



PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PROCESSOS
MESTRADO PROFISSIONAL

**OTIMIZAÇÃO DO PROCESSO DE MANUFATURA E APERFEIÇOAMENTO
DO CONTROLE DE GESTÃO INDUSTRIAL DE ALIMENTOS EM LARGA
ESCALA, NAS FASES DE PREPARAÇÃO, COCÇÃO E DISTRIBUIÇÃO,
SENDO UM ATRATOR DE MELHORIA DE DESEMPENHO E REDUÇÃO DE
DESPERDÍCIO**

Sérgio da Silva Pessoa

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Processos – Mestrado Profissional, PPGEP/ITEC, da Universidade Federal do Pará, como parte dos requisitos necessários à obtenção do título de Mestre em Engenharia de Processos.

Orientador: José Antônio da Silva Souza

Belém

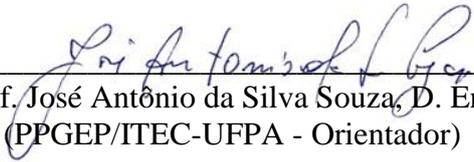
Novembro de 2017

**OTIMIZAÇÃO DO PROCESSO DE MANUFATURA E APERFEIÇOAMENTO
DO CONTROLE DE GESTÃO INDUSTRIAL DE ALIMENTOS EM LARGA
ESCALA, NAS FASES DE PREPARAÇÃO, COCÇÃO E DISTRIBUIÇÃO,
SENDO UM ATRATOR DE MELHORIA DE DESEMPENHO E REDUÇÃO DE
DESPERDÍCIO**

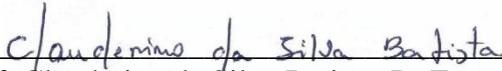
Sérgio da Silva Pessoa

DISSERTAÇÃO SUBMETIDA AO CORPO DOCENTE DO PROGRAMA DE
PÓSGRADUAÇÃO EM ENGENHARIA PROCESSOS – MESTRADO
PROFISSIONAL (PPGEP/ITEC) DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ COMO
PARTE DOS REQUISITOS NECESSÁRIOS PARA A OBTENÇÃO DO GRAU DE
MESTRE EM ENGENHARIA DE PROCESSOS.

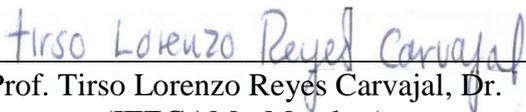
Examinada por:



Prof. José Antônio da Silva Souza, D. Eng.
(PPGEP/ITEC-UFPA - Orientador)



Prof. Clauderino da Silva Batista, D. Eng.
(PPGEP/ITEC-UFPA - Membro)



Prof. Tirso Lorenzo Reyes Carvajal, Dr.
(ITEGAM - Membro)

BELÉM, PA – BRASIL

NOVEMBRO DE 2017

**Dados Internacionais de Catalogação-na-Publicação (CIP)
Sistema de Bibliotecas da UFPA**

Pessoa, Sérgio da Silva, 1967-
Otimização do processo de manufatura e aperfeiçoamento do controle de gestão industrial de alimentos em larga escala, nas fases de preparação, cocção e distribuição, sendo um atrator de melhoria de desempenho e redução de desperdício / Sérgio da Silva Pessoa - 2017.

Orientador: José Antônio da Silva Souza

Dissertação (Mestrado Profissional) - Universidade Federal do Pará. Instituto de Tecnologia. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Processos, 2017

1. Serviço de alimentação - Administração 2. Serviço de alimentação - Controle de Qualidade 3. Processos de fabricação 4. Indústrias - Serviço de alimentação I. Título.

CDD 22.ed.641.5068

Agradeço a Deus por tudo, e dedico de forma especial a minha esposa e filha, pelo suporte e incentivo a mim concedido.

AGRADECIMENTOS

Quero agradecer a Deus por todos os dias de minha vida, independentemente se alguns destes foram alegres ou se em outros houve tristeza, pois certamente serviram para que eu tivesse a oportunidade de contemplar e entender a dádiva da vida.

A minha esposa Clenize e minha filha Milena, que por inúmeras vezes souberam me fortalecer e incentivar para que eu nunca desistisse dos nossos sonhos e dos nossos planos familiares.

“In memoriam” aos meus pais, que sempre lutaram, e muito persistiram para que eu e meus irmãos adquiríssemos uma vida melhor através dos estudos e do trabalho digno.

Aos meus irmãos, que sempre torceram por mim para que eu sempre pudesse atingir os melhores resultados em minha vida pessoal e profissional.

Ao meu Professor Doutor José Antônio da Silva Souza, orientador desta dissertação, pela sabedoria e pela transmissão de conhecimentos a mim confiados.

Ao Corpo Docente da Universidade Federal do Pará, que contribuíram para a minha formação técnica e profissional.

Aos colaboradores do Instituto de Tecnologia e Educação Galileo da Amazônia, que nos proporcionaram todo o serviço de suporte ao aprendizado, durante todo este período de estudo e pesquisa.

Aos colegas da Turma 03 e demais colegas e amigos, que de forma direta ou indireta participaram e contribuíram com a minha jornada.

Resumo da Dissertação apresentada ao PPGEP/UFPA como parte dos requisitos necessários para a obtenção do grau de Mestre em Engenharia de Processos (M. Eng.)

OTIMIZAÇÃO DO PROCESSO DE MANUFATURA E APERFEIÇOAMENTO DO CONTROLE DE GESTÃO INDUSTRIAL DE ALIMENTOS EM LARGA ESCALA, NAS FASES DE PREPARAÇÃO, COCCÃO E DISTRIBUIÇÃO, SENDO UM ATRATOR DE MELHORIA DE DESEMPENHO E REDUÇÃO DE DESPERDÍCIO

Sérgio da Silva Pessoa

Novembro/2017

Orientador: José Antônio da Silva Souza

Área de Concentração: Engenharia de Processos

O objetivo deste trabalho, foi prioritariamente identificar as consequências e influências causadas pela insatisfação dos operadores de produção que consomem alimentos manufaturados pela empresa terceirizada, mediante o mapeamento de indicadores que afetam direta e indiretamente o processo de desempenho funcional destes trabalhadores. O método científico foi desenvolvido através de uma pesquisa explicativa quanto aos seus objetivos, pois havia necessidade de se identificar fatores que pudessem influenciar qualquer distúrbio ou anomalia do índice de satisfação dos alimentos servidos, cabendo portanto a realização de duas análises, sendo: uma na própria cozinha industrial e outra na população consumidora destes pratos, através dos comensais. Para melhor aproveitamento do método científico, foi necessário efetuar aplicação de questionário investigativo para a maior parte da amostra de pessoas envolvidas no processo, e conseqüentemente também houve a necessidade de realização de entrevista complementar com algumas pessoas, no intuito de analisar e confrontar situações peculiares ou estratégicas identificadas no processo. A conclusão aponta que, é pacífico e genuíno afirmar que, “se a qualidade dos alimentos servidos aos operadores de produção estiver classificado como fraco, tecnicamente haverá uma abertura para a possível formação de bolhas de insatisfações que poderão desencadear em um declínio da

performance laboral industrial, seja de forma autônoma ou associada a outro tipo de insatisfação.”

Abstract of Dissertation presented to PPGE/UFPA as a partial fulfillment of the requirements for the degree of Master in Process Engineering (M. Eng.)

**OPTIMIZATION OF THE MANUFACTURING PROCESS AND
IMPROVEMENT OF INDUSTRIAL MANAGEMENT CONTROL OF LARGE-
SCALE FOODS, IN THE PREPARATION, COOKING AND DISTRIBUTION
PHASES, BEING A PERFORMANCE IMPROVEMENT AND WASTE
REDUCTION**

Sérgio da Silva Pessoa

November/2017

Advisor: José Antônio da Silva Souza

Research Area: Process Engineering

The objective of this work was to identify the consequences and influences caused by the dissatisfaction of the assemblers consuming manufactured foods by the outsourced company, through the mapping of indicators that affect directly and indirectly the process of functional performance of these workers. The scientific method was developed through an explanatory research about its objectives, since it was necessary to identify factors that could influence any disturbance or anomalies of the index of satisfaction of the food served, being therefore necessary the accomplishment of two analyzes, being: one in the own industrial kitchen and another in the consuming population of these dishes, through the consumers. To make better use of the scientific method, it was necessary to carry out an investigative questionnaire for most of the sample of people involved in the process, and consequently there was also the need to carry out a complementary interview with some people, in order to analyze and confront peculiar or identified in the process. The conclusion is that it is and genuine to state that "if the quality of food served to the assemblers is classified as weak, technically there will be an opening for the possible formation of dissatisfaction bubbles that could trigger in a decline of industrial labor performance, either autonomously or associated with other types of dissatisfaction."

SUMÁRIO

CAPÍTULO 1 - INTRODUÇÃO.....	1
1.1 - MOTIVAÇÃO.....	1
1.2 - OBJETIVOS.....	4
1.2.1 - Objetivo geral.....	4
1.2.2 - Objetivos específicos.....	4
1.3 - ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO.....	4
CAPÍTULO 2 – REVISÃO DA LITERATURA.....	6
2.1 - CARACTERÍSTICAS DOS EQUIPAMENTOS.....	8
2.2 - CARACTERÍSTICAS DA MÃO-DE-OBRA.....	11
2.3 - CARACTERÍSTICAS DO PROCESSO INDUSTRIAL.....	13
2.4 - CARACTERÍSTICAS DAS INFORMAÇÕES HISTÓRICAS DE PRODUÇÃO.....	16
2.5 - CARACTERÍSTICAS DA GESTÃO.....	17
2.6 - CARACTERÍSTICAS DO CONTRATO COMERCIAL.....	18
CAPÍTULO 3 - MATERIAIS E MÉTODOS.....	21
3.1 - QUANTO AOS OBJETIVOS AS PESQUISAS PODEM SER.....	21
3.2 - OS PROCEDIMENTOS TÉCNICOS AS PESQUISAS PODEM SER.....	22
3.3 - TIPO DE CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA E SEUS RECURSOS.....	23
3.4 - RESULTADOS ESPERADOS COM A APLICAÇÃO DA METODOLOGIA.....	24
CAPÍTULO 4 - RESULTADOS E DISCUSSÃO.....	25
4.1 - ANÁLISE DOS RESULTADOS E DIAGNÓSTICO DE CAUSA E EFEITO.....	25
4.2 - APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS DA PESQUISA.....	26
4.3 - PERFIL DA EMPRESA.....	32
4.4 - PESQUISA E COLETA DE DADOS.....	33
4.5 - DISCUSSÃO DA ÁREA DE ATUAÇÃO DO PROBLEMA.....	34
4.6 - PERÍODO DE ANÁLISE.....	34
4.7 - APLICAÇÃO DAS MUDANÇAS NO PROCESSO INDUSTRIAL.....	35
4.8 - ANÁLISE CRÍTICA FINANCEIRA.....	35
4.9 - ANÁLISE DOS DADOS.....	38

