

## Projeto e organização do trabalho: um estudo na Cesta Sul

Bruno Nunes dos Santos<sup>1</sup>  
Cristiano Borba<sup>2</sup>  
Leonardo Silveira de Oliveira<sup>3</sup>  
Caroline Chagas Prates<sup>4</sup>

**Resumo:** Este artigo retrata os métodos utilizados na organização do trabalho no setor operacional de uma organização localizada no município de Gravataí – RS, que monta e distribui cestas básicas. Através de uma abordagem qualitativa baseada em um estudo de caso, verificaram-se os atuais processos de montagem, manuseio e controle da produção, onde foi visto e analisado o impacto nos funcionários que executam as atividades deste departamento. Como instrumento de coleta de dados foi aplicado um roteiro de entrevista com um colaborador e realizada a observação dos locais de trabalho. Posteriormente, realizou-se a análise do mesmo, confrontando com aspectos teóricos pesquisados anteriormente. Foi identificado que a empresa em estudo apresenta ineficiência nos seus processos produtivos devido a diversas falhas, inclusive em outros setores. A liderança não tem foco na gestão, faltam equipamentos adequados, raras são as manutenções no edifício, é inexistente tecnologia na separação dos produtos que compõem as cestas básicas, a passagem de ar é baixa agravando o calor no ambiente e a postura é prejudicada, pois a maior parte das atividades exigem que o funcionário fique parado em pé. Há zonas de uso comuns mal alocadas com ambientes que dificultam a produtividade e desempenho de seus funcionários, entre outros fatores agravantes. Olhar para quem está além do produto e investir sem temer quando o assunto é qualidade e bem estar de pessoal pode ser a resposta fundamental para este impasse que ainda persiste nesta empresa de produção em linha.

**Palavras-chave:** Produção; Impacto; Desempenho; Liderança, Gestão; Bem Estar.

**Abstract:** This article describes the methods used in the organization of work in the operational sector of an organization located in the city of Gravataí - RS, which assembles and distributes basic baskets. Through a qualitative approach based on a case study, the current assembly, handling and production control processes were verified, where the impact was seen and analyzed on the employees who perform the activities of this department. As an instrument of data collection, an interview script was applied with an employee and the observation of the work places was carried out. Subsequently, the analysis of the same was done, confronting with previously studied theoretical aspects. It was identified that the company under study presents inefficiency in its production processes due to several failures, including in other sectors. The leadership has no focus on management, lack adequate equipment, rare maintenance in the building, there is no technology in the separation of the products that make up the basic baskets, the air passage is low worsening the heat in the environment and the posture is impaired, because most activities require the employee to stand up. There are common areas of use poorly

---

<sup>1</sup> Faculdade Cesuca – Cachoeirinha RS, Brasil. E-mail: brunonunesds@hotmail.com

<sup>2</sup> Faculdade Cesuca – Cachoeirinha RS, Brasil. E-mail: cjbtorba1982@bol.com.br

<sup>3</sup> Faculdade Cesuca – Cachoeirinha RS, Brasil. E-mail: leonardo.silveiraoliveira95@gmail.com

<sup>4</sup> Faculdade Cesuca – Cachoeirinha RS, Brasil. E-mail: caroline.prates@cesuca.edu.br

allocated with environments that hinder the productivity and performance of its employees, among other aggravating factors. Looking at anyone who is beyond the product and investing without fear when it comes to quality and personal well being may be the key answer to this deadlock that still persists in this online production company.

**Keywords:** Production; Impact; Performance; Leadership; Management; Welfare.

## 1 INTRODUÇÃO

Não há como negar que a maioria do conhecimento e práticas de administração de operações tem berço na indústria. Desde os primórdios da Revolução Industrial, foi no chão-de-fábrica que se desenvolveram os primeiros estudos da administração científica. O foco era o trabalho em si, o estudo dos movimentos e tempos, a padronização e a divisão de tarefas (COSTA E MOURA, 2017).

A transformação da sociedade nas últimas décadas, entretanto, trouxe para o centro das discussões os Serviços, que cada vez mais passaram a ser valorizados como uma oferta de valor em si ou como uma componente que se soma a itens tangíveis valorizando-os numa cesta de valor mista a ser ofertada ao cliente. A pesquisa sobre qualidade e produtividade em serviços entrou na ordem do dia e evidentemente valeu-se do aprendizado gerado nas fábricas de todo o mundo ao longo do século XX. (COSTA E MOURA, 2017).

