, levando em conta a quantidade de informações presentes nessas análises, observá-las apenas a partir de gestos e movimentos acarreta na exclusão do que é subjetivo. Dessa maneira, a análise deve ser um estudo detalhista de ações e investimentos desenvolvidos para o cumprimento de um objetivo. A atividade engaja e transforma seu agente, gerando transformações que podem repercutir em diversos âmbitos de sua vida pessoal, como em sua saúde e na relação com outros, e também em sua vida profissional. Logo, a atividade é essencial, pois gera a integração entre prescrições e constrangimentos aos conhecimentos e características do trabalhador (ABRAHÃO et al., 2009).

Por mais uniforme que sejam as equipes de trabalho, existem diversos aspectos que levam a variabilidade a indivíduos, ao ambiente, às matérias primas, que, por sua vez, geram variabilidades para o resultado final do trabalho. Dessa maneira, o conceito de variabilidade é extremamente importante para a ergonomia na análise do trabalho. São qualificados alguns tipos de variabilidade em ergonomia: a primeira, a variabilidade intraindividual, que diz respeito ao indivíduo sobre si mesmo e é influenciada por fatores como: idade, saúde, ciclos circadianos e menstruais, esse último no caso das mulheres. A segunda variabilidade é chamada de interindividual, que diz respeito à relação do indivíduo com o outro e é influenciada por fatores como: características, experiência e fazeres individuais de cada trabalhador. Existe também associada às situações de trabalho, essas podem ocorrer devido a um evento esperado, abrangendo o conceito de sazonalidade, ou ainda, por conta de eventos inesperados, como o mau funcionamento de uma máquina ou equipamento (ABRAHÃO et al., 2009).

Associado a isso, existe a confiabilidade humana, que é caracterizada como a resultante de diversos procedimentos intelectuais interpostos por competências de ação de um coletivo de trabalhadores, suportados por sistemas de produção e de tarefas. Assegurar um funcionamento adequado dos sistemas de produção é responsabilidade de diversos agentes, no entanto, em situações adversas, muitas vezes o ônus é implicado ao trabalhador única e exclusivamente. Assim, para incrementar a confiabilidade dos sistemas, não se deve olhar para erros dos trabalhadores, uma vez que o conceito de erro humano é falho e muitas vezes é gerado pelo contexto no qual o trabalhador está inserido. Deve-se repensar o sistema, uma vez que suas falhas e problemas de confiabilidade têm origem no seu projeto e nos conhecimentos que existem acerca de suas variáveis (ABRAHÃO et al., 2009).

Outra influência no desenvolvimento do trabalho pode ser conceituada como a carga de trabalho. Esse é um conceito amplo que prevê diversos tipos de medições que podem, por sua vez, gerar imprecisões. Assim, o conceito é colocado em situações nas quais existe um excesso, uma sobrecarga sobre o trabalhador, que podem ser consideradas nos âmbitos físico, mental e psíquico. Pode estar associada à necessidade em se reformular tarefas e organizações de trabalho a fim de se evitar problemas de saúde do trabalhador, além de transtornos qualitativos e diminuição da produtividade (ABRAHÃO et al., 2009).

Impreterivelmente, sempre haverá um espaço entre o que é prescrito e o que é a realidade total de uma situação de trabalho. Faz-se, portanto, parte do exercício do trabalho a luta entre o prescrito e o efetivo. Na perspectiva da Psicodinâmica do Trabalho. Essa é a maneira como o real do trabalho se mostra, a ocorrência desse espaço leva ao fracasso e é através dele que surgem sentimentos associados ao mundo real: raiva, impotência, decepção, solidão, entre outros (DEJOURS, 2012).

Segundo Dejours e Molinier *apud* Molinier (2013), da psicanálise tem-se o conceito de sofrimento, sendo ele uma perspectiva em relação à execução de um ato em si mesmo, uma antecipação do futuro sobre o presente. Assim, segundo Dejours (2012), o sofrimento no trabalho é manifestado pelo espaço entre o prescrito e o real, trazendo a experiência de si próprio com o mundo. Além disso, o sofrimento age como motor, na medida em que gera um movimento de busca pela superação do espaço entre prescrito e real.

Quando se trata do trabalho, é fundamental a cooperação. Essa é, não somente um compromisso técnico, uma vez que trabalhar pressupõe mais do que apenas produzir, mas também viver em conjunto, logo é igualmente um compromisso social. Cooperar significa abrir mão de maneira voluntária do potencial individual em prol deste viver junto. Ainda assim, existem conflitos em ambientes coletivos, o que põe em xeque o grau de renúncia ao potencial

individual. Porém, apesar de tais conflitos, seguimos nos envolvendo em atividades cooperativas, uma vez que a troca de opiniões é fundamental em benefício da produção (DEJOURS, 2012).

A cooperação demanda a confiança entre indivíduos em todos os níveis de senioridade. No entanto, muitas vezes existe uma fragilidade muito grande nas relações de confiança em ambientes coletivos, quando elas não são simplesmente inexistentes. A confiança é objeto de batalha e a organização do trabalho não pode se abster em relação a ela (DEJOURS, 2008a).

A cooperação encontra uma barreira na medida em que, quando ela surge, existe o incentivo ao fomento da solidariedade formada para combater injustiças advindas de instâncias superiores, porém, na mesma medida e não havendo questionamentos para os limites da cooperação, pode ajudar a levar a injustiça para baixo na cadeia produtiva (DEJOURS, 2012).

A construção das regras de trabalho, estando a cooperação nelas implícita, exige deliberação coletiva. No entanto, essa não é fácil de ser atingida, uma vez que existem divergências. Sendo assim, é necessária uma figura que arbitre as discussões com um grau de autoridade sobre aqueles que deliberam. A autoridade deve provir do reconhecimento sobre a competência profissional de um indivíduo. Existe uma dificuldade em se trabalhar com esse conceito, uma vez que a desigualdade é inerente à vida humana, assim, a figura de autoridade deve agir de maneira a mitigar as desigualdades existentes de maneira cooperativa aos subordinados, tendo o cuidado para não haver uma degeneração e consequente manutenção de desigualdades (DEJOURS, 2012).

Em psicodinâmica do trabalho, o conceito de identidade é aquele que permite a discussão sobre as possibilidades de transformação aportadas pelo trabalho para os sujeitos, sendo também uma espécie de referência fundamental para a saúde mental. A identidade possui duas colunas de sustentação:

- Pertencimento: esse permite identificar um sujeito a um determinado grupo social a partir de determinados atributos comuns entre os sujeitos.
- Singularidade: esse é o que diferencia o sujeito entre outros, é o que o torna único em meio a quaisquer outros sujeitos.

Sobre o pertencimento, ele demanda condescendência em relação a anseios de grupos próximos, levando a uma aceitação, uma resignação às ações do grupo social que se pertence. Dado que a identidade é uma luta que demanda esforço e custos pessoais, tal resignação é potencializada pelos medos do isolamento e da solidão. Um perigo da identidade é alienar-se, não corresponder à ânsia de outrém e se isolar (MOLINIER, 2013).

Proposto por Sigaut (1990) *apud* Dejours (2008a), existem três formas de alienação, que podem ser visualizadas na Figura 1:

- **Alienação Mental:** que acontece quando o sujeito está, ao mesmo instante, isolado do que é real e do outro, ou seja, o sujeito está fadado à solidão.
- **Alienação Social:** que acontece quando existe uma ligação do sujeito com o real, todavia, sem o reconhecimento por lado do outro. Também está destinado à solidão e torna-se insuportável no longo prazo chegando a duvidar e questionar de sua própria identidade.
- **Alienação Cultural:** acontece quando existe uma relação entre o eu e o outro, porém há uma desconexão total com o real. Vivendo-se, assim, os sujeitos em ilusão.

Através do trabalho aborda-se uma relação estreita com o real. O fundamental da psicodinâmica do trabalho está nas relações de alienação social, ou seja, nas relações em que o sujeito e o real de seu trabalho são matéria de crítica ou de não-reconhecimento por parte de outro.

Figura 1 – Tipos de Alienação



Fonte: Adaptado de Sigaut (1990).

O conceito de reconhecimento sob uma óptica psicodinâmica possui duas diferentes dimensões. A primeira no sentido de constatação, que é aquela onde acontece o reconhecimento da contribuição individual, própria à organização do trabalho. Nessa primeira dimensão existe o conflito com obstáculos de hierarquia, uma vez que existe a constatação de limitações técnicas e imperfeições da organização do trabalho. Já a segunda dimensão trata do sentido de gratidão em relação à contribuição individual. Essa é atribuída em menor nível e com mais cautela que

a primeira. Nos meios de trabalho, a falta de reconhecimento é um tema comum e é uma tese essencial na dinâmica de cooperação (DEJOURS, 2008a).

2.1.3 Organização do Trabalho

Ao longo da história do trabalho, diversas maneiras de organização foram definidas. Uma das mais clássicas é a Organização Científica do Trabalho, também conhecida como *taylorismo-fordismo*, caracterizada pela organização fortemente mecanicista e funcionalista, na qual um trabalhador é responsável pela montagem de uma única peça ou inserção de um determinado componente. Contemporaneamente, existem modalidades de organização do trabalho que estão mais integradas à flexibilidade e variabilidade de tarefas. Contudo, mesmo nessas modalidades mais recentes de organização, ainda imperam muitas vezes princípios clássicos, uma vez que, apesar de existirem margens para o desenvolvimento do trabalho em si, a concepção de processos de produção e trabalho, bem como de ferramental, ainda carece muito, quando não totalmente, da participação dos trabalhadores (ABRAHÃO et al., 2009).

Segundo Molinier (2013), como organização do trabalho, podem-se caracterizar dois diferentes ramos:

- Divisão técnica do trabalho: determina o como e o quê das atividades de trabalho - define modos, ferramental, meios, maquinário, competências
- Divisão social e hierárquica do trabalho: determina as formas de coordenação e comando, níveis de autonomia e senioridade, e dá as diretrizes para avaliação do trabalho

Paradigmas rígidos de organização do trabalho causam prejuízo na medida em que limitam a participação dos trabalhadores nos processos de deliberação, o que ocasiona insatisfação e frustração, uma vez que se presencia a impossibilidade na solução de problemas cotidianos, além de gerar variados tipos de doenças associadas ao trabalho. Assim, a organização do trabalho deve pretender ser um acordo baseado na negociação social, envolvendo agentes de diversos níveis hierárquicos, pois, a partir dessa interação gera-se resultados positivos nos processos produtivos (ABRAHÃO et al., 2009).

A escola clássica de organização do trabalho prega a produtividade global do sistema de produção como o somatório dos trabalhos individuais de cada um dos trabalhadores. Além disso, destaca uma relação com o menor nível possível de cooperação entre os trabalhadores e

autonomia reduzida. Entendendo a formação de grupos no ambiente de trabalho como contraprodutivo (MARX, 1997).

A partir dos anos 1930, começou a surgir o pensamento de que o sistema clássico focava muito pouco no fator humano do trabalho. Dessa maneira, surge uma discussão sobre as tarefas da gerência, do ponto de vista em ser um agente fomentador da motivação como meio de melhorar a produtividade. Do ponto de vista prático, o resultado desse pensamento foi a recomendação de práticas incrementais ao modelo clássico (MARX, 1997).

Com o avanço de novas tecnologias de automatização, surgiu a necessidade de uma linha de pensamento que pudesse aliar o sistema técnico com o sistema social do trabalho. Criou-se assim a Escola Sociotécnica do trabalho, na qual surgem novos conceitos das relações de trabalho, por exemplo, o de trabalho em grupo e o de grupos semi-autônomos, em que os trabalhadores assumem toda responsabilidade por um determinado tipo de produção (MARX, 1997).

Tal escola introduz uma maior flexibilidade necessária dado o ambiente na qual cada vez mais existem maiores imprevisibilidades e instabilidades. Gerando uma maior capacidade de reação dos grupos de trabalho e uma maior predisposição ao desenvolvimento profissional. Além disso, leva a uma maior autonomia e cooperação para a realização do trabalho em grupo (MARX, 1997).

2.1.4 Avaliação do Trabalho

O reconhecimento refere-se ao trabalho efetivo e interpõe-se entre dois tipos de julgamento (MOLINIER, 2013):

- Julgamento de Beleza: esse julgamento é oferecido pelos pares com base em regras de ofício, que são regras técnicas e tratados em ética profissional, sendo esse o primeiro nível de julgamento. O segundo nível leva em consideração características que vão além do comum, ou seja, a originalidade, o estilo e a singularidade com os quais um trabalho é realizado.
- Julgamento por Utilidade: esse julgamento é concedido pela hierarquia e representa os benefícios sociais, econômicos e técnicos em nível individual e coletivo para a organização do trabalho. Esse julgamento não leva em conta os meios empregados, somente atesta o cumprimento de objetivos anteriormente propostos.

A avaliação do trabalho passa por uma crise teórica a partir da ascensão de novas tecnologias, tais como a robotização e automatização das fábricas. Tornam-se necessários esforços para entender como são realizados os novos processos que estão muito mais ligados à realidade intelectual e cognitiva dos sujeitos do que à realidade física ou concreta. Assim, o objeto avaliado foge à vista do observador, gerando a necessidade de uma abordagem mais subjetiva por parte dele (DEJOURS, 2008b).

Existe também uma dificuldade em se avaliar o trabalho uma vez que existe um espaço entre o prescrito e o real do trabalho. Em geral, o prescrito advém de normas técnicas pré definidas, enquanto o real do trabalho não segue tais regras, o real resiste à vontade dos sujeitos. A subjetividade é explicitada nesse caso na medida em que a inteligência corporal dos saber-fazer dos trabalhos precede as suas simbolizações (DEJOURS, 2008b).

Cada vez mais no mundo ocidental a maior parte dos empregos são gerados pelo setor de serviços. Essas atividades geram uma “relação de serviços”, isto é, uma relação sem intermediários de produtor do serviço com os clientes que o utilizam (DEJOURS, 2008b).

Surgem assim, novas modalidades de se avaliar o desempenho. Dejourns (2008b) descreve três delas, todas com suas problemáticas:

- Avaliação pelo tempo de trabalho: Essa, como o próprio nome diz, baseia-se em avaliar o trabalho pelo tempo dedicado a ele. Num contexto de serviços, essa é uma maneira ultrapassada, uma vez que o empenho subjetivo ultrapassa o tempo que seria contado como tempo de trabalho.
- Avaliação das competências: Essa baseia-se na ideia de que é possível avaliar uma pessoa com base em suas competências, o que, por consequência, acaba por afastar a avaliação do trabalho propriamente dito.
- Avaliação da qualidade: Essa tem a visão da avaliação do trabalho efetivo, enquanto outras têm a visão da avaliação do trabalho prescrito. Em teoria, esse fato deveria recuperar boa parte do que foge aos outros métodos de avaliação. No entanto, a prática mostra que se têm colocado os resultados antes do trabalho, transformando a qualidade em prescrição.

Existem alguns prejuízos que a avaliação pode trazer. Em âmbito industrial e econômico existe o reconhecimento por parte dos sujeitos e dos outros do trabalho realizado, porém sem aderência ao real, o que se enquadra como um tipo de alienação cultural. Além disso, também há prejuízos para a saúde dos trabalhadores, uma vez que a falta de uma metodologia para a

avaliação individualizada do trabalhador gera angústia para o sujeito, o que, por consequência, pode gerar distúrbios, principalmente os de ordem psíquica (DEJOURS, 2008b).

Por mais falha que seja, a avaliação do trabalho ainda é demandada em grande nível nas organizações do trabalho. Isso se dá, pois a maior parte daqueles que trabalham desejam que ela aconteça. A avaliação leva consigo mesma a chance para o trabalhador de um *feedback* (retorno) sobre a utilidade e a qualidade em relação ao trabalho por ele desenvolvido em uma instituição (DEJOURS, 2008b).

É amplamente dito que estamos em uma era em que as métricas e os dados se apresentam fortemente nas relações humanas, entre elas as relações de trabalho. Muito disso advém da disseminação do uso da tecnologia da informação a partir do início dos anos 1980, como no uso de planilhas de controle. Com planilhas, são geradas ilusões de que tudo é possível ser medido e com um grau avançado de profundidade nessas análises. Parte-se de uma premissa na qual existe uma relação entre a fixação existente em métricas e a melhora daquilo que é medido (MULLER, 2018).

Segundo Muller (2018), existem alguns componentes-chave que são característicos dessa fixação em métricas, esses são explicitados a seguir:

- A crença de que é possível e desejável substituir juízos individuais, adquiridos por meio de experiência pessoal, e talento, por indicadores numéricos de desempenho comparativo com dados padronizados, ou seja, métricas;
- A crença de que tornar tais métricas públicas e transparentes garante que as instituições consigam buscar seus propósitos, ou seja, que garante a responsabilidade de cada sujeito;
- Por fim, a crença de que a melhor maneira de motivar as pessoas; no caso de uma empresa, os seus trabalhadores, é atrelar recompensas ou punições para o seu desempenho medido, podendo ser monetários, como pagamentos de prêmios relativos às metas ou no âmbito da reputação.

A fixação em métricas em si é a persistência dessas crenças, sem levar em consideração as consequências negativas que são geradas quando postas em prática. Tais consequências são ocasionadas, muitas vezes, pois nem tudo que é importante é possível de ser medido e muito do que é mensurável pode não ser importante. As organizações, em geral, possuem diferentes propósitos e os trabalhadores possuem diferentes atividades, assim, criar métricas para apenas alguns aspectos desses propósitos e atividades acaba por levar à negligência de outros (MULLER, 2018).

Ainda que a instituição de métricas, em geral, com boas intenções, como uma suposta maneira de compreender o que se passa e de busca de solução para problemas reais, e que, ocasionalmente, de fato gere resultados positivos, depois de décadas de experiências negativas com elas, as empresas deveriam ser capazes de antecipar suas falhas inerentes (MULLER, 2018).

Segundo Muller (2018), as falhas que estão presentes nessa fixação de métricas podem apresentar-se de maneira que as informações acabam distorcidas. São elas apresentadas a seguir e é importante pontuar de que, muitas vezes, há a sobreposição dessas falhas:

- **A medição daquilo que é mais fácil de ser medido:** que é uma tendência humana de simplificar os problemas, porém nem sempre o mais fácil de ser medido é o mais importante;
- **Medir o mais simples quando o resultado esperado é complexo:** geralmente acontece na medida de apenas um objetivo ou responsabilidades em detrimento de outras;
- **Medir as entradas ao invés dos resultados:** isso acontece porque, em geral, é mais fácil de se medir o total gasto e os recursos investidos num projeto do que seu resultado específico;
- **Degradar a qualidade das informações através de padronização:** em geral, existe um contexto para cada tipo de informação, e simplificar os resultados através de padronização pode diminuir o significado de um determinado indicador.

Segundo Muller (2018), as leis de Campbell e Goodhart servem como aviso às inevitáveis tentativas de jogar com as métricas quando há muito em risco. São apresentadas a seguir tais leis:

- **Jogar através de seleção:** se dá através da seleção de objetivos mais simples, tornando mais fácil atingir o objetivo previsto naquele indicador;
- **Melhorar os resultados pela diminuição dos padrões:** ou seja, diminuir os critérios de pontuação como forma de melhorar os resultados;
- **Melhorar resultados através de omissão ou distorção de dados:** essa estratégia envolve deixar de lado instâncias inconvenientes ou classificar de maneira a fazer aquele dado desaparecer da métrica;
- **Trapacear:** um passo que está além de jogar, que acontece de maneira diretamente proporcional com a importância da métrica em questão.

Da teoria da complexidade, tem-se que o exercício das atividades possam ser relacionadas, que variáveis possam ser combinadas, gerando um tipo de pensamento que pode combinar e inter relacionar ao invés de separar. Além disso, também dá a importância das incertezas que compreende a evolução de determinado fenômeno e a partir delas gerar um pensamento alternativo que se baseia em incertezas e diversidades (ZILBOVICIUS; PIQUEIRA; SZNELWAR, 2020).

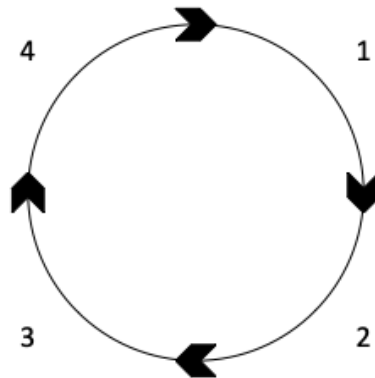
Tais princípios, em geral, vão na contramão do processo de trabalho de um engenheiro, devido a tradição positivista que se baseia na busca pela certeza. No entanto, a abertura que é permitida pela teoria da complexidade pode ajudar no desenvolvimento de atividades realizadas por engenheiros uma vez que esses devem ser capazes de seguir por caminhos que atualmente não existem, ou seja, fora do campo das certezas que o positivismo preza (ZILBOVICIUS; PIQUEIRA; SZNELWAR, 2020).

2.2 Ciclo PDCA

2.2.1 Origens

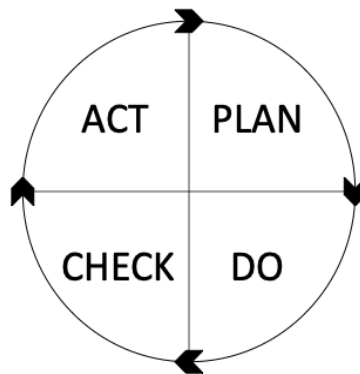
O Ciclo PDCA tem origem com o ciclo de Deming, que consistia em uma sequência de fases para garantir a qualidade de um produto. Essas fases eram: 1- Desenho, que consistia em desenhar o produto com os devidos testes; 2- Produzir, que consistia em fazer o produto e testá-lo em linha e nos laboratórios; 3- Vender, consistindo em colocar o produto no mercado; 4- Pesquisa, que consistia em redesenhar o produto a partir da reação dos clientes com base na qualidade e no produto, como pode ser visto na Figura 2. A partir de um seminário que Deming realizou no Japão para grandes executivos, o modelo foi reformulado e se tornou o conhecido PDCA, com as fases de *Plan* (Planejar), *Do* (Fazer), *Check* (Checar) e *Act* (Agir), como pode ser visto na Figura 3 (MOEN; NORMAN, 2009).

Figura 2 – Ciclo de Deming



Fonte: Adaptado de Moen e Norman (2009).

Figura 3 – Ciclo PDCA

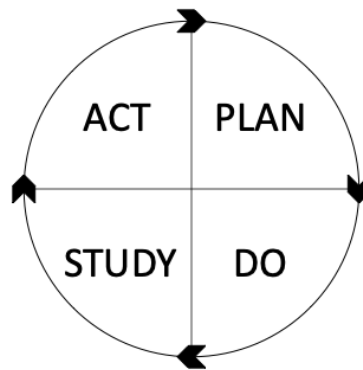


Fonte: Adaptado de Moen e Norman (2009).

Ishikawa redefiniu o ciclo de maneira a incluir a determinação de objetivos e metas, bem como métodos de alcançar os objetivos na fase de planejamento e na fase de “Do” (Fazer) incluiu treinamento e educação para caminharem juntos com a implementação (MOEN; NORMAN, 2009).

Deming continuou com o desenvolvimento do ciclo e propôs o ciclo PDSA, que consiste na troca da fase “Check” (Checar) pela fase “Study” (Estudar), de maneira a enfatizar o propósito da fase, que é de construir o conhecimento acerca do projeto desenvolvido (MOEN; NORMAN, 2009).

Figura 4 – Ciclo PDSA



Fonte: Adaptado de Moen e Norman (2009).

A Toyota é uma das empresas mais estudadas no mundo, e tem em seu âmago o PDCA como metodologia de funcionamento de seu sistema. Os conhecimentos acerca da empresa foram sendo mais disseminados a partir dos anos 1990 com a publicação do livro *"The Machine That Changed The World - A máquina que mudou o mundo"* e o desenvolvimento do conceito de produção enxuta, posteriormente caracterizado como Sistema Toyota de Produção (TPS). Aplicações enxutas são cada vez mais utilizadas por diversos setores econômicos além de manufaturas de alto volume, como engenharia, finanças, transporte e logística, saúde, serviços alimentícios e também governamentais (SOBEK II; SMALLEY, 2008).

2.2.2 O PDCA

O PDCA é composto por quatro fases principais, denominadas a seguir:

- **"Plan" (Planejamento):** fase em que o agente de solução do problema, através de diversos estudos aprofundados, busca entender o problema ou oportunidade da maior quantidade de pontos de vistas possíveis. Ele os analisa, de maneira quantitativa, quando possível, para encontrar as causas-raiz. Além disso, desenvolve uma ou mais ideias para remediar o problema ou aproveitar a oportunidade, e desenvolve um plano para implementação. Um planejar extensivo envolve a realização de previsões razoáveis em relação à mudança na performance e um plano de acompanhamento. A previsão é um processo informal de geração de hipóteses baseado no estado atual de conhecimento que permite o aprendizado no acompanhamento (SOBEK II; SMALLEY, 2008).
- **"Do" (Fazer):** o plano é posto em ação tão logo seja possível e de maneira parcimoniosa. É importante que de fato o plano seja posto em ação de maneira

a experimentar a hipótese proposta no planejamento (SOBEK II; SMALLEY, 2008).

- **"Check" (Checar):** envolve a medição dos efeitos da implementação em comparação com as metas ou previsões. Essa fase valida, ou não, o atual estado de conhecimento. Se os resultados estiverem de acordo com o esperado, a hipótese provavelmente está correta; caso contrário mais investigação é necessária para entender os porquês (SOBEK II; SMALLEY, 2008).
- **"Act" (Agir):** nessa encontra-se qualquer ponta solta ou modificações a serem feitas a partir do conhecimento adquirido na fase anterior. Além disso, ocorre o estabelecimento dos novos processos, soluções ou sistemas como o padrão se os resultados estiverem de acordo com o esperado ou a adoção de medidas corretivas caso contrário (SOBEK II; SMALLEY, 2008).

O ciclo PDCA segue os passos do método científico dedutivo clássico, com geração de hipóteses, experimentação e interpretações e conclusões acerca dos dados obtidos. Em "*Plan*" (Planejar) são estabelecidas as hipóteses e o desenho experimental, em "*Do*" (Fazer) acontece a condução do experimento, em "*Check*" (Checar) ocorre a coleta das medidas e em "*Act*" (Agir) são interpretados os resultados e são tomadas as devidas medidas (SOBEK II; SMALLEY, 2008).