CAPÍTULO 5 - CONCLUSÕES E SUGESTÕES.....	50
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	53
ANEXO I – QUESTIONÁRIO.....	55
ANEXO II – CARTA AOS PARTICIPANTES DA PESQUISA.....	63

LISTA DE FIGURAS

Figura 2.1	Ambiente Industrial da Cozinha.....	9
Figura 2.2	Equipamentos Industriais.....	9
Figura 2.3	Máquina de Lavar Louças.....	10
Figura 2.4	Fluxo Operacional Industrial.....	13
Figura 2.5	Padaria.....	14
Figura 2.6	Área principal da Cozinha Industrial.....	16
Figura 4.1	Gráfico de Pareto com as ocorrências do Processo Industrial.....	28
Figura 4.2	Diagrama de Ishikawa com Causa e Efeito do Processo.....	29
Figura 4.3	Valor do KIT Básico.....	35
Figura 4.4	Comparação das 3 Componentes do Custo.....	36
Figura 4.5	Simulação das 3 Componentes do Custo.....	37
Figura 4.6	Gênero.....	39
Figura 4.7	Idade.....	39
Figura 4.8	Estado Civil.....	40
Figura 4.9	Grau de Instrução.....	40
Figura 4.10	Tipo de Contrato de Trabalho.....	41
Figura 4.11	Tempo de Serviço.....	41
Figura 4.12	Remuneração Justa.....	42
Figura 4.13	Equiparação.....	42
Figura 4.14	Gestão.....	43
Figura 4.15	Respeito pelo Gestor.....	43
Figura 4.16	Participação da Equipe.....	44
Figura 4.17	Valorização do Trabalho.....	44
Figura 4.18	Treinamento Prévio.....	45
Figura 4.19	Desenvolvimento Profissional.....	45
Figura 4.20	Aprendizagem Contínua.....	46
Figura 4.21	Oportunidades Profissionais.....	46
Figura 4.22	Crescimento Profissional.....	47
Figura 4.23	Ascensão Profissional.....	47
Figura 4.24	Continuidade do Contrato.....	48
Figura 4.25	Fatores de Satisfação.....	48

Figura 4.26	Fatores de Insatisfação.....	49
-------------	------------------------------	----

LISTA DE TABELAS

Tabela 2.1	Distribuição do Quadro de Mão-de-obra nos Turnos.....	11
Tabela 2.2	Distribuição dos erros nos diversos setores da empresa.....	12
Tabela 2.3	Índice Acumulado do INPC.....	19
Tabela 2.4	Índice INPC x Reajustes do Valor Contratual.....	19
Tabela 4.1	Resumo das Ocorrências 2016.....	27
Tabela 4.2	Características das Componentes do Custo.....	37

NOMENCLATURA

BSC	BALANCED SCORECARD
INPC	ÍNDICE NACIONAL DE PREÇOS AO CONSUMIDOR
ISO	INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION
KPI	KEY PERFORMANCE INDICATOR
MASP	MÉTODO DE ANÁLISE E SOLUÇÃO DE PROBLEMAS
PDCA	PLAN DO CHECK ACTION
OHSAS	OCCUPATIONAL HEALTH AND SAFETY ASSESSMENT SERIES

CAPÍTULO 1

INTRODUÇÃO

1.1 - MOTIVAÇÃO

Dentre as necessidades básicas humanas descritas por Maslow, a satisfação ocasionada pelo consumo de alimentos saudáveis destaca-se como um dos fatores importantes para satisfação e motivação do ser humano, onde é possível destacar que, quando aplicada aos colaboradores que consomem refeições fornecidas pela própria empresa, é possível vislumbrar que o nível de satisfação do funcionário, poderá influenciar indiretamente na performance produtiva de seu desempenho.

Em números financeiros, também é possível associar que estas consequências podem contribuir para o desempenho de boa parte do custo industrial de uma companhia, tendo como consequência esperada o incremento anual e automático de correções e reajustes de preço da refeição fornecida, prevista regularmente em contrato firmado entre as partes, contratante (empresa cujos funcionários consomem os alimentos) e contratada (empresa terceirizada que produz a refeição).

Sob essa ótica, é possível estimar que a produção industrial de alimentos, deva seguir e possuir o mesmo rigor de qualquer outra produção, recomendando-se portanto a implementação técnica e gerencial das atividades da área da qualidade orientadas e aplicadas dentro da cozinha industrial, assim como a própria função acompanhamento e controle de qualidade. Conforme FEIGENBAUM (1994), onde define que “A experiência mostra que mais de 80% dos problemas fundamentais de qualidade que exigem aperfeiçoamento, atualmente estão fora do escopo dos departamentos tradicionais do controle de qualidade. Ou, em outras palavras, menos de 20% dos importantes problemas na qualidade revelaram tendência de serem tratados de forma efetiva segundo esses conceitos mais tradicionais da qualidade”.

Por outro lado, o índice de insatisfação das refeições pode não ser um fator preditor exclusivo de que haverá perturbações na qualidade e na velocidade do processo produtivo interno, mas sabe-se que tal alteração poderá desencadear outras anomalias motivacionais, contribuindo, desta forma, para um eventual declínio da força laboral. Neste raciocínio, é possível entender que, as alterações do comportamento humano relacionadas a satisfações básicas, neste caso, tratando especificamente do consumo

alimentar, em muitas ocasiões, são cumulativas e podem eclodir em momentos não previsíveis, de forma silenciosa ou não. É necessário que a gestão produtiva estabeleça um controle sobre esta satisfação da equipe de trabalho, visto que há pessoas com diferentes níveis culturais em diferentes níveis da estrutura funcional atuando na empresa, pois conforme GOMES (1997) o desenho de sistemas de controle de gestão, a discussão através de um contexto cultural acrescenta outra dimensão à análise, à medida que se percebe a impossibilidade de se dispor de um único sistema de controle para lidar com diferentes grupos culturais. É importante também lembrar da possibilidade latente que, em situações muito especiais, encontrarmos o caso em que a cultura organizacional possa predominar sobre a cultura social vigente, dada a relevância da organização para o país, comunidade ou região ou, ao contrário, o caso de a cultura social (nacional ou regional) alterar a cultura organizacional.

De forma não isolada e não conclusiva, tal argumentação pode auxiliar no entendimento da instabilidade gráfica de rendimento da cozinha industrial que é percebida ao longo de um período de tempo e, as vezes, imperceptível à luz da análise do gestor, que geralmente busca explicações unicamente técnicas no seu processo industrial, seduzido pelo afã operacional, porém, obscurecido pelo verdadeiro sentido que está oculto na natureza humana dos operadores de produção, pelo fato do provável descomprometimento que poderão apresentar, as vezes, até de forma inconsciente.

É notória a percepção de dificuldades comparativas sobre este quesito, tendo em vista que o critério de qualidade e satisfação, além de ser bastante subjetivo, varia de indivíduo para indivíduo. Tão difícil quanto, é comparar custos, considerando que o formato da produção de alimentos varia de empresa para empresa, pois cada uma possui um processo industrial específico, não sendo, portanto, recomendável a mera comparação simplista destes dados em uma pesquisa de mercado. De tal forma, é importante qualificar que esta comparação é imprescindível para demonstrar o quão controlado está um processo industrial, onde ressaltamos que, conforme SIQUEIRA (1997), quando um ponto, correspondente a um subgrupo, fica fora dos limites, o processo está fora de controle, ou trata-se de um processo instável. Isto significa que uma causa especial de variação está presente. Outra maneira de visualizar a saída de controle de um processo é imaginar que o ponto fora dos limites de controle, pertence a uma população diferente daquela para a qual os limites de controle foram estabelecidos.

Não obstante ao momento econômico que vivemos no Brasil e no Mundo, as palavras: otimização, eficiência, custo e lucro, nunca foram tão repetidas como ouvimos

nos dias de hoje. A concorrência desenfreada entre as empresas faz que o mercado corporativo seja cada vez mais competitivo e muito seletivo, decretando em alto e bom som que a sobrevivência das empresas, fatalmente será decida e cadenciada pelos grillhões de um processo industrial cada vez mais enxuto, simples e transparente, visto que, de nada adiantará se o controle do processo produtivo não for dominado e submetido aos rigorosos controles de qualidade definidos pelo padrão de mercado e adotado pela rotina dos serviços em uma cozinha industrial.

Aliado a tudo isso, não podemos jamais ignorar que a excelência do ritmo da Produtividade e do resultado da Qualidade são fundamentais, porém será o fator o custo que ditará o andamento de tudo, pois caso contrário, qualquer processo industrial, mesmo que seja o melhor já conhecido, se não possuir um bom anteparo das ferramentas de controle de custos, este sucumbirá muito rapidamente, trazendo consigo todos os demais fatores indesejáveis, como limitação orçamentária, dificuldades operacionais e por final, a própria falência da empresa.

Também, é de fácil constatação que frequentemente, dezenas de empresas encerram suas atividades em detrimento de crise financeira. Outras empresas, na tentativa de fugir do aniquilamento, buscam novas parcerias, algumas promovem fusão e outras tentam e insistem em se manter vivas como podem, porém com uma sobrevida financeira muito limitada e tendendo ao limite de que algumas operam até no vermelho por longo período, antes do fechamento definitivo.

Em função desta realidade facilmente conhecida por todos nós, esta pesquisa de Mestrado terá a incumbência de investigar uma empresa de grande porte que atua no segmento cozinha industrial, cujo objetivo principal será a verificação do atual processo de produção de alimentos, com proposta principal de identificar oportunidades e melhorias de seus resultados (operacionais e financeiros dentro desta unidade de negócio), e que por questões particulares o nome original da empresa não será revelado, mas que atua no Polo Industrial de Manaus, atendendo muitas outras empresas do Distrito Industrial, através do fornecimento de Alimentação (café da manhã, almoço, lanche, jantar e ceia).

Desta forma, a delimitação do problema que será objeto de estudo está fundamentada na identificação dos motivos que causam a insatisfação da mão de obra da empresa contratante em virtude do consumo diário de alimentos fornecidos pela empresa contratada.

Oportuno destacar, que esta insatisfação, além de ser recorrente, acaba influenciando diversos outros fatores, ou acaba contribuindo para formação de outros fatores de reclamação, seja internamente ou seja através do Sindicato da categoria.