Há muitos pontos em comum e, por consequência, muitas das aplicações em serviços são replicações ou adaptações de práticas industriais. Mas é claro que quando as operações do sistema transformam *informações* ou os *próprios clientes*, ou referem-se a processos de *armazenagem*, *distribuição* e *venda*, surgem questões específicas que colocam desafios novos para a gestão de operações. São temas que estão em ebulição e há muita oportunidade de pesquisa e inovação ainda a se desenvolver nesta área. (COSTA E MOURA, 2017).

A gestão de operações é frequentemente apresentada como um assunto cujo foco principal está em tecnologia, sistemas, procedimentos e instalações – isto é – nos recursos não humanos da organização. Contudo, para que haja maior eficiência da empresa, há a necessidade de sinergia entre os departamentos e, logo, o envolvimento de toda corporação e recursos, sendo eles equipamentos e funcionários.

Este trabalho tem como ênfase identificar os aspectos teóricos da organização do trabalho na empresa, ficticiamente denominada, Cesta Sul e propor melhorias nos mesmos, visando a eficácia em todos os processos atribuídos.

<sup>1</sup> Faculdade Cesuca – Cachoeirinha RS, Brasil. E-mail: brunonunesds@hotmail.com

<sup>2</sup> Faculdade Cesuca – Cachoeirinha RS, Brasil. E-mail: cjbtorba1982@bol.com.br

<sup>3</sup> Faculdade Cesuca – Cachoeirinha RS, Brasil. E-mail: leonardo.silveiraoliveira95@gmail.com

<sup>4</sup> Faculdade Cesuca – Cachoeirinha RS, Brasil. E-mail: caroline.prates@cesuca.edu.br

Além desta introdução, este artigo, apresenta na sequência, o referencial teórico sobre a organização do trabalho, o método aplicado na pesquisa, o estudo de caso e, por fim, as considerações finais.

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

Neste tópico será conceituado e analisados todos os referenciais teóricos para compreensão e aplicação do estudo.

### **2.1 ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO**

Considera-se como organização do trabalho uma visão macro do projeto, isto é, alinhando e planejando toda operação, que abrange: os materiais, as ferramentas (tecnologia) e os colaboradores necessários para atingir os objetivos propostos. (MOREIRA DANIEL, 2001).

### **2.2 PROJETO DE TRABALHO**

Refere-se a como estruturamos cada trabalho individual, o ambiente de trabalho e a interface com a tecnologia utilizada. O projeto de trabalho define a forma pela qual as pessoas agem em relação ao seu trabalho, suas atividades em relação aos seus colegas e responsabilidades. É levado em consideração as atividades que influenciam o relacionamento entre as pessoas, a tecnologia que estas usam e os métodos de trabalhos empregados pela produção e auxilia no desenvolvimento da cultura da organização – seus valores, crenças e pressupostos compartilhados. (MOREIRA DANIEL, 2001).

### **2.3 CONDIÇÕES AMBIENTAIS**

As condições ambientais de trabalho devem estar adequadas às características psicológicas e fisiológicas dos trabalhadores junto à natureza do trabalho a ser executado. Engloba todo o meio no qual o colaborador está inserido (local de trabalho). (MOREIRA DANIEL, 2001).

<sup>1</sup> Faculdade Cesuca – Cachoeirinha RS, Brasil. E-mail: brunonunesds@hotmail.com

<sup>2</sup> Faculdade Cesuca – Cachoeirinha RS, Brasil. E-mail: cjbtorba1982@bol.com.br

<sup>3</sup> Faculdade Cesuca – Cachoeirinha RS, Brasil. E-mail: leonardo.silveiraoliveira95@gmail.com

<sup>4</sup> Faculdade Cesuca – Cachoeirinha RS, Brasil. E-mail: caroline.prates@cesuca.edu.br

### **2.3.1 Ergonomia**

A ergonomia está ligada aos aspectos fisiológicos do indivíduo frente a uma determinada situação, estando relacionada com as reações do corpo humano diante do ambiente em que ele está exposto e interage. A temperatura, a iluminação, o ruído e o ambiente físico podem afetar a produtividade de um indivíduo. É muito importante que ocorra uma adequação entre as pessoas e a tarefa que elas desempenham, também, se deve adotar uma abordagem científica coletando dados que possam indicar como as pessoas reagem sob diferentes situações, que irá proporcionar um conjunto de melhorias para o colaborador e melhor desempenho para a empresa. (MOREIRA DANIEL, 2001).

#### **2.3.1.1 Temperatura**

Este é um item que pode causar muita discordância em uma equipe de trabalho, os indivíduos regem diferentemente quando expostos a certas temperaturas, o que pode ser muito frio para uma pessoa, pode ser excelente para outra. A temperatura também influencia na umidade do ar. Cada ambiente de trabalho deve ser visto para determinar a temperatura e não uma temperatura padrão geral para toda a empresa. Devem-se verificar as atividades que são desenvolvidas em todas as áreas da empresa, pois existem atividades que necessitam de muito movimento, logo a temperatura deve ser abaixo da média, ou abaixo de uma temperatura de uma atividade de menor movimento. (MOREIRA DANIEL, 2001).