Segundo Campos (2004), em cada uma das fases podem ser subdivididas em algumas ações secundárias, que podem ser vistas na Tabela 1.

Tabela 1 – Fases e Subfases do Ciclo PDCA

<i>Plan</i> - Planejar	Identificar o Problema
	Análise de Fenômeno
	Análise de Processo
	Plano de Ação
<i>Do</i> - Fazer	Desenvolvimento das ações
<i>Check</i> - Checar	Verificação
<i>Act</i> - Agir	Padronização
	Conclusão

Fonte: Elaborado pelo autor com base em Campos (2004).

Destacando-se das que não haviam sido anteriormente explicitadas, as subfases de Análise de Fenômeno, que se caracteriza pelo conhecimento das características do problema; a Análise do Processo, na qual são descobertas as causas principais; a Padronização, que determina a eliminação em definitivo das causas e a Conclusão, na qual ocorre a revisão das atividades e planejamento do trabalho futuro.

A perspectiva adotada no TPS, diferentemente da perspectiva ocidental, que prevê resultados muito mais imediatistas, impacta profundamente na maneira que o PDCA é visto. No TPS o objetivo não é somente garantir que o problema seja resolvido no curto prazo, mas também garantir que o problema tenha menos chances de ocorrer no futuro e que o agente melhore suas habilidades de resolução de problemas, bem como seja capaz de abordar tarefas mais difíceis no futuro (SOBEK II; SMALLEY, 2008).

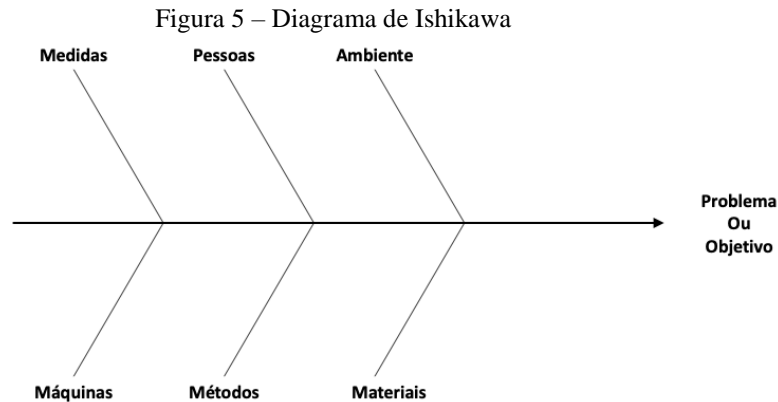
2.2.3 Ferramentas

As ferramentas aqui listadas são com base no acervo desenvolvido pela empresa e são usadas segundo os passos do Ciclo PDCA e os sub-passos segundo Campos (2004).

Smart Goals: Segundo MindTools (2018), *SMART* é um acrônimo usado como guia no estabelecimento de objetivos. Para garantir que os objetivos sejam claros e alcançáveis, eles deveriam ser:

- ***Specific*** (Específicos)
- ***Measurable*** (Mensuráveis)
- ***Achievable*** (Alcançáveis)
- ***Relevant*** (Relevantes)
- ***Timely*** (Oportuno)

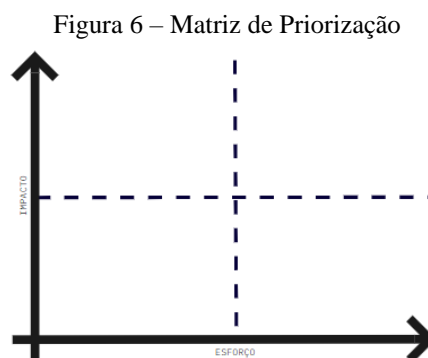
Diagrama de Ishikawa: o diagrama é utilizado de maneira a listar causas para um determinado evento ou apontar as causas que geram um determinado efeito. As causas, em geral, são agrupadas em categorias para identificar e classificar as fontes de variação (HAYES, 2020).



Fonte: Adaptado de Ishikawa (1943).

Brainstorming - “Tempestade de Ideias”: essa é caracterizada como uma técnica que busca a maximização do fluxo de ideias, da criatividade e da capacidade de análise. Na primeira etapa são apresentadas ideias em relação a um determinado assunto de maneira aberta e livre de críticas, com um facilitador que coordena a reunião e um relator que registra todas as ideias delimitadas. Em seguida, após o esgotamento das ideias, essas devem ser agrupadas de maneira a ordená-las; posteriormente, podem-se usar outras ferramentas para aprofundamento da análise (LINS, 1993).

Matriz de Priorização: essa matriz é utilizada como forma de priorizar tarefas levando em consideração o esforço e o impacto gerado por determinada tarefa. As ações são divididas em quatro quadrantes, delimitados a seguir: no primeiro quadrante estão as tarefas com alto impacto e baixo esforço, que são estimulantes e devem ser priorizadas. No segundo quadrante, estão as tarefas com alto impacto e alto esforço, são tarefas importantes, porém que exigem extensa preparação. As tarefas do terceiro quadrante são de baixo esforço e impacto, o que as tornam atrativas, porém não necessariamente seriam importantes em termos de resultado. Por fim, o último quadrante são as tarefas de baixo impacto e alto esforço, e essas devem ser descartadas (ROCKCONTENT, 2018).



Fonte: Adaptado de RockContent (2018).

5W2H: Segundo Rossetto, Toso e Rodrigues (2020) diz respeito à elaboração de uma estratégia estruturada para execução e controle de tarefas. É desenvolvido em torno de sete perguntas:

- **“What?”** (“O que?” - “O que será feito?”)
- **“Who”** (“Quem?” - “Quem o fará?”)
- **“When”** (“Quando” - “Quando será feito?”)
- **“Where”** (“Onde” - “Onde será feito?”)
- **“Why?”** (“Por que?” - “Por que será feito?”)
- **“How?”** (“Como?” - “Como será feito?”)
- **“How Much?”** (“Quanto” - “Quanto custará?”)

Mapeamento de Processos:

- Processos são séries de atividades (eventos, operações, tarefas, etc) na produção de um determinado produto, serviço ou uma informação. Compete todas as entradas e saídas até o cliente final (ALVARENGA et al., 2013).
- Segundo Anjard *apud* Alvarenga et al. (2013), visualizar processos auxilia no entendimento e gestão destes. Portanto, uma ferramenta de mapeamento dos processos é uma maneira visual de retratar e ilustrar as entradas, saídas e ações realizadas que ocorrem nas relações de trabalho.
- Segundo Kim e Jang *apud* Alvarenga et al. (2013), a visualização permite reestruturar processos de maior grau de complexidade de maneira a identificar ações que não agregam valor ao cliente final, tornando possível a proposta de melhorias em serviços ou produtos.

2.3 Maneira como as organizações se constituem

2.3.1 Escopo

O conceito de escopo diz respeito aos padrões, preceitos, motivações, ideias e valores os quais são considerados nos momentos de decisão em diversos âmbitos de uma organização, por exemplo, nas relações internas entre colegas de trabalho e superiores. O conceito é dividido em três estágios, a Missão, a Visão e os Valores, estes delimitam os ideais, as visões sobre o

mundo à volta e as razões pelas quais uma determinada empresa existe (TACHIZAWA; REZENDE, 2000).

A definição da missão e dos objetivos de uma empresa de maneira correta e positiva é fundamental para que sejam estabelecidas metas factíveis e claras. Além disso, tal definição também tem importante papel nas prioridades, estratégias, planificações e atribuições (DRUCKER, 2002).

2.3.2 Missão e Visão

A missão pode ser definida como a razão pela qual uma determinada empresa existe, englobando, assim, a função social de uma organização em um dado contexto. Deve ser possível aos trabalhadores identificar o sentido de uma missão, e as ações e estratégias adotadas pela empresa devem estar de acordo com ela (TACHIZAWA; REZENDE, 2000).

A visão diz respeito a metas mais abrangentes e num espectro temporal mais avançado. Diz respeito sobre a posição a qual uma empresa deseja alcançar no longo prazo (TACHIZAWA; REZENDE, 2000).

A visão deve contemplar todas as partes envolvidas, ou seja, funcionários, clientes, diretoria, conselhos e etc. Deve também estar de acordo com os princípios estabelecidos na missão e nos valores da empresa (NIVEN, 2007).

Os conceitos de missão e visão estão fortemente associados com a motivação dos trabalhadores no seu esforço para a realização de ações de mudança e transformação, assim, existe ou deve existir, um grande esforço por parte de empresas para disseminar tais ideias (TACHIZAWA; REZENDE, 2000).

Para determinação de ambos os conceitos, utiliza-se de projeções otimistas acerca do destino da empresa com certa consideração sobre um retrato realista com relação ao presente dela, para que os objetivos sejam factíveis, assim existe uma maior disposição ao engajamento das pessoas. Além disso, existe um convite às emoções, ao lúdico, de modo que possa favorecer o engajamento das pessoas, de uma determinada maneira, aos projetos (TACHIZAWA; REZENDE, 2000).

2.3.3 Valores

Os valores são conceitos associados a todos os preceitos, convicções, sistemas e à ética que guiam as ações de uma empresa. Não devem ser afetados por metas e estratégias adotadas

nem por fatores externos à empresa, como variações ambientais. Os gestores das organizações devem buscar promover discussões acerca do tema a fim de que esses possam ser seguidos da melhor maneira possível, com a maior aderência possível (TACHIZAWA; REZENDE, 2000).

São, em geral, um conjunto de poucos fatores, para que o conceito possa ser disseminado de maneira mais eficaz, que costumam espelhar as crenças e fés pessoais daqueles que fundaram a empresa, ou seja, aquilo que quem a comanda acredita que seja o correto para guiar as ações da empresa nas relações com todas as partes envolvidas e a sociedade em geral, à sua volta. Devem buscar ser autônomos à missão e visão, ainda que tal independência possa ocasionar em perdas competitivas para a empresa (NIVEN, 2007).

2.4 Pesquisa Crítica

Nessa via de pesquisa, existe uma necessidade associada à clareza em relação à qual abordagem será utilizada, sem, no entanto, abrir mão das possibilidades técnicas que permitem melhores aproximações e compreensões do que é real (BATISTA DOS SANTOS; ALLOUFA; NEPOMUCENO, 2010).

Na sua essência, as pesquisas críticas têm uma natureza qualitativa, ou seja, colocam quem realiza a pesquisa no mundo de maneira a, por meio de práticas materiais e interpretativas, torná-lo visível. Além disso, buscam manter em foco os processos de significado de maneira a entender os sujeitos envolvidos, tais como os indivíduos, os diferentes grupos, as organizações e as sociedades (BATISTA DOS SANTOS; ALLOUFA; NEPOMUCENO, 2010).

Como técnica, a pesquisa crítica utiliza primordialmente as entrevistas, que tornam possível a compreensão dos sentimentos e pensamentos associados ao assunto em questão por parte dos atores sociais envolvidos através de suas próprias falas. Dessa maneira, considera-se o outro como sujeito único, não padronizável. Existem diversos tipos de possibilidades de técnicas para as entrevistas, alguns deles são, por exemplo: a entrevista com componentes de história de vida, entrevista com uso de questão de estímulo, além da entrevista ficcional. Ademais, faz-se necessário usá-las de maneira a estimular o pensamento de um processo de pesquisa crítica (BATISTA DOS SANTOS; ALLOUFA; NEPOMUCENO, 2010).

Deve-se manter uma postura crítica sempre no trabalho de campo de maneira a: manter o exercício da reflexividade a fim de estar presente como um sujeito cognoscente; atuar como interlocutor do sujeito entrevistado, de maneira ativa, não apenas como um interrogador; entender o entrevistado como sujeito, não como uma simples fonte de informações; por fim, manter uma postura ativa, fugindo à simples coleta e recepção de dados e, dessa maneira

estabelecer uma relação entre dois sujeitos interlocutores entre si (BATISTA DOS SANTOS; ALLOUFA; NEPOMUCENO, 2010).

2.5 Serviços

Do ponto de vista de serviços, existem diversas maneiras como podem ser classificados os processos envolvidos no desenvolvimento das atividades da empresa e dos trabalhadores. Em geral, esses processos são classificados de acordo com as características de volume e de variedade (SLACK; CHAMBERS; JOHNSTON, 2010).

O desenho dos processos pelos quais os serviços são realizados e os serviços em si são fortemente inter-relacionados. Pequenas mudanças no desenho dos serviços podem acarretar em profundas alterações nas maneiras nas quais a operação utiliza em suas produções. De maneira análoga, uma mudança no desenho dos processos pode ter um impacto significativo no desenho dos serviços realizados (SLACK; CHAMBERS; JOHNSTON, 2010).

Essa questão é vista com grande força no contexto de serviços, uma vez que para esses existe um grande envolvimento do cliente na transformação do processo. Aos olhos do consumidor, o processo não pode ser dissociado dos processos aos quais ele é submetido (SLACK; CHAMBERS; JOHNSTON, 2010).

Em serviços, existem três grandes tipos de classificação de processos em serviços. Esses são apresentados a seguir segundo Slack, Chambers e Johnston (2010):

- **Serviços Profissionais:** são classificados assim os serviços nos quais os clientes despendem uma quantidade considerável de tempo no processo de serviços. Por exemplo, em situações em que o serviço é bastante adaptável para satisfazer as necessidades individuais como consultorias gerenciais, escritórios de advocacia, entre outros.
- **Lojas de Serviços:** aqui são encontrados os serviços que possuem um grau intermediário de contato com o consumidor, customização, volumes de usuários e discrição de equipe com relação aos serviços profissionais e os serviços em massa. Aqui podem ser encontrados serviços como: bancos, escolas e outros.
- **Serviços em Massa:** nesse tipo de serviços existe limitado contato entre o consumidor e o serviço e pouca customização. Aqui são encontrados serviços como o fornecido por companhias ferroviárias.

O desenho de cada um dos processos envolvidos no desenvolvimento de um serviço pode ser diferente individualmente. Isso acontece, pois, nenhum desenho de processo é ótimo para todos os tipos de operação a todo tempo. Por exemplo, em medicina, os processos envolvidos na vacinação em massa de uma população são diferentes e menos específicos que o transplante de um órgão para um único indivíduo (SLACK; CHAMBERS; JOHNSTON, 2010).

A servitização é caracterizada por uma mudança estratégica em empresas, ou mercados, nos quais são adicionados serviços associados a produtos existentes. Esse processo tem impactos no processo de seleção de candidatos, uma vez que existe a necessidade de adquirir competências de serviços, que implicam uma maior proximidade e contato entre consumidor e produto (FERREIRA JR; DA SILVA, 2016).

Empresas envolvidas nesse contexto têm uma grande necessidade de investimento em pessoal, uma vez que essa dimensão organizacional está fortemente ligada à estratégia e ambiente de serviços. Além disso, há de se integrar diferentes equipes e ferramentas adequando-as às características de cada trabalhador (FERREIRA JR; DA SILVA, 2016).

3 METODOLOGIA

3.1 Metodologia de Pesquisa

Segundo Gil (2008), em geral, são classificados três diferentes tipos de pesquisa.

- **Exploratórias:** que objetivam gerar uma grande familiaridade com o problema abordado a fim de torná-lo mais visível. Costumeiramente, envolvem o levantamento bibliográfico, entrevistas com pessoas que possuam experiência prática no tema e análise de exemplos que incitem o entendimento.
- **Descritivas:** que são as que objetivam descrever as características de um determinado grupo populacional, evento, entre outros, com base em diversos critérios. Em conjunto com as pesquisas exploratórias, em geral são aquelas usadas por pesquisadores sociais com cuidado para a ação prática.
- **Explicativas:** que são aquelas que tem como objetivo a identificação das causas da ocorrência de fenômenos. Considera-se que o conhecimento científico está fortemente relacionado com os resultados das pesquisas explicativas.

Assim, pode-se considerar que o tipo de pesquisa primordial presente neste trabalho é o exploratório, uma vez que se estudou o problema a fundo a fim de evidenciá-lo e propor soluções. No entanto, é possível também dizer que, em alguns momentos, ele se aproxima da pesquisa descritiva.

Além disso, o trabalho baseou-se, principalmente, num estudo qualitativo do objeto, ou seja, foca-se menos na abordagem estatística e de medições e sim no entendimento abrangente dos processos e eventos estudados, de maneira que o conhecimento se expande e toma forma conforme o desenvolvimento acontece, sendo contidas nele descrições acerca dos processos de trabalho e pessoas envolvidas no desenvolvimento (GODOY, 1995).

Na pesquisa qualitativa, existem diversas técnicas, e uma das utilizadas nesse trabalho foi a de entrevistas. Segundo Batista dos Santos, Alloufa e Nepomuceno (2010) existem três tipos de entrevistas adequados para pesquisas qualitativas:

- **Entrevista com elementos de História de Vida:** essa técnica privilegia o uso da memória como ferramenta de coleta de informações, uma vez que ela não está fixa ao passado, mas também está comprometida ao presente, de maneira a compreender com base em experiências passadas as perspectivas e entendimentos que constantemente mudam.

- **Entrevista com uso de questão de estímulo:** o estímulo caracteriza-se por uma pergunta, uma proposição ou uma afirmação que, quando usado de maneira suficientemente ampla, porém necessariamente focal, serve como eixo da entrevista e permite ao pesquisador obter a maior quantidade de informações de maneira multidisciplinar e relevante de um modo positivo. Repetindo-se o estímulo inicial no decorrer da entrevista transformando-o e atualizando-o, faz-se possível examinar o tema abordando questões práticas e subjetivas, aproximando-o mais da realidade.
- **Entrevista Ficcional:** Essa entrevista parte de uma situação hipotética, porém realista, para fazer mostrar-se o vivido do sujeito. Essa técnica cede ao entrevistado um maior acesso aos materiais empíricos, uma vez que não está restrito à verdade. Apesar dessa dissociação com situações factuais, existe a interligação das narrativas com os retratos dos sujeitos.

Assim, as entrevistas realizadas neste trabalho encontram-se primordialmente associadas à técnica de entrevista com uso de questões de estímulo e, por vezes, abordando aspectos das duas outras técnicas.

Em um primeiro momento, foi pensado em abordar as entrevistas com um viés de desenvolvimento do plano de ação propriamente dito. Assim, foi realizada uma primeira entrevista de teste com uma das pessoas trabalhadoras da empresa. No entanto, no decorrer desta entrevista, percebeu-se que os pontos abordados seriam de serventia para todas as etapas e subetapas do PDCA, portanto existem elementos abordados nas entrevistas em todos os pontos relevantes para o trabalho.

Tendo em conta que a natureza principal deste trabalho é o de ser uma pesquisa crítica, e que, segundo Batista dos Santos, Alloufa e Nepomuceno (2010), toda pesquisa desse tipo é intrinsecamente qualitativa, buscou-se coletar esse tipo de informação para nortear os passos seguintes da pesquisa, levando em consideração informações das subfases anteriores para determinar quais informações seriam necessárias para nortear o plano de ação.

Para tal coleta, foram realizadas entrevistas do estilo com questão de estímulo com cinco pessoas, sendo todas funcionárias da empresa em questão e buscou-se abranger diferentes níveis de senioridade, sendo entrevistados analistas plenos, sêniores e gestores de áreas, com o intuito de abranger pessoas que não necessariamente estariam inseridas no contexto da companhia.

Não existiu um formato específico para as entrevistas e as respostas eram totalmente abertas. Buscou-se iniciar com cinco perguntas base, porém que poderiam ser abertas em mais

perguntas a depender das respostas e da discussão gerada com o entrevistado. As perguntas base seguiam a linha a seguir:

- *Você poderia descrever o seu trabalho?*
- *Qual sua experiência na área?*
- *O que você considera um trabalho bem feito?*
- *Você considera que seu trabalho seja útil?*
- *Você considera que seu trabalho faz sentido?*

Além de algumas outras e suas variações que iam de acordo com as respostas a cada uma das perguntas, surgiram, a partir dessas primeiras, perguntas como:

- *Você considera que seu trabalho seja reconhecido?*
- *Qual sua relação com seus pares?*
- *Quais as maiores dificuldades no exercício das suas atividades?*

3.1.1 Coleta dos dados

Segundo Gil (2008), a pluralidade nas maneiras com as quais se coletam os dados é fundamental para a qualidade de uma pesquisa acadêmica e de seus resultados. Dessa maneira, buscou-se utilizar diversas técnicas para tal coleta, tais como pesquisa bibliográfica, realização de entrevistas, observação dos eventos - ainda que de maneira restrita devido ao distanciamento social presente no momento do desenvolvimento do trabalho - e, por fim, a análise de documentos e processos realizados correntes na empresa.

Para o levantamento bibliográfico foram utilizadas diversas fontes, compreendendo livros acadêmicos de divulgação que têm como um dos objetivos principais a difusão de conhecimentos técnicos e científicos. Além disso, também foram utilizados artigos acadêmicos e publicações periódicas virtuais.

Em relação à obtenção dos dados da empresa em si, ressalta-se que o autor do trabalho foi funcionário da empresa. Dessa maneira, foi possível ter uma visão ampla sobre os processos dentro dela desenvolvidos. Existe também um esforço por parte da empresa para a melhoria contínua de seus processos, correção de problemas existentes e aproveitamento das oportunidades que surjam, assim, houve uma maior abertura à coleta de dados essenciais para o trabalho. Além disso, houve a realização de entrevistas com alguns funcionários em diferentes níveis de senioridade para melhor entender a situação da empresa no tema abordado. Por fim, o autor teve acesso e autorização para a utilização de informações específicas da empresa, com

o cuidado de que nenhum dado sensível, como nomes de funcionários, projetos estratégicos e da própria empresa ou números significativos fossem divulgados.

3.2 Método Geral de Projeto

Para o estudo do que podem ser *a priori* problemas ou oportunidades endêmicas à empresa em questão foi utilizada a metodologia do PDCA, método desenvolvido ao longo de muitos anos por diversos estudiosos de qualidade, sendo o principal deles Demming (MOEN; NORMAN, 2009).

A metodologia escolhida foi tal, pois, é comumente utilizada em projetos de excelência operacional e melhoria contínua dentro da empresa. Dessa maneira o presente trabalho e as ideias da empresa estão em teoria fortemente associados, no que diz respeito ao PDCA.

Nessa metodologia são utilizadas quatro grandes etapas para o seu desenvolvimento, cada uma delas gerando conhecimentos fundamentais para a garantia da resolução do problema ou aproveitamento ótimo das oportunidades que estejam em questão. Além disso, existem subdivisões dessas etapas para melhor aproveitamento dos trabalhos realizados e dos conhecimentos gerados por cada um dos envolvidos nessas respectivas fases. O detalhamento dessas fases e subfases foi explícito na revisão de literatura e foi explorado mais a fundo no desenvolvimento deste trabalho.

Assim, para o desenvolvimento de um processo de avaliação de trabalho dentro da companhia, faz-se necessário que sejam conhecidos diversos aspectos da empresa de maneira aprofundada para que seja possível elaborar cada uma das fases e subfases propostas pelo método em questão. Além disso, é também necessário ter o conhecimento dos diferentes modos de pensar que os trabalhadores da empresa têm. Por fim, também se faz presente o estudo de outras empresas e trabalhadores de diferentes áreas como forma de estabelecer uma referência de boas e más práticas a serem exercidas ou evitadas.

Levando em conta que o foco principal do projeto foi em avaliação do trabalho, estando esta inserida em um contexto da Psicodinâmica do Trabalho e Ergonomia, sendo a primeira uma matéria desenvolvida por diversos acadêmicos, destacando-se entre eles o professor francês Christophe Dejours, grande parte das análises dos conhecimentos e dados coletados durante o projeto foram abordados seguindo a lógica intrínseca a esse estudo, que leva em consideração aspectos psicológicos e humanos das pessoas envolvidas nos processos, ou seja, busca-se ter uma visão antes de ser humano do que de negócio propriamente dito.

Do ponto de vista ergonômico do método, cita-se que as análises dos dados são feitas a partir do reconhecimento de que inevitavelmente existe uma discrepância entre o que se prescreve para uma determinada tarefa de trabalho e o que de fato será realizado na atividade em si, conceituado segundo Abrahão et al. (2009), como o prescrito em relação ao real. Ou seja, deve-se levar em conta para as análises que haverá uma diferença entre o que é previsto pela administração de uma empresa com o que é possível de ser realizado por parte de seus funcionários.

Além disso, levou-se em conta a importância da subjetividade no contexto da avaliação do trabalho explicitada por Dejours (2008b) e que nem tudo é possível de ser medido, como mostrado por Muller (2018). Dessa maneira, buscou-se utilizar conceitos associados à teoria da complexidade conforme explicitado por Zilbovicius, Piqueira e Sznclwar (2020), que demonstram a importância da capacidade de se utilizar da subjetividade e das incertezas inerentes a qualquer processo em projetos de engenharia.

Tendo essa visão geral de como os dados foram analisados e da metodologia utilizada, os próximos dois subcapítulos foram desenvolvidos com o intuito de melhor explicar algumas premissas e estratégias adotadas no desenvolvimento do PDCA e uma apresentação sobre a empresa.

3.3 Descrição sobre a aplicação do PDCA

Como já explicado na revisão bibliográfica, o PDCA é uma metodologia de melhoria e qualidade subdividida em 4 etapas principais: o "*Plan*" (Planejar), "*Do*" (Fazer), "*Check*" (Fazer) e "*Act*" (Agir). Cada uma delas possui suas particularidades que foram abordadas durante o desenvolvimento do projeto e no que cabe a metodologia estão aqui explicitadas.

3.3.1 Etapa "*Plan*" - Planejar

É amplamente conhecido e divulgado em diversos livros, artigos e cursos acadêmicos que tratam do PDCA que essa é a fase mais importante do desenvolvimento de um projeto usando tal metodologia, uma vez que um bom estudo inicial do problema ou oportunidade abordados pode facilitar o caminho para as próximas fases, tornando-as muito mais fluidas e naturais. O caminho contrário também acontece: um projeto que toma a fase "*plan*" (planejar) de maneira apressada pode acabar resultando em uma maior chance de retrabalhos e atrasos no desenvolvimento do projeto.

Historicamente, existe uma grande diferença entre projetos desenvolvidos por empresas do leste, em especial na Ásia, em países como Japão, sendo o exemplo mais significativo a Toyota e seu sistema de produção conhecido como TPS e países ocidentais, como os Estados Unidos da América (EUA) e países da Europa.