1.2 – OBJETIVOS

1.2.1 - Objetivo geral

Desenvolver uma pesquisa científica do processo industrial de uma cozinha de grande porte, com o objetivo de contribuir e melhorar os índices de satisfação dos colaboradores que consomem estes alimentos manufaturados e processados diariamente, através da aplicação metodológica das ferramentas da qualidade disponíveis e aplicáveis para este fim.

1.2.2 - Objetivos específicos:

- Analisar os procedimentos industriais existentes, objetivando a identificação de melhorias e oportunidades;
- Revisar o histórico relacionado aos indicadores de qualidade e produtividade, primando pelo entendimento de como curva de performance tem a sua formação;
- Redimensionar os custos industriais, através da verificação do custo padrão;
- Analisar as planilhas e gráficos de controle, visando a análise crítica do desempenho industrial, e
- Propor melhorias no controle de processo industrial, mediante a aplicação de algumas ferramentas da qualidade.

1.3 – ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO

O capítulo 1 apresenta todos os aspectos relacionados a motivação, os objetivos, as contribuições da dissertação e a forma estrutural como este trabalho foi organizado.

O capítulo 2 retrata a revisão da literatura sobre as características da indústria em que este trabalho foi desenvolvido, bem como faz uma revisão bibliográfica dos aspectos relacionados a gestão industrial, tendo como foco principal a unidade gestora de negócios.

O capítulo 3 aborda a conceituação metodológica utilizada na pesquisa, tendo como fundamento principal a simplificação do entendimento sobre o método científico utilizado na construção deste trabalho científico.

O capítulo 4 discorre sobre os resultados e discussões observados durante as etapas de construção deste estudo, de forma a clarificar as diferentes análises obtidas dentro do processo industrial da empresa.

E finalmente, o capítulo 5 apresenta as conclusões obtidas no âmbito científico, tanto no contexto teórico quanto prático, e expõe reflexões sobre os problemas e suas consequências, bem como, também faz uma análise reflexiva sobre suas causas, origens e eventuais oportunidades de melhorias.

CAPÍTULO 2

REVISÃO DA LITERATURA

Apesar deste estudo apontar diretamente para os operadores de produção quanto ao seu nível de satisfação oriundo do consumo de refeições fornecidas pela empresa, não podemos dissociar que qualquer alteração neste quesito (satisfação ou insatisfação), passará pelo aspecto relacionado ao custo industrial desta organização. Esta perspectiva é fundamentada principalmente, pelo argumento que, geralmente, qualquer melhoria em processos que envolvam algum tipo de acréscimo de benefício ao funcionário, é bem provável que está só seja concebida se conjugada com incrementos financeiros.

A administração do processo de produção é fundamental para aplicação de qualquer tipo de gestão empresarial. Vivemos um momento em que as empresas e a própria economia passam por sucessivas e constantes mudanças. Alterações estas, que devem ser respondidas com rapidez e precisão por parte das empresas. Desta forma, é fácil entender que atualmente, há muitas mudanças que afetam o mundo dos negócios - mudanças na preferência do consumidor, mudanças nas redes de suprimento trazidas por tecnologias baseadas em internet, mudanças no que fazemos no trabalho, como fazemos, onde fazemos e assim por diante. Raramente houve um período em que a administração da produção esteve mais no centro das mudanças culturais e no cerne dos negócios (NIGEL *et al.*, 2009).

Esta dinâmica de mudança na vida industrial das empresas é marcada pela maior velocidade e pela maior intensidade que os processos industriais são impactos, pois com a evolução da tecnologia e devido ao avanço das exigências do público consumidor, determinaram uma nova ordem no contexto relacionado a produtividade, fato este que vem tirando o sossego e o sono de muitos empresários do segmento de cozinha industrial no Brasil.

É fácil imaginar que esta reorganização da companhia, será mais fácil se o clima organizacional da empresa favorecer o envolvimento e o comprometimento de todos os colaboradores. E isto poderá ser alcançado, através da aplicação do reconhecimento e do treinamento das habilidades dos colaboradores, pois é necessário, que uma nova ordem interna nas indústrias seja decretada, que aqui denominaremos de “revitalização do processo industrial interno para gestão de alimentos servidos aos colaboradores, através de cozinha própria ou terceirizada”, tornando-se vital que uma mudança para melhor

aconteça quase que periodicamente, sob o risco de que a obsolescência atinja muito rapidamente a empresa como um todo. Segundo ROBBINS (2002), foi estabelecido que a remuneração por habilidades é uma alternativa à remuneração com base no cargo. Em vez de ter o cargo que a pessoa ocupa na organização como o fator determinante da sua categoria salarial, o plano de remuneração por habilidades (às vezes chamado também de remuneração por competências) estabelece o nível salarial com base na quantidade de habilidades do funcionário ou na variedade de funções que ele é capaz de desempenhar.

Todas as atividades de administração da produção podem contribuir significativamente para o sucesso de qualquer organização, ao utilizar seus recursos de forma eficaz para produzir bens e serviços de modo a satisfazer seus consumidores. Para atingir isso, é preciso ser criativo, inovador e vigoroso ao aprimorar seus processos, produtos e serviços. De tal forma, que a operação eficaz poderá oferecer quatro tipos de vantagens para a organização (NIGEL *et al.*, 2009).

- Pode ser eficiente e reduzir os **custos** de produção de produtos e serviços;
- Pode aumentar a **receita** ao aumentar o nível de satisfação dos consumidores por meio de boa qualidade e serviço;
- Pode reduzir o montante do **investimento** (algumas vezes denominado **capital empregado**) necessário para produzir o tipo determinado e quantidade de produtos e serviços, ao aumentar a capacidade efetiva da operação e através da inovação em como utilizar seus recursos físicos, e
- Pode fornecer a base à **inovação** futura ao construir um conjunto sólido de habilidades organizacionais e conhecimento dentro da organização.

É evidente que todos esses fatores citados anteriormente, são essenciais para a o cotidiano de uma organização, porém destacamos que o fator **custos** tem merecido uma maior atenção por parte de todos, tendo em vista que este é o elemento decisivo, pois fatalmente será o fator que ditará a velocidade e o sentido da mudança em uma empresa, seja do segmento de cozinha industrial, ou de qualquer outro negócio que se possa imaginar.

As tarefas que são o objeto da administração da produção dentro das indústrias encontram-se concentradas na própria fábrica ou na planta industrial. Essas tarefas dizem respeito, principalmente, às funções administrativas clássicas (planejamento, organização, direção e controle) especificamente aplicadas às atividades envolvidas com a produção de um produto ou prestação de serviço, de forma a conseguir melhores

resultados. Seu campo de estudo, juntamente com as técnicas aplicadas, está diretamente ligado à tomada de decisões na função de produção (MOREIRA, 2002).

Das funções administrativas clássicas que a administração da produção estuda, o planejamento define como e quando as atividades gerenciais devem ser executadas para satisfazer os objetivos estabelecidos; a organização combina todos os recursos produtivos que são essenciais à realização das atividades planejadas; a direção é o processo de transformar planos que estão no papel em atividades concretas, coordenando todos os envolvidos no processo; o controle envolve a avaliação do desempenho de toda a organização, e a consequente aplicação de medidas corretivas quando necessário (MOREIRA, 2008).

Quando selecionadas as técnicas apropriadas para o desenvolvimento das operações consistentes, os gerentes podem proporcionar as empresas uma vantagem competitiva, através da operação e do projeto dos processos envolvidos. O tipo de processo pode variar dentro da organização e podem ou não ser relacionados à parte propriamente dita da produção como, por exemplo, o processamento de pedidos.

A palavra “produção” tem relação com as atividades industriais. A gestão da produção é uma área estratégica que foca no gerenciamento de atividades que orientam a produção de uma prestação de serviço ou de um bem físico. Um equívoco cometido é confundir apenas com a atividade fabril. Ela tem relação com várias atividades, como a prestação de serviço que engloba várias técnicas e conceitos (PASQUALINI *et al.*, 2010).

Durante a análise inicial dos fatos, foi importante o entendimento e o levantamento preliminar do cenário ao qual o problema central estava situado. Este entendimento permitiu melhor visualização dos fatos, pois provocou o entendimento sobre o funcionamento genérico do processo.

A descrição sucinta dos itens que compõem o ambiente será decisiva para análise crítica do processo, visto que estas informações acabam por revelar, na maioria das vezes, os aspectos minoritários que são confrontados durante a etapa de investigação, pesquisa de campo, entrevistas, dentre outros.

2.1 – CARACTERÍSTICAS DOS EQUIPAMENTOS

Os equipamentos utilizados pelas equipes de trabalho são novos (menor que cinco anos de vida em utilização plena) e apresentam-se em bom estado visual de conservação, conforme demonstra a Figura 2.1.



Figura 2.1 – Ambiente industrial da cozinha.



Figura 2.2 – Equipamentos industriais.

Na Figura 2.2, é demonstrado que existe um planejamento de Manutenção Preventiva e Corretiva efetuado por uma empresa terceirizada e especializada neste segmento, bem como mostra a Figura 2.3 onde é exibido a Máquina de Lavar Louças, além do aparente e agradável estado de limpeza que os mesmos estão submetidos, onde é possível determinar que estes (abaixo relacionados) são em quantidade suficientes e estão alocados em posição estratégica que facilita o fluxo funcional do processo:

Equipamentos utilizados nesta unidade de negócio (cozinha industrial):

- Fogão industrial de oito bocas;

- Chapa a gás para grelhar;
- Coifa;
- Fritadeira elétrica água e óleo;
- Forno guilhotina (Lastro);
- Forno combinado;
- Salamandra elétrica;
- Pias em aço inox com duas cubas 50 cm cada;
- Bancadas em aço inox;
- Freezers e geladeiras comerciais;
- Processadores de alimentos, liquidificadores industriais, espremedores industriais para suco de frutas;
- Descascador de batatas;
- Moedor de carnes;
- Réchauds;
- Balanças;
- Cortador de Legumes;
- Utensílios de cozinha (Panelas, talheres, pratos, plásticos entre outros);
- Máquina de lavar louças;
- Estufa para salgados.



Figura 2.3 – Máquina de lavar louças.

2.2 - CARACTERÍSTICAS DA MÃO-DE-OBRA

Estão lotados nesta unidade de negócio 36 (trinta e seis) colaboradores, distribuídos no 1º, 2º, 3º e Comercial, para garantir o fornecimento de alimentos para 1.825 (um mil, oitocentos e vinte e cinco) comensais por dia, durante os dias de segunda a sexta-feira, tendo uma considerável redução nos dias de sábado e quase que inexpressiva quantidade nos dias de domingos e feriados.

