

PROPOSTA PARA REDUZIR O ATRASO NO TEMPO DE CARREGAMENTO EM UMA TRANSPORTADORA DE VEÍCULOS

Amanda Nataly da Silva Oliveira

Estudante de Gestão de Recursos Humanos na Faculdade da Indústria
amandanataly@outlook.com

Augusto Ferreira da Cunha

Estudante de Gestão de Recursos Humanos na Faculdade da Indústria
augustoferreiradc@gmail.com

Kauana dos Santos Lima

Estudante de Gestão de Recursos Humanos na Faculdade da Indústria
kakausl31@gmail.com

Leonardo Ricardo

Estudante de Gestão de Recursos Humanos na Faculdade da Indústria
leuorricardo@gmail.com

Mylena Cordeiro

Estudante de Gestão de Recursos Humanos na Faculdade da Indústria
cordeiro.myl1211@gmail.com

Rosangela dos Santos

Estudante de Gestão de Recursos Humanos na Faculdade da Indústria
rosantos37@yahoo.com.br

Ana Crhistina Vanali

Doutora em Sociologia pela UFPR
anacvanali@gmail.com

RESUMO

O presente artigo é resultado de uma pesquisa de campo realizada em uma transportadora de veículos. O objetivo geral deste trabalho é apresentar um plano de ação para a redução do tempo de carregamento dos caminhões. Os objetivos específicos procuram identificar as causas do problema, propor alternativas de soluções para o um plano de ação com propostas para solucionar o problema. As principais causas identificadas que geram o atraso no tempo de carregamento dos caminhões são o quadro incompleto de funcionários no setor responsável pelo carregamento, o tempo que o RH leva para realizar a contratação de novos colaboradores, a falta de treinamento e de qualificação dos novos contratados. Como metodologia foi utilizada a pesquisa de campo por meio da observação participativa e uma entrevista não estruturada. Na fundamentação teórica foi utilizada a pesquisa bibliográfica, pesquisa na internet e a pesquisa documental pertinente ao problema abordado e relacionado ao tema de desenvolvimento de pessoas nas organizações. Referente ao desenvolvimento foi utilizado o diagrama de *ishikawa* para identificar as causas e matriz GUT para priorizá-las. Com o *benchmarking* foi possível basear as ideias de soluções e por meio do *brainstorming* foram discutidas as melhores

alternativas de soluções junto à proposta de plano de ação para a empresa, realizada por meio da técnica 5W2H.

Palavras-chave: Desenvolvimento pessoal. Falta de Treinamento. Falta de Qualificação. Recrutamento e seleção.

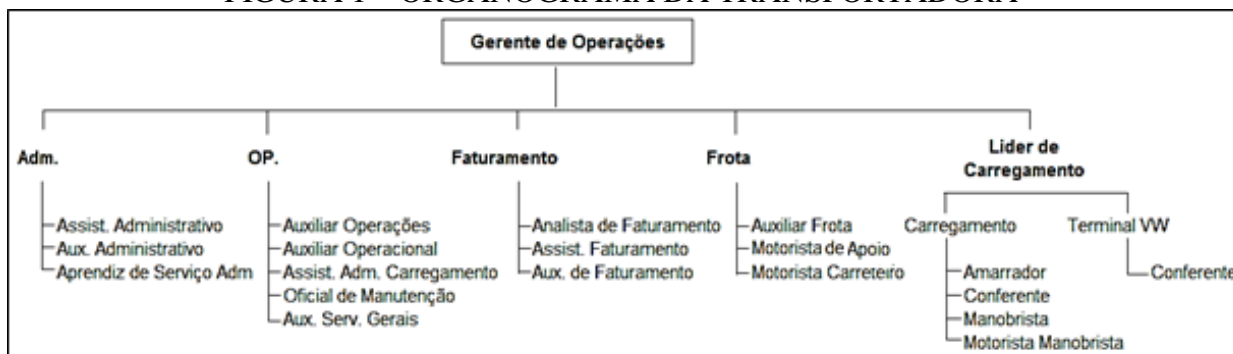
INTRODUÇÃO

O mercado de transportes precisa lidar com custos ocultos e visíveis, variáveis que devem ser controladas para minimizar qualquer risco ou impacto negativo no exercício final de uma operação de transporte. Os custos ocultos podem proceder de atrasos ou esperas, ineficiência de sistemas ou até dos maus hábitos de gestão. Para ajudar a organização satisfazer os seus clientes entregando o produto certo e no prazo acertado e a não ter desperdícios com custos extras, o Recursos Humanos (RH) tem um papel importante, pois é ele o setor que trata do desenvolvimento de pessoas que visa o treinamento, desenvolvimento a aprendizagem dos indivíduos dentro da organização para que tenham as competências necessárias para a realização com qualidade de suas funções.

O presente trabalho foi realizado em uma transportadora de veículos onde foi identificado que a situação problema para o Setor de Carregamento está no fato que ele não consegue trabalhar com o máximo da sua capacidade produtiva respeitando o tempo estipulado para o carregamento de cada caminhão. Acaba-se ultrapassando o tempo estabelecido e isso acarreta em atrasos nas entregas para os clientes. Uma das causas apontadas do problema citado é o quadro incompleto de colaboradores do setor.

A falta de um quadro de colaboradores completo impacta diretamente na produtividade da empresa, sobrecarregando os colaboradores, gerando desmotivação, estresse entre outros males e assim a empresa acaba perdendo a qualidade do serviço, por isso é importante possuir um número adequado de colaboradores para cada tarefa dentro da organização. Isso evidencia a importância do setor de RH, visto ele ser o responsável por gerir os relacionamentos internos, realizar o processo de recrutamento e colocar mão de obra qualificada dentro da organização. A figura 1 mostra o organograma atual da transportadora.