Segundo Sobek II e Smalley (2008), os países ocidentais tendem a orientar-se para soluções de curto prazo, resolver um problema ou abraçar uma oportunidade e partir para os próximos. Por exemplo, uma empresa dos EUA quando enfrenta um problema irritante o qual possui um ano para ser resolvido, em geral, costuma passar três meses planejando e três meses implementando, para nos seis meses seguintes corrigir e remediar falhas no planejamento e nas premissas adotadas. No entanto, ao olhar para uma empresa como a Toyota, o tempo previsto para um projeto similar seria de onze meses para planejamento e um para implementação, dando até maior importância para o processo pelo qual o resultado é atingido do que para o resultado em si. Dessa maneira, garante-se uma menor chance do problema repetir-se no futuro e o aumento das habilidades daqueles envolvidos no processo.

Dessa maneira, para a oportunidade encontrada dentro da empresa de implementação de um sistema de avaliação de trabalho, buscou-se seguir a linha das empresas como a Toyota. Assim, para o tempo disponível para o desenvolvimento do presente trabalho, a etapa "*plan*" (planejar) é aquela que mais horas foram dedicadas, seguindo o entendimento de que o processo de aprendizado que essa permitiria seria mais importante que o resultado final em si para o contexto de um Trabalho de Formatura em Engenharia de Produção pela Escola Politécnica da Universidade de São Paulo. Além disso, os possíveis resultados do trabalho seriam uma consequência do estudo desenvolvido na fase de planejamento.

Assim, a etapa de planejamento foi dividida em quatro subetapas segundo Campos (2004):

3.3.1.1 Identificação do Problema ou Oportunidade

Como explicitado pelo próprio nome da subetapa, foi realizado um estudo amplo com base em observações do dia a dia e do histórico da empresa bem como de documentos e projetos previamente realizados internamente com os funcionários.

Essa parte foi, ainda, subdividida em algumas sessões nas quais pôde-se analisar mais a fundo cada um dos tópicos considerados mais relevantes. Assim, foi-se subdividido em: atividade da empresa, que objetivou a delimitação do contexto no qual a empresa está localizada

e suas unidades de negócio levando em consideração conceitos de Slack, Chambers e Johnston (2010).

Posteriormente, ontextualizou-se a empresa em relação ao mercado e à situação de pandemia e mudanças nos hábitos de consumo via comércio eletrônico das populações explicitados posteriormente no presente capítulo de Metodologia segundo dados dos estudos “O estudo do Consumo num cenário pós-covid-19”, Social Miner (2019), Ebit/Nielsen (2020) e o “Painel Mundial de FMCGs” da Kantar (2019).

Em seguida, fez-se uma análise levando em consideração os conceitos de Reconhecimento e Desenvolvimento do trabalhador por parte da empresa. O primeiro, levando em consideração a definição de Dejours (2008a), de que por parte da organização existe uma forma bastante própria de reconhecimento, que parte da ideia do reconhecimento da contribuição individual do trabalhador para a realização das atividades da empresa.

Por outro lado, o segundo conceito leva em conta a definição de Dejours (2012) de que a discrepância existente entre o prescrito e o real do trabalho é inevitável e gerador de sofrimento para quem o realiza. Esse sofrimento, no entanto, pode ser visto como fonte criadora de força motora de mudanças. Ou seja, ele se comporta como origem de movimentos para superação dos desafios do real e, por consequência, como fonte de desenvolvimento pessoal e profissional.

Outro aspecto observado para a identificação da oportunidade abordada no trabalho em questão foi o da cooperação. Segundo Dejours (2012), cooperação é, além de um compromisso técnico, também um social, já que prevê o convívio em sociedade dos trabalhadores.

Tal fato acaba por colocar em conflito os conceitos de pertencimento e singularidades, descritos por Molinier (2013) como as características que permitem a identificação de um sujeito a um determinado grupo social a partir de determinados atributos comuns entre os sujeitos; e as características que diferenciam o sujeito entre outros, é o que o torna único em meio a quaisquer outros sujeitos.

Posteriormente, tratou-se de conceitos relacionados principalmente a procedimentos internos à empresa como o de Engajamento e Rotatividade dos trabalhadores e suas implicações para as atividades da empresa. Em seguida, pôde-se realizar a caracterização da oportunidade.

Por fim, para a metodologia do PDCA, na fase de planejamento, é necessário que seja estabelecida uma meta para o projeto que ajudará a guiar o desenvolvimento do plano de ação e o controle dos objetivos nas fases subsequentes. Para tal foi utilizada a ferramenta *SMART Goals* que, segundo MindTools (2018), consiste em estabelecer objetivos que sejam:

- *Specific* (Específicos)
- *Measurable* (Mensuráveis)
- *Achievable* (Alcançáveis)
- *Relevant* (Relevantes)
- *Timely* (Oportuno)

3.3.1.2 Análise de Fenômeno

Essa subfase consiste no estudo do problema ou oportunidade a fim de entender as características que os permeiam (CAMPOS, 2004). Ou seja, para a oportunidade identificada, fez-se entender com maior grau de complexidade como se caracterizam certos fatores específicos internos à empresa em relação a políticas com os funcionários, como a política de *feedbacks* (retornos), ou seja, os retornos que já existem entre membros de cada uma das equipes e de seus pares e como se comporta a *rotatividade* da empresa, isto é, a taxa de saída de funcionários da empresa em um determinado período de tempo.

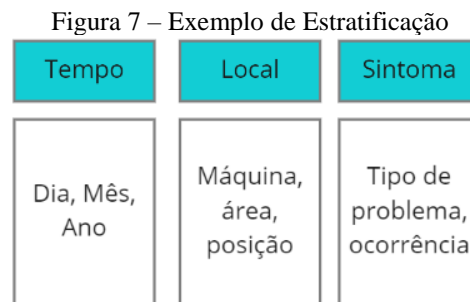
Sobre a política de *feedbacks* (retornos) e a análise da rotatividade, utilizou-se o olhar da psicodinâmica do trabalho para entender diversas questões atreladas a elas, por exemplo, a situação do conflito entre o prescrito e o real do trabalho e o sofrimento que é ocasionado por esse conflito, como explicado por Dejours (2012). Além também das questões de Pertencimento e Singularidades, segundo os conceitos de Molinier (2013) e também as questões de Alienação, por Sigaut (1990) *apud* Dejours (2008a) e de reconhecimento (DEJOURS, 2008a).

Para isso, também foram levadas em consideração definições e contexto de uma empresa de serviços segundos as definições de Slack, Chambers e Johnston (2010). Associados às definições de Julgamento de Beleza e Utilidade segundo Dejours (2008a). Ele os classifica como: Julgamento de Beleza, que é aquele que leva em consideração aspectos que além do respeito às tradições e regras profissionais, vão além do comum, como a originalidade do trabalho do sujeito. Além disso, existe o Julgamento de Utilidade, que leva em consideração a contribuição de cada um para que se atinjam os objetivos e quais são os propósitos da produção do serviço ou do bem produzido. Tais julgamentos foram analisados do ponto de vista do cliente, que também inclui a questão da gratidão, devido à interação deste no contexto de serviços e às definições mais clássicas de Dejours que partem de superiores e de pares no ambiente de trabalho.

Além disso, foi realizado também uma análise de questões relacionadas aos conceitos de missão, visão e valores da empresa, descritos por Tachizawa e Rezende (2000) e sua associação com os conceitos de Pertencimento e Singularidade por Molinier (2013).

Além disso, foi feito um estudo de caso sobre um dos projetos desenvolvidos dentro da área de Gente e Gestão em associação com os conceitos descritos por Muller (2018) e a questão da fixação em metas.

Por fim, foram usadas técnicas e ferramentas frequentemente utilizadas dentro dos projetos PDCA realizados na empresa para uma maior delimitação da oportunidade abordada. Por exemplo, o uso da técnica de estratificação, que consiste na quebra da oportunidade em partes menores e relevantes, o que auxilia na definição do foco principal do projeto. Um exemplo de como a técnica pode ser aplicada está na Figura 7.



Fonte: Material próprio da Empresa.

3.3.1.3 Análise de Processo

Segundo Campos (2004), a análise do processo é a subfase na qual são conhecidas as causas dos problemas. No trabalho em questão, como se trata de uma oportunidade e não de um problema propriamente dito, procurou-se buscar possíveis fatores que levariam ao cumprimento dos objetivos associados a essa oportunidade.

Nessa subfase, foram utilizadas ferramentas que poderiam ser utilizadas para melhor compreender e visualizar alguns processos da empresa para, a partir deles, tornar possível a análise de tais possíveis fatores causais para a oportunidade em questão. Sendo eles:

- **Mapeamento de Processos:** seguindo Alvarenga et al. (2013), utilizou-se essa ferramenta como forma de visualizar os processos, pois essa é uma maneira em que se permite maior entendimento e gestão deles, além de proporcionar a possibilidade de reestruturação de processos que podem ser considerados mais importantes para o desenvolvimento das atividades internas à empresa e, dessa maneira, entender onde existem pontos a ser melhorados.

- **Diagrama de Ishikawa:** também conhecido como diagrama de espinha de peixe, foi utilizado como ferramenta para encontrar as causas geradoras de um efeito. No caso do trabalho de formatura em questão, o efeito foi a oportunidade encontrada em se gerar um modelo de implementação de Avaliação do Trabalho na empresa.

3.3.1.4 Desenvolvimento de Plano de Ação

No plano de ação estão inseridos os estudos mais específicos em relação à oportunidade em se gerar o modelo de Avaliação do Trabalho na empresa em si. Buscou-se aqui reunir todos os dados relevantes das fases anteriores a fim de gerar um foco sobre os estudos que ainda seriam necessários e, a partir deles, poder desenvolver um plano de ação próprio que tivesse mais chances de contemplar os objetivos do projeto e que fizesse jus ao tempo dedicado para a fase de planejamento.

Dentro da etapa "*Plan*" (Planejar), o Desenvolvimento do Plano de Ação, juntamente com a Identificação da Oportunidade, é a etapa mais ampla e subjetiva. Dessa maneira, foram feitos diversos estudos e utilizadas diversas técnicas explicitadas a seguir, demandando maiores quantidades de tempo.

A partir de pontos abordados anteriormente, iniciou-se o processo de maneira mais formalizada para a composição do plano de ação. A ferramenta aqui utilizada para a proposição de possíveis ações que tivessem a condições de fazer parte do plano foi a de *brainstorming* (tempestade de ideias). Seguindo a técnica, foram propostas diversas ações sem filtros ou censura, que posteriormente foram melhor selecionadas.

Para o encaminhamento das propostas realizadas a partir do uso da ferramenta de *brainstorming* (tempestade de ideias) foi necessário delimitar quais ações pensadas poderiam ter um maior impacto em termos de aderência aos objetivos propostos e que também necessitassem de um esforço compatível com o que seria possível se produzir. Para tanto, as ações foram distribuídas através da ferramenta de matriz de priorização, que separa as ações em quatro grandes áreas a partir da relação, justamente, do impacto por ela esperado contra o esforço necessário para realizá-la.

Por fim, foi necessário, para que se completasse o plano de ação, que algumas perguntas fossem respondidas. Dessa maneira pode-se delimitar melhor alguns aspectos que garantem o cumprimento de cada uma das ações. Assim, foi utilizada a técnica de 5W2H como modo de tornar as ações mais específicas. É importante notar que não necessariamente todas as perguntas

precisam ser respondidas para todas as ações, porém como boa prática, buscou-se responder o máximo de questões possíveis para cada uma das ações que compuseram o plano de ação.

Figura 8 – 5W2H

O que?	Por que?	Quando?	Onde?	Quem?	Como?	Quanto?
O que será feito?	Por que deve ser implementado?	Quando deverá ser implementado?	Onde (em que processo) a ação deve ser executada?	Quem é o responsável pela ação?	Como a ação será realizada? Descreva o passo a passo	Quanto vai custar a ação?

Fonte: Material próprio da Empresa.

3.3.2 Etapa "Do" - Fazer

A etapa em questão envolve de fato, segundo Sobek II e Smalley (2008), a implementação do que foi gerado até o momento do plano de ação. Tal desenvolvimento deve dar-se de maneira cautelosa, levando em consideração todas as premissas concebidas para garantir o cumprimento das hipóteses pensadas.

Assim, essa fase é marcada mais pela prática do que pela teoria. Levando-se em conta o estudado até o momento e as práticas comuns dentro da empresa, analisou-se como seria possível gerar um processo de acompanhamento da atividade, dando liberdade para a área responsável e garantindo os princípios aplicados pelo planejamento.

3.3.3 Etapa "Check" - Checar

Tal etapa prevê, segundo Sobek II e Smalley (2008), a verificação dos dados obtidos quando colocados em comparação às premissas e primeiros dados colocados em questão no início dos estudos. Dessa maneira, a depender dos resultados obtidos, é possível constatar se as premissas e hipóteses iniciais foram assumidas de maneira correta. Caso contrário, é necessário estudar onde se encontram as possíveis falhas, para corrigir o plano de ação.

Assim, para essa fase é necessário rever alguns dos valores iniciais obtidos a partir dos estudos e compará-los. Existem diversas modalidades para se fazer tais medições e comparações, no entanto, estudou-se uma maneira para encontrar um modo que fosse adequado aos processos internos da empresa e que os dados pudessem ser comparados de maneira positiva com os dados anteriores já coletados na empresa. Além disso, buscou-se gerar um processo de validação estratificado, de maneira que, caso um dos passos não fosse validado, que fosse possível retrabalhar apenas esse, gerando menos retrabalho para a área envolvida.

3.3.4 Etapa "Act" - Agir

A última fase do ciclo PDCA consiste, segundo Sobek II e Smalley (2008), na última verificação de falhas e modificações a serem feitas nos processos a fim de garantir o bom direcionamento de projetos futuros. Além disso, faz-se necessário o registro formal de todo ciclo e padronização dos resultados e processos realizados a fim de que seja possível repeti-lo futuramente e que haja a manutenção da melhoria contínua da oportunidade abordada.

Segundo Campos (2004), existem duas subdivisões aplicáveis a essa fase:

3.3.4.1 Padronização

Essa é a subfase na qual os pequenos erros ou alterações que ainda existam são eliminados ou realizados a fim de homogeneizar os processos e, assim, estabelecer em definitivo quais são as boas práticas necessárias que vão garantir que as causas geradoras dos efeitos esperados para o cumprimento da oportunidade em questão sejam implementadas e mantidas.

Assim, para a proposição dessa subfase, existem alguns processos já existentes dentro da empresa, portanto, buscou-se neles o que mais adequado fosse para que as premissas dessa subetapa fossem cumpridas.

3.3.4.2 Conclusão

Para essa fase, espera-se a revisão e a formalização dos processos envolvidos e resultados obtidos, como maneira de se garantir a manutenção desses, uma vez que a melhoria contínua, como o próprio nome diz, exige que se deva acontecer de maneira perene. Dessa maneira, existe uma maior chance dos resultados terem um impacto de longo prazo na empresa.

Assim como na subfase anterior, existe um grande acervo de materiais utilizados em processos anteriores na empresa. Logo, buscou-se internamente por soluções para os processos de revisão e formalização dos resultados obtidos.

3.4 Mercado e Empresa

3.4.1 Mercado

A empresa está inserida em um tipo de negócio relativamente novo no Brasil, o mercado de vendas de supermercado via comércio eletrônico. Esta modalidade surge juntamente com outros tipos de comércio eletrônico, porém tem um crescimento inicial menor que o de outros setores, como o de eletrônicos.

Os produtos vendidos pelo comércio eletrônico de supermercados são, em geral, classificados como produtos de consumo massivo, na sigla em inglês FMCG. Tais produtos têm um crescimento via mercados eletrônicos até sete vezes maiores que em comparação com o comércio total deles segundo o Painel Mundial de FMCGs da consultoria global Kantar, realizado entre 2018 e 2019. Alguns dados desse estudo estão na Tabela 2.

Tabela 2 – Crescimento de valor de FMCGs Online e Offline

País	Crescimento total do valor de FMCG (online e offline)	Crescimento do valor de FMCG online
Brasil	5.6%	30.9%
China continental	5.0%	36.1%
México	4.7%	43.5%
Reino Unido	2.4%	5.9%
Taiwan	2.2%	22.0%
Coreia do Sul	1.6%	13.1%
Espanha	1.3%	6.4%
França	1.2%	6.0%
Tailândia	0.8%	43.2%
Colômbia	0.0%	53.5%
Malásia	-2.3%	23.3%

Fonte: Elaborado pelo Autor com base em: Painel Mundial de FMCGs - Kantar (2019).

Anteriormente à pandemia, apesar do grande potencial de crescimento, a comercialização dos FMCGs representava ainda uma pequena parcela do comércio eletrônico,

como pode ser visto na Tabela 3, entretanto, havia uma projeção para um crescimento exponencial até o ano de 2025, segundo o Painel Mundial de FMCGs da Kantar, apresentado na Tabela 4.

O caso específico do Brasil teve crescimento por canais eletrônicos de 30,9% no período estudado. Todavia, ainda com um grande potencial de crescimento, uma vez que o consumo de FMCGs via comércio eletrônico ainda representavam menos de 1% de todo o consumo e com prognósticos de crescimento para 3% até 2025.

Tabela 3 – Parcela do comércio eletrônico de FMCGs

Share em valor do E-commerce (%)	Julho 2017 a junho 2018	Julho 2018 a junho 2019
Coréia do Sul	18.2%	20.3%
China Continental	11.8%	15.2%
Taiwan	7.3%	8.7%
Reino Unido	7.4%	7.6%
França	5.9%	6.2%
Espanha	2.3%	2.4%
Malásia	1.6%	2.0%
Tailândia	1.2%	1.6%
Colômbia	0.2%	0.3%
México	0.1%	0.1%
Brasil	0.1%	0.1%

Fonte: Elaborado pelo Autor com base em: Painel Mundial de FMCGs - Kantar (2019).

Tabela 4 – Projeção de parcela do comércio eletrônico de FMCGs em 2025

Share do valor de comércio eletrônico (%)	Prognóstico 2025
China continental	31%
Coréia do Sul	24%
Reino Unido	9%
França	8%
Brasil	3%
México	3%

Fonte: Elaborado Pelo Autor com base em: Painel Mundial de FMCGs - Kantar (2019).

No entanto, dentro do contexto da pandemia, que levou a um isolamento social a níveis mundiais, diversos hábitos de consumo foram alterados. Por exemplo, apesar de os supermercados físicos serem considerados serviços essenciais e serem mantidos por todo período abertos, segundo a pesquisa realizada pela consultoria Ebit/Nielsen (2020), o “varejo de autosserviços”, ou seja, os supermercados, teve um crescimento de 96% no início da quarentena. Dessa maneira, houve um crescimento muito acima da média de outros setores do comércio digital, que segundo a mesma pesquisa subiu 13%. Os produtos que mais impulsionaram o crescimento do setor são apresentados na Tabela 5:

Tabela 5 – Crescimento por Grupo de Consumo

Item	Crescimento
Itens de Cesta Básica	165%
Frios	106%
Hortifruti	93%
Carnes	59%

Fonte: Elaborado pelo Autor com base em: Ebit/Nielsen (2020).

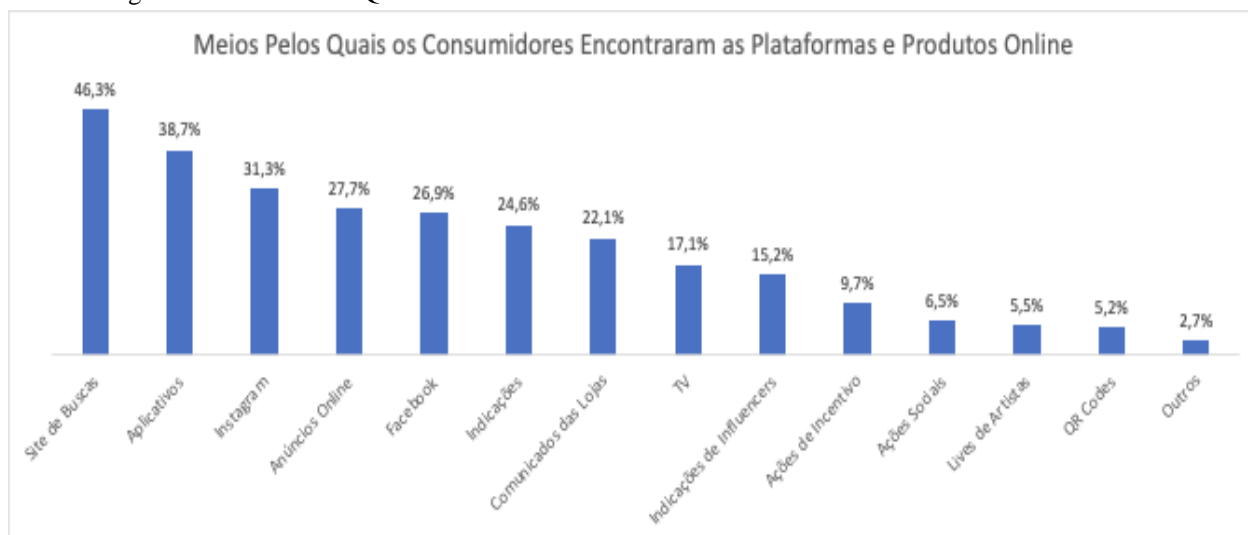
O estudo “O estudo do Consumo num cenário pós-covid-19” realizado pela Social Miner (2020) aponta que uma grande de faixa da população que passou a comprar ou aprofundou o consumo de produtos de mercado via comércio eletrônico pretende manter o

consumo dessa maneira num cenário pós-pandêmico. Os números obtidos pela pesquisa foram, para o consumo de produtos de supermercados e feiras, que 10,9% dos consumidores pretendem comprar esses produtos exclusivamente online 62,7% e pretendem comprar tanto de maneira online quanto física. Ou seja, 73,6% dos consumidores disseram pretender consumir alguma modalidade de comércio eletrônico de alimentos. Ainda nessa pesquisa, somente 22,4% responderam que apenas comprariam fisicamente e 4,0% não sabiam responder.

Em termos gerais, segundo a Social Miner, houve também a estreia de novos consumidores no comércio eletrônico. Na segmentação de classe social, as classes C, D e E foram as que mais tiveram novos consumidores, com 8,4% realizando a primeira compra via comércio eletrônico no período da quarentena, em comparação a 3,8% de classes A e B que fizeram a primeira compra no período. No entanto, a participação das classes A e B em termos percentuais frente à população de determinada classe foi maior que a de C, D e E, com, respectivamente, 23,5% e 14,8% de participação.

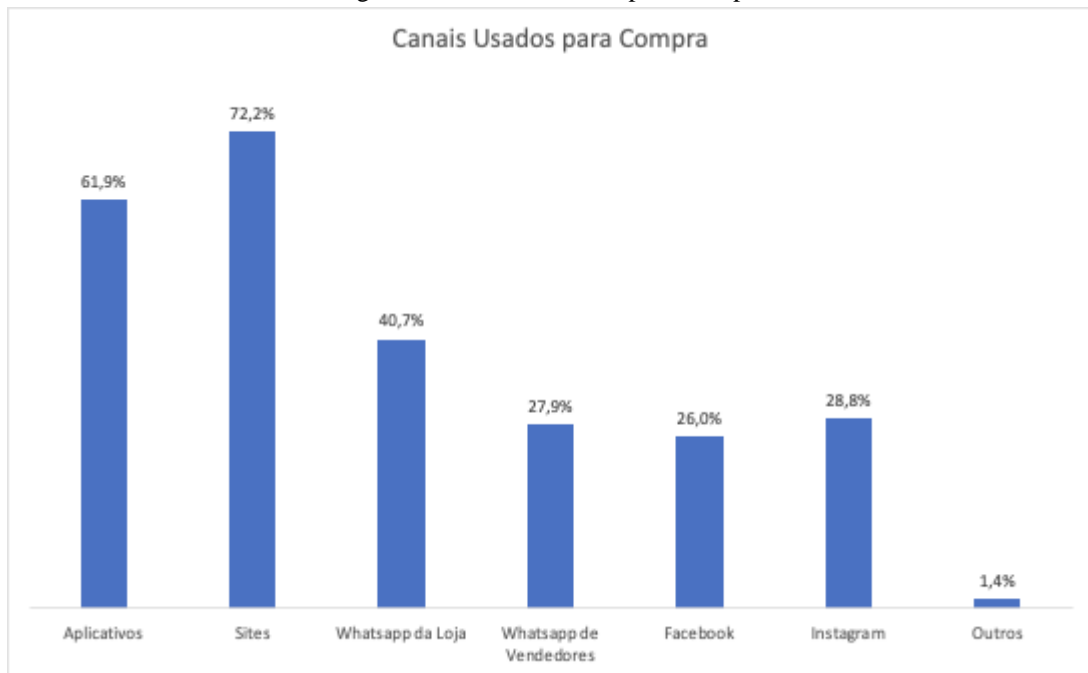
Além disso, existem diversas modalidades pelas quais os consumidores adquirem o conhecimento e realizam as compras de fato sobre produtos e plataformas de comércio eletrônico. Na Figura 9 vemos como os consumidores encontraram as plataformas online e na Figura 10 vemos os principais canais usados para a realização dessas compras.

Figura 9 – Meios Pelos Quais os Consumidores Encontraram as Plataformas e Produtos Online



Fonte: Elaborado pelo Autor com base no estudo "Consumo no cenário pós-covid-19" - Social Miner (2019).