A Tabela 2.1 demonstra a distribuição desta mão de obra, conforme a posição funcional dos cargos e funções existentes nos diferentes horários de trabalho:

Tabela 2.1 – Distribuição do quadro de mão-de-obra nos turnos.

QUANT.	CARGO	TURNO	OBSERVAÇÃO
6	Auxiliar de Serviços Gerais	1º, 2º e 3º Turno	
12	Ajudante de Cozinha	1º, 2º e 3º Turno	
1	Açogueiro	Comercial	
1	Estoquista	Comercial	
	Comprador	-	Atividade absorvida
1	Padeiro	1º Turno	
1	Confeiteiro	1º Turno	
6	Ajudante de Cozinheiro	1º, 2º e 3º Turno	
3	Cozinheiro	1º, 2º e 3º Turno	
	Chefe de Cozinha	-	Atividade absorvida
1	Nutricionista	Comercial	
3	Supervisor	1º, 2º e 3º Turno	
1	Gerente	Comercial	

A falha humana é mais facilmente perceptível, sendo a causa mais conhecida pelos gestores de cozinha industrial. Muito provavelmente, esta atribuição é fruto da dificuldade técnica existente de se analisar um problema considerando a sua causa raiz e eventuais desdobramentos. Esta dificuldade em substanciar problemas e ocorrências é ampliada, em muitos casos, pelo desconhecimento técnico do gestor.

O ponto fatalmente agravador é que, quando há, auditorias internas ou fiscalizações, estas não são tão detalhadas ao ponto de gerar um estudo de maior qualidade sobre a atuação humana. Restando, portanto, a decisão derradeira do gestor da área, que, por prerrogativa descritiva do cargo, possui a autonomia necessária e a palavra final sobre um determinado fato. Porém, como pode-se imaginar, esta decisão ou “sentença”

raramente será movida estritamente por detalhes técnicos; em muitos casos, há embasamento apenas na velada experiência do próprio gestor, adquirida ao longo dos anos.

Por fim, observa-se na prática que, em função do ritmo de atividades cotidianas, a atribuição de culpa conferida à mão-de-obra não gera consequências mais drásticas, pois dentro deste contexto, sempre há desdobramentos para justificativas, conforme demonstrado na Tabela 2.2.

Tabela 2.2 - Distribuição de erros nos diversos setores da empresa.

PROVÁVEL LOCAL DE ERRO	PROVÁVEL SETOR RESPONSÁVEL
Eventual erro na aquisição	Compras
Eventual erro no armazenamento	Estoque
Eventual erro na preparação	Aparas
Eventual erro na cocção	Linha de Produção
Eventual erro na montagem final	Cozinha
Eventual erro na distribuição	Rampas de Entrega

Verifica-se na Tabela 2.2, dependendo do problema ocasionado, é possível atribuir sua origem a uma série de agentes causadores, podendo resultar em diversas justificativas, que passam desde a aquisição da matéria-prima, estocagem, manipulação até a distribuição final, não sendo simples a mera identificação casuística como fato gerador.

Geralmente, a conclusão do relatório, concedendo autoria à mão-de-obra, é coroada com um relatório de *scrap* devidamente assinado por todos e encaminhado para arquivo, sem outros desdobramentos. Este, permanece no inconsciente popular dos envolvidos, como uma situação que será compensada ou recuperada na próxima oportunidade. Considerando toda a informalidade de análises e ações, é pequena a probabilidade de que tal correção ocorra, haja vista a limitada memória humana frente a inúmeros outros problemas que acontecem no dia-a-dia de uma produção industrial, seja de alimentos como essa, ou de quaisquer outros insumos.

2.3 - CARACTERÍSTICAS DO PROCESSO INDUSTRIAL

O processo industrial utilizado nesta unidade de negócio tem a característica sequencial (em série), abrangendo resumidamente as etapas demonstradas na Figura 2.4.

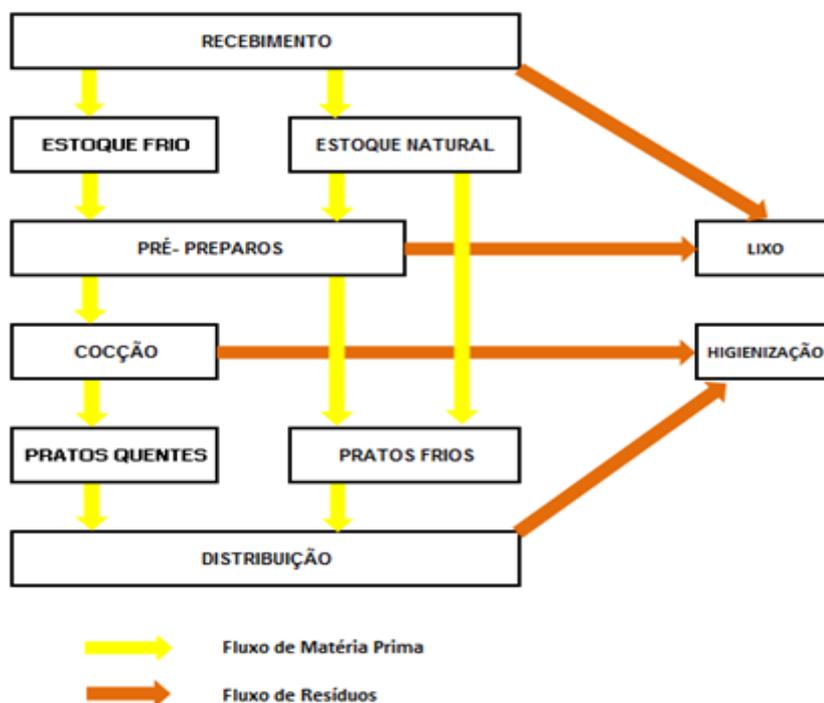


Figura 2.4 – Fluxo operacional industrial.

Sem dúvidas, há maior dificuldade para atribuição de um erro técnico do que um erro humano, pois os procedimentos industriais são estáticos, sendo nítida a sensação de fragilidade no julgamento se determinado processo industrial está ou não completo, se o texto tem abrangência suficiente e, principalmente, se todas as atribuições técnicas estão plenamente descritas e apresentam fácil interpretação, visto que, em algumas circunstâncias, o entendimento pode estar claro para alguns, porém, não ser tão nítido para outros. É o que poderíamos chamar de “interpretação equivocada” ou *paralaxe**, onde dependendo do leitor ou operador, é possível haver um julgamento distinto ao que seria previsto no texto original.

* PARALAXE, [...] é a distância aparente da posição de um objeto quando observado de dois pontos diferentes distanciados entre si. [...]. Conforme Paulo Felicíssimo – MG em 01/05/2013. Disponível em: <<http://www.dicionarioinformal.com.br/paralaxe/>>. Acesso em: 27 de dezembro de 2016.

Exemplificando, podemos citar o aroma, sabor e a aparência final de um alimento, características bastante subjetivas, que variam de pessoa para pessoa dentro da cozinha. Desta forma, torna-se difícil estabilizar um processo industrial de alimentos em larga escala, onde há inúmeros profissionais distribuídos em turnos e em horários diferentes. Diante deste contexto, é possível imaginar o quão difícil é garantir que todos os operadores envolvidos na manufatura tenham a mesma conduta técnica e o mesmo critério. Quanto aos aspectos técnicos específicos ou quantificáveis, é necessário garantir uma uniformidade em todas as condutas.

Habitualmente conclui-se que, o erro em uma determinada peça ou outra não tem a capacidade de afetar o restante produzido, tendo em vista o volume necessário para a produção em larga escala industrial. Porém, é prudente pensar que, se houve um erro de conduta isolado, por analogia, este mesmo erro poderia se repetir por todo o processo de manufatura, conforme a Figura 2.5 demonstra por exemplo o ambiente da Padaria.



Figura 2.5 – Padaria.

As questões anteriormente discutidas apontam para um dilema central de uma cozinha industrial, que é como chegar a uma resolução para o binômio custo-satisfação. Certamente, a resposta mais apropriada para este dilema, está fundamentada na padronização de todo o processo industrial, que começa no setor de compras, passa pela estocagem, atravessa a preparação e finaliza na cocção. Todas as etapas devem ser detalhadamente descritas com maior atenção à pesagem e preparação dos insumos. No processo de manufatura, as pessoas devem ter a mesma conduta técnica, possuir o mesmo

entendimento profissional e acima de tudo seguir a mesma cartilha (procedimento industrial) com o mesmo nível de entendimento e rigor. Este acompanhamento deve ser alicerçado em treinamentos, monitoramento contínuo e, principalmente, com envolvimento de todos os participantes, através de esclarecimentos ou reuniões. Por fim, o *turnover* destes profissionais deverá ser o mínimo possível, de forma a garantir a regularidade das performances.

E, como resposta à hipótese construída no passado, todas as ações limitaram-se a corrigir erros pontuais, como: treinar pessoas, penalizar erros recorrentes e até demitir funcionários do quadro funcional, contribuindo para a considerável rotatividade da mão-de-obra. Porém, o problema da insatisfação dos comensais manteve-se instável, dando tréguas momentâneas e flutuando graficamente entre níveis superiores e inferiores ao padrão estabelecido internamente como aceitável, mas não tendo esta meta estabilizada por longo tempo.

Além da mão-de-obra, a matéria prima contida no estoque, também deve merecer nossa atenção, pois a sua qualidade poderá afetar também o resultado do produto final, e sobre este assunto, MOREIRA (2002) afirma que a administração dos estoques é também fundamental do ponto de vista dos efeitos operacionais. Ao se tratar de indústria, a primeira coisa a ser considerada é a existência de diversos fluxos que operam ao mesmo tempo. De forma muito simples, define-se estoque como qualquer quantidade, de qualquer material, colocado à disposição (ou em trânsito) para utilização futura. Existe, pois, um tempo decorrido entre a obtenção do estoque e a sua utilização.

Como esta companhia é uma grande multinacional, também observou-se uma movimentação horizontal entre gestores e funcionários-chaves, de uma unidade de negócios para outra, na expectativa de partilhar experiências de sucesso e reduzir fracassos. Mas, ainda assim, o problema permaneceu inalterado.

Tal problemática é agravada pelo fato de que as ações empíricas do gestor se perdem quando este é movimentado para outra unidade de negócio ou quando é desligado do quadro funcional, causando prejuízos imediatos, pois geralmente todo o memorial se vai junto com a movimentação de pessoal, conforme Figura 2.6.