#### **2.3.1.2 Iluminação**

A intensidade da iluminação necessária para desempenhar uma tarefa dependerá muitas vezes do grau de atenção que ela exigirá tarefas que movimentam peças muito pequenas ou itens complexos devem ter uma iluminação individual ou focada. (MOREIRA DANIEL, 2001).

#### **2.3.1.3 Nível de ruído**

Independente da tarefa desempenhada, somos expostos diariamente á ruídos que podem interferir diretamente em nosso desempenho, seja por uma tarefa que requer mais atenção ou por fadiga por esta exposição. (MOREIRA DANIEL, 2001).

<sup>1</sup> Faculdade Cesuca – Cachoeirinha RS, Brasil. E-mail: brunonunesds@hotmail.com

<sup>2</sup> Faculdade Cesuca – Cachoeirinha RS, Brasil. E-mail: cjbtorba1982@bol.com.br

<sup>3</sup> Faculdade Cesuca – Cachoeirinha RS, Brasil. E-mail: leonardo.silveiraoliveira95@gmail.com

<sup>4</sup> Faculdade Cesuca – Cachoeirinha RS, Brasil. E-mail: caroline.prates@cesuca.edu.br

### 2.3.2 Aspectos Neurológicos

O ambiente físico de trabalho deve proporcionar ao usuário uma perfeita adaptação ao seu corpo; Cadeiras, mesas, altura do computador devem ser configuráveis para cada operador. Todos estes itens refletem diretamente nos aspectos neurológicos do indivíduo, afetando a visão, audição e sistema mental (nervoso). O ambiente é capaz de transformar uma pessoa, deixando-a muito tranquila ou extremamente agitada. (MOREIRA DANIEL, 2001).

### 2.3.3 Aspectos Antropométricos

Estão relacionados à forma física das pessoas. Estuda os movimentos e força necessária que cada colaborador tem que desempenhar. Pela variação física o estudo dos dados da equipe deve ser muito bem avaliado, pois em ambiente físico deve ser confortável para uma pessoa de estrutura pequena ou para uma pessoa de estrutura acima da média, não deixando ser interferente em sua tarefa diária. (MOREIRA DANIEL, 2001).

### 2.4 Tipo de Tecnologia

O tipo de tecnologia utilizado é de suma importância na execução de um projeto, pois isso refletirá diretamente na produtividade dos colaboradores que terão reações diversas, em virtude de muitas tecnologias (ferramentas/sistemas) estarem obsoletos e, assim, havendo a necessidade de mudanças e melhorias periódicas. (MOREIRA DANIEL, 2001).

### 2.5 MÉTODO DE TRABALHO (POP)

A administração científica, que Frederick W. Taylor levou para as indústrias, vulgo, o sistema POP – Procedimento Operacional Padrão (*Standard Operating Procedure*), tinha como visão a necessidade de uma melhor organização em suas tarefas e as mesmas estarem descritas de forma clara e discriminada de como cada operação deveria ser realizada. (MOREIRA DANIEL, 2001).

Ela está baseada em descrever como é um determinado processo seguindo três pontos: Discriminação/nomenclatura da atividade a ser realizada; Cada etapa do processo (com

<sup>1</sup> Faculdade Cesuca – Cachoeirinha RS, Brasil. E-mail: brunonunesds@hotmail.com

<sup>2</sup> Faculdade Cesuca – Cachoeirinha RS, Brasil. E-mail: cjborsa1982@bol.com.br

<sup>3</sup> Faculdade Cesuca – Cachoeirinha RS, Brasil. E-mail: leonardo.silveiraoliveira95@gmail.com

<sup>4</sup> Faculdade Cesuca – Cachoeirinha RS, Brasil. E-mail: caroline.prates@cesuca.edu.br

clareza) e setor do qual utiliza; Quais suas formas de monitoramento de andamento da aplicação do sistema. (MOREIRA DANIEL, 2001).

O sistema (administração científica) foi inserido nas indústrias que possuíam o método de trabalho contínuo e os mesmos não sendo exercidos apenas por um funcionário, tão logo necessário possuir a mesma qualidade, sendo este sistema então uma forma de garantia do processo a ser executado. (MOREIRA DANIEL, 2001).

## 2.6 ALOCAÇÃO DE TAREFAS

A alocação das tarefas a serem realizadas nunca é algo fácil de se ajustar, mas que se feita de uma forma correta traz grandes ganhos nas atividades. A determinação de cada atividade pode trazer os seguintes benefícios: melhor aproveitamento do funcionário e sua atividade; custo e otimização de tempo. (MOREIRA DANIEL, 2001).