FIGURA 1 – ORGANOGRAMA DA TRANSPORTADORA

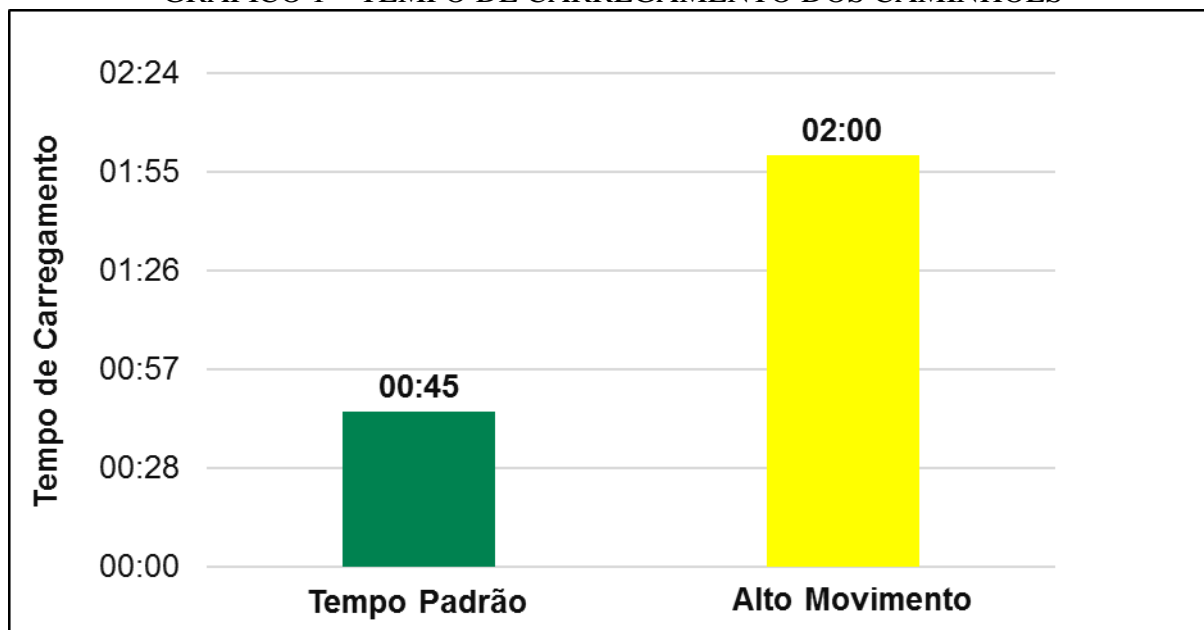


Elaboração dos autores a partir de dados da empresa

De acordo com a entrevista informal realizada com o coordenador geral e com o líder de carregamento da transportadora foi relatado que o tempo de carregamento dos caminhões está sendo afetado por falta de colaboradores no setor. Em seguida realizou-se uma visita à empresa, onde foi possível ter uma visão macro dos processos e identificar o tempo que estão levando para carregar os caminhões e também estudar as principais causas.

O tempo ideal para o carregamento de cada caminhão é de 45 minutos. A empresa tem sete plataformas o que permite que até sete caminhões possam ser carregados ao mesmo tempo. Esse seria o máximo da produtividade do Setor de Carregamento. Mas, para se poder carregar os sete caminhões ao mesmo tempo respeitando o tempo de 45 minutos, seria necessário completar o quadro de funcionários. Hoje, com o total de funcionários o tempo de carregamento quando se tem os sete caminhões para se carregar ao mesmo tempo se eleva para 120 minutos conforme demonstrado no gráfico 1. Isso ocasiona atraso na entrega ao cliente pois ao mesmo durante três dias da semana tem-se que carregar as sete carretas ao mesmo tempo. Isso ocasiona um atraso na entrega ao cliente, ocasionando prejuízos financeiros a empresa e alto índice no indicador de atrasos.

GRÁFICO 1 – TEMPO DE CARREGAMENTO DOS CAMINHÕES

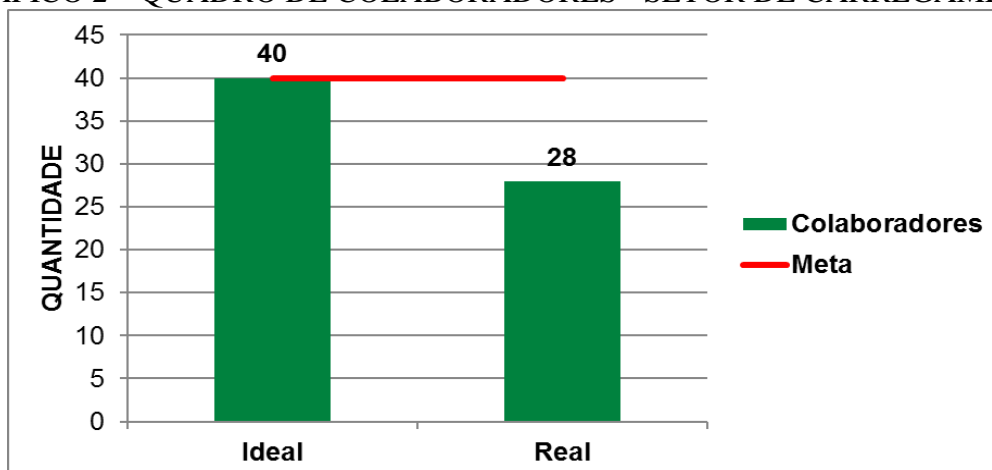


Elaboração dos autores a partir dos dados da empresa.

Com um tempo mais elevado no carregamento, a empresa deixa de ganhar com qualidade, clima organizacional e também conta com colaboradores desmotivados, pois acaba ocorrendo uma sobrecarga de trabalho no setor de carregamento, visto que a quantidade de colaboradores prevista para o setor não está efetivada. Há menos funcionários que o planejado e previsto em orçamento e além dos itens apontados que geram esse objetivo não atingido, também ocorre o baixo desempenho do P.A (Posto Avançado) que desempenha as funções de RH no momento de recrutamento e seleção.

Hoje, devido ao quadro incompleto de funcionários no setor de carregamento conforme o gráfico 2, quando se tem alto movimento, para evitar mais atrasos aos clientes, adota-se a medida paliativa de contar com a ajuda dos colaboradores presentes para efetuar o carregamento dos caminhões. Até o coordenador geral acaba ajudando no carregamento.