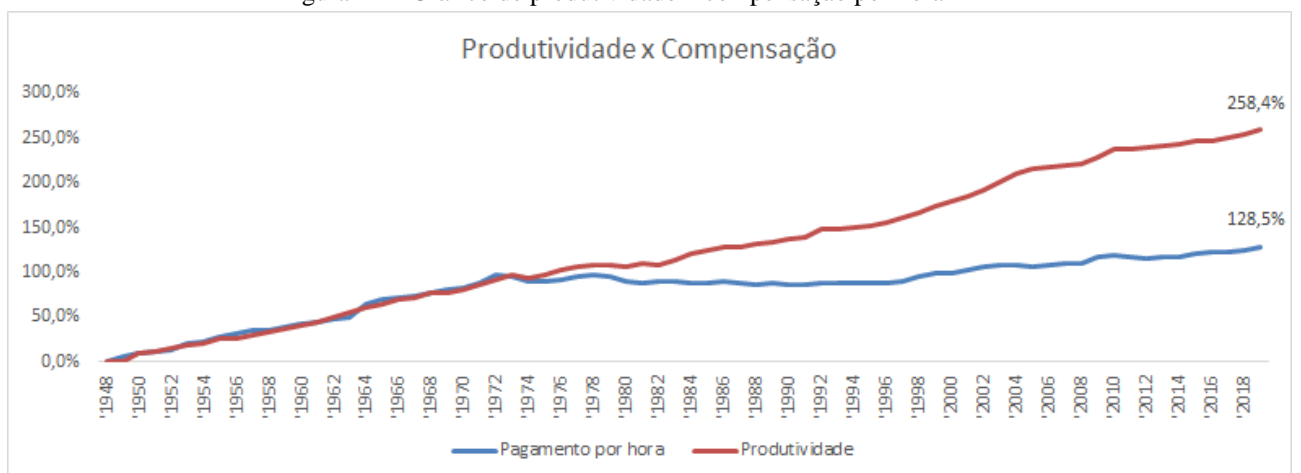
Figura 10 – Canais Usados para Compra



Fonte: Elaborado pelo Autor com base no estudo "Consumo no cenário pós-covid-19" - Social Miner (2019).

Em termos gerais de mercado, existe a crença neoliberal, principalmente no ocidente, de que o crescimento dos mercados é capaz de gerar ganhos a todos os envolvidos nos processos de maneira igualitária. No entanto, um estudo sobre o hiato entre produtividade e pagamentos realizado pelo Instituto de Políticas Econômicas (2019) mostra que essa máxima não é verdadeira. O estudo mostra que nos EUA, entre os anos de 1979 e 2018, a produtividade cresceu 69,6%, enquanto o pagamento por hora cresceu apenas 11,6% em média. A evolução completa dos números pode ser vista na Figura 11.

Figura 11 – Gráfico de produtividade x compensação por hora



Fonte: Elaborado pelo Autor com base no estudo "The Productivity-Pay Gap - A discrepância entre produtividade e remuneração" - Instituto de Políticas Econômicas (2019).

Assim, existe uma tendência de crescimento das disparidades entre a produtividade média de um trabalhador e sua remuneração de maneira que a produtividade aumenta em um ritmo muito mais veloz que a remuneração. Ou seja, existe já uma tendência à falta de reconhecimento por parte das empresas do sistema capitalista.

Ademais, o entendimento de mercado torna-se importante para a avaliação do trabalho, uma vez que existem diversas novas pressões e expectativas sobre o trabalhador com o potencial de crescimento existente para essa área, ou seja, o trabalhador teria novos desafios para manter o nível esperado por parte do mercado e da empresa. Logo, hão de ser levados em consideração os conflitos existentes entre o prescrito e o real do trabalho e a questão de reconhecimento dos trabalhadores presentes nas relações com os empregadores e com seus pares.

3.4.2 A empresa

Neste tópico buscou-se aprofundar os conhecimentos acerca da empresa com uma explicação sobre as unidades de negócio da dela e um detalhamento sobre o funcionamento de cada uma das áreas principais e conectando com os conceitos de missão, visão e valores que a empresa possui. Dessa maneira, entende-se como se dá o funcionamento da empresa e os princípios que a guiam para, posteriormente, entender como é possível aplicar os conceitos de psicodinâmica e avaliação do trabalho.

3.4.2.1 Unidades de Negócio

A empresa é dividida em três grandes unidades de negócio: o *MarketPlace*, no qual os produtos dos mercados são vendidos ao consumidor final através da própria plataforma da empresa. Ou seja, através do aplicativo e plataforma de comércio eletrônico, os vendedores disponibilizam seus produtos com suas marcas, localizações e afins. Existe também a unidade de *WhiteLabel*, na qual é desenvolvida uma plataforma de vendas para o supermercado com o sistema da empresa. Por fim, existe uma outra unidade que funciona como um *MarketPlace*, porém leva a marca da empresa-mãe.

Em todos os casos, além dos serviços online, há de ser feita a coleta e entrega dos produtos para os clientes. Isso pode acontecer de algumas formas a seguir listadas:

- **Coleta:** A coleta é feita em geral por um coletor, que pode ser um profissional autônomo que se cadastra na plataforma da empresa a fim de oferecer seus serviços à empresa, ou ainda a coleta pode ser realizada por um coletor de responsabilidade do mercado cliente.
- **Entrega:** A entrega em geral é feita por dois operadores logísticos terceiros à empresa ou ainda por um operador logístico que pertence ao mesmo grupo que a empresa, dentro da empresa-mãe. Além disso, também é possível que não haja entrega, com o cliente retirando o pedido no supermercado parceiro.
- **Coleta e Entrega:** a forma menos comum é de que a coleta e entrega sejam realizadas pelo mesmo profissional autônomo, nesse caso dá-se o nome de comprador.

3.4.2.2 Estrutura Organizacional

A empresa possui diversas áreas com suas respectivas responsabilidades. Como surgiu no formato de uma *startup*, existe uma estruturação bastante ágil e com muitas intertextualidades nos diversos times e áreas existentes na empresa. Dessa maneira, existe uma grande dependência entre os trabalhadores e seus pares. Busca-se aqui explicar os pormenores de cada uma das áreas a fim de entender o papel dessas interdependências na análise de psicodinâmica e avaliação do trabalho.

A área de Operações é responsável por coordenar toda a logística da empresa, desde a escala dos coletores e compradores, com base nas regiões de atuação, que realizarão os pedidos, até a coordenação das rotas dos operadores logísticos, terceiros e próprios, que levarão os produtos aos clientes finais. Dessa maneira, atuando na garantia de qualidade do processo.

O Marketing é responsável pela aquisição de novos clientes e manutenção de clientes antigos por meio de campanhas de publicidade, códigos de desconto e ações de engajamento que garantam o fluxo de clientes na plataforma. É o grande responsável pelo GMV dentro da empresa.

O Comercial trata das relações com os mercados parceiros da empresa, ou seja, aqueles mercados que desejam vender seus produtos utilizando uma das unidades de negócio presentes. Sendo responsável pela aquisição e manutenção desse tipo de cliente, possui uma forte intertextualidade com a área de Tecnologia, que fornece os meios necessários para a divulgação dos mercados na plataforma.

A área de Gente e Gestão é a responsável pelos projetos internos relacionados às pessoas na empresa. Suas demandas passam desde os processos seletivos, benefícios e pagamentos, além de projetos internos de bem-estar e satisfação dos trabalhadores. Possui responsabilidades com todos os trabalhadores de todas as áreas.

Tecnologia é a área que garante aos clientes internos e externos os meios necessários para realizar suas necessidades, ou seja, ao cliente final permite o acesso ao aplicativo no qual pode efetuar suas compras, aos coletores o aplicativo que permite ver qual o pedido a ser realizado e aos trabalhadores do administrativo o acesso às bases de dados necessárias para a realização de suas atividades.

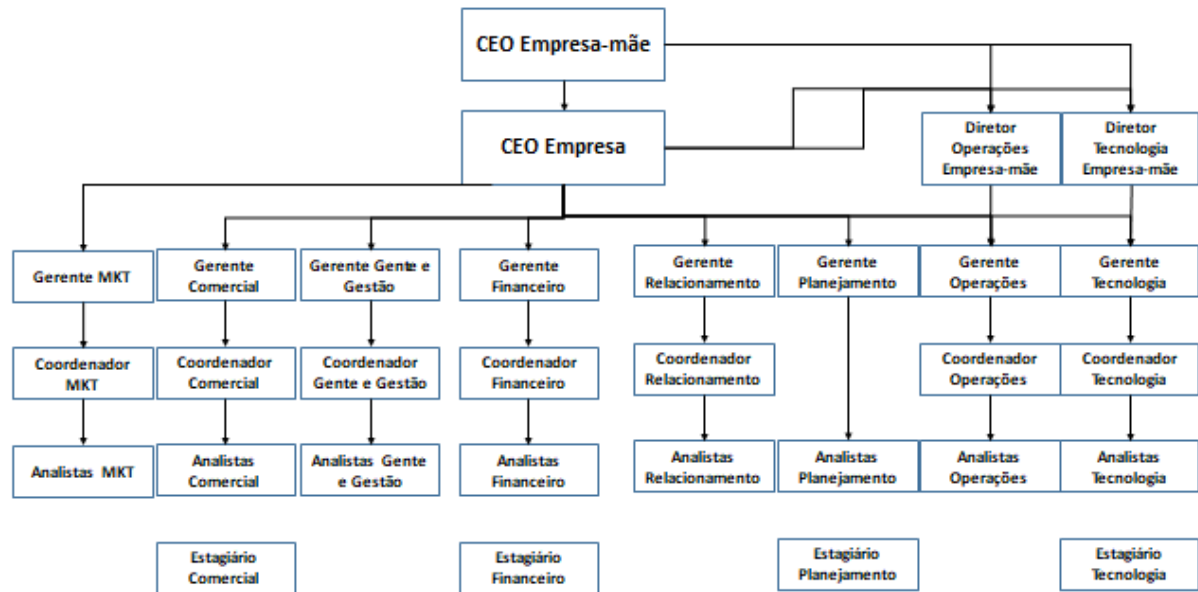
O Financeiro é a área responsável por todos os trâmites financeiros da empresa. Desde os pagamentos e benefícios dos trabalhadores, até o pagamento aos mercados parceiros, uma vez que, como utiliza-se a plataforma da empresa nas compras, o dinheiro fica em primeiro lugar com a empresa, que desconta sua taxa, chamado de *take rate*, e posteriormente é repassado ao parceiro.

Relacionamento é a área responsável pelo suporte dado em momentos de necessidade tanto aos clientes finais, quanto aos coletores, compradores e entregadores. São responsáveis por contactar as áreas responsáveis sob demanda desses clientes para a resolução das questões.

Por fim, existe a área de Planejamento, que possui como responsabilidades o tratamento e análises dos dados da empresa para serem entregues às respectivas áreas, o planejamento em excelência operacional e melhoria contínua e o planejamento e controle dos projetos da empresa, em parcerias com as demais áreas.

Na Figura 12 a seguir está disposta uma estrutura organizacional simplificada da empresa. Nota-se que onde há coordenadoria, os estagiários respondem a tal cargo e onde não há, a resposta se dá diretamente à gerência da área.

Figura 12 – Estrutura Organizacional simplificada



Fonte: Elaborado pelo autor.

3.4.2.3 Missão, Visão e Valores

No contexto de aquisição da empresa pela empresa-mãe no início de 2020, a missão, a visão e os valores dessa última foram incorporados ao dia-a-dia da empresa. O entendimento desses conceitos na avaliação do trabalho é importante para entender como é possível aliar da melhor maneira possível esses com os princípios e conceitos da psicodinâmica e a avaliação do trabalho. No entanto, é preciso salientar que, como o intuito deste trabalho é sempre o benefício ao trabalhador, algumas críticas são necessárias conforme seu desenvolvimento. Assim, apresentamos esses três conceitos no contexto da empresa.

Missão: “Realizar os Sonhos de Consumo das Pessoas de maneira conveniente”

Visão: Ser a melhor empresa de comércio eletrônico do mundo - Por meio de:

- Sermos considerados pelos clientes como a melhor opção de compras;
- Sermos considerados pelos acionistas/investidores como o melhor retorno do segmento;
- Sermos uma excelente opção de desenvolvimento profissional;
- Sermos um excelente canal de distribuição;
- Sermos uma empresa social e ecologicamente responsável.

Valores:

- Ter as melhores pessoas;
- Ser um bom "Dono do Negócio";

- Buscar excelência na operação;
- Ter foco no cliente;
- Delta – Fazer mais e melhor a cada dia;
- Ser obcecado por resultados.

Dessa maneira, pode-se perceber que a empresa tem um grande foco no consumidor final e em resultados. O consumidor final é citado em todos os três fatores e o resultado, que diz respeito aos retornos financeiros é citado em visão e nos valores. Logo, existe uma pressão diária sobre os trabalhadores na empresa para que haja um ciclo virtuoso entre satisfação do cliente e retorno sobre os investimentos. Essa pressão pode ser potencializada pelo crescimento exponencial que o mercado tem mantido nos últimos meses. Logo, fez-se necessário o estudo de maneira a aliar os interesses da empresa e os dos trabalhadores, pensando em seu desenvolvimento profissional e sua saúde; uma vez que esse conjunto (missão, visão e valores) pode gerar, em se tratando do trabalho uma grande discrepância entre o prescrito e o real, que, por sua vez, pode gerar sofrimentos patogênico para os trabalhadores. Assim, a avaliação do trabalho estudada buscou, por muitas vezes, levar em consideração a necessidade de aliar os resultados da empresa com os conceitos de reconhecimento de psicodinâmica do trabalho a fim de evitar e reduzir sofrimentos e problemas associados ao desenvolvimento das atividades de trabalho.

4 RESULTADOS

4.1 Planejamento

Sendo a fase de planejamento a mais importante do Ciclo PDCA, para encontrar os resultados foram necessárias extensas pesquisas e observações do dia a dia e dos processos da empresa. No capítulo anterior estão descritos os meios pelos quais foram obtidos os dados, e no presente capítulo existe um maior detalhamento e análise acerca das informações que foram coletadas a fim de apresentar o resultado final da oportunidade abordada.

Assim como no Subcapítulo 3.3 da metodologia, os resultados também foram subdivididos segundo Campos (2004).

4.1.1 Identificação do Problema ou Oportunidade

A identificação da oportunidade partiu, em primeiro lugar, da observação dos processos da empresa considerando-se a experiência do autor deste estudo enquanto trabalhador da empresa. Durante o desenvolvimento do presente estudo, o autor participou de alguns projetos dentro da área de Planejamento, na qual ele trabalhou, e pôde coletar dados fundamentais.

Além disso, o contexto no qual a empresa estava inserida também proveu importantes dados sobre as suas necessidades, que geraram a oportunidade abordada. Dessa maneira, a apresentação dos resultados é iniciada com uma breve retomada sobre dados já apresentados relativos à empresa e um aprofundamento sobre as atividades dela.

4.1.1.1 Atividade da Empresa

O primeiro ponto é a constatação de que se trata de uma empresa primordialmente de serviços. Ela fornece, como razão de existir, a conexão entre os clientes finais, que são os consumidores de produtos de supermercado com os mercados em si. A empresa possui três principais unidades de negócio, servindo como *MarketPlace* para outros mercados via plataforma de comércio eletrônico próprio da empresa ou da empresa-mãe, com sua plataforma e identidades visuais específicas, e também fornecendo serviços de tecnologia na criação de plataformas próprias para os mercados, costumeiramente conhecido como *WhiteLabel*.

De maneira complementar e primordial para que essa conexão entre clientes e mercados seja cumprida, a empresa fornece, na maioria dos casos, os serviços de coleta dos produtos dos

mercados, feitos por trabalhadores especializados nesse papel. Ou seja, trabalhadores autônomos que são escalados, em geral, para a mesma loja e tem como papel coletar, garantindo a qualidade, os produtos selecionados pelos clientes via aplicativo ou plataforma de comércio eletrônico. Além disso, fornece o sistema e a logística de entrega para os pedidos via operador logístico próprio ou terceiro.

Além disso, por se tratar de uma empresa de serviços, existe uma forte interação entre os clientes e os processos existentes dentro da empresa. Interação essa que pode acarretar em diversos tipo de inter-relação entre os processos e o serviço prestado pela empresa.

A empresa encontra-se caracterizada dentro do conceito de Loja de Serviços, uma vez que tem um grau intermediário de interação do serviço com o consumidor, sendo a principal interação o ato da compra. Além disso, há um maior grau de customização, pois cada pedido realizado na plataforma é virtualmente único, porém o serviço prestado e a interação com ele são quase sempre as mesmas.

4.1.1.2 Mercado e Contexto

Analizando os dados relevantes do mercado, da categoria e de todo o contexto, econômico e social, em que o presente trabalho e as atividades da empresa foram desenvolvidos foi possível obter dados importantes para a identificação da oportunidade abordada neste estudo.

Foi possível perceber na empresa que existe o acompanhamento e a tendência nas mudanças de hábitos das populações que já existiam anteriormente ao cenário pandêmico e que foram potencializados devido ao isolamento social e à pandemia, na qual os consumidores buscaram alterar suas formas de consumo de maneira a proteger-se de exposições desnecessárias existentes no contexto do COVID-19. Logo, é possível inferir que as tendências de mercado analisadas no capítulo da metodologia aplicam-se de diversas maneiras à empresa.

Assim, nesse contexto de mudanças de hábitos de consumo, a empresa-mãe, no início de 2020, realizou um estudo de mercado a fim de entender as necessidades e vantagens em se adquirir uma empresa de comércio eletrônico no setor de supermercados. É importante perceber que tais estudos e a compra em si foram realizados antes do cenário pandêmico que vivemos. Dessa maneira, o intuito primordial da empresa-mãe era adquirir vantagem competitiva frente a seus concorrentes diretos e acompanhar a tendência que se formava do crescimento do consumo de produtos de supermercado por plataformas digitais, como aplicativos e plataformas da internet.

Assim, a compra foi realizada em janeiro de 2020 e vista com bons olhos pelos atores do mercado financeiro, em especial, os acionistas, que a consideraram como uma maneira de cumprimento das metas estabelecidas pela empresa-mãe. Apesar disso, analistas financeiros especializados apontavam como possíveis dificuldades para o desenvolvimento do negócio a escalabilidade e operação do modelo de negócio para além da área de atuação da empresa naquele momento.

No entanto, com o surgimento da pandemia de COVID-19 e da quarentena, as bases de usuários, lojas e redes cresceram exponencialmente no início de março de 2020 e continuaram com uma tendência de crescimento desde então. A seguir, são apresentados os principais resultados de crescimento referentes à atividade da empresa. Ressalta-se que, devido à confidencialidade das informações, os números estão mostrados em forma de porcentagem e ordem de grandeza.

- **GMV:** a empresa teve um salto em GMV acima de 600% entre a venda para a empresa-mãe, em janeiro de 2020, e janeiro de 2021. Na ordem de grandeza de dezenas de milhões.
- **Vendas:** o número de pedidos entregues por mês cresceu cerca de 900% no ano de 2020. Na ordem de grandeza de dezenas para centenas de milhares.
- **Cidades e Estados:** a empresa expandiu sua operação para novas cidades, dentro de estados que já possuíam operação e em novos que foram adicionados ao portfólio da empresa. O crescimento na quantidade de cidades foi de cerca de 90% e o de estados de 20%. Num total de 47 cidades e seis estados.
- **Lojas e Redes:** a empresa expandiu sua operação para novas redes de supermercado, crescendo em cerca de 40%, e também expandiu a quantidade de lojas de redes antigas e novas à sua base, crescendo em cerca de 120%.
- **Base de Clientes:** a base de clientes da empresa cresceu em mais de 500% no período de 2020. Na ordem de grandeza de dezenas para centenas de milhares.
- **Pessoas:** para suportar o crescimento da empresa, ela precisou crescer também em quantidade de pessoas, saltando cerca de 350% sua quantidade de funcionários no ano de 2020.

4.1.1.3 Reconhecimento e Desenvolvimento

A partir das informações anteriores sobre a empresa, o mercado no qual está inserida e todo o contexto a sua volta, em paralelo com as observações com as atividades do dia a dia da

empresa, foi possível melhor compreender e analisar diversos dados acerca de como se constituem os temas ligados ao reconhecimento e desenvolvimento profissional dentro da empresa.

Uma das maneiras pelas quais pode se dar essa forma de reconhecimento é pela remuneração do trabalhador. Dessa maneira, dentro da empresa existe uma discussão constante e uma busca pela conciliação entre os interesses da própria empresa e do trabalhador em termos de salários e benefícios.

Uma informação relevante sobre a remuneração que pôde ser percebida durante as entrevistas é a de que essa questão não foi trazida à tona com muita frequência, a questão do reconhecimento mostrou-se muito mais presente em relação à visão dos trabalhadores em termos de se seus pares e superiores se sentiam satisfeitos com os trabalhos realizados e os resultados percebidos por eles mesmos.

Além disso, existem maneiras não monetárias em que se pode reconhecer a contribuição individual de um dos trabalhadores da empresa, como promoções, elogios pelo trabalho realizado, entre outros. Dentro da empresa, existe uma política em se reconhecer e elogiar publicamente o trabalho de alguns trabalhadores semanalmente, por meio de publicação na ferramenta utilizada para comunicação dentro da empresa mostrando o elogio e a quem ele é feito para todos os funcionários da empresa.

Por fim, também existem mecanismos de reconhecimentos por ações que gerem ideias novas que beneficiem a empresa como um todo, sendo graduadas de acordo com o nível de benefício gerado, por exemplo, um retorno monetário à empresa. Daí pode surgir uma problemática em relação à maneira com a qual o processo é avaliado como um todo. A empresa porta-se, apesar do ambiente surgido de uma *startup*, como uma empresa tradicional, recompensando individualmente ideias que necessitam de um conjunto de pessoas para sua implementação.

Dessa maneira, podem surgir problemas em relação à cooperação e questionamentos dos porquês alguém deveria implementar uma solução e não ser recompensado por isso, quando outro pode ser recompensado sem necessariamente trabalhar de fato para a completude de sua proposta. Assim, tornam-se necessárias discussões para o entendimento da proposta, a fim de que ela se mature e possa ser melhor implementada na empresa e a cooperação possa continuar a ser fomentada.

Outro ponto no trabalho é a questão do desenvolvimento profissional. Levando em conta as entrevistas realizadas, foi percebida uma associação bastante grande por parte dos trabalhadores ao desenvolvimento e aprendizagem associados à realização de tarefas diferentes

das habituais, denominado como a necessidade em se buscar novos desafios no dia a dia para a aquisição de novas experiências e conhecimentos. Pode-se colocar também como uma maneira com a qual o trabalhador tem o confronto com o real do trabalho e como ele pode melhor entender essa situação e propor novas discussões na empresa que possam reduzir a discrepância entre o prescrito e o real. Dessa maneira, foi percebida a necessidade de ação da empresa nesse âmbito.

Nessa questão, a empresa apresenta diversas ferramentas para auxiliar no desenvolvimento de seus funcionários. Antes da fusão já existiam algumas plataformas utilizadas para cursos e treinamentos dos funcionários da empresa. No entanto, houve um grande salto após a aquisição pela empresa-mãe.

A empresa-mãe, por se tratar de uma das maiores empresas de comércio eletrônico do Brasil, com décadas de experiência no mercado, possui diversas parcerias com empresas especializadas em cursos e tem o saber-fazer necessário para desenvolver os próprios treinamentos com base nas necessidades da empresa. Além disso, tem uma forte capacidade de divulgação e uma grande política de incentivo à realização de tais cursos para com seus trabalhadores, o que gera um forte engajamento interno ao desenvolvimento profissional.

Particularmente à empresa, existe uma ferramenta que também é utilizada tanto como forma de fomentar o desenvolvimento e de reconhecimento dos trabalhadores. Tal ferramenta é conhecida como *feedback* (retorno) no meio corporativo. Existem diversas maneiras como essa ferramenta pode ser aplicada, porém ela se caracteriza, em geral, por um retorno, conselho ou discussão sobre uma ação, ou conjunto de ações, realizadas por um indivíduo e é dada por um colega de trabalho, que pode ser um trabalhador em nível de senioridade mais alto, ou um par.

É importante notar e enfatizar que a utilização dessa ferramenta dentro da empresa não é um processo formalizado, ou seja, não existe um conjunto de normas internas que guiem sua utilização. As áreas têm grande liberdade para utilizá-la da maneira que acreditarem ser mais proveitosa dentro de si mesmas.

Um exemplo observado pelo autor: dentro da área de Planejamento, a pessoa que ocupa o cargo de gerência da área realiza reuniões semanais com cada um dos integrantes da equipe para entender o progresso da semana, orientar sobre como proceder em caso de alguma dificuldade e dar um retorno sobre o desenvolvimento das atividades. Além disso, realiza, de quando em vez, reuniões formais de *feedback* (retornos) individuais para que seja um momento especificamente para tal. Por fim, existe uma habitual prática dos integrantes do time em elogiarem-se entre si conforme é constatado um bom trabalho realizado.

No caso de ambos os conceitos, pôde-se perceber, por meio das entrevistas, que são questões bastante importantes para os funcionários, que se preocupam em estar em uma empresa que forneça condições de se desenvolverem e que o seu esforço e seu trabalho sejam reconhecidos.

Por fim, pode-se colocar que há algumas maneiras pelas quais os trabalhadores podem colocar em questão seus pontos de vista e experiências. Em primeiro lugar, na pesquisa semanal realizada com todos os funcionários há mais de três meses na empresa. Nessa pesquisa anônima, os trabalhadores podem expressar descontentamentos e satisfações em relação às atitudes da empresa nos mais diversos âmbitos. A anonimidade garante que o trabalhador possa dizer o que entende como justo sem medo de represálias ou em tratamento diferenciado.

Outras maneiras nas quais o trabalhador pode compartilhar suas visões é por meio de reuniões chamadas *one-on-one* que, em geral, são realizadas entre o funcionário e seu gestor direto. Essas reuniões não são obrigatórias, porém são incentivadas pela diretoria e pela área de Gente e Gestão da empresa como forma de que todos possam estar a par de todas as situações que se passam na empresa.

Além disso, há um incentivo de espaços formais e informais de troca. Na questão formal, esses aparecem como reuniões semanais ou quinzenais em que podem ser feitos questionamentos abertos à diretoria da empresa como forma de retorno ou sugestão para a empresa. Na questão dos espaços informais, percebeu-se que houve uma grande perda devido ao cenário de teletrabalho, no entanto, há o reconhecimento da importância de tais espaços e assim, recentemente, há um esforço a fim de que possam surgir espaços informais virtuais que mitiguem essa questão.

4.1.1.4 Cooperação

Em questão de observação, esse talvez tenha sido o aspecto de maior dificuldade, uma vez que a cooperação se vê principalmente no dia a dia da empresa e, a situação de teletrabalho exclusivo do autor e de grande parte dos outros trabalhadores da empresa dificultou esse processo. No entanto, foram possíveis observações de algumas situações de trabalho e a coleta de informações por meio das entrevistas realizadas. Além disso, buscou-se entender o papel da empresa no fomento dessa característica entre seus trabalhadores.