### 2.6.1 Divisão das atividades e recursos humanos necessários

A divisão do trabalho tem por objetivo dividir de forma proporcional uma grande tarefa as tornando em tarefas menores para cada colaborador envolvido.

A divisão e a quantidade de pessoas por processo varia muito de seguimento por seguimento, então não se pode definir números exatos, mas existem mecanismos que contribuem para que possa chegar a essa resposta, mapear todo o processo e suas etapas, tempo que é levado em cada processo dentro da atividade.

A divisão das atividades sendo realizada de forma correta aumenta a eficácia e qualidade da operação, trazendo não só benefícios a empresa e também aos colaboradores, pois diminui os acúmulos de trabalho e aumento da especialização da operação. (MOREIRA DANIEL, 2001).

<sup>1</sup> Faculdade Cesuca – Cachoeirinha RS, Brasil. E-mail: brunonunesds@hotmail.com

<sup>2</sup> Faculdade Cesuca – Cachoeirinha RS, Brasil. E-mail: cjborba1982@bol.com.br

<sup>3</sup> Faculdade Cesuca – Cachoeirinha RS, Brasil. E-mail: leonardo.silveiraoliveira95@gmail.com

<sup>4</sup> Faculdade Cesuca – Cachoeirinha RS, Brasil. E-mail: caroline.prates@cesuca.edu.br

## 2.7 COMPROMETIMENTO DOS COLABORADORES

Gerar comprometimento em uma estrutura de trabalho repetitiva fisicamente, pode se tornar algo difícil, e normalmente é um fator real nas empresas. Como modificar e almejar comprometimento dos trabalhadores, tendo em vista um serviço maçante?

Sem dúvidas, um critério muito importante a ser avaliado pelas empresas, é proporcionar um trabalho visando qualidade de vida, autoestima e desenvolvimento pessoal. Outro ponto importante é estimular a motivação para aumento o índice de desempenho, e atingir o alto nível de qualidade das operações. (MOREIRA DANIEL, 2001).

É de suma importância, influenciar e salientar o quão importante é cada trabalho, trazendo para cada colaborador a sua responsabilidade, pois assim, eles se sentem mais instigados quanta a responsabilidade inerente entre eles, proporcionando positivamente os resultados de suas atividades, entendendo assim o quão valioso são seus esforços. (MOREIRA DANIEL, 2001).

### 2.7.1 Revezamento

Com os trabalhos repetitivos, o aumento do número de tarefas, e colaboradores desmotivados, o revezamento vem como forma de amenizar essas situações. Movimentar os indivíduos periodicamente, conforme for organizado, em diferentes setores, proporciona variedade nas atividades. (MOREIRA DANIEL, 2001).

Além de movimentar, traz para o interior da empresa, um aumento de habilidades, pois, muitas vezes os colaboradores estão aprendendo apenas uma tarefa, ou seja, o revezamento influencia na flexibilidade de habilidades para contribuir para a redução de monotonia dentro da empresa e evolução do profissional e pessoal do próprio colaborador. (MOREIRA DANIEL, 2001).

### 2.7.2 Empowerment

*Empowerment* é caracterizado por sua autonomia no trabalho. Facilmente podemos considerar como o poder de dar habilidade a mudanças, ou habilidades a mudar algo, autoridade, desenvoltura, autonomia e desempenho amplo. É integrado ao trabalho com diferentes graus, envolvimento de sugestão, que integra a empresa a sua liberdade de contribuir

<sup>1</sup> Faculdade Cesuca – Cachoeirinha RS, Brasil. E-mail: brunonunesds@hotmail.com

<sup>2</sup> Faculdade Cesuca – Cachoeirinha RS, Brasil. E-mail: cjborba1982@bol.com.br

<sup>3</sup> Faculdade Cesuca – Cachoeirinha RS, Brasil. E-mail: leonardo.silveiraoliveira95@gmail.com

<sup>4</sup> Faculdade Cesuca – Cachoeirinha RS, Brasil. E-mail: caroline.prates@cesuca.edu.br

com sugestões da equipe, envolvimento do trabalho, que dissemina e vai além do somente dar ideias, e sim proporciona a autonomia de reproduzir os seus trabalhos e ideias, e por fim o alto envolvimento, que inclui todo o pessoal para a solidificação da ideia inicial, traçando a estratégia e desenvolvendo a organização. (MOREIRA DANIEL, 2001).