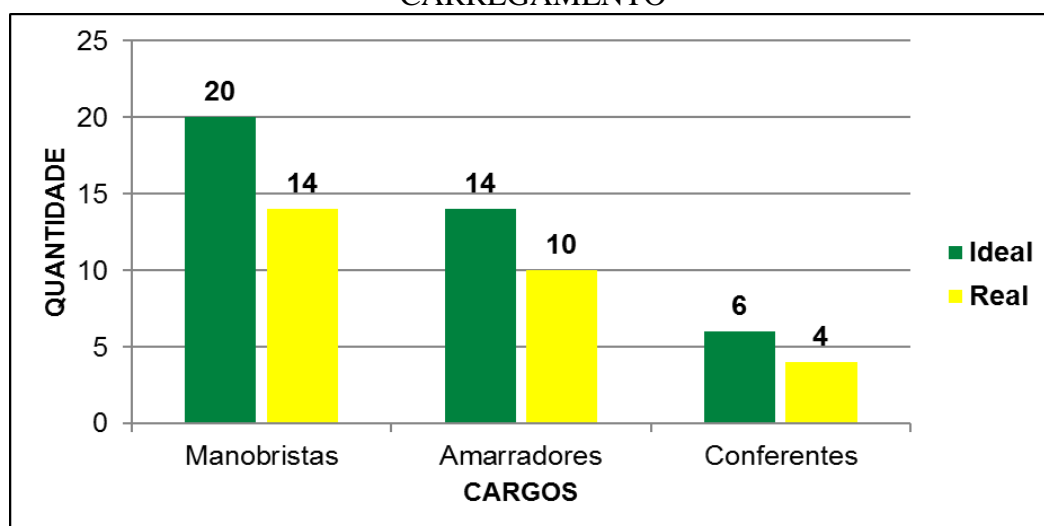
GRÁFICO 2 – QUADRO DE COLABORADORES - SETOR DE CARREGAMENTO



Elaboração dos autores a partir de dados da empresa

Também foi relatado que o processo de recrutamento, seleção e contratação acontece sem a participação do líder do setor, que não há um indicador estipulando um tempo máximo que o RH deveria levar para cada nova contratação, com isso ocorre um atraso nesse processo, ocasionando um desfalque no quadro de colaboradores. O líder não estabelece junto ao RH o perfil mais adequado para a vaga, bem como não avalia o perfil dos candidatos que estão concorrendo à ela. Assim acabam sendo contratadas pessoas com o perfil não adequado e que apresentam comportamento inapropriado no aspecto profissional. No gráfico 3 pode-se ver a distribuição dos colaboradores no setor de carregamento por função.

GRÁFICO 3 – QUADRO DE COLABORADORES POR FUNÇÃO - SETOR DE CARREGAMENTO



Elaboração dos autores a partir de dados da empresa

Observa-se no gráfico 3 que existe uma meta de quantidade de colaboradores para os cargos de manobristas, amarradores e conferentes dentro do setor de carregamento, que não está sendo cumprida. O ideal seria ter 20 manobristas; 14 amarradores e 6 conferentes dentro do setor de carregamento. A empresa conta com sete rampas de carregamento de caminhões, os amarradores trabalham em dupla e hoje com a quantidade de colaborador que a empresa possui, só conseguem atender 5 rampas ao mesmo tempo, deixando duas esperando. A metade dos manobristas trabalha puxando os carros da uma montadora específica, ficando poucos para atender o carregamento e os conferentes ficam sobrecarregados para dar conta da demanda dos carros da montadora e dos que devem ser carregados.

1. METODOLOGIA

A metodologia utilizada foi à pesquisa de campo que possui uma característica própria, ou seja, ela nada mais é que uma experiência de conhecimento que permite aliar a parte teórica e prática. Ela pode ser realizada através de coleta de dados ou por meios de observação, sendo necessária a discussão dos dados após a coleta (MATTAR, 2008).

Para Fachin (2006) a pesquisa de campo é uma pesquisa social para identificar um problema e investigá-lo por meios de métodos e técnicas específicas.

Para este trabalho foi realizado uma pesquisa de campo na transportadora e utilizou-se a observação participativa ou “observação participante” que é considerada parte essencial na pesquisa de campo que permite compreender a realidade (DESLANDES, 2015). A observação participativa possibilita ao pesquisador e aos participantes desenvolver um relacionamento e confiança, necessário para os participantes revelarem "os bastidores das realidades" de sua experiência, que geralmente são escondidos de estranhos (PATERSON; BOTTORFF; HEWAT, 2003).

Utilizou-se a entrevista não estruturada, que é simplesmente uma conversação que tem como objetivo a coleta de dados, a obtenção de uma visão geral dos aspectos de personalidade do entrevistado, ela é recomendada aos estudos exploratórios onde o pesquisador tem pouco conhecimento da realidade e visa oferecer uma visão aproximativa do problema pesquisado (GIL, 2010).

Também foi utilizado o método de Brainstorming que segundo Santos (2011, p. 93) é uma “técnica para auxiliar as pessoas de um grupo a produzirem várias ideias em um curto intervalo de tempo” e a matriz Gut que é uma ferramenta essencial para o planejamento

estratégico, considerando que seus resultados fornecem observação, formulação de estratégias que ajudam na priorização de resolução de problemas, nas tomadas de decisões estratégicas, nos planejamentos mais assertivos, tendo como objetivo classificar a importância dos problemas apresentados através dos atributos que são: gravidade, urgência e tendência.

Através da análise realizada pela Matriz GUT, permite-se um direcionamento para tomada de decisão e potencialização da solução a ser estabelecida (SELEME; STADLER, 2010). O quadro 1 mostra a ferramenta Matriz GUT com seus critérios.