Por parte da empresa, pôde-se perceber que existe um fomento na medida em que existe um incentivo ao compartilhamento de informações com regularidade entre as áreas. Por exemplo, a cada determinado período de tempo, em geral quinze dias, faz-se uma reunião em

conjunto para apresentar resultados obtidos por alguma área. Além disso, também são incentivados programas de compartilhamento de conhecimento entre os trabalhadores e trocas formais e informais entre as pessoas a fim de tornar o dia a dia mais proveitoso.

Como explicado na parte de metodologia, a empresa possui uma grande intertextualidade entre cada uma de suas áreas, ou seja, tendo as funções de cada área dependentes uma das outras muitas das vezes. Dessa maneira, a cooperação faz-se necessária e presente na empresa, no entanto, os conflitos não deixam de existir. Em projetos desenvolvidos em conjunto entre as áreas existe muitas vezes um esforço, de maneira positiva, em conjunto para que ele tenha o resultado esperado, no entanto, quando surgem conflitos, em geral, a situação é mediada pela diretoria ou pela decisão prévia da diretoria em relação ao projeto.

É válido também pontuar que conflitos podem ser um motor para o desenvolvimento das atividades na empresa. Um ambiente em que apenas o mesmo tipo de pensamento circule e não aconteçam discussões, dificilmente terá um crescimento de maneira sustentável. Assim, a diversidade de ideias, vivências e conhecimentos aparece também como um ponto positivo para a empresa e seus funcionários.

Essa situação pôde ser observada durante uma das entrevistas realizadas, que estará transcrita posteriormente neste trabalho. No decorrer da entrevista, a pessoa entrevistada comentou sobre a importância da área e de projetos com viés de excelência operacional e melhoria contínua para uma empresa, e que a principal resistência era advinda de áreas com cunho operacional, que têm um olhar muito imediatista da coisa, e que era necessário que houvesse decisões anteriores e uma adoção das práticas desde a diretoria da empresa para que a consciência fosse absorvida por todos os níveis dela.

No entanto, podemos dizer sobre Operações que essa é a área que enfrenta os problemas, é a linha de frente, é quem faz a “coisa” acontecer e na qual os trabalhadores se confrontam com o “real”. Além disso, existe já uma incorporação de saberes-fazer que não é trivial. Assim, o olhar imediatista também pode ser encarado como o confronto direto com o real, com o que de fato é necessário ser feito para o desenvolvimento da atividade fim da empresa. Por fim, também pode-se dizer que deve existir um esforço em ambos os sentidos, ou seja, da diretoria para a Operação e da Operação para diretoria, para que as melhores práticas teóricas e práticas possam estar o mais alinhadas possível, reduzindo a discrepância entre o prescrito e o real.

Além disso, outras entrevistas mostraram que existe uma grande cooperação em relação a colegas de equipe da mesma área. Muitos dos entrevistados ressaltaram a importância da boa relação de trabalho com colegas, uma vez que muitas vezes é necessário pedir ajuda para eles para a realização de uma tarefa a qual não se tem tanto conhecimento e que, em um outro

momento, podem ser eles mesmos a ajudarem outra pessoa. Assim, vê-se que existe uma cultura de ajuda dentro de cada uma das áreas.

4.1.1.5 Engajamento e Rotatividade dentro da empresa

Como muitas empresas que possuem uma boa estruturação de áreas e uma preocupação na manutenção e motivação do seu quadro de trabalhadores, busca-se acompanhar os índices de engajamento e rotatividade como maneira de manter as boas práticas ou corrigir os pontos em que existam falhas. Assim, neste subtópico estão apresentados os estudos realizados acerca desses dois índices.

O engajamento é colhido por meio de uma plataforma terceirizada, chamada Pulses, que é especializada em diversos tipos de pesquisas corporativas. Segundo a definição dessa empresa, o engajamento é um “fenômeno mutável e dinâmico, que contempla aspectos cognitivos, emocionais e físicos, empregados de maneira alinhada aos propósitos organizacionais e pessoais, proporcionando um envolvimento ativo, dedicado e persistente no desempenho dos papéis, com senso de eficácia, confiança e realização”.

Parte-se do pressuposto que o engajamento está relacionado diretamente com a produtividade, o envolvimento, o pertencimento, a atitude frente ao trabalho e a eficácia, que podem ocasionar em resultados positivos ao desenvolvimento do trabalho. A empresa utiliza de doze dimensões e 39 fatores, que serão explicitados a seguir, para gerar a análise sobre o engajamento na empresa.

As dimensões, em negrito, com seus respectivos fatores, nos subitens, são:

Alinhamento com a empresa: que se trata do conhecimento e alinhamento acerca de missão, visão, valores e história da empresa.

- Identificação com os valores;
- Identificação com a história;
- Identificação com a visão;
- Identificação com a missão.

Bem Estar: que é a percepção dos trabalhadores sobre equilíbrio acerca de questões mentais, físicas e emocionais.

- Estresse;
- Hábitos Alimentares;
- Disposição Física e Energia;

- Lazer e Equilíbrio entre Vida Pessoal e Trabalho;
- Comportamentos Preventivos.

Carreira: que diz respeito sobre as percepções dos trabalhadores acerca de trajetória profissional, oportunidades e a significância dada ao seu crescimento profissional.

- Oportunidades internas;
- Compromisso com a carreira;
- Atratividade.

Desenvolvimento Profissional: esse diz respeito às possibilidades que a empresa oferece em relação ao desenvolvimento profissional e aprimoramento dos trabalhadores.

- Autonomia;
- Oportunidades de desenvolvimento.

“Embaixadorismo”: que diz respeito ao “orgulho” e ao envolvimento dos trabalhadores em relação ao seu trabalho e à imagem da empresa.

- Imagem da empresa;
- “Orgulho” em pertencer.

Estrutura: este envolve a visão sobre a jornada e a carga de trabalho, os materiais e equipamentos e ambiente fornecidos pela empresa para a execução das tarefas.

- Disponibilidade de recursos;
- Políticas e Práticas;
- Condições de Trabalho.

Feedback (Retornos) e Reconhecimento: que diz respeito à percepção dos trabalhadores sobre as informações recebidas acerca das atividades por eles realizadas, e também a frequência e a qualidade com que elas são feitas.

- Frequência de Retornos;
- Qualidade de Retornos;
- Frequência de Reconhecimento;
- Qualidade de Reconhecimento;
- Auto-Percepção.

Felicidade: que diz respeito ao estado emocional positivo, como sentimentos de prazer e bem-estar.

- Felicidade no trabalho;
- Felicidade fora do ambiente de trabalho;
- Senso de realização.

Inovação: que diz respeito à percepção sobre abertura da empresa para escuta, discussão, implementação, flexibilização e adaptação às mudanças e inovações de mercado.

- Abertura a novas ideias;
- Implementação de novas ideias.

Justiça: que diz respeito à percepção dos trabalhadores sobre o quão justas são as condições ou procedimentos que guiam as políticas da empresa, e quão justas são as compensações que se recebem por parte da empresa.

- Justiça Distributiva;
- Justiça de Procedimentos.

Liderança: que diz respeito à percepção que os trabalhadores têm de pessoas com níveis de senioridade superiores.

- Competência do Líder;
- Qualidade de Relacionamento com o Líder;
- Suporte Estrutural e Operacional;
- Comunicação com o Líder;
- Confiança.

Relacionamento Interpessoal: que diz respeito às percepções sobre o relacionamento entre pares, gestores, clientes e parceiros.

- Respeito à diversidade;
- Espírito de Equipe;
- Qualidade de Relacionamento.

A pesquisa é realizada semanalmente entre todos os trabalhadores com três ou mais meses de experiência na empresa e aborda através de catorze perguntas todas as dimensões acima explicitadas. A nota geral vai de zero a dez e a empresa tem se mantido com média geral

acima de oito e como dado mais recente à realização do presente trabalho a nota de 8,3.

Por motivos de confidencialidade, não foi possível obter as notas sobre cada fator discriminado individualmente. Porém, pode-se inferir a partir da nota geral que o nível geral de engajamento da empresa é alto, porém com margem para melhoras nos níveis.

Sobre o instrumento, reforça-se em primeiro lugar o benefício da anonimidade sobre as respostas em relação a quem avalia e entende os pontos fortes e fracos da empresa a partir de seus resultados. A relação entre trabalhador e empresa é por natureza uma relação assimétrica, e, mesmo com os esforços da empresa em aproximar essa relação, um trabalhador provavelmente não se sente confortável em criticar os problemas de maneira aberta na mesma medida que nesse questionário. Além disso, a frequência semanal de tal pesquisa favorece uma fotografia em tempo real do cenário, permitindo que os responsáveis possam tomar as ações necessárias.

No entanto, percebe-se que os dados resultados não são divulgados em sua totalidade pela empresa para seus funcionários, o que torna o acompanhamento do cenário pelo público geral mais dificultado. Falta também uma explicação por parte dos responsáveis da empresa quais ações foram tomadas a partir dessa ferramenta.

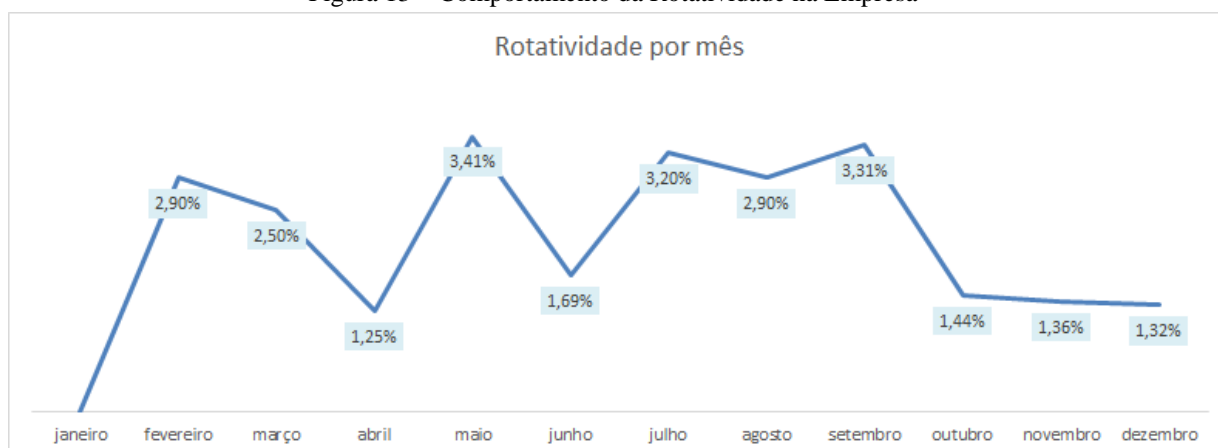
Pode-se dizer também que algumas das terminologias utilizadas pela ferramenta, como engajamento, produtividade e estresse, são usados de uma maneira ambígua, sem a explicação teórica necessária para seu entendimento. Além disso, são termos por si só muito amplos, o que traz à tona a questão da subjetividade.

Da ferramenta em si, pode-se dizer também que há uma clareza em relação aos pontos que ela propõe abordar, ainda que existam alguns conceitos ambíguos ou extremamente amplos em sua avaliação. No entanto, é difícil precisar se os funcionários em geral, ou seja, aqueles que não buscam entender os pontos abordados, sabem quais pontos estão sendo avaliados. Há também uma clareza no método utilizado, sendo sempre catorze perguntas utilizando um sistema de notas de zero a dez ou ainda uma Escala *Likert* - sistema no qual o respondente pode responder se concorda ou discorda de maneira parcial ou total, ou ainda se não concorda nem discorda com uma determinada afirmação ou pergunta - o que facilita a resposta.

Em relação à rotatividade da empresa, ou seja, a relação entre funcionários que saem da empresa sobre o número total de funcionários num determinado período de tempo, foi percebido na empresa que a evasão estava relativamente alta, principalmente entre novos funcionários - aqueles com menos de seis meses de companhia.

Na Figura 13 a seguir está disposto o comportamento da rotatividade na empresa ao longo do ano de 2020.

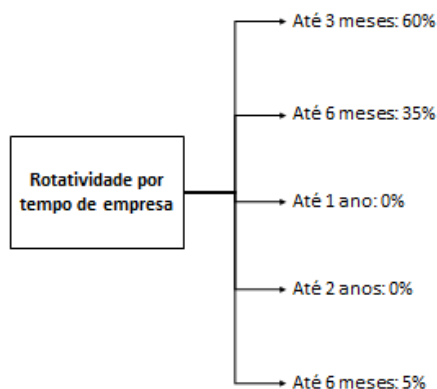
Figura 13 – Comportamento da Rotatividade na Empresa



Fonte: Elaborado Pelo Autor com Base em Dados da Empresa.

Na Figura 14 está a estratificação realizada pela empresa a partir da relação de rotatividade com tempo de experiência na empresa.

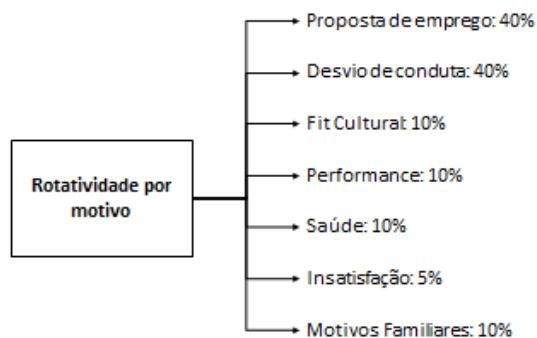
Figura 14 – Estratificação Tempo de Experiência x Rotatividade



Fonte: Elaborado Pelo Autor com Base em Dados da Empresa.

Por fim, na Figura 15 está disposta a estratificação realizada pela empresa com relação à rotatividade e seus motivos.

Figura 15 – Estratificação Motivo x Rotatividade



Fonte: Elaborado Pelo Autor com Base em Dados da Empresa

A partir desses estudos de rotatividade desenvolveu-se um projeto para reduzir esse índice, principalmente entre os funcionários que tinham menos de seis meses de empresa. O projeto contou também com metodologia PDCA e, por isso, serve de objeto de observação para o presente trabalho.

O desenvolvimento do projeto contou com forte interação e cooperação entre as áreas de Gente e Gestão e de Planejamento, com os primeiros sendo os donos do projeto e os últimos fornecendo a metodologia e o suporte necessário para que o projeto pudesse ser desenvolvido com sucesso.

A fase de planejamento do PDCA foi extensamente trabalhada por meio de ferramentas como mapeamento dos processos, *brainstorming* (tempestade de ideias), Diagrama de Ishikawa e Matriz de Priorização. Além disso, também foi realizado um estudo com outras empresas para entender boas práticas de mercado e, assim, construir um plano de ação para o desenvolvimento do projeto. Posteriormente, o projeto foi posto em prática, com a adoção de diversas ações listadas no plano de ação e acompanhado também entre as duas áreas. Como resultados, obteve uma redução significativa da rotatividade entre os funcionários segmentados entre zero e três meses e entre três e seis meses de empresa.

4.1.1.6 Caracterização da Oportunidade

A partir dos dados obtidos e analisados nos tópicos anteriores, é possível tirar algumas conclusões sobre o momento, as necessidades da empresa e as capacidades de atingir um determinado objetivo.

Na realização dessa fase do projeto, estiveram envolvidos diretamente os funcionários da área de Gente e Gestão que deram os encaminhamentos às áreas finais que desenvolvem as determinadas ações, além dos trabalhadores que participaram das entrevistas do presente trabalho. As discussões realizadas tiveram como direcionamento o encontro de uma oportunidade a ser trabalhada dentro dos dados obtidos anteriormente e as conclusões a serem encaminhadas a partir deles.

Considerando-se os dados da empresa, do mercado e do contexto no qual ela está inserida, pôde-se perceber que o momento que se apresenta ainda é de grandes incertezas. Em termos de mercado, ainda se apresenta um quadro de isolamento social e pandemia, que altera os padrões de consumo e, segundo tendências apontadas por estudos, há grandes chances dos padrões de consumo se manterem, impulsionando o comércio de produtos de supermercado por vias eletrônicas.

Por se tratar de uma empresa de serviços, os processos realizados dentro dela são importantes para o consumidor final. Esse quadro gera uma pressão sobre os trabalhadores da empresa, uma vez que o cliente é o foco principal da empresa, o que pode ser percebido em muitos aspectos do ambiente da empresa. Por exemplo, como melhor explicado no capítulo de metodologia, a missão e os valores da empresa enfatizam a importância das relações com os consumidores finais.

Em relação à empresa, dado o mercado e a transição que aconteceu após a aquisição por parte da empresa-mãe, percebe-se uma tendência a mudanças internas de maneira a otimizar o trabalho, garantindo que as novas tendências de mercado sejam atingidas e mantidas. Além disso, percebe-se que ainda acontece uma adaptação acerca dos processos da empresa-mãe.

Essas questões levam a novas pressões na relação entre a empresa e seus trabalhadores. Pode-se perceber que, por mais que existam iniciativas para a adoção de boas práticas em relação aos funcionários, ainda existem alguns pontos que podem ocasionar prejuízos aos trabalhadores.

Um dos exemplos que se pode citar é a falta de uma estrutura formalizada para os *feedbacks* (retornos) que acontecem na empresa. A falta de um procedimento pode ocasionar conflitos entre pares e na relação entre superiores e funcionários. Além disso, como um todo, não existe um sistema de avaliação do trabalho formalizado dentro da empresa, o que também pode causar prejuízo para o exercício das atividades.

Assim, aspectos que podem ser atingidos com tal falta de procedimentos são, principalmente, os de reconhecimento e desenvolvimento dos trabalhadores, uma vez que tais políticas são essenciais para o acompanhamento e desenvolvimento das atividades e das questões pessoais e profissionais dos trabalhadores. Além disso, os conflitos gerados pela falta de processos formalizados prejudicam a cooperação entre os funcionários, que é fundamental para a realização das atividades, mais ainda numa empresa com o grau de interação existente entre áreas, como é a empresa objeto do trabalho em questão.

Dessa maneira, tem-se como oportunidade identificada o desenvolvimento de um sistema formal de avaliação de trabalho que atenda as necessidades da empresa e de seus trabalhadores no contexto atual em que ela se encontra.

Por fim, tem-se como fundamentos e exemplos para o desenvolvimento de tal projeto utilizando a metodologia PDCA, projetos como o exemplificado no tópico anterior que tratou da rotatividade na empresa. Utilizando-se dessa metodologia, foi possível reduzir significativamente esse indicador na empresa, ou seja, existe o saber-fazer da utilização do método dentro da empresa e exemplos com resultados positivos. Além disso, um projeto como

esse seria capaz de aumentar o engajamento dos funcionários, que é um indicador frequentemente acompanhado e considerado de suma importância por tanto a empresa quanto a empresa-mãe.

4.1.1.7 *Smart Goals*

Para concluir a seção, é importante estabelecer uma meta para o objetivo, que é atingir os objetivos a partir de uma oportunidade. Essa meta é traçada a partir de alguns pontos, seguindo a ferramenta de *Smart Goals*, que foi melhor explicitada nos capítulos de Revisão Bibliográfica e Metodologia. O desenvolvimento da meta seguindo essa ferramenta é feito a seguir:

Segundo o que é proposto para o uso desta ferramenta, o objetivo deve ser **Específico**, ou seja, deve ser claro e evidente de maneira que seja possível focar os esforços para de fato atingir o que se é buscado. Desenvolve-se uma frase que serve como tema do projeto. A frase em questão é: “Desenvolver sistema de avaliação de trabalho para a empresa, a fim de aumentar o engajamento dos trabalhadores e seus sentimentos de reconhecimento e desenvolvimento por parte da empresa”.

A ferramenta dita também que o objetivo seja **Mensurável** de maneira a ter a possibilidade de acompanhar o andamento dos objetivos. Assim, também é proposta uma frase que se pode acompanhar de maneira fácil. A frase em questão é: “Aumentar o engajamento geral da empresa em 20% num período de seis meses”.

Além disso, o objetivo também precisa ser **Alcançável**, ou seja, deve ser realista. Logo, como trabalhado no tópico anterior, existem exemplos dentro da empresa de projetos similares, utilizando a mesma metodologia e com ferramentas congruentes que apresentaram resultados satisfatórios, assim, pode-se dizer que o objetivo é alcançável.

Ademais, o objetivo deve ser **Relevante**, ou seja, deve ser significativo para a empresa como um todo. Dado o contexto de mercado e de empresa que está sendo inserido o projeto, pode-se considerá-lo relevante na medida em que ataca dores que são importantes para a empresa e seus funcionários.

Por fim, a ferramenta dita que o objetivo deve ser **Oportuno**, isto é, que o objetivo, além de relevante, seja significativo para um determinado momento. Dessa maneira, considerando também a situação de mercado e de empresa, e, além disso, levando em conta o tempo decorrido entre a compra da empresa e o momento atual de adaptação às práticas da empresa-mãe, pode-se afirmar que o objetivo é sim oportuno para a empresa.

4.1.2 Análise de Fenômeno

A subfase em questão consiste num aprofundamento que implica num melhor entendimento das questões que permeiam a oportunidade identificada. Dessa maneira, buscou-se aqui aprofundar os estudos que foram realizados anteriormente na subfase de identificação da oportunidade a fim de que fossem geradas novas análises e conclusões acerca das atividades da empresa e daquelas realizadas por seus trabalhadores.

4.1.2.1 Atividade da Empresa

Como citado anteriormente, a empresa está inserida num contexto de realizar um conjunto de atividades que são caracterizadas como serviços. Nesse meio existe uma forte interação entre o cliente e o serviço prestado pela empresa.

Além disso, foi determinado que a empresa em questão está inserida na classificação de Loja de Serviços. Essa é uma classificação intermediária em relação ao contato do consumidor com o serviço e seu grau de customização.

Assim, a partir do contexto de serviços e da classificação, pode-se associar um dos primeiros pontos envolvendo a avaliação do trabalho que é de fato realizada por um indivíduo com conceitos da psicodinâmica do trabalho como os de Julgamento de Beleza e Utilidade. Assim, do ponto de vista de serviços e da interação com o consumidor que existe nesse contexto, pode-se dizer que ambos os julgamentos acontecem de maneiras diferentes que serão explicitadas a seguir.

O Julgamento de Utilidade acontece, por parte do cliente, principalmente pela experiência que o usuário tem com as diferentes plataformas de uso, que podem ser o serviço de comércio eletrônico pela plataforma ou aplicativo de celular. Nesse contexto, um cliente pode julgar a criatividade e a interação que ele tem com uma plataforma. A partir daí, o trabalho de desenvolvimento se foca em gerar interesse do cliente em permanecer na plataforma e não ser cooptado por um concorrente similar. Além disso, o cliente é capaz de julgar também pela originalidade e praticidade das promoções que o serviço oferece, nesse nível, é o trabalho da área de Marketing, principalmente, que sofre pressões em manter-se atualizada para chamar a atenção e reter clientes.

Além disso, existe uma expectativa por parte do cliente por um atendimento que vá além de simplesmente a resolução dos problemas quando seja necessário contatar a empresa. Ou seja, existe uma expectativa de encantamento por parte do cliente, num padrão que é realizado por

empresas como a Nubank. Dessa maneira, existe julgamento de utilidade com algo de beleza também nesse contexto, direcionado ao setor de suporte e atendimento da empresa.

Além disso, o Julgamento de Utilidade também acontece por parte do cliente na medida em que existe a expectativa por parte dele da entrega de todos os produtos com uma determinada qualidade, se o produto é entregue com uma qualidade inferior à esperada, por exemplo um produto que deveria ser entregue frio chega ao cliente de diferente forma. Outro exemplo é em relação aos produtos faltantes acontece quando faltam produtos na loja e não é possível de serem substituídos. Essas situações geram julgamento sobre a utilidade que recaem sobre a área de Operações.

Ademais, no julgamento de utilidade se encontram os clientes que são os mercados. Esses atuam como parceiros, porém também como clientes da empresa, uma vez que têm dispêndio financeiro com o serviço prestado pela empresa. Dessa maneira, também possuem expectativas em relação ao serviço fornecido pela empresa, por exemplo, esperam, da área de Tecnologia que as plataformas estejam sempre funcionais a fim de ser sempre possível realizar vendas. Além disso, também esperam da área de Operações que os produtos sejam entregues com qualidade, pois também levam suas marcas na compra e podem ser prejudicados com isso. Ambas as situações geram esses julgamentos por parte do cliente.

Associada a esses julgamentos, pode-se gerar uma discussão sobre a qualidade do trabalho realizado. Percebe-se que os julgamentos realizados por quem quer que seja, estão muito ligados com o resultado final, ou seja, aquilo que é gerado depois do trabalho em si. No caso dos clientes, o resultado é a entrega do pedido, e para os pares e gerentes, o resultado podem ser os números associados ao desenvolvimento dos processos, o que pode ser caracterizado pelo jargão em inglês *bottom line*, referente à última linha de uma demonstração financeira.

No entanto, o resultado final cobre apenas uma ínfima parcela daquilo que foi realizado, e não necessariamente cobre o real do trabalho feito pelo funcionário. Isso pode ser prejudicial ao trabalhador, que não tem o trabalho de fato avaliado, ou seja, todas as situações que teve de enfrentar e as condições de contorno para a realização da atividade que não são prescritas. Enfim, muitas vezes coloca-se o fim do trabalho como ele todo, o que prejudica a avaliação do trabalho e as motivações dos trabalhadores para realizá-lo.

Deve-se, portanto, buscar maneiras de contornar tal situação, a fim de que seja gerado um processo de avaliação de trabalho que busque avaliar a qualidade do trabalho realizado como um todo, não somente seu final.

4.1.2.2 As questões do Reconhecimento e do Desenvolvimento

Dada a oportunidade encontrada, a questão de reconhecimento torna-se muito importante em se analisar como ocorre dentro da empresa. Parte dele acontece, como descrito no tópico anterior, por parte do cliente, dado que uma empresa de serviços envolve muita interface com o consumidor final.