### 2.7.3 Trabalho em equipe

Trabalho em equipe está associado ao *empowerment*, pois é chamado de organização de trabalho baseado em equipe. Normalmente é selecionado funcionários com habilidades justas, para desenvolver uma tarefa específica e possuem um alto grau de critérios e decisões para realizar a tarefa. (MOREIRA DANIEL, 2001).

Essa formação de equipe controla ações como diferenciação de tarefas entre a equipe, programação, controle de qualidade e até mesmo sobre contratação de pessoal. O conceito de trabalho em equipe assume um conjunto de responsabilidades, e é definido através da junção de virtudes para se trabalhar junto e solidificar a capacidade de fazer o uso de inúmeras habilidades dentro de uma equipe e aumentar o grau de responsabilidades dentro da empresa. (MOREIRA DANIEL, 2001).

### 2.7.4 Trabalho Flexível

Neste ponto podemos reforçar que nem todos os colaboradores almejam trabalhar por tempo integral. Muitos desejam maior flexibilidade de trabalho e de tempo, por ter responsabilidades familiares e acadêmicas. Para solucionar, os empregadores podem necessitar funcionários extras em períodos mais atípicos, ou com maior demanda. (MOREIRA DANIEL, 2001).

Em contrapartida, a flexibilidade de habilidades, pode aqui proporcionar a otimização do tempo, pois mais funcionários conhecem outras funções dentro da empresa. Os empregadores tomando esse critério como algo crucial para o desenvolvimento da empresa, sem dúvidas, proporcionam maior produtividade, desenvolvimento de habilidades e qualidade de vida para os colaboradores. (MOREIRA DANIEL, 2001).

## 3 METODOLOGIA

<sup>1</sup> Faculdade Cesuca – Cachoeirinha RS, Brasil. E-mail: brunonunesds@hotmail.com

<sup>2</sup> Faculdade Cesuca – Cachoeirinha RS, Brasil. E-mail: cjbtorba1982@bol.com.br

<sup>3</sup> Faculdade Cesuca – Cachoeirinha RS, Brasil. E-mail: leonardo.silveiraoliveira95@gmail.com

<sup>4</sup> Faculdade Cesuca – Cachoeirinha RS, Brasil. E-mail: caroline.prates@cesuca.edu.br



Este trabalho classifica-se como um estudo de caso qualitativo descritivo (YIN, 2015). Após levantamento dos aspectos teórico, através da pesquisa bibliográfica constituída por leitura de artigos e livros, buscou-se evidenciar os mesmos na empresa Cesta Sul, objeto de estudo deste artigo.

A coleta de dados na empresa foi realizada através de análise documental, com consultas em vídeos e documentos da empresa. Além disso, alguns profissionais da empresa foram entrevistados.

A análise é qualitativa em que os dados observados, foram descritos conforme organização do referencial teórico.

#### **4 ESTUDO DE CASO: CESTA SUL (nome fictício)**

Através da metodologia utilizada e fundamentos considerados, ponderamos e concluímos a análise, a qual apresentou os seguintes resultados firmando os critérios estabelecidos. Abaixo, exposição por meio do roteiro de estudo aplicado na empresa de comércio de gêneros alimentícios Cesta Sul.

##### **4.1 QUAIS AS CONDIÇÕES AMBIENTAIS DO LOCAL DE TRABALHO? COMO DEVEM SER ESTABELECIDAS ESSAS CONDIÇÕES?**

As condições de trabalho da produção no Cesta Sul são eficientes, mas não eficazes. Quanto ao ambiente físico, a iluminação, talvez por questões de redução de custos, é baixa, onde se utiliza telhas de polipropileno (pet reciclado), que auxilia na claridade do depósito, no entanto, aumenta a temperatura do local devido à passagem de luz solar que é maior. A temperatura também é agravada pela pouca ventilação artificial e pelas cortinas de PVC que permanecem fechadas durante a maior parte do tempo para proteção contra insetos dificultando à circulação de ar no ambiente. O barulho não é um problema no depósito da organização.

A

padronização com telhas de zinco e a instalação de novos ventiladores que alcancem todos os trabalhadores da produção amenizaria o calor no verão. E se as lâmpadas ficassem mais próximas do chão, não necessitaria que todas ficassem ligadas o tempo todo, levando a uma redução de custos e a uma maior iluminação da parte em constante trabalho no depósito.