Figura 2.6 – Área principal da cozinha industrial

O relato desta temática aponta para um verdadeiro dilema, visto que a insatisfação existe, é perceptível e até reconhecido, já que gestores e empresas infelizmente incorporam este problema industrial às suas planilhas de controle, restando somente o repasse para a empresa tomadora no momento da negociação ou renovação contratual de preços, cabendo ao tomador a mera aceitação deste fato, pois em grande parte dos casos, este custo não é plenamente visível para ambas as partes negociantes.

2.4 - CARACTERÍSTICAS DAS INFORMAÇÕES HISTÓRICAS DA PRODUÇÃO

Apesar do rigoroso cumprimento do cardápio, foi possível identificar que as informações técnicas pertinentes ao processamento da matéria prima, possuía vulnerabilidade quanto aos aspectos relacionados à objetividade, finalidade, consistência e principalmente quanto às tratativas durante a resolução de um problema ou de uma tomada de decisão.

A coleta de dados constantes nos relatórios de produção, estoque, compras e, principalmente, informações de relatórios de desperdício foi essencial para compreender a magnitude do problema e gerar uma leitura preliminar dos eventuais caminhos trilhados e de seus desdobramentos técnicos. Sob essa ótica referente a tomada de decisão após a coleta de dados, MOREIRA (2002) observa que a tomada de decisão envolve uma situação problema, onde o gerente se depara com várias alternativas de solução. Na verdade, se apenas uma solução se apresentar como viável, não há em princípio um problema de decisão. Em geral, existe mais de uma solução e parte da tarefa do tomador

de decisão é justamente pesquisar o maior número possível de soluções viáveis. Todo problema de decisão também apresenta aquilo que podemos chamar genericamente de dados, que nada mais são que um conjunto de informações a partir das quais o problema deverá ser analisado. A natureza e a variedade dessas informações dependem de cada caso particular: problemas com poucas informações e muitas dúvidas sem uma resposta precisa são problemas mal estruturados, cuja solução dependerá muito de qualidades pessoais de quem toma a decisão. Por outro lado, problemas com dados bem definidos, geralmente numéricos, onde inexistam indagações sem respostas, são chamados de problemas bem estruturados. Para eles, a aplicação de modelos formais de análise é bastante facilitada. Como sempre, na prática, acaba-se ficando em um ponto intermediário entre os problemas muito bem e muito mal estruturados.

A revisão dos procedimentos foi necessária, em virtude da necessidade de confirmação, na prática, sobre o seguimento dos procedimentos e das recomendações dentro do processo produtivo. Esta etapa também contribuiu para a avaliação dos diferentes profissionais, lotados em turnos distintos, quanto à padronização da atuação, de acordo com o rigor técnico recomendado, deixando o processo estável e sem variações de condutas.

2.5 - CARACTERÍSTICAS DA GESTÃO

Nesta fase, foi possível construir um compromisso junto com a Diretoria da empresa, de forma que um alinhamento técnico fosse cultivado, mantido e exercitado durante o dia-a-dia da empresa, de forma que fosse possível abrir um canal de comunicação para apresentar o nível de dissonância entre o cenário esperado e o real encontrado e, consecutivamente, expor as prováveis causas e consequências das problemáticas encontradas. Esta fase foi de extrema importância, pois tornou possível definir verdadeiramente quais caminhos adequados seriam seguidos e, principalmente, as ações que seriam implementadas durante a melhoria do processo industrial, de forma a gerar melhor performance produtiva e de menor custo.

Dentro deste contexto e com a nova redefinição de alguns papéis internos, foi necessário reescrever a maioria dos processos já existentes, acrescentando as questões relacionadas a responsabilidade, controle e inspeção. Propositamente, optou-se por usar planilhas eletrônicas não editáveis, de forma a garantir a fidelidade de dados e a valorizar a automação na apuração de cálculos.

Para a implantação desta fase, foi essencial a aplicação de treinamentos, palestras e auditorias, e principalmente a definição clara e objetiva de objetivos individuais, de forma a garantir o envolvimento e o comprometimento do indivíduo com o negócio, conforme ROBBINS (2002), onde estabelece que a teoria de fixação de objetivos pressupõe que o indivíduo está comprometido com o objetivo, ou seja, que ele está determinado a não rebaixá-lo nem abandoná-lo. Isso acontece mais frequentemente quando os objetivos se tornam públicos, quando o indivíduo tem um centro de controle interno e quando as metas são estabelecidas pela própria pessoa, em vez de impostas

Além disso, de forma a assegurar a sustentabilidade do processo, uma rotina de acompanhamento de resultados foi implementada, de forma a dar continuidade duradoura do processo, uma reunião de apresentação de resultados foi incorporada à pauta da reunião semanal já existente na indústria pesquisada, permitindo a apresentação de dados e informações à diretoria da empresa, demonstrando, assim, o andamento e o resultado do processo produtivo através de gráficos e tabelas, com consequente discussão de soluções.

O envolvimento com os problemas da empresa, deve ser inicializado pelos gestores que estão no topo da estrutura funcional, de forma a contagiar drasticamente todos os funcionários que estão abaixo desta estrutura. Obviamente que a intensidade e profundidade deste envolvimento será variado, dependendo do grau importância que cada atividade tem com o negócio desenvolvido, porém se faz necessário, que todos, indistintamente, estejam envolvidos e sejam partícipes deste processo.

2.6 - CARACTERÍSTICAS DO CONTRATO COMERCIAL

A relação comercial entre prestador de serviço e cliente (que a partir de agora chamaremos de contratado e contratante, respectivamente) possui mais de duas décadas de existência, onde certamente a confiança e certa estabilidade relacional estão estabelecidas entre ambos, porém, apesar do contrato possuir cláusula de negociação de preços anualmente (tendo em vista eventuais necessidades de correções, motivados por reajustes de do valor da mão de obra, taxas de energia, combustível, frete, matéria-prima, dentre outros, por parte da cozinha industrial), é facilmente observado que o comportamento de correção de preços basicamente é majorado com um percentual superior à média geral de inflação, independentemente se há crise, retração de mercado ou qualquer outra dificuldade causada ou sentida pela empresa cliente.

A Tabela 2.3 demonstra a evolução do índice acumulado do INPC (Índice Nacional de Preços ao Consumidor) durante o período de 2010 a 2017, onde é possível constatar que na média o valor acumulado anual sempre esteve em torno de 6% (seis por cento).

Tabela 2.3 - Índice acumulado do INPC.

ANO	INPC	REAJUSTE
2016	6,57%	6,00%
2015	11,27%	8,00%
2014	6,22%	7,00%
2013	5,56%	7,50%
2012	6,20%	8,50%
2011	6,08%	8,00%
2010	6,47%	8,00%

A Tabela 2.4 mostra um comparativo do índice do INPC comparado à evolução do reajuste contratual de serviços, onde podemos extrair que, tecnicamente os preços são reajustados continuamente a cada ano, porém nenhum trabalho foi desencadeado com sucesso para tentar mitigar uma redução maior no fator desperdício, ou no aumento de produtividade, seja através da redução de mão de obra, redução do consumo de energia elétrica/águas, redução do consumo de gás natural (através da otimização do processo de cocção), dentre outros.

Tabela 2.4 - Índice INPC x reajustes do valor contratual.

	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ	ACU M.
2017	0,42	0,24	0,32	0,08	0,36	-	-	-	-	-	-	-	1,42
2016	1,51	0,95	0,44	0,64	0,95	0,47	0,64	0,31	0,06	0,17	0,07	0,14	6,57
2015	1,48	1,16	1,51	0,71	0,99	0,77	0,58	0,25	0,51	0,77	1,11	0,90	1,27
2014	0,63	0,64	0,82	0,78	0,60	0,26	0,13	0,18	0,49	0,38	0,53	0,62	6,22
2013	0,92	0,52	0,60	0,59	0,35	0,26	0,13	0,16	0,27	0,61	0,54	0,72	5,56

2012	0,51	0,39	0,18	0,64	0,55	0,26	0,43	0,45	0,63	0,71	0,54	0,74	6,20
2011	0,94	0,54	0,66	0,72	0,57	0,22	0,00	0,42	0,45	0,32	0,57	0,51	6,08
2010	0,88	0,70	0,71	0,73	0,43	0,11	0,07	0,07	0,54	0,92	1,03	0,60	6,47

Fonte: IBGE.

A bem da verdade, durante estes anos, ocorreram sim várias campanhas para contenção de despesas e para a melhoria da satisfação dos comensais, porém a grande maioria destas ações sucumbiu com o tempo ou foram inócuas e superficiais, em virtude da falta de conhecimento técnico do próprio processo industrial ou do próprio desconhecimento de ferramentas da qualidade que poderiam ajudar. Há um velho bordão em qualidade que se diz: “...aquilo que não é controlado, não pode ser gerenciado...”, e ao meu ponto de vista é exatamente isso que ocorreu. Vale ressaltar, com a devida venha, que a citação anterior não impõe a companhia o meu julgamento ou a minha sentença de que a empresa é desorganizada, amadora ou que está à deriva, não, longe disso!, mas que apenas relega ou desconhece um método de gestão industrial consagrado (utilizando ferramentas básicas da qualidade) e que certamente ajudariam em muito a unidade de negócio.

Então, concluímos que uma característica principal da gestão, é que na grande maioria das unidades desta empresa, os atuais gerentes de negócios foram no passado excelentes supervisores de cozinha industrial, carregando com sigilo uma grande bagagem técnica e prática do dia-a-dia, porém desprovidos de conhecimentos técnicos voltados para o processo industrial, como os de: formação de preço, composição de custos, estatística, planejamento estratégico, dentre outros.

CAPÍTULO 3

MATERIAIS E MÉTODOS

Esta pesquisa foi desenvolvida por meio de observação direta e indireta, no sentido de tentar esgotar o entendimento e clarificar a explicação como o processo interno é desenvolvido. Para isso, foi utilizada uma pesquisa de dados como o objetivo de buscar o detalhamento das rotinas, de forma a garantir um melhor processo de análise crítica dos fatos em questão.

É pacífico o entendimento que, só se inicia uma pesquisa se existir uma pergunta, uma dúvida para a qual se quer buscar a resposta, de forma a garantir a busca ou a procura pela resposta para alguma coisa. As razões que levam à realização de uma pesquisa científica podem ser agrupadas em razões intelectuais (desejo de conhecer pela própria satisfação) e razões práticas (desejo de conhecer com vistas a fazer algo de maneira mais eficaz). Para fazer uma pesquisa científica, não basta o desejo do pesquisador em realizá-la; é fundamental ter o conhecimento do assunto a ser pesquisado, além de recursos humanos, materiais e financeiros, através da utilização de pesquisa de campo, entrevista e análise observacional, de forma a propiciar uma melhor investigação das atividades que seriam pesquisadas.