Os principais pontos de contato dos clientes com os trabalhadores estão relacionados à área de Operações e Relacionamento. A área de Operações, sendo responsável pela realização dos pedidos, tem seu contato desde o momento que o cliente realiza a compra, no momento em que os questionamentos sobre os produtos são enviados aos clientes e, principalmente, na entrega, uma vez que é esse o momento que o cliente literalmente vê o trabalho da empresa acontecendo. A área de Relacionamento tem seu contato com o cliente principalmente nos momentos em que uma demanda dele chega via serviço de atendimento e quando são enviadas as avaliações dos clientes. Além disso, trabalhadores da área de Marketing tem certo contato no momento de contato para aquisição e manutenção de clientes na base da empresa.

Além disso, os trabalhadores podem ser reconhecidos também pelo trabalho realizado pelas pessoas que estão associadas à sua área e também de pessoas que têm uma visão externa à área, porém ainda de dentro da mesma empresa. Do ponto de vista do que acontece hoje em dia na empresa, tem-se, como explicado anteriormente, uma prática comum de conversas entre os pares e na relação chefe e subordinado como maneira de apresentar *feedbacks* (retornos) sobre o trabalho exercido. No entanto, sem uma formalização de tais processos.

Por formalização de processos deve-se entender que a existência ou não de um procedimento para que sejam realizados *feedbacks* (retornos) com datas e períodos definidos, não necessariamente uma ferramenta fixa para que esse retorno seja fornecido. Além disso, também deve-se reforçar a importância de espaços informais de troca.

Dos pares, esse reconhecimento advém do Julgamento de Utilidade, pois realizam o julgamento a partir das regras de ofício pré-estabelecidas. Por exemplo, no caso de uma área que fornece informações para outra área, o julgamento é realizado pela qualidade das informações repassadas, se essas são relevantes e são claras em comparação ao que foi proposto e o que é esperado. Um julgamento negativo pode advir de uma crítica ou por meio de uma solicitação de correções e um julgamento positivo pode vir através de um agradecimento.

Dos superiores, o reconhecimento do Julgamento de Utilidade é caracterizado pelo reconhecimento de que uma determinada entrega causou impacto significativo em termos

técnicos ou econômicos para as atividades da empresa. Ou seja, para o mesmo exemplo de informações, é o reconhecimento que a informação gerada trouxe um impacto significativo para quem a recebeu e que a partir dessas informações será possível melhorar o serviço oferecido pela empresa e que haverá ganhos econômicos para a empresa como um todo.

Em relação ao desenvolvimento dos trabalhadores, é possível perceber que há uma maior formalização acerca dos processos de desenvolvimento dos trabalhadores na empresa. Existem diversas plataformas nas quais pode-se realizar cursos e treinamentos sobre assuntos diversos que competem direta ou indiretamente aos exercícios das atividades. Para realizá-los, em geral, é necessário alinhamento entre o trabalhador e seu gestor direto, de maneira a não comprometer ou melhor organizar as tarefas necessárias a cada trabalhador.

Em relação aos cursos e treinamentos disponibilizados pela empresa e o acesso dos trabalhadores a eles, pode-se dizer que existem, além de um grande incentivo, uma grande busca e realização deles. Por se tratar de uma plataforma com cursos de diferentes áreas, desde cursos voltados para habilidades interpessoais, como inteligência emocional, comunicação, entre outros, até habilidades técnicas, como ferramentas de software, existem uma ampla gama temática que os funcionários têm acesso. Tais cursos são compartilhados dentro da plataforma da empresa e divulgados por meio das plataformas de comunicação da empresa, e-mail e a rede social interna da empresa. Por fim, os cursos se apresentam com modalidade em grupo, no caso daqueles que acontecem em tempo real e individual para aqueles que são gravados e disponibilizados para realização a qualquer momento.

Além disso, uma outra maneira como acontece esse desenvolvimento é por meio de cursos específicos que são fornecidos de tempos em tempos, sendo que esses demandam mais tempo e, em geral, apresentam uma quantidade limitada de vagas. Dessa maneira, existe, de certo modo, uma preterição de um funcionário em relação a outro, uma vez que quem indica o trabalhador ou trabalhadores que realizarão os cursos com base no número de vagas designado para cada uma das áreas é o gestor direto.

Ambas as questões, de desenvolvimento e reconhecimento, foram bastante abordadas pelos trabalhadores nas entrevistas realizadas. Quanto ao desenvolvimento, houve certo consenso de que é uma questão de responsabilidade principal da empresa, no que toca fornecer os recursos necessários para que os trabalhadores se desenvolvam. Além disso, foi comentado que existe também a necessidade de uma proatividade por parte dos funcionários em buscar novas maneiras de se desenvolverem e solicitar à empresa para que sejam disponibilizadas novas modalidades para seu desenvolvimento.

Na questão do reconhecimento, as entrevistas mostraram também que permitir o

desenvolvimento profissional dos trabalhadores também é uma maneira de reconhecer que o trabalhador realiza um bom trabalho e que existe a confiança para que ele se desenvolva e gere novos dados e ganhe mais liberdade na vida interna à empresa e para seu desenvolvimento profissional em geral.

4.1.2.3 Outras questões envolvidas

Pode-se perceber na empresa, quando se trata da questão do que é esperado na realização das tarefas dos funcionários, que é sempre colocado em discussão a importância em se estar atento à missão, à visão e aos valores da empresa. Os dois primeiros estão fortemente associados à motivação, ou ao que se espera que seja a motivação dentro da empresa.

A missão da empresa está associada sempre à realização das atividades com intuito de satisfazer os clientes, enquanto a visão diz respeito sobre o tamanho que a empresa pretende alcançar. Do ponto de vista dos valores, diz-se muito em relação às ideias às quais a empresa se guia e sobre o pertencimento de um determinado indivíduo dentro dessa organização.

Dessa maneira, percebe-se uma relação entre a questão de pertencimento e singularidade e a questão da avaliação do trabalho. Vejamos, a questão da avaliação do trabalho por parte da empresa, está sempre associada ao preenchimento de uma espécie de requisitos relacionados à missão, aos valores e à visão da empresa.

Assim, pode haver um grande conflito entre os funcionários no que diz respeito à questão de pertencimento e a sua própria singularidade. Isso pode se dar uma vez que o pertencimento diz respeito acerca de características comuns a sujeitos pertencentes a um mesmo grupo social e a singularidade diz respeito às características únicas de um indivíduo perante a um determinado grupo ao qual ele venha a fazer parte.

Logo, quando a avaliação do trabalho é realizada levando em conta apenas características que seriam esperadas dos indivíduos enquanto conjunto de trabalhadores (massa) e não por aspectos que são inerentes e singulares a cada um dos indivíduos, pode-se gerar prejuízos ao indivíduo. Ele pode se afastar cada vez mais de suas características únicas em prol do bem coletivo e caminhar rumo à alienação de seus adjetivos próprios.

É possível citar um dos exemplos coletados nas entrevistas em relação a tal questão. Foi citado por uma das pessoas entrevistadas, que em sua experiência profissional sempre experienciou uma responsabilização individual pelos erros, enquanto os méritos eram sempre divididos. Em sua visão, tal pessoa disse que ainda que os méritos fossem sim compartilhados pela equipe de trabalho como um todo, o resultado que advém por conta de características e

esforços individuais de cada um dos trabalhadores deve ser reconhecido perante o resultado final do trabalho. Assim, reduz-se as chances do caminho da alienação citado anteriormente.

Além disso, uma questão muito cara à empresa é a de engajamento. Como mostrado no item de Identificação do Problema, existe um esforço bastante grande por medir tal índice, que indica, entre outras questões, a motivação e o pertencimento dos funcionários perante à empresa. Assim, mais uma vez percebe-se uma correlação entre a motivação e o pertencimento dos funcionários da empresa.

Por mais justo que essa associação possa ser, uma vez que o sentimento de pertencimento possa de fato contribuir com a produtividade de um trabalhador, deve-se levar novamente em conta as características individuais de cada trabalhador no momento de avaliar o resultado de tais pesquisas. Assim, torna-se possível avaliar se de fato o trabalhador está engajado com a empresa pelos motivos pelos quais a empresa espera que ele esteja engajado e se isso se tornaria sustentável ao longo do tempo. Caso contrário, existe a chance também de que, apesar de um funcionário parecer engajado e motivado pelo resultado da pesquisa, o resultado seja reflexo do trabalhador abrindo mão de sua singularidade em nome do pertencimento na empresa. Assim, no longo prazo, outro índice importante para a empresa, o de rotatividade, pode crescer ainda que outros índices pareçam satisfatórios.

4.1.2.4 O caso da Área de Gente e Gestão na Óptica da Fixação em Métricas

Nessa parte do trabalho o autor procurou, a partir da observação sobre a atuação da área de Gente e Gestão nos processos de contratação de novos funcionários, entender as métricas de avaliação utilizadas para controlar o trabalho dos trabalhadores da área e fazer paralelos com a discussão proposta por J. Muller no livro "A Tirania das Métricas". Dessa maneira, pode-se gerar uma análise acerca de um dos métodos que é utilizado para avaliar um grupo de trabalhadores da empresa.

O processo de contratação de funcionários para a empresa, de responsabilidade da área de Gente e Gestão, prevê todos os processos relacionados à aquisição de novos trabalhadores ou de realocação interna de trabalhadores que queiram mudar de área. Como muitos dos processos da empresa, ele é controlado e avaliado por meio de alguns indicadores, como aquele chamado SLA, sigla em inglês para Acordo de Nível de Serviço. Esse indicador diz respeito ao tempo entre início de um processo de contratação e finalização de uma vaga.

O processo como um todo é descrito a seguir. Acontece o pedido, por parte do responsável pela área contratante para aprovação para uma nova vaga e a requisição de abertura

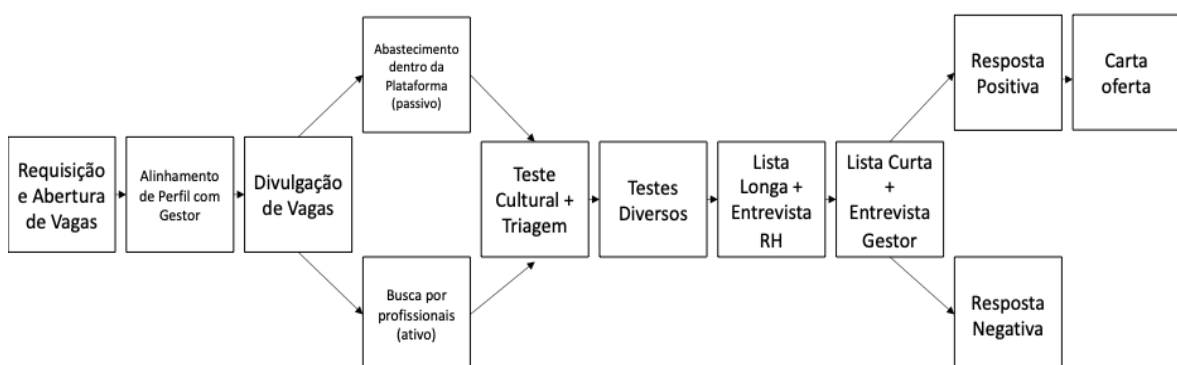
dela nos sistemas da empresa. Em seguida, acontece o alinhamento entre o gestor da área contratante com a área de Gente e Gestão sobre o perfil esperado do candidato, por exemplo, perfil profissional, nível de senioridade, entre outros aspectos. Posteriormente, a vaga é divulgada nas plataformas utilizadas pela empresa como forma de promoção das vagas, como LinkedIn ou plataformas terceirizadas de Recursos Humanos.

A divulgação da vaga pode permanecer apenas dentro das plataformas de recursos humanos, ou ainda, a depender da vaga, existe a busca ativa de trabalhadores, com um funcionário responsável por pesquisar perfis de profissionais que se adequem ao perfil da vaga e, posteriormente, entrar em contato diretamente com esse profissional para avaliar seu interesse e iniciar o processo em caso positivo.

Posteriormente, com os candidatos à vaga já definidos, acontecem as fases eliminatórias do processo, com testes de adequação cultural à empresa, e testes diversos a depender das características da vaga. Após essa seleção, é feita a lista longa dos candidatos, que posteriormente realizarão entrevistas, em primeiro lugar, com a área de Gente e Gestão. Selecionados os candidatos dessas fases pela área, é encaminhada uma lista curta para o gestor da área contratante a fim de que se realizem entrevistas com o responsável pela área.

Por fim, em caso positivo, é enviada uma carta oferta para o profissional e espera-se a resposta por sua parte. Em caso negativo, é enviado um *e-mail* para o candidato com um *feedback* (retorno) simples sobre sua participação. O fluxo completo está exposto na Figura 16.

Figura 16 – Fluxo de Processo de Contratação de Funcionários



Fonte: Elaborado Pelo Autor com base em dados da Empresa.

Um dos processos de avaliação da área é o tempo que é tomado entre a abertura da vaga e o fechamento dela. Muitas vezes, inclusive, quando há indefinição por parte de algum dos envolvidos no processo, a vaga é congelada, o que trava a contagem de tempo para esse SLA. Assim, além de se preocupar em levar o processo de contratação de um funcionário, o

trabalhador de Gente e Gestão ainda leva em consideração de que necessita finalizar o quanto antes o processo para que não impacte tanto no SLA individual e da área.

Vivemos em um período em que existe uma fixação com a noção de que tudo é possível de ser medido e analisado a partir de um determinado indicador. Isso acontece por uma série de convicções relacionadas ao desenvolvimento de métricas. No entanto, essas estão associadas a um conjunto de falhas que podem ocorrer e levar a distorção ou ainda a uma análise mais fraca ou inadequada da situação.

Pode-se citar, por exemplo, que uma das falhas associadas ao processo da área de Gente e Gestão é a degradação da qualidade de uma informação por conta de um padrão pré-estabelecido. Vê-se que o SLA médio do processo gira em torno de 24 dias entre a abertura da vaga e o fechamento após a contratação. No entanto, existem diferentes tipos de vagas, de cargos e níveis de senioridade, cada um com seu contexto próprio que não podem simplesmente ser avaliados levando em conta a mesma quantidade de tempo.

Além disso, pode ocorrer também a distorção na avaliação do trabalho no sentido de que é mais fácil medir os recursos colocados no início do que os resultados finais. Ou seja, é mais fácil medir uma contratação pela quantidade de dias que ela leva, como de fato acontece, do que medir pela qualidade da contratação, uma vez que é levado em conta não somente a quantidade de dias que durou, mas também o trabalho em conjunto de diversos grupos de trabalhadores e do trabalhador contratado em si.

Assim, percebe-se que o fenômeno da fixação em métricas está presente em algum nível na empresa e deve ser levado em consideração no momento de se propor o plano de ação para implementação do sistema de avaliação do trabalho na empresa.

4.1.2.5 Estratificações

Por fim, existem diversos modos pelos quais pode-se estratificar a maneira pela qual as tarefas são subdivididas e analisadas e, por consequência, pode-se abordar a questão da avaliação de trabalho.

Neste tópico, existe um importante adendo a ser feito. Em pesquisas, trabalhos e afins nos quais são utilizados a metodologia PDCA, em geral seriam utilizadas ferramentas como histogramas e Diagramas de Pareto para identificar as possíveis estratificações. No entanto, essas ferramentas estão associadas a pesquisas com teor quantitativo mais alto, enquanto o presente trabalho, como explicado anteriormente, identifica-se principalmente na categoria qualitativa. Dessa maneira, as estratificações, ainda que algumas sejam percebidas através de

dados numéricos, em sua maioria são advindas de observações e análises qualitativas do modelo da empresa.

A primeira, e mais óbvia, estratificação analisada é a de áreas da empresa. Cada uma delas, ainda que existam diversas sinergias e cooperação entre elas, trabalha com um tipo diferente de atividades e necessitam que tenham suas individualidades levadas em consideração. Assim as áreas estratificadas são:

- Planejamento;
- Gente e Gestão;
- Financeiro;
- Comercial;
- Relacionamento;
- Operações;
- Marketing;
- Tecnologia.

Uma outra possível estratificação a ser feita é levando em consideração os cargos presentes na empresa com base no nível de senioridade desses. Isso pois, levando em consideração que dependendo do nível hierárquico, são esperadas diferentes responsabilidades e diferentes níveis de conhecimento. É preciso levar em conta que diferentes áreas podem ter diferentes níveis hierárquicos e cargos com diferentes nomes, porém guardadas as devidas diferenças, a estrutura de cargos segue relativamente da mesma forma. Assim, a estratificação seria:

- Estagiário;
- Analista Jr;
- Analista Pleno;
- Analista Sr;
- Coordenador;
- Gerente;
- Diretor.

Por fim, uma outra estratificação que é possível de ser feita é em relação ao tempo de serviço à empresa que um determinado trabalhador tem. Essa estratificação foi percebida por meio da análise de rotatividade da empresa, explicitado anteriormente. Nele há uma clara

diferença no indicador a depender do tempo em que um trabalhador está na empresa. Assim, a estratificação é a seguinte:

- Até três meses de empresa;
- Entre três meses e seis meses de empresa
- Entre seis meses e um ano de empresa;
- Mais de um ano de empresa.

Assim, temos as possíveis estratificações a serem trabalhadas pela empresa e consideradas no momento de desenvolvimento do plano de ação. Na Figura 17, é apresentado um compilado dessas estratificações.

Figura 17 – Compilado de Estratificações

Área	Cargo	Tempo
<ul style="list-style-type: none"> • Planejamento • Gente e Gestão • Financeiro • Comercial • Relacionamento • Operações • Marketing • Tecnologia 	<ul style="list-style-type: none"> • Estagiário • Analista Jr • Analista Pleno • Analista Sr • Coordenador • Gerente • Diretor 	<ul style="list-style-type: none"> • Até três meses de empresa • Entre três meses e seis meses de empresa • Entre seis meses e um ano de empresa • Mais de um ano de empresa

Fonte: Elaborado Pelo Autor.

4.1.3 Análise de Processo

Essa subfase caracterizou-se pela busca em gerar causas que levassem ao efeito desejado, ou seja, buscou-se avaliar quais características seriam necessárias para a implementação da oportunidade identificada, a de criação de um sistema de avaliação do trabalho. Faz-se necessário pontuar que em geral, quando se trata de um ciclo PDCA pensa-se em causas geradoras de um problema, porém adaptou-se para a realidade do trabalho em questão.

4.1.3.1 Mapeamento dos Processos

No caso da empresa, existem diversos processos de trabalho, com suas respectivas ramificações em subprocessos a depender da área e do projeto que está sendo desenvolvido em

determinado momento. Dessa maneira, buscou-se focar em processos ligados diretamente com o serviço oferecido pela empresa a fim de que mais intersecções entre as áreas e o serviço com os clientes pudessem ser traçadas.

Assim, os processos que serão apresentados a seguir no desenvolvimento deste trabalho são o do processo de compra pelo cliente e as principais ramificações em funções que as áreas possuem nesse meio tempo. A cada descrição, será brevemente explicitado como o trabalhador atua e as situações que enfrentam.

O primeiro processo a ser descrito é o da jornada do cliente. O primeiro processo realizado é pela área de Marketing, que tem como uma de suas responsabilidades a aquisição do cliente. Tal aquisição é feita através de diversas campanhas, que podem ter diferentes formatos e segue o seguinte processo. Primeiro é definida a estratégia da ação, a partir da estratégia é definido o tipo de campanha, que *grosso modo* pode ser definido como promocional ou por marca. Posteriormente é feita a escolha do canal ou canais de divulgação a serem utilizados na campanha, que podem ser redes sociais, anúncios no *Google*, entre diversos outros. Depois é definido se será um processo externo à empresa com uma agência terceira ou se será um processo interno do Marketing da empresa. Por fim, é definido o conteúdo, feito o processo criativo, definido o orçamento e divulgado nos meios anteriormente definidos.

Além disso, é possível que tais campanhas sejam também direcionadas para depois que a pessoa se tornou cliente, como também num contexto de reativação de um cliente que já realizou alguma compra, porém que está há algum tempo sem comprar nada, ou ainda na manutenção de um cliente na base. De qualquer maneira, tais campanhas ocorrem de maneira semelhante à descrita anteriormente, apesar das diferentes classificações que são dadas aos distintos momentos em que o cliente se encontra na base, ou seja, se ele é um cliente novo, recorrente, ou se é um cliente que precisa ser reativado na base.

Do ponto de vista dos trabalhadores, esses têm de desenvolver as campanhas que serão utilizadas, desde a definição da estratégia até o acompanhamento dos resultados de cada uma das campanhas e relatórios às instâncias superiores da empresa. Dessa maneira, existe o uso do conhecimento sobre teorias de marketing para o entendimento de qual campanha terá maior sucesso para determinado público. Das situações enfrentadas e discrepâncias entre o prescrito e o real, pode-se citar as diferenças entre as necessidades financeiras para a realização das campanhas e o permitido pelo orçamento, que pode ser aumentado ou restringido no decorrer das atividades. Além disso, há também a expectativa de resultado baseado em dados com o que de fato se realiza ao final da campanha.

Posteriormente à aquisição do cliente começa o processo de compra em si, que envolve mais áreas da empresa. O cliente, assim que finalizar seu pedido, passa por uma análise antifraude realizada pelo Financeiro que tem sua fase automática e a manual, a manual no caso de alguma suspeita adicional surgir na fase automática dessa análise. Em seguida, o pedido, que em mais de 95% das vezes é aprovado, segue para o guarda-chuva de Operações.

Do ponto de vista do trabalhador, a sua principal atuação é na decisão manual do cancelamento ou não de um pedido e confronta o real no que diz respeito ao SLA esperado para a área.

Feito esse processo, Operações recebe o pedido e atribui a um profissional autônomo que realizará o processo de compras, desde a coleta dos produtos nas gôndolas, passando pelo envio das substituições, que são as opções que são dadas aos clientes quando não são encontrados os produtos que ele buscava, e por fim a finalização do pedido no caixa e separação para entrega. Durante o pós-coleta, a responsabilidade continua com a área de Operações, que disponibiliza as rotas e os produtos aos entregadores, que levarão os produtos até o cliente final.

Para essa fase, do processo de coleta e entrega, os trabalhadores têm de acessar às informações do pedido no aplicativo e coletar os itens pelo mercado. As discrepâncias com o real, nesse caso, em geral, advêm de problemas com a integração entre os sistemas do mercado parceiro com os da empresa, que pode gerar problemas na gestão de estoque e gerar rupturas de itens. Além disso, em casos de compradores mais novos na empresa, existem casos de desconhecimento dos produtos. Para o processo de entrega, os confrontos com o real se encontram, principalmente, na busca por uma entrega com qualidade, no tempo esperado pelo cliente e à mercê das condições climáticas.

Durante o tempo entre finalização de compra por parte do cliente até o início da coleta do pedido pelo coletor, o cliente tem autonomia para cancelar o pedido por qualquer motivo que ache necessário. Posteriormente ao início da compra, o cancelamento ainda é possível, porém o cliente precisa entrar em contato com a área de Relacionamento, que entra em cena para atender às solicitações do cliente. Além disso, a área de Relacionamento também dá suporte ao coletor no momento da compra, em caso de qualquer dificuldade que surja para esse profissional durante o processo de compra. Após o processo de compra, fica sob responsabilidade do Relacionamento também o envio, coleta e análise dos dados de *Net Promoter Score* - Nota de Promotor Líquida (NPS) e avaliação do serviço, por meio de notas e dos motivos para tais notas.

Durante os processos de compra do cliente, são importantes também outras funções e atividades que são previamente estabelecidas com base em diversos fatores para que seja

garantido o nível de serviço para o cliente final. Por exemplo, a área de Tecnologia é responsável pela garantia de que os aplicativos, tanto para o consumidor, quanto para o coletor que realizará as compras. Além disso, fica a cargo da área também as parametrizações necessárias para que a plataforma dos supermercados, com todos os seus produtos, seja disponibilizada no modelo de negócio adotado pelos supermercados.

As discrepâncias que aqui surgem para os trabalhadores do ponto de vista dos conflitos que são criados entre os sistemas da empresa e do mercado parceiro, que nem sempre são totalmente compatíveis e podem gerar problemas que acarretam em problemas no controle de estoques, por exemplo. Além disso, há um conflito entre as necessidades do cliente para a compra e as possibilidades de usabilidade dos aplicativos.

Além disso, a área de Operações, para garantir a qualidade do processo, precisa adquirir e treinar coletores e entregadores para que os produtos cheguem com a qualidade e no tempo prometido para o cliente final. Dessa maneira, é necessário todo um trabalho de planejamento para entender as necessidades de cada uma das regiões atendidas em termos de quantos coletores e entregadores são necessários. Esse trabalho tem de ser feito anteriormente e com qualidade, porém gera valor à jornada do cliente. Além disso, os trabalhadores da área de Operações atuam para garantir o nível de serviço da empresa, ou seja, na análise em tempo real da quantidade de pedidos a serem entregues e na tomada de decisões para se um pedido será entregue conforme programado, ou se será necessário reagendamento ou ainda cancelamento do pedido.

Tal processo de planejamento envolve dados históricos da empresa referentes à demanda de pedidos e são gerados e analisados previamente pela área de Planejamento estratégico. A área de Planejamento também dá suporte a outras áreas da empresa que estão envolvidas na jornada do cliente. Por exemplo, para a área de Relacionamento, também gera os dados e análises que serão utilizadas para a definição de metas e acompanhamento dos objetivos e resultados chaves (OKR) e o mesmo acontece para outras áreas, como Comercial e Marketing.

Além disso, pode-se citar em termos de discrepâncias entre o prescrito e o real que os trabalhadores que fazem a seleção enfrentam conflitos uma vez que é necessário lidar com uma grande rotatividade de trabalhadores que realizam essas funções e, ao mesmo tempo, contratar e treinar novos trabalhadores num ritmo que supra as necessidades do crescimento da empresa.