QUADRO 1 – MATRIZ GUT

Item	Possíveis causas	Gravidade	Urgência	Tendência	Prioridade
1		5	5	5	125
2		5	5	5	125
3		4	5	5	100
4		4	5	5	100
5		4	5	5	100
Gravidade		Urgência		Tendência	
1 = SEM GRAVIDADE		1 = NÃO TEM PRESSA		1 = NÃO VAI PIORAR	
2 = POUCO GRAVE		2 = PODE ESPERAR UM POUCO		2 = VAI PIORAR EM LONGO PRAZO	
3 = GRAVE		3 = O MAIS CEDO POSSÍVEL		3 = VAI PIORAR EM MÉDIO PRAZO	
4 = MUITO GRAVE		4 = COM ALGUMA URGÊNCIA		4 = VAI PIORAR EM POUCO TEMPO	
5 = EXTREMAMENTE GRAVE		5 = AÇÃO IMEDIATA		5 = VAI PIORAR RAPIDAMENTE	

Fonte: Adaptado de SELEME; STADLER (2010)

Para encontrar as causas do problema foi aplicada a técnica de diagrama de Ishikawa que segundo Santos (2011, p. 121) é a “representação diagramática em forma de espinha de peixe que relaciona, ordena e registra as causas que dão origem a um efeito”. O diagrama de Ishikawa simplifica processos considerados complexos dividindo-os em processos mais simples e, portanto, mais controláveis (TUBINO, 2000). Esta ferramenta é um método bastante efetivo na busca das raízes do problema (SLACK, 2009).

Segundo Araújo (2007, p. 185) o *benchmarking* é

centrado na premissa de que é imperativo explorar, compreender, analisar e utilizar as soluções de uma empresa, concorrente ou não, diante de determinado problema, o *benchmarking* é uma excelente tecnologia de gestão organizacional e oferece aos que acreditarem corretamente em seu potencial, alternativas que aperfeiçoam processos organizacionais, produtos e serviços.

Para Chiavenato (2003, p. 589) o *benchmarking*

exige três objetivos que a organização precisa definir:

- a) conhecer suas operações e avaliar seus pontos fortes e fracos. Para tanto, deve documentar os passos e práticas dos processos de trabalho, definir medidas de desempenho e diagnosticar suas fragilidades.
- b) localizar e conhecer os concorrentes ou organizações líderes do mercado, para poder diferenciar as habilidades, conhecendo seus pontos fortes e fracos e compará-los com seus próprios pontos fortes e fracos.
- c) incorporar o melhor do melhor adotando os pontos fortes dos concorrentes e, se possível, excedendo-os e ultrapassando-os.

Para elaborar o plano de ação utilizou-se a ferramenta 5W2H que é aplicada como método para a detecção das falhas que de certa forma, dificultam a conclusão correta de um determinado processo, ela traz respostas a fim de esclarecer e estruturar as ideias para resolução do problema (SELEME; STADLER, 2010).

De acordo com Santos (2011, p. 127) os objetivos da técnica 5W2H são:

- apresentar um quadro resumo das atividades necessárias para a execução de um plano;
- iniciar uma análise custo-benefício de um projeto qualquer, dimensionando os fatores envolvidos para a verificação dos resultados obtidos;
- ordenar as ações futuras de um plano, buscando transparência e eficácia da execução de cada uma delas”.

As questões utilizadas para elaborar o quadro de plano de ação onde contém os itens O quê? Por quê? Onde? Quem? Quando? Como? e Quanto? Sendo todas as questões respondidas de acordo com cada causa para que a empresa possa se guiar em busca de solucionar cada uma das causas identificadas, assim elaborando o plano de ação para cada uma delas (SANTOS, 2011).

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Os conceitos utilizados são o de desenvolvimento de pessoas, desenvolvimento interpessoal, relacionamento interpessoal, treinamento, comunicação, trabalho em equipe, avaliação de desempenho, *feedback* e produtividade.

DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS

Como um aliado da organização, o setor de RH deve criar competências e comportamentos necessários, gerindo a seleção, o treinamento, o desempenho, o reconhecimento e o desenvolvimento das pessoas (DESSLER, 2003). Isto é necessário, pois os resultados de trabalho dependem do desempenho dos talentos humanos, assim captar, integrar, aperfeiçoar e manter as pessoas nas organizações é um grande e muito importante desafio para os gestores (LACOMBE, 2006).

Segundo Abreu (2006) um dos principais desafios da Gestão de Pessoas está vinculado à capacidade de treinar, desenvolver e educar as pessoas, para que tenham as competências

necessárias ao cumprimento das suas funções. Para Pacheco (2005) o desenvolvimento de pessoas inclui o treinamento e vai além, busca o autodesenvolvimento dos indivíduos, a aprendizagem, em um processo estruturado e contínuo de crescimento.

DESENVOLVIMENTO INTERPESSOAL

Segundo Carvalho (2009) embora o ser humano seja um ser sociável, todo relacionamento é complexo, pessoas são diferentes, agem, pensam e comportam-se de forma diferente, em um contexto competitivo, como o ambiente de trabalho, esses fatores são ainda mais agravantes, pois refletem diretamente nos resultados e performance da empresa e do profissional. Para Moscovici (2011) o desenvolvimento interpessoal é de extrema importância, pois um relacionamento interpessoal positivo contribui para um bom ambiente dentro da empresa, o que pode resultar em um aumento da produtividade, no trabalho, esse relacionamento saudável entre duas ou mais pessoas é alcançado quando as pessoas conhecem a si mesmas, quando são capazes de se colocar no lugar dos outros demonstrando empatia, quando expressam as suas opiniões de forma clara e direta sem ofender o outro, são cordiais e têm um sentido de ética.

RELACIONAMENTO INTERPESSOAL

Segundo Chiavenato (2010) o relacionamento interpessoal é algo inconstante para o sistema de uma empresa participativa, ele representa o comportamento de cada indivíduo que gera o trabalho em equipe dentro da organização, incluindo também a confiança entre cada um e a participação de todos os membros dessa equipe. Nenhuma pessoa atua sozinha, é necessário estar em contato com todos para atingir um objetivo específico.