Para melhor clareza sobre a forma com esta pesquisa foi desenvolvida, discorreremos a seguir sobre a composição e a formação dos tipos de pesquisa científica, para propiciar a melhor fundamentação teórica sobre o assunto, através de:

Os tipos de pesquisa:

- a) Quanto aos objetivos; e
- b) Quanto á os procedimentos técnicos.

3.1 - QUANTO AOS OBJETIVOS AS PESQUISAS PODEM SER

1. **Pesquisa Exploratória:** proporcionar maior familiaridade com o problema (explicitá-lo). Pode envolver levantamento bibliográfico, entrevistas com pessoas experientes no problema pesquisado. Geralmente, assume a forma de pesquisa bibliográfica e estudo de caso (GIL, 2008).
2. **Pesquisa Descritiva:** descrever as características de determinadas populações ou fenômenos. Uma de suas peculiaridades está na utilização de técnicas

padronizadas de coleta de dados, tais como o questionário e a observação sistemática. Ex.: pesquisa referente à idade, sexo, procedência, preferências, etc. (GIL, 2008).

3. **Pesquisa Explicativa:** identificar os fatores que determinam ou que contribuem para a ocorrência dos fenômenos. É o tipo que mais aprofunda o conhecimento da realidade, porque explica a razão, o porquê das coisas. Por isso, é o tipo mais complexo e delicado (GIL, 2008).

3.2 - PROCEDIMENTOS TÉCNICOS AS PESQUISAS PODEM SER

1. **Pesquisa Bibliográfica:** é desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos. Não se recomenda trabalhos oriundos da internet (GIL, 2008).
2. **Pesquisa Documental:** É muito parecida com a bibliográfica. A diferença está na natureza das fontes, pois esta forma vale-se de materiais que não receberam ainda um tratamento analítico, ou que ainda podem ser reelaborados de acordo com os objetos da pesquisa. Além de analisar os documentos de “primeira mão” (documentos de arquivos, igrejas, sindicatos, instituições etc.), existem também aqueles que já foram processados, mas podem receber outras interpretações, como relatórios de empresas, tabelas etc. (GIL, 2008).
3. **Pesquisa Experimental:** quando se determina um objeto de estudo, selecionam-se as variáveis que seriam capazes de influenciá-lo, definem-se as formas de controle e de observação dos efeitos que a variável produz no objeto (GIL, 2008).
4. **Levantamento:** é a interrogação direta das pessoas cujo comportamento se deseja conhecer. Procede-se à solicitação de informações a um grupo significativo de pessoas acerca do problema estudado para, em seguida, mediante análise quantitativa, obterem-se as conclusões correspondentes aos dados coletados. Quanto o levantamento recolhe informações de todos os integrantes do universo pesquisado, tem-se um censo (GIL, 2008).
5. **Estudo de Campo:** procura o aprofundamento de uma realidade específica. É basicamente realizada por meio da observação direta das atividades do grupo estudado e de entrevistas com informantes para captar as explicações e interpretações que ocorrem naquela realidade (GIL, 2008).

6. **Pesquisa - A ação:** um tipo de pesquisa com base empírica que é concebida e realizada em estreita associação com uma ação ou com a resolução de um problema coletivo e no qual os pesquisadores e participantes representativos da situação ou do problema estão envolvidos de modo cooperativo ou participativo (GIL, 2008; THIOLENT, 2011).

3.3 - TIPO DE CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA E SEUS RECURSOS

Este trabalho foi desenvolvido através de uma pesquisa explicativa quanto aos seus objetivos, pois visa identificar fatores que influenciam o desempenho produtivo de uma cozinha industrial, considerando os diferentes processos utilizados para produzir alimentos em larga escala, que serão servidos a empregados de outras indústrias através de contratos de terceirização.

Com referência aos procedimentos técnicos desenvolvidos nesta pesquisa, foi realizado um considerável levantamento do histórico de desempenho produtivo nos últimos 36 (trinta e seis) meses, além do próprio estudo de campo efetivado nas dependências da empresa. Fato que será adicionado à pesquisa bibliográfica desenvolvida com base em material aqui mencionado, constituído principalmente de livros científicos consagrados por diversas academias.

Antecipo como fato curioso, é que mesmo esta empresa, sendo considerada como de grande porte, seja pelo seu capital social subscrito, pelo volume de faturamento anual e pela grande quantidade de colaboradores, é que o histórico da vida produtiva desta companhia não tem merecido a mesma atenção e zelo. Pois o tempo no levantamento de informações pretéritas, sempre é demorado e em algumas vezes são confusas, porém, nada que possa invalidar uma análise técnica mais apurada ou que cause algum impedimento para o desenvolvimento deste trabalho científico.

A análise documental na empresa e os dados das medições, coletados serão a base para o atingimento dos objetivos deste trabalho, que estão intimamente relacionados ao desejo imediato da diretoria em obter maior eficiência de seu processo produtivo com a consequente redução de custos.

3.4 - RESULTADOS ESPERADOS COM A APLICAÇÃO DA METODOLOGIA

- Resenho dos processos de manufatura (estoque, preparação, cocção e distribuição) dos alimentos;
- Maior rigor no acompanhamento do processo produtivo (padronização de atividades);
- Melhor acompanhamento da evolução dos índices de qualidade;
- Aplicação de treinamento uniforme a todos os colaboradores;
- Precificação das rotinas, para discussão e envolvimento de todos, e
- Acompanhamento sistêmico da diretoria, visando a redução de custos e aumento da produtividade da unidade de negócio.

CAPÍTULO 4

RESULTADOS E DISCUSSÃO

4.1 - ANÁLISES DOS RESULTADOS E DIAGNÓSTICO DA CAUSA E EFEITO

No desenvolvimento desta pesquisa científica, foi implementado a ferramenta **PDCA** com o objetivo de identificar as causas e seus efeitos dentro processo industrial, e que neste momento passaremos a detalhar alguns pontos importantes para o entendimento de todo este processo.

Preliminarmente, esta ferramenta advém dos termos de origem inglesa, cujas iniciais são assim representadas: **Plan** (planejar), **Do** (executar), **Check** (verificar) e **Action** (agir). Conforme SLACK *et al.* (2002), “o **PDCA** é a sequência de atividades que são percorridas de maneira cíclica para melhorar atividades”. Para CAMPOS (2004), “é um método de gerenciamento de processos ou sistemas. É o caminho para se atingir as metas atribuídas aos processos dos sistemas empresariais”.

As quatro etapas do ciclo do **PDCA** são as seguintes:

- Planejar (**Plan**), que para CAMPOS (2004), “têm o significado de estabelecer metas sobre itens de controle, estabelecer a maneira (o caminho, o método) para se atingir as metas propostas, está é a fase do estabelecimento da diretriz de controle”;
- Executar (**Do**), que para CAMPOS (2004), “é a execução das tarefas exatamente como previstas no plano e coleta de dados para a verificação do processo. Nesta etapa é essencial o treinamento no trabalho decorrente da fase de planejamento”. Segundo REID e SANDERS (2005), “durante a implementação, os gerentes de processo devem documentar todas as mudanças realizadas e colher dados para a avaliação”;
- Verificar (**Check**), que para CAMPOS (2004), “a partir dos dados coletados na execução, compara-se o resultado alcançado com a meta planejada”. Para REID e SANDERS (2005), “nesta etapa os dados são avaliados para que se verifique se o plano está alcançando os objetivos estabelecidos na fase de planejar”;
- Agir (**Action**), que para CAMPOS (2004), “está é a etapa onde o usuário detectou desvios e atuará no sentido de fazer correções definitivas, de tal modo que o problema nunca volte a ocorrer”. Para REID e SANDERS (2005), “a última fase

do ciclo é agir com base nos resultados das três primeiras fases. A melhor maneira de fazer isso é informar os resultados aos outros integrantes da empresa e depois implementar o novo procedimento se este tiver sido bem sucedido”. CAMPOS (2004) estabelece a relação entre o ciclo do **PDCA** e as etapas do MASP.

4.2 - APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS DA PESQUISA

Nesta seção apresentaremos a análise dos dados obtidos na pesquisa documental realizada, nas diversas entrevistas realizadas com os gestores da empresa e na aplicação dos questionários com os funcionários da empresa envolvidos com a gestão do processo produtivo industrial.

1ª Etapa: Identificação do problema:

A primeira etapa do MASP Conforme CAMPOS (2004), “destina-se a definir claramente o problema e reconhecer sua importância”. Analisando os resultados da pesquisa, verifica-se que os principais motivos estão relacionados com três fatores, sendo eles: falta de padronização das atividades, deficiência na mão de obra (gestores e colaboradores) e desconhecimento técnico da gestão da qualidade pela empresa.

Esta análise dos dados obtidos revela que as perdas decorrentes durante o processo de manufatura de alimentos, são apuradas com menor rigor do que o necessário, combinado com o fato que estas mesmas perdas não são tratadas com a devida profundidade que estas necessitariam. Portanto, dentro deste contexto, é possível assimilar o relato de SLACK *et al.* (1999), quando ele diz que “as falhas na produção podem ocorrer por razões muito diferentes...[..]... o pessoal pode cometer erros simples em seus trabalhos, que impedem o trabalho normal, os materiais dos fornecedores podem estar defeituosos e assim por diante”. Os gestores têm papel importante nesta etapa, pois dentre o conjunto de atividades que se relacionam as falhas SLACK *et al.* (1999) diz que “o primeiro diz respeito à compreensão de quais falhas estão ocorrendo na manufatura e por que ocorrem”.

2ª Etapa: Observação

A segunda etapa do MASP conforme relata CAMPOS (2004), é destinada a “investigar as características específicas do problema com uma visão ampla e sob vários pontos de vista”. Verificou-se através da pesquisa documental que a empresa se utiliza de relatórios de inspeção interna, para o registro e controle dos motivos das perdas do processo produtivo, que conforme WERKEMA (1995), “uma folha de verificação é a ferramenta da qualidade utilizada para facilitar e organizar o processo de coleta de dados, de forma a contribuir para aperfeiçoar a posterior análise dos dados obtidos”. Para uma melhor observação a respeito dos motivos das paradas no processo produtivo tomou-se como base os dados referentes ao mês de novembro de 2016, por serem estes os dados mais recentes da pesquisa, conforme a Tabela 4.1. Diante dos dados obtidos para saber o problema mais significativo no processo produtivo, foi utilizada a ferramenta do Diagrama de Pareto, que é uma técnica que permite à empresa selecionar prioridades quando há um grande número de problemas. Segundo o princípio de Pareto, os itens significativos de um grupo normalmente representam uma pequena proporção do total dos itens desse mesmo grupo. De acordo com o Tabela 4.1, percebe-se que os problemas relacionados à MÃO-DE-OBRA são os que têm maior impacto sobre as ocorrências registradas, com 57% (cinquenta e sete por cento), e, portanto devem ser o foco das ações por parte da empresa. Analisando os dados obtidos fica clara a importância da utilização do Diagrama de Pareto e da Folha de Verificação nesta etapa do MASP, para que se possam identificar os principais motivos destas ocorrências.