Por fim, como atividade anterior à jornada do cliente, porém de suma importância para ela está a aquisição de parceiros por parte da área Comercial da empresa. Essa acontece por meio primeiro do mapeamento de novas redes e lojas possíveis de serem adicionadas ao portfólio da empresa, através da análise de regiões análogas às que atualmente estão presentes

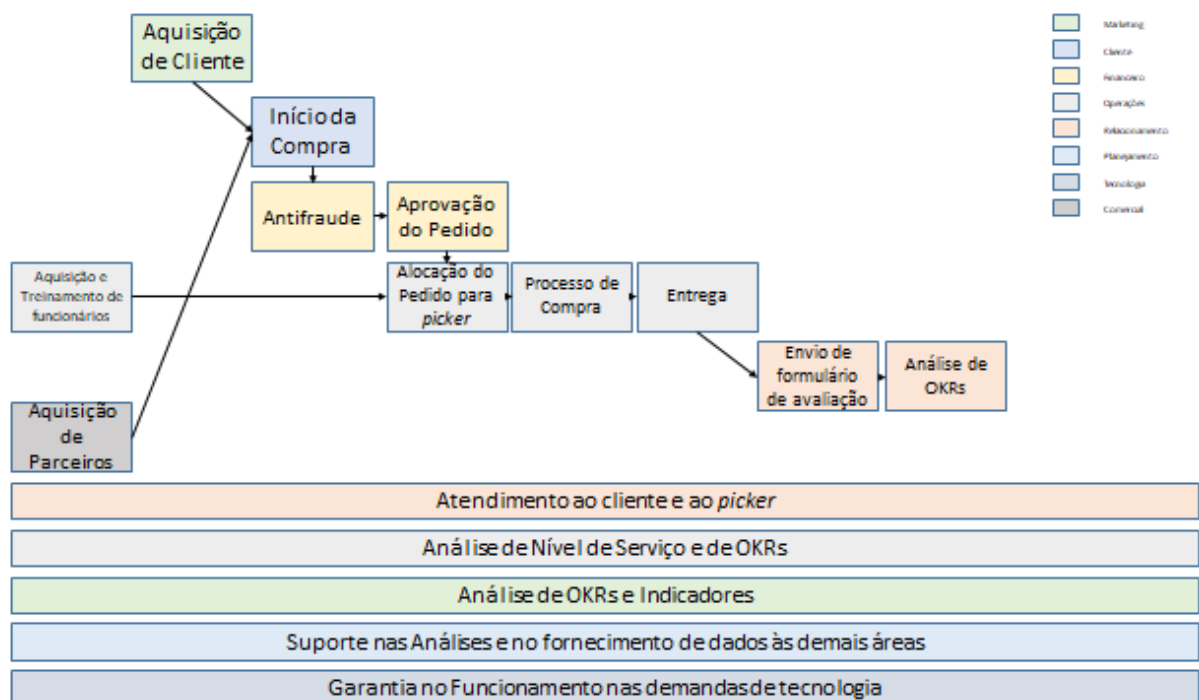
na base. Posteriormente é feito o contato e o início dos trâmites contratuais, além da definição do modelo de negócio a ser adotado pelo parceiro, por exemplo *MarketPlace* ou *WhiteLabel* e finalização do contrato. Aqui é também gerada uma grande interface com Tecnologia, uma vez que são necessárias parametrizações para a adição da rede e das lojas à plataforma da empresa e para a garantia de que o nível de serviço da empresa continuará sendo assegurado para o cliente final.

Nesse caso, as discrepâncias entre o prescrito e o real se encontram nas necessidades de atingir as metas de abertura de novos mercados e os tempos que de fato os processos tomam, por exemplo entre os processos de validação de contrato e de parametrização dos sistemas das empresas.

Assim, está descrito um dos processos da empresa, com as respectivas atividades realizadas pelos trabalhadores e discrepâncias entre o prescrito e o real que eles enfrentam em seu dia a dia. Reforça-se aqui que existem diversos outros processos e que os processos foram simplificados em sua descrição para que se pudesse ter uma ideia geral de como eles funcionam. Foi escolhido para ser descrito o processo de jornada do cliente porque, estando dentro do contexto de serviços, as interfaces que envolvem o cliente final podem ser consideradas como mais importantes, uma vez que ele tem papel fundamental nesse setor.

O desenho com os processos descritos anteriormente está presente na Figura 18.

Figura 18 – Processo de Jornada do Cliente



Fonte: Elaborado pelo autor com base em informações da empresa.

4.1.3.2 Diagrama de Ishikawa

O Diagrama de Ishikawa foi utilizado como forma de agrupar diferentes causas que foram consideradas possíveis de gerar o efeito buscado. O efeito considerado é a oportunidade identificada na subetapa de Identificação do Problema, ou seja, a implementação de um sistema de avaliação de trabalho.

Em geral, um Diagrama de Ishikawa é subdividido em seis macro agrupamentos, conhecidos com 6M, que são: **Métodos**, **Maquinário**, **Gerenciamento** (do inglês *Management*), **Materiais**, **Mão de Obra** e **Meio Ambiente**. Isso de maneira a entender como cada um dos aspectos da indústria afetam o processo produtivo e em quais pode-se atacar como modo de se solucionar uma determinada questão ou alcançar determinado efeito.

Para o presente trabalho, buscou-se criar os agrupamentos de maneira similar, com as proporções devidas, de maneira a abordar os tópicos mais importantes com maior possibilidade em se gerar o efeito desejado. Assim, nos próximos parágrafos serão descritos e explicados os agrupamentos utilizados no trabalho em questão.

Analogamente ao **Maquinário** de uma indústria, existe todo um conjunto de ferramentas que são fornecidas pela empresa aos trabalhadores para o exercício de suas atividades. Aqui foram consideradas as ferramentas físicas, como computadores, mesas, entre outros.

Além disso, há também tudo aquilo que os funcionários necessitam para a realização de seus trabalhos, como os sistemas, a conexão de internet, a energia elétrica gasta, entre outros, que podem ser associados com os **Materiais** necessários para o desenvolvimento das atividades. Além disso, também foram consideradas como ferramentas as oportunidades de cursos e aprendizados fornecidos.

Assim, agrupando esses dois primeiros Ms, **Maquinário** e **Materiais**, tem-se o primeiro agrupamento denominado **Ferramental**.

Em **Gerenciamento**, temos similarmente na empresa o modo com o qual a empresa opera sintetizado em sua missão, sua visão e seus valores. Assim, buscou-se aqui considerar quais aspectos organizacionais da empresa deveriam ser levados em conta no momento para se gerar alternativas e opções para a implementação do sistema de avaliação de trabalho na empresa. Além disso, o gerenciamento também está associado a como a empresa realiza as medições necessárias, logo, foi preciso levar em conta quais os impactos do gerenciamento nas medições e quais ações poderiam ser tomadas na implementação da oportunidade.

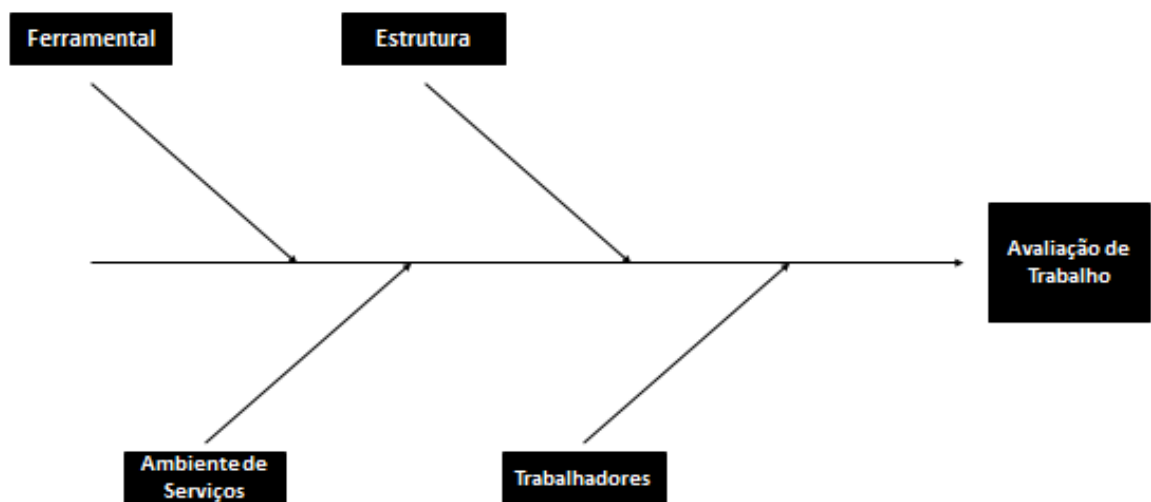
Deve-se levar em consideração que a maneira com a qual a empresa gerencia seus processos está fortemente associada aos seus **Métodos**. Ou seja, as maneiras com as quais são previstas que se realizem os processos dentro da empresa. Assim, com a união desses dois Ms que estão fortemente associados, **Gerenciamento** e **Métodos**, tem-se o agrupamento denominado como **Estrutura**.

Em termos de **Meio Ambiente**, geralmente tratam-se das questões dos impactos e restrições relacionadas a questões ambientais no desenvolvimento da atividade industrial. No entanto, considerou-se aqui o ambiente como as especificidades do contexto de serviços no desenvolvimento das atividades. Isto é, a interface presente no contexto de serviços entre o serviço prestado e o cliente final. Esse agrupamento foi chamado por **Ambiente de Serviços**.

A associação mais direta está ligada à **Força de Trabalho**, assim como numa indústria, existem trabalhadores que realizam a produção, ainda que essa esteja associada a produção de um serviço e não de um produto especificamente. Dessa maneira, considerou-se aqui as ações possíveis por parte da população de trabalhadores, na empresa, que poderiam ter impacto num sistema de avaliação de trabalho. Esse agrupamento foi chamado de **Trabalhadores**.

Assim, foi possível criar a primeira estrutura do Diagrama de Ishikawa que foi utilizado no presente trabalho. A estrutura inicial está presente na Figura 19.

Figura 19 – Estrutura do Diagrama de Ishikawa



Fonte: Elaborado pelo Autor.

A partir dessa estrutura, buscou-se associar possíveis causas que gerassem os efeitos necessários para a implementação do sistema de avaliação do trabalho. As causas geradas com suas respectivas explicações são expostas a seguir.

Em termos de **Ferramental** as causas geradas que podem causar tal efeito são as seguintes. Em primeiro lugar, existe a necessidade de que os equipamentos, sistemas e recursos necessários para o desenvolvimento das atividades dos trabalhadores sejam adequados para que assim, o trabalho seja desenvolvido em suas melhores condições possíveis. Caso as condições não estejam nas mais adequadas, os trabalhos desenvolvidos podem apresentar divergências com os esperados não por culpa dos trabalhadores, mas por falhas que competem muitas vezes à empresa. Com isso, podem ser ocasionadas distorções na avaliação do trabalho que podem prejudicar principalmente o trabalhador, mas também as empresas.

É importante também que sejam levadas em conta as condições impostas pelo ambiente de trabalho no contexto do teletrabalho. Isto é, a tendência em que os trabalhadores estão vivendo no último ano tende a ser majoritariamente de teletrabalho, portanto existem diversas influências exteriores ao trabalho que afetam a qualidade do trabalho desenvolvido pelo profissional. Assim, é necessária a compreensão sobre as externalidades que afetam o indivíduo.

Além disso, é necessário também que exista, por parte da empresa, o fornecimento de subsídios com os quais os trabalhadores possam se desenvolver a partir da avaliação de seu trabalho. Assim, é necessária a compreensão sobre quais são as ferramentas fundamentais para que tal quadro seja observado e os trabalhadores possam desenvolver-se pessoal e profissionalmente.

Em termos de **Estrutura**, as causas geradas que podem levar a tal efeito são as seguintes. É preciso que exista um alinhamento entre o que pode ser esperado em relação ao trabalhador com os aspectos organizacionais da empresa, como a missão, a visão e os valores. Dessa maneira, torna-se possível que avaliação seja feita de maneira similar à uma via de mão dupla e não como uma imposição monocrática da empresa sobre seus trabalhadores.

Além disso, é necessário um sistema de auferição propriamente dito, de maneira a avaliar qualitativamente o trabalho desenvolvido. No entanto, é necessário cuidado para que esse sistema não seja associado ao que é denominado como fixação em métricas, que podem gerar distorções nas avaliações, uma vez que parte de certas premissas que não são necessariamente verdadeiras.

Ademais, um dos valores que a empresa possui diz respeito à inegociabilidade da ética, dessa maneira, é necessário sempre que o efeito desejado seja obtido através da discussão sobre as questões éticas envolvidas por todas as partes do processo.

Por fim, também é necessária uma compreensão sobre os processos pelos quais a empresa passa todos os dias e as mudanças que os diferentes cenários proporcionam para todos

os agentes envolvidos. Dessa maneira, é possível compreender com um maior grau de complexidade todos os fatores que são componentes do desenvolvimento das atividades.

Em termos de **Ambiente de Serviços** as causas geradas que podem impactar no efeito desejado são as seguintes. É necessário entender quais as expectativas dos clientes, uma vez que esses são o objeto principal da produção em um contexto de serviços. Dessa maneira, pode-se adequar de uma maneira mais positiva o trabalho desenvolvido em relação ao cliente final e assim, a avaliação que é feita em relação a ele.

Além disso, é necessário também compreender como os processos da empresa se relacionam com o ambiente de serviços, uma vez que, segundo Slack, Chambers e Johnston (2010), os desenhos dos processos utilizados em serviços estão fortemente relacionados com o serviço em si. Com isso, entende-se também os processos de trabalho utilizados para desenvolvê-los.

Por fim, em termos de **Força de Trabalho**, as causas geradas que podem impactar no efeito desejado são as seguintes. É necessária a compreensão sobre as razões pelas quais os trabalhadores sentem-se motivados a realizar suas atividades diárias. Assim, tem-se uma melhor compreensão sobre o que é possível de ser avaliado e também de tomar ações no caminho de tornar as ações por parte da empresa mais alinhadas com as necessidades dos trabalhadores.

Além disso, em muitas das entrevistas realizadas no presente trabalho, foi percebido, por parte dos próprios trabalhadores, que é necessária uma proatividade do indivíduo no que diz respeito ao desenvolvimento profissional, além daquilo que é esperado pelos trabalhadores por parte da empresa. Dessa maneira, é necessário que haja a ação própria do trabalhador para que esse possa ser avaliado de maneira positiva e se desenvolvam profissionalmente.

Por fim, é necessário também que existam ações voltadas a gerar discussões sobre melhoria de processos da empresa, que levem em conta as opiniões dos trabalhadores e o retorno de suas experiências de confronto com o real do trabalho, a fim de que os processos de avaliação possam ser o mais justos possível.

A seguir, faz-se um resumo sobre as causas geradas nesse processo segmentadas por cada agrupamento.

Ferramental:

- Adequação de equipamentos, sistemas e recursos;
- Adequação em relação ao contexto de teletrabalho;
- Ferramentas para desenvolvimento profissional.

Estrutura:

- Alinhamento entre expectativas e Missão, Visão e Valores;
- Sistema de medição adequado;
- Entendimento dos processos da empresa;
- Questões ligadas à ética.

Ambiente de Serviços:

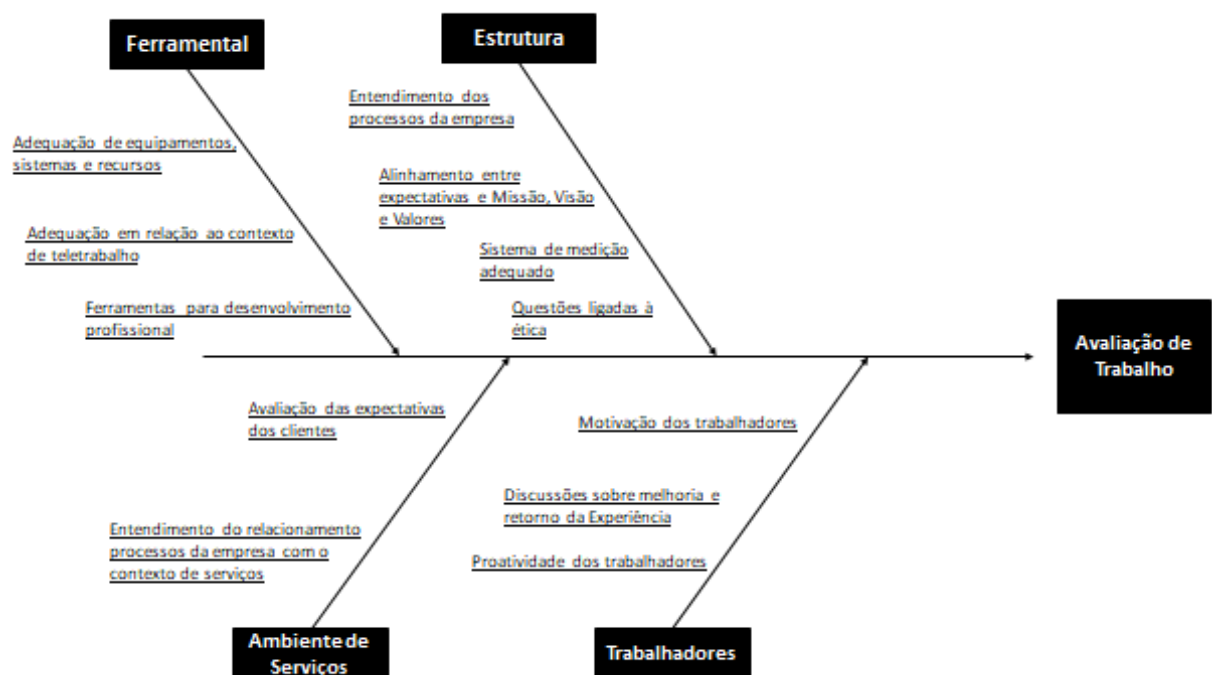
- Avaliação das expectativas dos clientes;
- Entendimento do relacionamento processos da empresa com o contexto de serviços.

Força de trabalho:

- Motivação dos trabalhadores;
- Proatividade dos trabalhadores;
- Discussões de melhoria e retorno da experiência.

Por fim, sintetiza-se visualmente os agrupamentos com suas respectivas causas na Figura 20.

Figura 20 – Agrupamentos e Causas no Diagrama de Ishikawa



Fonte: Elaborado pelo Autor.

4.1.4 Plano de Ação

Para o desenvolvimento do plano de ação, foi realizado um *brainstorming* de possíveis ações a serem adotadas em cada um dos agrupamentos e das causas geradas no Diagrama de Ishikawa presente no tópico anterior. Buscou-se gerar uma ação principal que atacasse cada uma das causas geradoras antes de priorizá-las e colocá-las no plano propriamente dito.

4.1.4.1 Ações Geradas

Para o agrupamento de **ferramental** as ações geradas foram as seguintes:

- **Adequação de Equipamentos, Sistemas e Recursos:** Ação aqui gerada foi a de criação de um estudo sobre os atuais equipamentos e recursos utilizados pela empresa, em comparação com o que é utilizado no mercado. Também a compreensão da empresa da necessidade dos funcionários em relação a esses quesitos, ou seja, se o atual cumpre sua função. Posterior ao estudo é necessária a adequação dos fatores que não estiverem adequados.
- **Adequação ao contexto do teletrabalho:** Aqui também foi gerada uma ação que diz respeito à necessidade em se estudar as condições dos funcionários. É necessário entender os impactos que o teletrabalho causa nos funcionários para melhor avaliá-los em suas tarefas. Além disso, levar em consideração que fora do escritório, com exceção do computador, todos os ônus são do trabalhador, dessa maneira, dentro do estudo, decidir quais ações são possíveis para mitigar os prejuízos causados pelo teletrabalho.
- **Ferramentas para desenvolvimento profissional:** A ação aqui gerada diz respeito ao entendimento também das necessidades em habilidades a serem desenvolvidas que os funcionários têm. Assim, pode-se criar o conhecimento sobre como os funcionários podem trabalhar melhor e assim melhor avaliá-los.

Em relação ao agrupamento de **estrutura** as ações geradas foram:

- **Entendimento dos processos da empresa:** A ação gerada vem em encontro com a compreensão de que o contexto da empresa é dinâmico, daí diversas habilidades e conhecimentos são criados e necessitados a cada dia. Dessa maneira, é necessário que haja a compreensão de como deve ser instalado um sistema de avaliação do trabalho que leve tal dinamismo em conta.

- **Alinhamento entre expectativas com Missão, Visão e Valores:** Aqui é necessário gerar um manual de boas práticas que alinhem as expectativas da empresa com sua missão, visão e seus valores. Dessa maneira, deixa-se claro para empresa, gestores e funcionários, o que é esperado de cada um de maneira mais abrangente possível.
- **Questões ligadas à ética:** Sobre essa ação, determinou-se a geração de discussões sobre a importância da ética e as necessidades de que toda ação tomada por um trabalhador, independentemente de seu nível de seu nível de senioridade, tem de levar em conta as questões éticas envolvidas. Dessa maneira, o valor da empresa é cumprido e evitam-se conflitos prejudiciais à cooperação entre os trabalhadores.
- **Sistema de medição adequado:** A ação gerada aqui diz respeito a um estudo de mercado sobre o que é utilizado por empresas de áreas semelhantes e de empresas especializadas em Recursos Humanos. Assim, pode-se adquirir um conhecimento maior sobre as práticas de mercado e as que mais se adequam ao contexto da empresa como um todo. Além disso, deve-se buscar também evitar um sistema de medição que se atenha à fixação em métricas, mas que também leve em consideração todo o contexto em que os funcionários, a empresa e o segmento de mercado estão inseridos. Ademais, entendendo que não é sempre possível de se realizar medições quantitativas, razão pela qual deve-se buscar alternativas de modo a gerar uma avaliação sobre o trabalho realizado pelo trabalhador em sua completude, não apenas em seu resultado final.

Em relação ao agrupamento de **ambiente de serviços**, as ações geradas foram:

- **Avaliação das expectativas dos clientes:** Os clientes possuem papel fundamental no ambiente de serviços, interagindo de maneira direta com o processo produtivo. Dessa maneira, é necessário um estudo sobre quais atividades realizadas pelos trabalhadores mais agradam e/ou desagradam os clientes a fim de gerar o conhecimento necessário para os funcionários agirem da maneira como esses necessitam e para a empresa conseguir avaliar seus trabalhadores seguindo os parâmetros mais corretos possíveis.
- **Entendimento dos processos da empresa com o contexto do ambiente de serviços:** Em paralelo com as expectativas dos clientes, é necessário que os processos da empresa estejam bem desenhados para entender seus gargalos e os pontos de melhoria. Assim, a ação gerada é a de, de fato, desenhar os processos que

fazem a empresa funcionar.

Por fim, em relação ao agrupamento de **trabalhadores** as ações construídas são descritas a seguir:

- **Proatividade dos trabalhadores:** Nesse caso, pouco depende da empresa, pois é uma questão muito particular a cada um dos indivíduos. Dessa maneira, a ação gerada vai ao encontro da criação de materiais que reforcem para os trabalhadores o quão importante é ser proativo em um ambiente de trabalho, focando na ideia dos valores da empresa e como o trabalhador pode se beneficiar dessas atitudes.
- **Motivação dos trabalhadores:** Em relação à motivação, a ação construída foi a de mapear quais atributos de uma empresa mais motivam os seus trabalhadores a realizar dia a dia suas atividades. Dessa maneira, pode-se entender melhor como a motivação atua sobre a produtividade, e tomar as devidas ações necessárias para que o ambiente de trabalho esteja propício à produção tanto quanto seja possível.
- **Discussões sobre melhoria e retorno das experiências:** A ação aqui gerada diz respeito à promoção por parte da empresa de discussões em que os trabalhadores possam opinar sobre os processos envolvidos no desenvolvimento das atividades. Assim, gera-se um entendimento acerca das vivências dos trabalhadores sobre o dia a dia de suas atividades. Dessa maneira, pode-se criar a oportunidade da constante redução da discrepância entre o real e o prescrito.

Em resumo, as ações geradas são:

- Estudo de adequação dos equipamentos, sistemas e recursos atuais e possíveis ações corretivas;
- Estudo sobre os impactos do teletrabalho e possíveis ações mitigadoras;
- Estudo sobre necessidades de desenvolvimento dos funcionários;
- Compreensão do dinamismo dos processos da empresa;
- Geração de manual de boas práticas que alinhe expectativas com valores da empresa;
- Estudo e criação de um sistema de medição adequado;
- Estudo sobre as necessidades do cliente;
- Mapeamento de processos no contexto de serviços;
- Criação de cartilha sobre proatividade;
- Mapeamento de atributos que fomentem a motivação;

- Discussões sobre melhoria e retorno da experiência;
- Discussões sobre questões ligadas à ética.

4.1.4.2 Priorização das Ações

As ações foram priorizadas seguindo o modelo de Matriz de Priorização, que tem em seus eixos a questão do impacto gerado contra a questão do esforço necessário. As explicações para cada uma das gradações concedidas estão explicadas a seguir.

Em relação ao estudo de adequação de equipamentos, trata-se de uma ação com alto impacto, uma vez que pode gerar frutos para a produtividade do trabalhador e, por consequência, da empresa como um todo. Além disso, também exige um alto esforço, uma vez que necessita de um empenho de mapeamento da empresa como um todo, alinhamento com a empresa-mãe e também, no caso das ações subsequentes, num dispêndio elevado de dinheiro para sua correção, caso seja necessária.

Na mesma linha do anterior, o estudo do contexto de teletrabalho também tem um alto impacto e um alto esforço devido à sua abrangência e às ações subsequentes que poderiam ser necessárias.

O estudo sobre a questão do desenvolvimento profissional é uma discussão já bastante difundida dentro da empresa, dessa maneira, as ações necessárias tendem a não ser de um esforço significativo, uma vez que já há tal cultura. Além disso, a empresa, por estar inserida no universo da empresa-mãe, conta com uma vasta rede de cursos, treinamentos e orientações que são fortemente difundidas, dessa maneira, já também existe tal cultura e o impacto dessa ação seria marginal ao momento atual.

Em relação à compreensão do dinamismo dos processos da empresa, pode-se dizer que geraria um baixo impacto, uma vez que, por se tratar de uma empresa com um mercado já delimitado e com a consciência do seu ritmo de crescimento, não teria muito a agregar. Ainda, por necessitar de um estudo abrangente de toda empresa, necessitaria de um alto esforço. Assim, se enquadraria no quadrante de exclusão do plano de ação.

Quanto ao manual de boas práticas para alinhar expectativas, pode-se dizer que também entra no espectro de ações que já são corriqueiras na empresa, nessa medida, caracteriza-se como uma ação de baixo esforço. No entanto, um melhor conhecimento sobre o negócio e sobre seus valores, missão e visão, pode gerar um crescimento considerável em produtividade dos funcionários e uma avaliação mais justa por parte da empresa e dos gestores. Portanto, considera-se que tenha um alto impacto.