<sup>1</sup> Faculdade Cesuca – Cachoeirinha RS, Brasil. E-mail: brunonunesds@hotmail.com

<sup>2</sup> Faculdade Cesuca – Cachoeirinha RS, Brasil. E-mail: cjbtorba1982@bol.com.br

<sup>3</sup> Faculdade Cesuca – Cachoeirinha RS, Brasil. E-mail: leonardo.silveiraoliveira95@gmail.com

<sup>4</sup> Faculdade Cesuca – Cachoeirinha RS, Brasil. E-mail: caroline.prates@cesuca.edu.br

#### 4.2 QUE TECNOLOGIA ESTÁ DISPONÍVEL E COMO DEVE SER USADA?

A tecnologia é ultrapassada, o processo utilizado na separação de produtos, controle de validades, endereçamento, armazenamento e conferência, é manual, através de pranchetas e planilhas, que demandam um trabalho redobrado, pois depois tudo precisa ser digitado em apenas um computador localizado em um dos corredores no meio do depósito. A tecnologia disponível é utilizada de forma eficiente, o problema está nos meios utilizados. E diferente das concorrentes, o Cesta Sul não oferece banquetas para posicionar em frente às esteiras de produção, já que o sistema atuante é as mãos e o funcionário da linha continuará parado até o final da produção, somente os abastecedores se locomovem, ou seja, não precisam de banquetas. A organização pode unir o conhecimento de ergonomia ao de *empowerment*, oferecendo desta comodidade para que o funcionário decida se quer produzir em pé ou assentado.

Além das banquetas, a instalação de um sistema com reconhecimento de produtos através de códigos de barra, que direcionasse o operador de empilhadeira para os *flowracks* desocupados para armazenamento e que apontasse a localização das mercadorias com o menor prazo de vencimento para produção, facilitaria e agilizaria o processo. Assim o setor de compras e de produção poderia adiantar o seu trabalho, pois seria visível a disponibilidade de espaço nos corredores, não mais estocando mercadorias no chão de fábrica.

#### 4.3 QUE TAREFAS DEVEM SER ALOCADAS A CADA PESSOA NA OPERAÇÃO?

A produção, montagem de cestas básicas, é dividida por equipes com média de 15 funcionários por produção, totalizando 5 linhas de produção. Um grupo maior da equipe fica responsável pela alocação de um ou dois produtos dentro da cesta básica, cada um, finalizando com o fechamento e paletização. O outro grupo fica com a parte do abastecimento das mesas, trabalhando para que a produção não pare. Cada equipe responde a um líder, que responde ao encarregado da produção. Também é necessário que os operadores de empilhadeiras desçam e tragam os pallets de mercadorias para área das esteiras, para que a produção inicie e se mantenha.

Os dispositivos a prova de erros “*poka-yokes*” como são chamados, neste caso balanças de precisão para checar se falta algum produto, que no caso do Cesta Sul, estão em falta em algumas esteiras, sendo encontradas apenas em duas, um problema. A empresa atende à demanda no prazo produzindo em média 13.000 cestas básicas por dia, ou seja, é eficiente. Mas muitos funcionários voltam para casa esgotados, devido à má escolha do líder no posicionamento do colaborador na produção, ao contrário do que foi realizado na Administração Científica por Taylor. Os encarregados não fazem um revezamento, então os colaboradores mais antigos ficam como estátuas em frente das mesas, enquanto outros limpam

<sup>1</sup> Faculdade Cesuca – Cachoeirinha RS, Brasil. E-mail: brunonunesds@hotmail.com

<sup>2</sup> Faculdade Cesuca – Cachoeirinha RS, Brasil. E-mail: cjbtorba1982@bol.com.br

<sup>3</sup> Faculdade Cesuca – Cachoeirinha RS, Brasil. E-mail: leonardo.silveiraoliveira95@gmail.com

<sup>4</sup> Faculdade Cesuca – Cachoeirinha RS, Brasil. E-mail: caroline.prates@cesuca.edu.br

e abastecem, e no final os mesmos que já abasteceram a produção anterior continuam na função, sobrando às vezes fardos de 30Kg de arroz para pessoas com menos massa corporal (em relação a outros da equipe) retirarem dos pallets, abrirem e disporem sob as mesas.

Deve-se buscar para produção a capacidade máxima do trabalhador, mas não dessa forma, onde esforço e desmotivação desnecessários estão sendo colocados sobre o funcionário. O que falta é criar uma escala, analisar cada pessoa e alocá-la conforme o seu perfil em um número x de vezes em relação aos outros nas funções mais pesadas, para um andamento com maior eficiência produção. E o investimento de balanças de precisão nas esteiras com falta, seria um acerto, minimizando o número de erros na linha e o tempo de conferência em sacolas com menor peso.