Tabela 4.1 – Resumo das ocorrências 2016.

OCORRÊNCIAS	QUANTIDADE ANO
Cocção Pré-Preparo	3
Distribuição	1
Estoque Frio	2
Estoque Natural	3
Higiene (ocorrência)	1
Mão-de-obra	46
Matéria Prima	4
Pré-preparo	18
Satisfação (< 80%)	2
Transporte	1
TOTAL	81

GRÁFICO DE PARETO

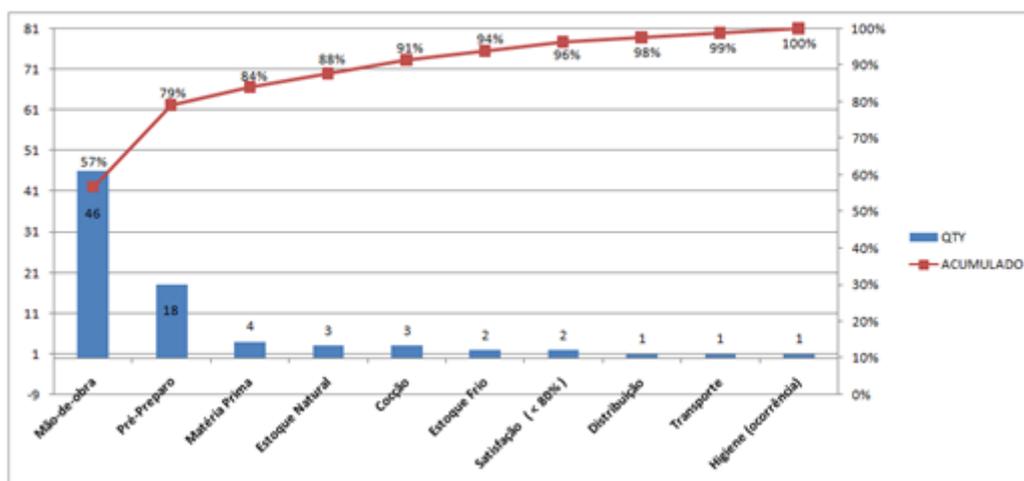


Figura 4.1 - Gráfico de Pareto com as ocorrências do processo industrial.

3ª Etapa: Análise

Conforme a Figura 4.1 nesta etapa e através da definição de CAMPOS (2004), que destina-se a “descobrir as causas fundamentais”, depois de identificar o problema e observá-lo nas etapas anteriores. Para analisar as possíveis causas dos problemas, fez-se o uso do diagrama de causa e efeito (Ishikawa), que é um gráfico cuja finalidade é organizar o raciocínio e a discussão sobre as causas de um problema prioritário de qualidade. Os problemas estudados por meio do diagrama são enunciados como uma pergunta que tem a seguinte estrutura: por que ocorre este problema? ou quais as causas deste problema?”. Para esta etapa da pesquisa foram coletados dados através das entrevistas realizadas com o gerente da unidade de negócio e com alguns colaboradores considerados chaves dentro do processo industrial, e teve por objetivo obter informações específicas para a montagem do diagrama de causa e efeito, e assim foi colocado ao entrevistado, atendendo a estrutura de pergunta indicada anteriormente, o seguinte questionamento: Em sua opinião, quais as causas primordiais que influenciam diretamente no aumento do desperdício da cozinha industrial?

Os dados coletados através da entrevista foram sintetizados em diagrama e exibidos na Figura 4.2.

Os dados coletados através da entrevista foram sintetizados no diagrama abaixo:

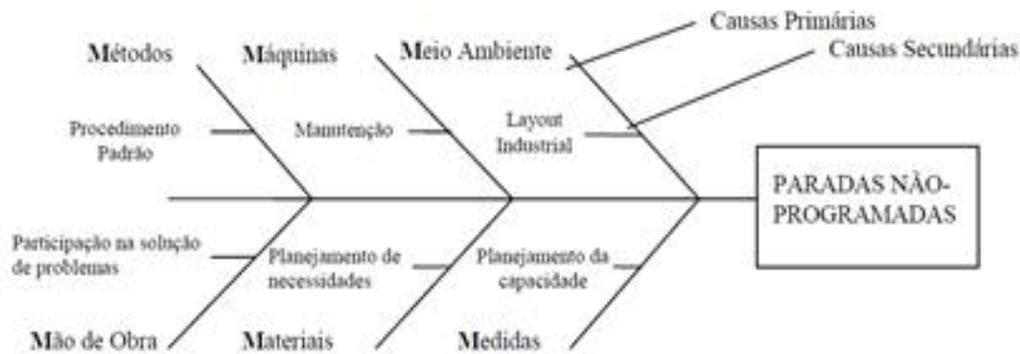


Figura 4.2 - Diagrama de Ishikawa com causa e efeito do processo.

Analisando as informações contidas no diagrama de causa e efeito (Figura 4.2), percebem-se as causas que influenciam em cada um dos fatores estudados, conforme abaixo:

Quanto a métodos, a causa primordial identificada através da entrevista foi a dificuldade em estabelecer o cumprimento padrão dos procedimentos no tratamento dos problemas. Quanto a máquinas e equipamentos, não foi identificado problema relevantes que pudessem comprometer a manufatura, além do que, a empresa se utiliza da técnica da manutenção corretiva onde as manutenções corretivas não são programadas, mas sempre executadas quando ocorrem quebras ou falhas inesperadas. Quanto ao meio ambiente, não houve identificação de grandes aspectos comprometedores que pudessem merecer maior atenção, porém foi observado pequenas oportunidades de melhorias quanto ao sentido do fluxo e contra-fluxo da cozinha, visto que o layout industrial para atender ao ritmo do processo, e que segundo SLACK *et al.* (1999), “o arranjo físico por produto é aquele em que os recursos de transformação estão configurados na sequência específica para a melhor conveniência do produto ou tipo de produto”. Quanto à mão de obra, houve maior concentração de destaques para melhoria, onde foi mencionada por exemplo, a necessidade de promover uma maior participação dos funcionários na solução dos problemas, o que reforça a afirmação que a chave para o sucesso é ter um sistema de produção que destaca os problemas e um sistema humano que produz pessoas capazes e dispostas a identificá-los e solucioná-los. Quanto a materiais, foi mencionado o planejamento de necessidades de materiais e matéria-prima, que de acordo com JACOBS e CHASE (2009), “a parte do planejamento da necessidade de materiais das atividades de manufatura interage mais firmemente com o programa mestre, com o arquivo da lista de

materiais, com o arquivo dos registros de estoque e com os relatórios de produção”. E quanto a Medidas, foi mencionada a necessidade do planejamento da capacidade, que conforme JACOBS e CHASE (2009), “ao determinar as necessidades de capacidade, é necessário tratar as demandas por linhas de produtos individuais, capacidades de fábricas individuais e a alocação da produção em toda a rede da fábrica”.

4ª Etapa: Plano de ação

Após a identificação do problema, observação e análise das causas principais, nesta etapa do MASP conforme CAMPOS (2004), que é destinada a “conceber um plano para bloquear as causas fundamentais”, em conjunto com a direção da empresa, foi elaborado um plano de ação de curto e médio prazo. Conforme CHIAVENATO e SAPIRO (2003), “um plano estratégico é um plano para a ação. Mas não basta apenas a formulação das estratégias dessa ação. É necessário implementá-las por meio de programas e projetos específicos. Requer um grande esforço de pessoal e emprego de modelos analíticos para a avaliação, a alocação e o controle de recursos”. Desta forma, a empresa implementou planos de ação na busca de solucionar os problemas, envolvendo primordialmente os envolvidos no processo, bem como assegurando medidas de acompanhamento e medição, no sentido de fiscalizar e controlar o processo industrial descrito.

5ª Etapa: Execução

Mediante a concepção de um plano de ação devidamente aprovado e consensado pelo corpo diretivo da empresa, estabeleceu-se um cronograma de atividades para permitir maior e melhor visibilidade dos próximos passos que seriam trilhados pelas equipes de trabalho. Conforme CAMPOS (2004), esta etapa do MASP destina-se a “bloquear as causas fundamentais”. É nesta etapa que deve ser colocado em prática o plano de ação em busca de equacionar os problemas encontrados. CAMPOS (2004), onde foi indicada a utilização da ferramenta 5W2H juntamente com a folha de verificação, que servirá para que se possa medir se o plano está conseguindo o resultado esperado.

6ª Etapa: Verificação

Nesta etapa buscou-se obter dados sobre o planejamento e controle que a empresa faz sobre as ações corretivas, visto que conforme CAMPOS (2004), esta etapa destina-se a “verificar se o bloqueio foi efetivo”. De acordo com os dados obtidos, 66% (sessenta e seis por cento) dos pesquisados afirmaram que participam apenas do controle das ações corretivas, repassando os resultados obtidos e os problemas identificados para os seus superiores, enquanto que 24% (vinte e quatro por cento) afirmaram que participam de reuniões periódicas para o planejamento e controle das ações corretivas, e apenas 10% (dez por cento) afirmaram que não participam de reuniões periódicas sobre o planejamento e controle das ações corretivas. Para CHIAVENATO e SAPIRO (2003), “o planejamento deve maximizar os resultados e minimizar as deficiências utilizando princípios de maior eficiência, eficácia e efetividade. Eles são os principais critérios de avaliação da gestão”, e sobre controle o mesmo autor afirma que “é a função administrativa que monitora e avalia as atividades e resultados alcançados para assegurar que o planejamento, a organização e a direção sejam bem-sucedidos”. Analisando os dados obtidos percebe-se que a empresa faz um controle sobre as suas ações corretivas, sendo que a maioria dos pesquisados participa apenas do controle repassando as informações para os seus superiores, o que indica que as definições do planejamento e controle são realizadas pelos gestores.