O estudo para criação de um sistema de medição adequado é fundamental para a abordagem da oportunidade descrita no presente trabalho, estando no cerne da questão. Dessa maneira, tem um impacto alto sobre o sistema com um todo. Além disso, por necessitar de ações da empresa interna e externamente às suas atividades, também possui um alto esforço.

É preciso levar em conta também que existem questões que não são possíveis de serem medidas, porém devem ser levadas em consideração na avaliação do trabalho. Pode-se citar, por exemplo, no contexto da pandemia e de teletrabalho, que muitas vezes as pessoas têm de se dividir entre as tarefas do trabalho e as tarefas domésticas, e esse quadro pode ainda ser mais agudo a depender de gênero, visto que, em geral, mulheres tendem a realizar muito mais tarefas domésticas que homens. Além disso, existe também uma quantidade considerável de tempo útil de trabalho que são perdidos em reuniões que não necessariamente produzem, e que tomam o tempo do trabalhador.

Na questão do esforço sobre o estudo das necessidades dos clientes, parte-se também do princípio que a empresa tem experiência no mercado e já atua há um considerável tempo. Dessa maneira, o esforço é baixo. Por se tratar de um supermercado, com pouco grau de variabilidade geral, o impacto do estudo também é baixo.

Na mesma linha do estudo do dinamismo dos processos, o estudo dos processos num contexto de serviços também se enquadra no quadrante de exclusão, alto esforço e baixo impacto, uma vez que o contexto de serviços já é bastante conhecido para a empresa e o nível de abrangência do estudo deveria ser bastante extenso.

A criação de uma cartilha sobre proatividade apresenta um baixo esforço, uma vez que já existem ações similares dentro da empresa. Além disso, por se tratar de uma questão individual a cada um dos trabalhadores, existe pouco impacto efetivo da ação sobre o aumento de tal fator para cada indivíduo.

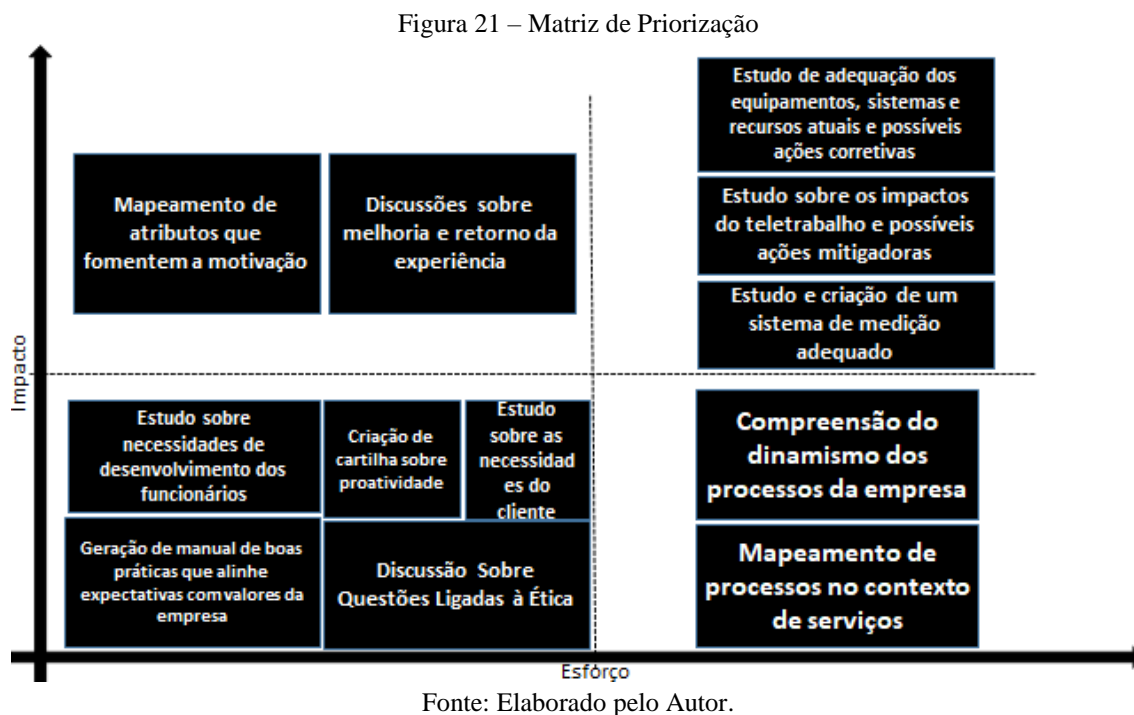
Em relação ao mapeamento de atributos que aumentam a motivação, existe uma parceria com empresa de recursos humanos para monitorar a motivação. Dessa maneira, o esforço necessário para a geração de tal fator é baixo. Além disso, possui um potencial alto de gerar impacto na produtividade e na avaliação do trabalho.

Sobre as discussões acerca de melhorias no retorno da experiência, vê-se que existe já um grande fomento a discussões dentro da empresa, dessa maneira, poderia ser criada uma frente para discutir a criação de um ambiente no qual os trabalhadores pudessem focar no retorno de suas experiências. Dessa maneira, a tendência é de um esforço baixo. Além disso, um melhor retorno da experiência pode gerar novas iniciativas que vão ter um alto impacto.

Por fim, em relação às questões ligadas à ética, como essa é uma questão que está

impetrada nos valores da empresa, pode-se dizer que seria uma questão que exigiria um baixo esforço. Em contrapartida, dificilmente teria um impacto grande.

Assim, resume-se na Figura 21 as ações em seus respectivos quadrantes:



Algumas observações a serem feitas são: O quadrante de alto esforço e baixo impacto é excluído do plano de ação, uma vez que o impacto gerado não justifica os investimentos necessários para sua conclusão. Além disso, deve-se priorizar aquelas ações que têm um maior impacto sobre o resultado geral sobre o trabalho, porém não se deve desviar daquelas que têm baixo impacto e baixo esforço, uma vez que podem contribuir para a oportunidade observada.

Por fim, a diferenciação em graus de impacto e esforço, assim como a geração de cada uma das ações, foi feita por meio de conversas com o pessoal responsável por cada uma das áreas e pelo conhecimento de negócio adquirido ao decorrer do estágio do autor do presente trabalho.

4.1.4.3 Plano de Ação

Para o desenvolvimento do plano de ação propriamente dito, foi utilizada a ferramenta do 5W2H de forma a responder as perguntas mais importantes e direcionar a resolução das ações propostas. No que compete a pergunta de quanto custaria implementar determinada ação foram, em geral, consideradas as horas de trabalho dos funcionários envolvidos, porém, por

motivos de sigilo, esses valores não são disponibilizados. Assim, tal pergunta foi respondida de maneira genérica.

Outro ponto a ser levado em consideração, aqui será apresentado na resposta de “Quem?” como os cargos genéricos dos responsáveis por cada uma das ações também por motivos de confidencialidade. Porém, no plano apresentado à empresa, os nomes de tais funcionários estavam presentes.

Assim, o desenvolvimento do plano de ação está apresentado a seguir na Tabela 6:

Tabela 6 – Plano de Ação Proposto

Ação	O que	Como	Quem	Quando		Onde	Por que	Quanto Custa
				Início	Fim			
1	Mapear atributos que fomentem a motivação	Compreendendo os resultados de pesquisas existentes com as plataformas de motivação e engajamento utilizadas pela empresa	Analista Jr de Gente e Gestão	10/jul	10/ago	Matriz	Dessa maneira, poderia ser compreendida a forma mais efetiva de promover um ambiente onde os funcionários se vêm motivados e produzem mais. Além disso, avalia-se de maneira mais justa o trabalho de cada um em suas melhores condições possíveis	Horas de trabalho do funcionários envolvidos
2	Criar discussões sobre melhoria e retorno da experiência	Aproveitando os espaços já existentes na empresa para direcionar a ação	Analista Jr de Gente e Gestão	10/jul	10/ago	Matriz	Dessa maneira, pode-se entender melhor diversas necessidades dos trabalhadores, a maneira como eles pensam e como poderia ser melhorada as relações de trabalho e a produtividade	Horas de trabalho dos funcionários envolvidos
3	Estudar adequação de equipamentos sistemas e recursos e tomar ações corretivas caso necessário	Mapeando as ações tomadas pela empresa em termos de ergonomia e dos sistemas adotados. Implementando as soluções adequadas conforme as necessidades compreendidas	Coordenador de Gente e Gestão	10/jul	10/out	Matriz	Assim geram-se as condições mais adequadas de trabalho para todos os funcionários, tornando a avaliação do trabalho mais justa	Horas de trabalho do funcionários envolvidos + custos de melhorias
4	Estudar impactos sobre o teletrabalho e possíveis ações mitigadoras	Estudando o dia a dia dos trabalhadores que trabalham integral ou parcialmente de maneira remota durante suas jornadas	Gerente de Gente e Gestão	20/jul	20/ago	Matriz	Dessa maneira, pode-se compreender as necessidades e dificuldades dos trabalhadores que fazem trabalho remoto. Em paralelo com a ação de estudo e adoção de adequação de equipamentos e sistemas, podem-se gerar melhores condições para o trabalho. Assim, tornando a avaliação de trabalho mais justa	Horas de trabalho dos funcionários envolvidos
5	Estudar e criar sistema de medição adequado	Buscando exemplos praticados no mercado e realizando testes piloto com grupos menores a fim de entender se é possível implementá-los no geral. Buscando também escapar de métricas que sejam falhas.	Coordenador de Gente e Gestão	10/ago	10/nov	Matriz	Assim pode-se gerar uma ferramenta ótima para cada caso das áreas e grau de senioridade da empresa. Respeitando individualidades, porém que ainda possa seguir os valores adotados na empresa.	Horas de trabalho dos funcionários envolvidos
6	Estudar a necessidades de desenvolvimento de funcionários	Mapeando as necessidades apontadas por funcionários em reuniões e nos resultados das pesquisas realizadas semanalmente dentro da empresa.	Analista Sr de Gente e Gestão	10/jul	10/ago	Matriz	Assim, pode-se compreender pontos nos quais a empresa, apesar de ser bastante desenvolvida, pode melhorar. Gerando assim, as melhores condições de trabalho	Horas de trabalho dos funcionários envolvidos + Aquisição de novas ferramentas de desenvolvimento
7	Estudar necessidades do cliente	Mapeando feedbacks e avaliações realizadas por clientes depois de cada pedido	Analista Sr de Relacionamento	10/ago	10/set	Matriz	Dessa maneira, pode-se compreender de maneira mais correta quais as necessidades do cliente e assim, orientar o trabalho na direção correta, tornando a avaliação de trabalho mais justa.	Horas de trabalho dos funcionários envolvidos
8	Gerar manual de boas práticas	Criando manual sobre a missão, visão e valores da empresa e mostrando, a cada um deles, exemplos do que é esperado por parte da empresa.	Analista Pleno de Gente e Gestão	10/jul	10/ago	Matriz	Assim, gera-se uma redução no espaço existente entre as expectativas da empresa e o real do trabalho. Torna-se assim, a avaliação mais justa	Horas de trabalho dos funcionários envolvidos
9	Criar cartilha sobre proatividade	Criando um manual com práticas que fomentem a proatividade, dando exemplos de como ser proativo	Analista Jr de Gente e Gestão	10/jul	10/ago	Matriz	Dessa maneira, torna mais claro e ajuda a desenvolver as habilidades necessárias nesse quesito para os funcionários e torna mais justa a avaliação do trabalho	Horas de trabalho dos funcionários envolvidos
10	Criar discussões sobre questões ligadas à ética	Aproveitando os espaços de discussão da empresa para entender a adequação aos valores	Analista Sr. de Gente e Gestão	10/jul	10/ago	Matriz	Assim, pode-se garantir a adequação a um dos valores mais importantes da empresa	Horas de trabalho dos funcionários envolvidos

Fonte: Elaborado pelo Autor.

4.2 Demais Fases do Ciclo PDCA

Devido ao escopo do trabalho, as demais fases, de comum acordo com a empresa onde ele foi desenvolvido, foram tratadas de forma a gerar ações que guiarão o prosseguimento do

ciclo posteriormente à conclusão do Plano de Ação. Dessa maneira, as fases a seguir são tratadas de forma resumida, como um passo a passo com orientações a serem seguidas.

4.2.1 Fase “*Do*” - Fazer

Como explicado anteriormente, o PDCA é uma ferramenta comumente utilizada na empresa. Dessa maneira, percebeu-se que é difundida a cultura e a importância em se seguir o plano de ação desenvolvido para que os resultados buscados sejam gerados. Assim, buscou-se gerar uma série de orientações básicas uma vez que o conhecimento de como fazer já estava prescrito na empresa.

Uma orientação geral dada para o seguimento do trabalho, foi que as ações buscassem trazer justiça para o lado do trabalhador uma vez que, geralmente, existe a tendência da balança pender para o lado do empregador e não do empregado.

Em específico à ação que dizia respeito ao estudo e criação de um sistema de medição adequado, foi orientado que se buscasse fugir à tendência da fixação em métricas, uma vez que, por mais que o resultado seja fundamental nos valores da empresa, é necessário compreender as dificuldades em se realizar o trabalho e todos os percalços que se apresentam ao longo do caminho. Por exemplo, o teletrabalho que inibe de certa maneira a produtividade, uma vez que há mais distrações e tarefas domésticas a serem feitas por aqueles que trabalham de maneira remota.

Por fim, foi orientada a realização de reuniões semanais ou quinzenais para acompanhar o andamento de cada uma das ações propostas no Plano de Ação.

4.2.2 Fase “*Check*” - Checar

Para essa fase, foi proposto que fosse feito um estudo para entender a efetividade e o grau de satisfação dos funcionários com as ações desenvolvidas até então. Em relação às ações que envolvem diretamente os trabalhadores foi proposto que se fizesse um estudo comparativo em relação à pesquisa de engajamento que é constante na empresa para entender seu comportamento. Dessa maneira, pode-se entender se a satisfação e o engajamento melhoraram posteriormente à realização de cada uma das ações.

Assim, teria-se uma validação do que foi realizado e um melhor entendimento sobre as características específicas a cada uma das ações e seus impactos sobre os trabalhadores e à empresa como um todo. Além disso, tomando como base a leitura de tal fase como uma fase de

estudo, foi proposto que se registrassem todos os aprendizados gerados de maneira a gerar conhecimento para futuras ações, sejam elas relacionadas propriamente ao projeto em questão ou outros projetos a serem desenvolvidos pela empresa.

4.2.3 Fase “Act” - Agir

Para essa fase, as orientações seguiram a divisão anteriormente proposta em duas subfases: Padronização e Conclusão.

4.2.3.1 Padronização

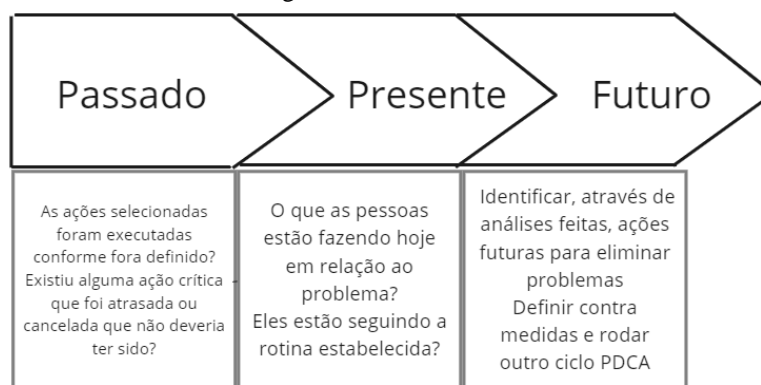
As orientações aqui propostas foram em dois caminhos. O primeiro, mais usual no caso de um projeto em PDCA, foi na linha de se registrar as boas práticas utilizadas como meio de garantir a replicação do projeto para depois de sua conclusão.

O segundo caminho adotado nas orientações foi o de reforçar que a padronização não seja sinônimo de imutabilidade. Isto é, foi orientado que as boas práticas pudessem ter sempre um grau de variabilidade a fim de que os processos não fossem engessados e datados, sendo flexíveis ao dinamismo com o qual os processos tendem a mudar, seja no contexto de serviços, da empresa ou de mercados e indústrias em geral.

4.2.3.2 Conclusão do PDCA

Por fim, na conclusão a orientação foi a de seguir um dos materiais mais utilizados na empresa em projetos PDCA nessa fase. Foi orientado seguir o Relatório 3G, que aborda três momentos da empresa em relação ao projeto: Passado, Presente e Futuro. Dessa maneira, entende-se quais as melhores ações em cada uma das fases e como perpetuar os processos gerados dessa maneira. A ferramenta pode ser melhor visualizada na Figura 22.

Figura 22 – Relatório 3G



Fonte: Elaborado pelo Autor.

5 DISCUSSÃO FINAL E CONCLUSÃO

5.1 Discussão Final

A base do trabalho está localizada em estudos associados a fenômenos relacionados ao desenvolvimento das atividades de trabalho e as condições às quais os trabalhadores estão submetidos em seu exercício do ponto de vista de Ergonomia, segundo Abrahão et al. (2009), da Psicodinâmica do Trabalho, segundo Dejours (2008a), Dejours (2012) e Molinier (2013).

Considerou-se também o ambiente em que está inserida a empresa e a organização de trabalho e ambiente de serviços típicos de acordo com as literaturas de Marx (1997), Abrahão et al. (2009), Molinier (2013) e Slack, Chambers e Johnston (2010).

Além disso, como forma de especificar o tema da avaliação do trabalho como maneira de avaliar e validar maneiras de se gerar um sistema para tal, foi utilizada a literatura que envolve Dejours (2008b) e Muller (2018). O primeiro como base teórica de tipos de avaliação do trabalho, suas limitações e possibilidade, além de sua importância. O segundo como maneira de visualizar a importância de fugir da tendência de se fixar às métricas, que muitas vezes pouco dizem sobre a qualidade do trabalho realizado. Ademais, associaram-se os conceitos da teoria da complexidade associados a projetos de engenharia e sua importância para o presente trabalho, segundo Zilbovicius, Piqueira e Sznclwar (2020).

Por fim, como ferramenta guia para o desenvolvimento do trabalho, foi utilizada o ciclo PDCA, em específico as subfases da etapa de planejamento, segundo Campos (2004), de maneira a aderir à proposta que a empresa tem para o projeto de fim de estágio para seus estagiários e gerar o plano de ação para a oportunidade identificada.

5.2 Objetivos, Métodos e Validação

O trabalho em questão foi feito a partir de um projeto que o autor desenvolveu de acordo com as diretrizes da empresa de que todo estagiário, no fim de seu período de estágio deve realizar um projeto com a temática PDCA sobre uma determinada questão relacionada à empresa para a proposição de um plano de ação sobre a maneira a qual se deve abordá-la.

Buscou-se, em primeiro lugar, seguir uma metodologia que aliasse os conhecimentos adquiridos durante a graduação, com os materiais fornecidos e utilizados em projetos semelhantes dentro da própria empresa. Dessa maneira, foi desenvolvido um fluxo de trabalho que abordasse as questões da empresa como forma de estudo para que as ferramentas utilizadas

pudessem ser potencializadas, além de uma pesquisa que abrangesse o setor de atuação da empresa como um todo.

Como resultados, percebeu-se um espaço a ser preenchido dentro da empresa em relação à avaliação do trabalho nela desenvolvido. Assim, buscou-se entender como funcionava tal fenômeno dentro da empresa e os processos principais associados à oportunidade que seria abordada. Em seguida, aprofundou-se a discussão sobre a associação dos processos com a oportunidade para que, de fato, pudesse ser gerado um plano de ação que abordasse a questão da avaliação do trabalho dentro da empresa. Por fim, como um guia aos responsáveis, foram desenvolvidas orientações para que as demais fases do projeto pudessem ser completas em seus devidos tempos.

O projeto passou por validação da área responsável pelo acompanhamento dos estagiários no que diz respeito ao tema que seria abordado no começo, ou seja, houve o reconhecimento de que o trabalho seria necessário e válido para o contexto da empresa. Além disso, também houve a validação do plano de ação desenvolvido com as expectativas da empresa ao final de sua apresentação para os gerentes avaliadores do projeto.

5.3 Aprendizados

Do ponto de vista de Engenharia de Produção, pode-se afirmar que o autor teve contato com o desenvolvimento de um projeto real e necessário para a empresa na qual trabalhava. Nessa medida, há uma compreensão sobre o papel do engenheiro sobre as empresas e a sua importância na resolução de problemas associados ao dia a dia de cada uma delas.

Além disso, também pôde-se desenvolver novos conhecimentos acerca do mercado de comércio eletrônico, em específico, do setor de supermercados e bens de consumo não-duráveis, e do setor de serviços e suas particularidades como um todo. Foi possível também, no nível do desenvolvimento profissional do autor, gerar um conhecimento sobre o negócio da empresa, que rende e renderá frutos em sua progressão de carreira dentro da empresa.

Por fim, também pôde-se aprofundar em assuntos vistos durante as aulas do curso de Engenharia de Produção da Escola Politécnica de maneira prática, complementando o conhecimento teórico adquirido ao decorrer do curso.

5.4 Limitações

Como limitações ao desenvolvimento do trabalho, pode-se citar o próprio escopo do

projeto proposto pela empresa, uma vez que não contempla o ciclo PDCA completo. É necessário ressaltar, porém, que uma abordagem extensa em completa do planejamento num ciclo PDCA é fundamental para o seguimento do projeto futuramente.

Além disso, por tratar de muitos assuntos sensíveis aos funcionários da empresa, é necessário sigilo por parte da empresa em relação ao seu funcionário e autor do projeto, o que pode ocasionar em um resultado aquém de todo o potencial que há num primeiro momento.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABRAHÃO, J.; SZNELWAR, L.; SILVINO, A.; SARMET, M.; PINHO, D. **Introdução à ergonomia**: da prática à teoria. São Paulo: Editora Blucher, 2009.

ALVARENGA, T. H. D. P. et al. Mapeamento de Processos: uma revisão. **8º Encontro de Engenharia e Tecnologia dos Campos Gerais**. 2013.

BATISTA DOS SANTOS, A. C.; ALLOUFA, J. M. de L.; NEPOMUCENO, L. H. Epistemologia e Metodologia para as Pesquisas Críticas em Administração: Leituras Aproximadas de Horkheimer e Adorno. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, v. 50, n. 3, jul-set, p. 312-324, 2010.

CAMPOS, V. F. **Gerenciamento da rotina do trabalho do dia a dia**. 9 ed. Nova Lima: INDG Tecnologia e Serviços Ltda, 2004.

DEJOURS, C. **Da psicopatologia à psicodinâmica do trabalho** in LANCMAN, S. (Org.); SZNELWAR, L.I (Org.). *cap. 1*. Tradução de Franck Soudant. 2 ed. Rio de Janeiro: Editora Fiocruz; Brasília: Paralelo, v. 15, 2008a.

DEJOURS, C. **Trabalho Vivo, Tomo II, Trabalho e Emancipação**. Tradução de Franck Soudant. Brasília: Paralelo, v. 15, 2012.

DEJOURS, C. **Trabalho, Tecnologia e Organização** in SZNELWAR, L. I. (Org.); MASCIA, F. L. (Org). Avaliação do Trabalho submetida à prova real. *Cap 2*. São Paulo: Blucher, 2008b.

DRUCKER, P. F. **Introdução à administração**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

ECONOMIC POLICY INSTITUTE. **The Productivity-Pay Gap**. Disponível em <epi.org/productivity-pay-gap/>. Acesso em 23 jan. 2020

FERREIRA JR, S. C.; DA SILVA, M. T. Servitization: organizational implications and acquisition of competencies. **Revista Produção Online**, v. 16, p. 1172, 2016.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GODOY, S. A. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 35, n. 2, p. 57-63, 1995.

HAYES, A. **Ishikawa Diagram**. 2020. Disponível em: <https://www.investopedia.com/terms/i/ishikawa-diagram.asp>. Acesso em: 20 nov. 2020.

LINS, B. F. E. **Ferramentas básicas da qualidade**. Ciência da Informação, v. 22, n. 2, p. 11, 1993.

MARX, R. **Trabalho Em Grupo e Autonomia Como Instrumentos da Competição**. 1 ed. São Paulo: Atlas, 1997.

MINDTOOLS. **SMART Goals**: How to make your goals achievable. Disponível em: <https://www.mindtools.com/pages/article/smart-goals.htm>. Acesso em: 19 nov. 2020.

MOEN, R.; NORMAN, C. **Evolution of the PDCA Cycle**. 2009. Disponível em: <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.470.5465&rep=rep1&type=pdf>. Acesso em: 28 fev. 2021.

MOLINIER, P. **O Trabalho e a Psique**: Uma introdução à psicodinâmica do trabalho. Tradução de Franck Soudant. Brasília: Paralelo, v. 15, 2013.

MULLER, J. Z. **Tyranny of Metrics**. Nova Jersey: Princeton University Press, 2018.

NIVEN, P. R. **Balanced Scorecard passo-a-passo**: elevando o desempenho e mantendo resultados. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

ROCKCONTENT. **Conheça a Matriz de Esforço x Impacto e saiba como aplicá-la no dia a dia da sua empresa**. 2018. Disponível em: <https://rockcontent.com/br/blog/matriz-de-esforco-x-impacto/>. Acesso em: 19 nov. 2020.

ROSSETTO, V.; TOSO, B. R. G. O.; RODRIGUES, R. M. Organizational flow chart of home care for children with special health care needs. **Rev. Bras. Enferm.**, v. 73, n. 4, 2020.

SLACK, N.; CHAMBERS, S.; JOHNSTON, R. **Operations Management**. 6 ed. Nova Jersey: Prentice Hall, 2010.

SIGAUT, F. Folie, réel et technologie. **Techniques et Culture**, n. 15, p. 167-179, 1990.

SOBEK II, D. K.; SMALLEY, A. **Understanding A3 Thinking**: A Critical Component of Toyota's PDCA Management System. Nova Iorque: Productivity Press, 2008.

TACHIZAWA, T.; REZENDE, W. **Estratégia Empresarial**: Tendências e Desafios – um enfoque na realidade brasileira. São Paulo: Makron, 2000.

ZILBOVICIUS, M.; PIQUEIRA, J. R. C.; SZNELWAR, L. I. Complexity engineering: New ideas for engineering design and engineering education. **Anais da Academia Brasileira de Ciências (Online)**, v. 92, p. 1-15, 2020.