#### 4.4 QUAL O MELHOR MÉTODO PARA DESEMPENHAR CADA TRABALHO?

Quando se fala no método desempenhado por uma empresa que monta cestas básicas, a primeira coisa que se imagina é um funcionário iniciando e terminando a produção de um número x de ranchos, um por vez. Mas não é assim que acontece no Cesta Sul. Na empresa, são equipes que montam as cestas básicas em uma produção de mais de 80% em linha, onde uma das cinco esteiras somente, atende as demandas pequenas com grande variação de produtos. Percebeu-se então a necessidade da diminuição do tempo de *setup*, para ganhar ele na produção. Os ajustes que se norteiam em: baixar pallets e abastecimento de mesas; deveria começar antes do término da produção atual, para que quando acabasse uma produção, a outra já estivesse pronta para iniciação.

F A C U L D A D E I N E D I

#### 4.5 QUAL A DURAÇÃO DE CADA TAREFA E QUANTAS PESSOAS SERÃO NECESSÁRIAS PARA EXECUTÁ-LAS?

Cada linha de produção monta em média 300 cestas básicas por hora para atingir a média de vendas que bate 300.000 por mês. A média de funcionários para cada equipe, como já dito anteriormente, é de 15 auxiliares por esteira. Um espaço de mais ou menos um palmo é deixado entre a disposição de uma sacola e outra para acomodação dos produtos. O líder da mesa, pega uma cesta modelo, e vai distribuindo e/ou agrupando os produtos na frente das mesas. Após isso, cada colaborador se direciona para um posto de alimento, incluindo o de colocar a sacola vazia, fita, corte da fita, pesagem e paletização. O restante se divide para abastecer 1, 2 ou 3 mesas, tendo o encarregado para suprir o lugar em situações de urgência, como banheiro, ligações ou saídas de emergência.

<sup>1</sup> Faculdade Cesuca – Cachoeirinha RS, Brasil. E-mail: brunonunesds@hotmail.com

<sup>2</sup> Faculdade Cesuca – Cachoeirinha RS, Brasil. E-mail: cjbtorba1982@bol.com.br

<sup>3</sup> Faculdade Cesuca – Cachoeirinha RS, Brasil. E-mail: leonardo.silveiraoliveira95@gmail.com

<sup>4</sup> Faculdade Cesuca – Cachoeirinha RS, Brasil. E-mail: caroline.prates@cesuca.edu.br

Algumas produções de mais de 5 mil sacolas como para a Calçados Beira Rio ou para a Prefeitura Municipal de Canoas, duram em média um dia e meio para o seu término. Nessas produções além de o funcionário ficar parado só movimentando os braços durante horas, tem de esperar seu colega voltar do banheiro para o mesmo ir. Esta espera e o controle de tempo ao toailete levam a desmotivação, devido às necessidades suprimidas, estacando o funcionário no primeiro degrau da hierarquia das necessidades humanas de Maslow: necessidades fisiológicas.

Se o processo de recrutamento e seleção fosse mais aprofundado, funcionários com tendências a serem largados e negligentes, seriam facilmente identificados. Mas atualmente, se vê alta rotatividade de pessoal. Os motivos de desligamento devem ser cuidadosamente reavaliados para uma suposta recontração, evitando stress, preocupações e monitoramento que nem deveriam existir em equipes engajadas na produção.

#### 4.6 COMO PODEMOS MANTER O COMPROMETIMENTO?

O layout da produção propicia uma interação entre os colegas enriquecendo os relacionamentos firmando eficientes trabalhos em grupo. A empresa aposta em palestras, gincana anual e festa de final de ano com ligação da família à empresa para manter um clima estável na organização. Mas na verdade a direção não tem ideia do clima organizacional, pois não existem formas de verificação de clima na organização.

O que de fato existe, é o mínimo de flexibilidade no trabalho pela organização. O rh, por exemplo, aceita comprovantes de atendimentos como atestados médicos, ou que o funcionário faça duas horas de intervalo, desde que faça uma hora extra naquele dia. Pesquisas de clima organizacional, reuniões de equipe, sugestões de empregados, café da manhã ou almoço com diretoria são formas de verificação de clima que poderiam ser implantadas, principalmente esta última. O dono e os diretores todos os dias tomam café e almoçam com os funcionários no refeitório da empresa.

Precisa-se da elaboração um cronograma onde cada semana uma das equipes de produção, sentar-se-ia à mesa junto com eles, respondendo perguntas e trocando ideias. Cremos que isto melhoraria o clima, a forma de trabalhar e se notaria que existe uma consideração mútua, o empregado pela empresa e os empregadores pelo empregado, aumentando o comprometimento entre todos os funcionários.

<sup>1</sup> Faculdade Cesuca – Cachoeirinha RS, Brasil. E-mail: brunonunesds@hotmail.com

<sup>2</sup> Faculdade Cesuca – Cachoeirinha RS, Brasil. E-mail: cjbtorba1982@bol.com.br

<sup>3</sup> Faculdade Cesuca – Cachoeirinha RS, Brasil. E-mail: leonardo.silveiraoliveira95@gmail.com

<sup>4</sup> Faculdade Cesuca – Cachoeirinha RS, Brasil. E-mail: caroline.prates@cesuca.edu.br

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa se propôs, como objetivo geral, identificar na organização – a nível operacional – o planejamento existente e a visão quanto aos recursos humanos a fim de expor melhorias e maior eficácia no processo.