Para Carvalho (2009) muitas vezes a falta de diálogo em uma organização gera dificuldades na hora de concluir atividades e isso acaba prejudicando a produtividade da organização, além de causar conflitos entre os colaboradores. A interação dos seres humanos traz troca de conhecimentos e auxilia mutualmente o relacionamento em uma organização, fazendo com que as pessoas entendam as dificuldades do próximo (ALBUQUERQUE, 2012).

TREINAMENTO

Segundo Lacombe (2010) o treinamento é importante para as empresas, pois possibilita que o colaborador melhore suas habilidades e aprenda atividades novas, proporcionando assim um funcionário bem treinado trazendo retorno para a empresa futuramente. De acordo com Pacheco *et al.* (2009) o treinamento é caracterizado por cobrir objetivos específicos e também busca atingir a operação e aplicação imediata do colaborador sobre as atividades que irá exercer.

Para Chiavenato (2002) o treinamento pode ser um processo educacional de curto prazo de forma sistemática e organizada. Através desse treinamento os colaboradores que a pouco foram admitidos adquirem conhecimentos, atitudes e competências em função dos objetivos estabelecidos.

COMUNICAÇÃO

Segundo Kunsch (2003) a comunicação pode ser aquela que proporciona todo o sistema organizacional por meio de fluxos e redes. Gerenciar uma organização constitui-se em planejar, dirigir, coordenar e controlar seus recursos de maneira que se obtenham alta produtividade, baixo custo e maior lucro ou resultados. Isso presume um constante processo de comunicação para alcançar os objetivos, por meio de métodos e técnicas.

Para Matos (2014) os conflitos nas organizações e na vida pessoal podem ser decorrentes da falha na comunicação. Essa falha pode ser apontada pelo emissor e pelo receptor e pode ser trabalhada através de diversas formas, são elas:

- a) comunicação Interpessoal: a aprazível e conflituosa comunicação entre as pessoas. Entre amigos, familiares e colegas de trabalho, desconhecidos na rua, a comunicação praticada por todos;
- b) comunicação de grupo: o conjunto que envolve pequeno, médio ou grande número de pessoas, entre um grupo de colegas da faculdade, colegas de trabalho dentro de uma organização;
- c) comunicação de massa: A comunicação que atinge um grande público, que utiliza os meios de comunicação coletiva, como: jornal, televisão, revista, Internet e rádio.

TRABALHO EM EQUIPE

Segundo Senge (2000) o trabalho em equipe pode ocorrer quando mais de um indivíduo, agem para cumprir com seus objetivos, dando suas ideias e trabalhando juntos para chegarem a melhor forma de solução.

Carnegie (2015) aponta que para uma atividade em equipe ser bem desempenhada, os colaboradores precisam sentir uma motivação para executar o que foi proposto. “Uma equipe tem de saber a que vem. Tem de saber a razão de sua existência. Tem de ter consciência do propósito que a sustenta e move”, define Vergara (2009, p. 208).

AValiação DE DESEMPENHO

Segundo Dessler (2003), a avaliação de desempenho pode ser definida como o desempenho do passado e atual de um funcionário e seus padrões de desempenho. A avaliação verifica se os padrões de desempenho foram estabelecidos e como será dado o feedback ao funcionário, para ajudar a eliminar deficiências ou manter o nível de desempenho.

Para Fernandes e Caetano (2007) a avaliação de desempenho pode caracterizar-se por ser um sistema formal, que preza o trabalho desenvolvido pelos colaboradores, através de integração e procedimentos, apoiando as decisões administrativas. Propõe permitir ao avaliado conhecer os resultados do seu desempenho e ao avaliador conhecer os trabalhadores e aconselha-los sobre o processo profissional.

FEEDBACK

Para Costa et al. (2009) *feedback* é quando informamos à uma pessoa sobre seu comportamento e desempenho na organização, ou ação executada por ela mesma. O objetivo do *feedback* é orientar e estimular uma ou mais ações de melhoria para esse colaborador, sobre as ações futuras ou feitas anteriormente.

Segundo Matos (2015, p. 10) “um dos principais empecilhos para a comunicação é a falta de retorno quanto á mensagem recebida. A comunicação é um processo que se realiza em dois sentidos. Sem *feedback*, não há comunicação, mas apenas um comunicado”. Ainda segundo Matos (2015, p. 16) o *feedback* é dado para:

- a) aprovar ou reprovar a mensagem recebida;
- b) revelar entendimento e compreensão da mensagem enviada;
- c) demonstrar inteligência e habilidade;
- d) expressar consideração e respeito;
- e) repreender ou elogiar interlocutor;
- f) desabafar e sentirmo-nos aliviados;
- g) ajudar outra pessoa a alcançar os objetivos dela de maneira mais efetiva.

PRODUTIVIDADE

Segundo Custodio (2015, p. 49), as atividades produtivas têm como objetivo atender as necessidades das pessoas, a produção pode ser chama de empresa, a sociedade pode ser chamada de mercado, e os membros que nela vivem são os clientes, ou seja, todo ambiente externo forma uma cadeia de produção que move a economia da sociedade.