Por meio do embasamento teórico, houve a compreensão e ciência dos termos técnicos preponderantes a entidade analisada, sendo assim possível, a elaboração do estudo de caso e conclusão quanto aos tópicos observados.

Concluiu-se através do estudo aplicado, que a organização estudada necessita de melhorias plenas para obter maiores resultados, visto seu atual formato de produção operacional. Não obstante, estamos cientes que trata-se de uma empresa presente no mercado há 32 anos, contudo, caso a mesma deseje-se permanecer e solidificar sua missão e visão, os valores da organização não deverão ser negligenciados, em virtude do forte impacto que reflete nos recursos humanos da própria.

Portanto, após finalização deste artigo, identificamos que o grande desafio para esta e quaisquer outras organizações, é obter a eficácia operacional juntamente com a satisfação do colaborador, em decorrência dos custos de aprimoramento no *layout* e maiores benefícios aos funcionários. Todavia, a empresa que possui como primórdio obter a satisfação do colaborador com sua atividade, acaba sendo reconhecida mais facilmente no mercado e assim gerando rendimentos e gratificações por este modelo de gestão, tão logo, obtendo o lucro na produtividade – visto seus funcionários qualificados e motivados – e, também, em virtude da visão e demanda externa pelo reconhecimento da empresa como excelente em seu seguimento.

Como limitação cita-se o tempo para elaboração do artigo, desenvolvido durante a disciplina de Gestão da Produção e como sugestões de futuros do trabalho, a ampliação da pesquisa a nível tático e estratégico da empresa.

## REFERÊNCIAS

SLACK, Nigel; CHAMBERS, Stuart; JOHNSTON, Robert. **Administração da produção**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MOREIRA, Daniel A. **Administração da produção e operações**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001.

<sup>1</sup> Faculdade Cesuca – Cachoeirinha RS, Brasil. E-mail: brunonunesds@hotmail.com

<sup>2</sup> Faculdade Cesuca – Cachoeirinha RS, Brasil. E-mail: cjbtorba1982@bol.com.br

<sup>3</sup> Faculdade Cesuca – Cachoeirinha RS, Brasil. E-mail: leonardo.silveiraoliveira95@gmail.com

<sup>4</sup> Faculdade Cesuca – Cachoeirinha RS, Brasil. E-mail: caroline.prates@cesuca.edu.br

CORRÊA, Henrique L.; CORRÊA, Carlos A; MARTINS, Petrônio Garcia; LAUGENI, Fernando Piero. **Administração de Produção e Operações**. 2 ed. São Paulo: Saraiva, 2006.

CARLOS, Antônio. **Segurança do Trabalho: Condições ambientais de Trabalho**. Disponível em <<http://segurancaesaudedotrabalho.blogspot.com.br/2009/08/condicoes-ambientais-de-trabalho.html>>. Acesso em: 30 de Mai 2017.

COSTA, Ricardo Sarmiento; MOURA, Eduardo Galvão. **Gestão de operações de produção e serviços** [recurso eletrônico] / 1. ed. - São Paulo : Atlas, 2017.

SALERNO, André. **O mercado de trabalho, os impactos da tecnologia e as tendências de carreiras**. Disponível em <<https://corporate.canaltech.com.br/noticia/carreira/O-mercado-de-trabalho-os-impactos-da-tecnologia-e-as-tendencias-de-carreiras/>>. Acesso em: 06 de Jun 2017.

SISTEMAS PRODUTIVOS. **Projeto de Trabalho**. Disponível em <<https://sistemasprodutivos.wordpress.com/projeto-do-sistema-de-trabalho/>>. Acesso em: 06 de Jun 2017.

Yin, Robert K. **Estudo de Caso - Planejamento e Métodos - 5ª Ed.** 2015



<sup>1</sup> Faculdade Cesuca – Cachoerinha RS, Brasil. E-mail: brunonunesds@hotmail.com

<sup>2</sup> Faculdade Cesuca – Cachoerinha RS, Brasil. E-mail: cjbtorba1982@bol.com.br

<sup>3</sup> Faculdade Cesuca – Cachoerinha RS, Brasil. E-mail: leonardo.silveiraoliveira95@gmail.com

<sup>4</sup> Faculdade Cesuca – Cachoerinha RS, Brasil. E-mail: caroline.prates@cesuca.edu.br