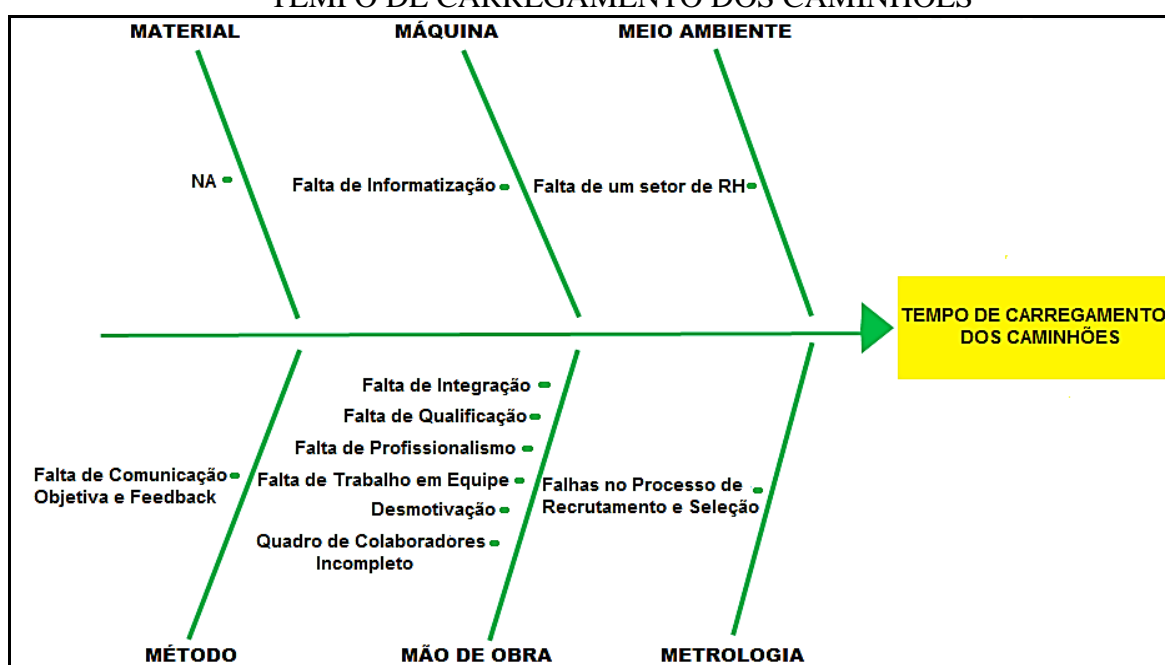
A produtividade se trata da saída de insumos, ou seja, o quanto podemos produzir com uma quantidade certa de recursos. O crescimento da produtividade depende da quantidade correta de colaboradores, máquinas, de energia e matéria-prima, e assim por diante, define Moreira (2004, p. 600).

3 PROPOSTA PARA REDUÇÃO DO TEMPO DE CARREGAMENTO DOS CAMINHÕES DA TRANSPORTADORA

Após a coleta de dados foi realizado o Brainstorming onde todos puderam expor suas opiniões e assim elegendo as sugestões mais viáveis para a realização do trabalho da forma mais adequada. Foi realizada a identificação das causas por meio do Diagrama de Ishikawa, a priorização por meio da matriz e a elaboração do plano de ação através da técnica 5W2H.

Analisando as informações coletadas foi possível levantar as possíveis causas do não cumprimento do tempo de carregamento na transportadora. A figura 2 mostra as possíveis causas do problema da transportadora.

FIGURA 2 - DIAGRAMA DE ISHIKAWA – CAUSAS DO NÃO CUMPRIMENTO DO TEMPO DE CARREGAMENTO DOS CAMINHÕES



Elaboração dos autores.

O quadro 2 mostra a matriz GUT com a priorização das causas do problema.

QUADRO 2 - MATRIZ GUT – CAUSAS DO PROBLEMA

Item	Possíveis causas	Gravidade	Urgência	Tendência	Prioridade
1	Quadro de colaboradores incompleto	4	5	5	100
2	Falhas no recrutamento e seleção	4	5	5	100
3	Falta de integração	4	4	5	80
4	Falta de trabalho em equipe	4	4	5	80
5	Falta de profissionalismo	4	4	4	64
6	Falta de qualificação	4	4	4	64
7	Falta de comunicacao objetiva e feedback	4	4	4	64
8	Falta de informatizacao	3	4	4	48
9	Desmotivacao	3	4	3	36
10	Falta de setor de RH	3	3	3	27

Elaboração dos autores

Foram consideradas as causas que pontuaram igual ou acima de 80 pontos, através da Matriz GUT, pois se entende que a resolução dessas é indispensável para atuar nas demais. Foram priorizadas quatro causas. São elas:

1) Quadro de Colaboradores Incompleto

Uma organização necessita de um quadro de colaboradores completo e bem direcionado para atingir seus objetivos e metas. Um quadro incompleto de colaboradores gera desfalque para a organização. Por exemplo, a transportadora pode precisar fazer uma entrega e nesse momento não haver caminhoneiros disponíveis para a viagem. Ou pode necessitar de uma quantidade específica de amarradores e não a ter, assim a saída do caminhão é atrasada, pois a dupla de colaboradores deve cuidar do caminhão e de vários outros fazendo com que o próximo caminhão tenha que ficar esperando gerando prejuízo de tempo e também dinheiro para a organização.

2) Falhas no recrutamento e seleção

A falha no processo de recrutamento e seleção, na organização causa vários problemas para a mesma. Quando a empresa não dá o devido valor para um recrutamento adequado ela passa a selecionar profissionais desqualificados e sem experiência, e com isso pode aumentar índice de rotatividade. É preciso conhecer as atribuições das vagas abertas e saber quais são os requisitos necessários para essas vagas.

3) Falta de Integração

Quando a integração acontece de uma forma errada, isso afeta a forma que a organização é vista internamente e externamente e também o colaborador que passa por esse processo errado de integração passará sua impressão para os demais, deixando de produzir como realmente deveria, pois o mesmo estará desmotivado, desinformado e desamparado pela organização. O colaborador inicia suas atividades sem ter alguém preparado que possam passar os passos corretos de como agir durante a operação, assim, acaba não tendo as noções básicas de como exercer sua função com qualidade, como eliminar os riscos a sua vida, e a eliminação de avarias nos produtos.

4) Falta de Trabalho em Equipe

A falta de trabalho em equipe dentro de uma organização é extremamente prejudicial à mesma, pois pode gerar conflitos internos, queda na produtividade, falta de comunicação

interna e até mesmo problemas financeiros. Uma vez que um colaborador está vendo que um serviço ou procedimento do outro não está correto e o mesmo não interfere, posteriormente se esse serviço ocorrer falhas ou perdas, a organização sai perdendo, como também os colaboradores, pois o trabalho em equipe é a troca de conhecimentos. Uma organização só consegue atingir seus objetivos com o trabalho de todos os colaboradores em equipe, pois um auxiliando o outro, complementando suas necessidades, pode levar a organização ao sucesso e desenvolverem suas habilidades e conhecimentos.

Através do benchmarking procurou-se identificar boas práticas com relação a redução do tempo de produção, no caso da transportadora na redução do tempo de carregamento dos caminhões. Segundo Flora (2007) a empresa Rapidão Cometa também teve problemas com o atraso no carregamento. Durante o período de três meses para os quais os pedidos com atraso foram analisados, mapeou-se qual das diferentes etapas do processo mais influenciaram nos atrasos e quais regiões concentravam a maior parte dos atrasos. Dessa forma desenvolveu-se um plano de ação adequado onde foram recalculados os prazos de entregas, recalculados os volumes de pedidos, adquiridos novos equipamento de transporte e implantados indicadores com medição diária do desempenho de cada etapa do processo.

Conforme Coutinho (2014) a empresa DBA Distribuidora de Bebidas da Amazônia também teve um grande índice no atraso de carregamento e entrega. O autor analisou dois gestores com o intuito de verificar se os mesmos sabiam e tinham conhecimentos nos setores da organização, após isso foi sugerido o seguinte plano de ação: recalcular o tempo mínimo necessário e refazer o replanejamento de todo o processo de acordo com esse novo tempo para não resultar em atrasos, e não comprometer os compromissos e prazos assumidos com os clientes.

Analisando as causas priorizadas na Matriz GUT referente ao problema da transportadora, são indicadas as seguintes alternativas no quadro 3:

QUADRO 3 – CAUSAS E ALTERNATIVAS DE SOLUÇÕES

CAUSAS	ALTERNATIVAS DE SOLUÇÕES
Quadro de Colaboradores Incompleto	Contratar colaboradores.
Falhas no processo de recrutamento e seleção	Implantar um cronograma de recrutamento e seleção
Falta de Integração	Realizar integração no primeiro dia de trabalho.
Falta de Trabalho em Equipe	Realizar atividades em equipe.

Elaboração dos autores

Por meio da técnica 5W2H será apresentado o plano de ação para cada uma das causas priorizadas no problema do tempo de carregamento.

QUADRO 4 – PROPOSTA DE SOLUÇÃO PARA QUADRO DE COLABORADORES INCOMPLETO

O QUE?	POR QUÊ?	ONDE?	QUEM?	QUANDO?	COMO?	QUANTO?
Contratar colaboradores	Evitar atraso no carregamento dos caminhões	Setor de Posto Avançado	Analista de RH	05 Agosto de 2019	Analisar e contratar a quantidade necessária de colaboradores	120 horas de trabalho de uma analista de RH

Elaboração dos autores.

A analista de RH deverá contratar os 12 colaboradores faltantes para evitar os atrasos no carregamento dos caminhões. Através das ferramentas de recrutamento, a analista de RH irá realizar essas contratações, para atingir a quantidade certa para o setor, durante o mês de Setembro de 2019, a mesma levará três semanas de trabalho, sem a necessidade de pagamento de hora extra ou de contratar uma consultoria externa para auxiliar, para realizar os recrutamentos necessários. Constatou-se que a analista de RH atual tem condições de realizar essa tarefa sem custos adicionais.

QUADRO 5 – PROPOSTA DE SOLUÇÃO PARA FALHAS NO PROCESSO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO

O QUE?	POR QUÊ?	ONDE?	QUEM?	QUANDO?	COMO?	QUANTO?
Planejar um plano de recrutamento e seleção	Para contratar colaboradores qualificados	Setor de posto avançado	Analista de RH	19 Agosto de 2019	A analista de RH irá elaborar um plano de recrutamento e seleção	Duas semanas de trabalho dentro da carga horária diária

Elaboração dos autores

A analista do setor de RH elaborar um plano de recrutamento e seleção visando agilizar o processo que hoje é moroso e não conta com a participação do gestor que precisa do novo colaborador. Através das ferramentas de recrutamento, a analista de RH irá realizar essas contratações, para atingir a quantidade certa para o setor, durante o mês de Agosto de 2019, a mesma levará duas semanas de trabalho, sem a necessidade de pagamento de hora extra ou de contratar uma consultoria externa para auxiliar a realizar os recrutamentos necessários.

QUADRO 6 – PROPOSTA DE SOLUÇÃO PARA FALTA DE INTEGRAÇÃO

O QUE?	POR QUÊ?	ONDE?	QUEM?	QUANDO?	COMO?	QUANTO?
Realizar Integração no primeiro dia de trabalho	Para evitar acidentes de trabalho e avarias	Setor onde o novo colaborador irá atuar	Responsável pelo setor	15 Julho de 2019	Mostrando na prática as atividades que o colaborador irá desenvolver	8 horas de trabalho do responsável de cada setor, sem custo de hora extra

Elaboração dos autores

Realizar a integração dos novos colaboradores, sendo o líder de cada setor quem irá aplicar a integração, tendo como objetivo treinar os mesmos para evitar acidentes de trabalhos e avarias nos carros, mostrando na prática as atividades que o mesmo irá exercer. Necessitará ser gasto oito horas de trabalho do responsável do setor que irá fazer a integração, sendo implantado em Julho de 2019. Para os colaboradores antigos será aplicado o mesmo processo mas em formato de treinamento e formação.

QUADRO 7 – PROPOSTA DE SOLUÇÃO PARA FALTA DE TRABALHO EM EQUIPE

O QUE?	POR QUÊ?	ONDE?	QUEM?	QUANDO?	COMO?	QUANTO?
Realizar atividades em equipe	Para evitar os conflitos internos e gerar vínculo entre todos	Em todos os setores	Analista de RH	01 Julho de 2019	Aplicando atividades em equipe	2 horas mensais de trabalho de todos os colaboradores, sem custo de hora extra

Elaboração dos autores.

Serão realizadas atividades em equipe com o objetivo de evitar conflitos internos e gerar mais vínculo entre os colaboradores. Essas atividades serão feitas em todos os setores e quem irá realizar a atividade será a analista de RH, sendo necessário duas horas mensais de cada colaborador para participar das atividades. Será implantado em Julho de 2019.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Realizou-se uma pesquisa de campo em uma transportadora e se identificou que o problema era referente ao tempo de carregamento dos caminhões. Em seguida foram levantadas as possíveis causas, que foram priorizadas para se elaborar as propostas para a solução do problema.

Ao longo do trabalho houve dificuldade em achar o problema, pois a empresa não possui indicadores de RH e alguns dados não foram disponibilizados de imediato. Por meio da observação participativa conseguiu-se levantar e medir o problema da empresa e, sobretudo o trabalho permitiu refletir como o RH pode ser a causa e também uma das soluções os problemas das organizações.

Será necessário que a transportadora, para manter o seu tempo ideal de carregamento, busque ferramentas e maneiras para que aprimorar o seu setor de RH. Como continuidade deste trabalho será preciso que com o plano de ação em mãos a organização o execute, realize as análises através de indicadores e verifique quais foram os impactos das medidas tomadas sobretudo as que ajudaram a melhorar o tempo de carregamento para poder padronizar o plano de ação, monitorando o sempre conforme a necessidade de novas intervenções.

REFERÊNCIAS

ABREU, R. C. L. de. **Treinamento e desenvolvimento de recursos humanos: uma abordagem organizacional por gerenciamento de projetos**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.

ALBUQUERQUE, J. **A arte de lidar com pessoas: a inteligência interpessoal aplicada**. 2ª ed. São Paulo: Planeta, 2012.

ARAÚJO, L. C. G. **Organização, Sistemas e Métodos e as Tecnologias de Gestão Organizacional**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2007.

CARNEGIE, D. **Como ser um grande líder e influenciar pessoas**. 2ª ed. Rio de Janeiro: Best Seller, 2015.

CARVALHO, M. C. N. **Relacionamento Interpessoal: como preservar o sujeito coletivo**. Rio de Janeiro: LTC, 2009.

CHIAVENATO, I. **Iniciação à Teoria das organizações**. São Paulo: Manole, 2010.

CHIAVENATO, I. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 7ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

CHIAVENATO, I. **Recursos humanos**. 7ª ed. São Paulo: Atlas, 2002.

COSTA, M. E. B; JUNIOR, L. C. B; REIS, A. M. V; TONET, H. **Desenvolvimento de Equipes**. Rio de Janeiro: FGV, 2009.

COUTINHO, M. L. **Um estudo realizado na empresa DBA (Distribuidora de Bebidas Amazônia) na cidade de Cacoal/RO**. Rio Branco: Fundação Universidade Federal de Rondônia, 2014.

- CUSTODIO, M. F. **Gestão da qualidade e produtividade**. São Paulo. Person Education do Brasil, 2015.
- DESLANDES, S. F. **Pesquisa Social: teoria, método e criatividade**. 34^a ed. Petrópolis: Vozes, 2015.
- DESSLER, G. **Administração de Recursos Humanos**. 2^a ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.
- FACHIN, O. **Fundamentos da Metodologia**. 5^a ed. São Paulo: Saraiva, 2006.
- FLORA, M. D. **Análise do desempenho de entrega de um operador logístico: o caso Rapidão Cometa**. Juiz de Fora/MG: monografia de graduação em Engenharia da Produção UFJF, 2007.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5^a ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- KHUNSC, M. M. K. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. 4. ed. São Paulo: Summus, 2003.
- LACOMBE, F. J. M. **Comportamento Organizacional**. São Paulo: Saraiva, 2010.
- LACOMBE, F. J. M. **Recursos Humanos: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva: 2005.
- MATOS, G. G. D. **Comunicação empresarial sem complicação**. 3^o Edição. São Paulo: Manole, 2014.
- MATTAR, J. **Metodologia Científica na área da Informática**. 3^a ed. São Paulo: Saraiva, 2008.
- MOREIRA, D.A. **Administração da produção e operações**. 2^o ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.
- MOSCOVCI, F. **Desenvolvimento Interpessoal – Treinamento em Grupo**. 20^a. ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 2011.
- PACHECO, L. SCOFANO, A.C.; BECKERT, M.; SOUZA, V de. **Capacitação e desenvolvimento de pessoas**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.
- PATERSON, B. L.; BOTTORFF, J. L.; HEWAT, R. **Blending observational methods: possibilities, strategies and challenges**. International Journal of Qualitative Methods, v. 2, n. 1, p. 29-38, 2003.
- SANTOS, M, B. **Mudanças organizacionais: métodos e técnicas para a inovação**. 3^a ed. Curitiba: Juruá, 2011.
- SELEME, R; STADLER, H. **Controle de Qualidade: as ferramentas essenciais**. 2^a ed. Curitiba: Ibpx, 2010.
- SENGE, P. **A quinta disciplina: Caderno de Campo: estratégias e ferramentas para construir uma organização que aprende**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2000.

SLACK, N. **Administração da Produção**. São Paulo: Atlas, 2009.

TUBINO, D. F. **Manual de planejamento e controle da produção**. São Paulo: Atlas, 2000.

VERGARA, S. C. **Gestão de pessoas**. 8ª ed. São Paulo: Atlas, 2009.

ABSTRACT

This article is the result of a field survey conducted on a vehicle carrier. The general objective of this work is to present an action plan to reduce the loading time of the trucks. The specific objectives seek to identify the causes of the problem, to propose alternative solutions for an action plan with proposals to solve the problem. The main causes identified for the delay in the loading time of the trucks are the incomplete picture of employees in the sector responsible for the loading, the time that the HR takes to hiring new employees, the lack of training and qualification of the new contractors . As methodology, field research was used through participatory observation and an unstructured interview. The theoretical basis was used bibliographical research, Internet research and documentary research pertinent to the problem addressed and related to the topic of people development in organizations. Regarding development, the ishikawa diagram was used to identify the causes and GUT matrix to prioritize them. With the benchmarking it was possible to base the ideas of solutions and through brainstorming the best solution alternatives were discussed together with the proposed action plan for the company, carried out using the 5W2H technique.

Keywords: Personal development. Lack of training. Lack of Qualification. Recruitment and selection.