7ª Etapa: Padronização

Conforme CAMPOS (2004), o objetivo desta etapa é “prevenir contra o reaparecimento do problema”. Com o objetivo de obter dados sobre a utilização de procedimentos padrão por parte da empresa, foi pesquisado através do questionário, a existência de procedimentos padrão quanto às paradas operacionais e as paradas de manutenção. De acordo com os dados obtidos, verifica-se que 40% (quarenta por cento) dos pesquisados optaram pela resposta Existe plano de ação para todos os tipos de desperdício, sendo que os demais 60% (sessenta por cento) optaram por Existe plano de ação para alguns tipos de desperdício, o que evidencia que a empresa se utiliza de procedimentos padrão para a solução dos problemas operacionais, mas, contudo estes procedimentos ou não atendem a todos os tipos de paradas ou não são do conhecimento de todos participantes do processo produtivo. “O Procedimento Operacional Padrão

(POP), seja técnico ou gerencial, é a base para garantia da padronização de suas tarefas e assim garantirem a seus usuários um serviço ou produto livre de variações indesejáveis na sua qualidade final”.

8ª Etapa: Conclusão

A conclusão das etapas do MASP conforme CAMPOS (2004), destinam-se a “recapitular todo o processo de solução do problema para trabalho futuro”, onde o mesmo autor ainda relaciona as tarefas que compõem esta etapa: “relação dos problemas remanescentes, planejamento do ataque aos problemas remanescentes e reflexão”. Com base nos dados obtidos, a ampla maioria dos pesquisados com um índice de 86% (oitenta e seis por cento) considera que é mandatoriamente necessário que se tenha um programa estruturado para identificar as causas fundamentais de desperdício, como uma ferramenta adequada para reduzir custos industriais, enquanto que apenas 14% (quatorze por cento) dos pesquisados consideram que tem alguma necessidade. CAMPOS (2004), diz que “cada nova meta ou melhoria é um novo problema, e, portanto requer alguma alteração no processo. Não se pode pretender alcançar resultados diferentes fazendo as coisas do mesmo jeito”.

4.3 - PERFIL DA EMPRESA

Esta pesquisa científica teve início em 01/Junho/2016, em uma grande empresa do segmento de fornecimento de refeições para indústrias instaladas no Distrito Industrial de Manaus, que por razões estratégicas e comerciais, não terá a sua identidade revelada. Fundada há algumas décadas, esta empresa tem sua sede em outra unidade da federação brasileira, e já entregou mais de um milhão de refeições por dia para pouco menos de 400 cidades do Brasil, atingindo assim faturamentos milionários, que acabou por colocá-la como uma das líderes nacional no segmento de refeição industrial. Ao longo de tantos anos de dedicação e esforço, vários prêmios nacionais foram alcançados, bem como importantes certificações foram conquistadas, como: ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001 e ISO 22000.

Esta empresa está presente em quase todas as capitais de estado do nosso país, e é muito comum a participação em processos que envolvam concorrência em empresas que estão localizados outros estados da brasileiros. Tecnicamente, este é um dos objetivos e

estratégias utilizados para aumentar o *market share* nacional, pois acredita que quanto maior for o volume de entrega, maior e melhor será a sua capacidade de negociação durante a aquisição dos seus insumos industriais, pois poderá negociar maior desconto em detrimento do seu alto volume.

A modalidade da prestação de serviços é o fornecimento de refeições aos, que são confeccionadas dentro da própria instalação do cliente, através de espaço cedido a título de comodato, recaindo também sobre o contrato a discussão pelos custos de infraestrutura predial, adaptações, maquinário, utensílios, taxas de consumo e demais despesas decorrentes desta operação. Também existe a possibilidade de que o alimento fornecido seja manufaturado em outra localidade e apenas transportado para o cliente, recaindo em discussão adicional os custos relacionados com frete, traslado e distribuição.

4.4 - PESQUISA E COLETA DE DADOS

A coleta de dados se deu através de análise documental, análise do conteúdo de documentos, relatórios de auditoria interna, e coleta de informação com pessoas diretamente ligadas as áreas da pesquisa, visando sempre à exatidão das informações.

Para análise dos dados coletados, utilizou-se a comparação direta entre o conteúdo descritivo nas descrições de cargo com atual atribuição e operacionalização das atividades realizadas pelos colaboradores, visando identificar eventuais discrepâncias entre o escrito e realizado, além de também serem observadas eventuais lacunas descritivas. Este método observacional consistiu na comparação direta entre o que previsto versus realizado pela mão de obra durante a manufatura dos alimentos (MARTINS, 2000).

Dessa forma, considerou-se que este método comparativo seria o mais adequado. Para tanto, realizou-se o levantamento de todos os dados referentes o atual fluxo de trabalho, e posteriormente foram comparadas estas análises e observações, de forma a se obter a perfeita análise comparativa entre o previsto e o que realmente é praticado durante o processo industrial desta pesquisa.

É notório que os documentos analisados fundamentaram toda a percepção da investigação científica, porém, também é necessário registrar que apesar de haver relativa quantidade de documentos históricos, estes, fatalmente foram prejudicados pela sua quantidade e pelo seu conteúdo que muito deixaram a desejar, principalmente quanto à

profundidade de análises técnicas e principalmente quanto a dados históricos de resultados.

4.5 - DISCUSSÃO DA ÁREA DE ATUAÇÃO DO PROBLEMA

A empresa em estudo atua dentro de uma grande montadora de motocicletas e possui em média 1.825 funcionários, que realizam suas refeições no local. Assim, a mesma conta com uma cozinha industrial para preparo das refeições. O levantamento dos dados se deu por análise direta de documentos, observações de atuações, conversa com os responsáveis do setor, planilhas de resultados, relatórios internos e análise de tabelas e atas de reuniões específicas.

Considerável parte deste levantamento se deu a partir de observação e conversa direta com colaboradores e principalmente com a responsável pela cozinha. Algumas observações de discrepância foram identificadas com a simples análise comparativa de procedimentos em diferentes turnos, por exemplo.

A empresa da empresa em estudo contar com um corpo técnico profissional adequado (como: nutricionista, cozinheiros, gestores e suporte administrativo), não foi evidenciado vestígios de análises técnicas advindas de um profissional da área de processos industrial ou da qualidade.

É claro que aqui não se tem o desejo ou sentido direto de se estabelecer a obrigatoriedade ou a extrema necessidade em se ter um profissional da área processos industriais ou da qualidade, mas apenas estabelecer uma conexão necessária entre o conhecimento técnico destas áreas para realização de quaisquer atividades industriais, sob pena de contração de prejuízos inerentes ao processo de manufatura.

4.6 - PERÍODO DE ANÁLISE

O período analisado de coleta de dados ocorreu entre fevereiro a abril deste ano. Estas análises aconteceram na própria unidade de negócio em estudo, através de análises de documentos impressos e em grande parte em mídia eletrônica. Antecipadamente, destaca-se para análise comparativa das descrições de cargos que ensejaram por parte da própria empresa, em uma atualização imediata, tendo em vista a identificação de algumas discrepâncias detectas preliminarmente e que fatalmente poderiam comprometer qualquer estudo ou reflexão.

A metodologia utilizada na composição da Figura 4.3, consiste em apurar o valor individual de cada tipo de refeição oferecido ao trabalhador regularmente, ao qual denominamos de *kit* o conjunto de todos os tipos de refeições servidos durante o dia.

Para efeito de cálculo mensal, adotamos o conjunto de 22 dias úteis como representação de um mês cheio, considerando ainda a média de 1.825 funcionários. Através do produto direto entre o valor do *kit*, quantidade de dias úteis no mês e quantidade de funcionários, obtivemos o valor do custo total mensal, denominado de CUSTO ATUAL – Fatura Mensal/Anual, que posteriormente será majorado pelo índice de reajuste anual da fatura (previsto em contrato comercial).

É possível perceber que o valor do incremento provocado pelo reajuste anual de preços, é equivalente a aproximadamente ao pagamento de 54 (cinquenta e quatro) funcionários, com salário equivalente ao valor mínimo atual (R\$ 937,00), sem considerar os valores de encargos sociais e trabalhistas.

Ainda sob essa análise, verificamos como essas variáveis influenciaram a formação dos custos industriais da empresa, sendo possível inclusive, visualizar o comportamento desses indicadores ao longo de sete anos, conforme demonstrado na Figura 4.4.

Podemos também, apreciar que os vetores de reajuste e de desperdício estão tecnicamente colados em relação ao seu valor percentual, e que a existência de um, não foi suficiente para inibir a formação do outro. Em tese, e considerando o estado perfeito de uma gestão, seria pelo menos presumir a necessidade de que um pudesse anular o efeito do outro, porém na prática isso não aconteceu.

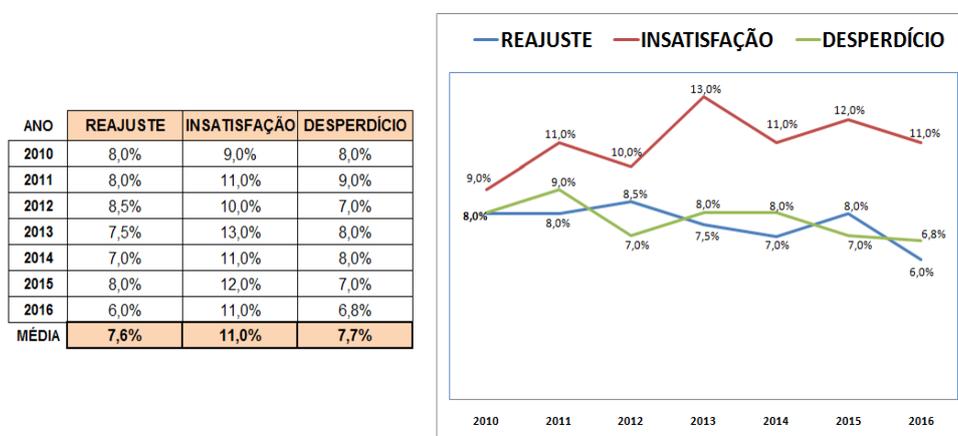


Figura 4.4 – Comparação dos três componentes do custo.

Outro detalhe intrigante na Figura 4.4, é que o vetor da Insatisfação, apresenta-se como aparentemente inócuo financeiramente, mas não o é. Isto se dá, tendo em vista que atualmente esta variável é desconhecida pela empresa contratante, e que este custo de insatisfação “é/deve” fazer parte da composição de preços pela contratada.

Em resumo, dos três componentes deste custo industrial, podemos simbolicamente podemos classificar cada composição, conforme a Tabela 4.2:

Tabela 4.2 - Características das componentes do custo.

CUSTOS	NOME	CARACTERÍSTICA	OPÇÕES
1ª Componente	REAJUSTE CONTRATUAL	Visível, Conhecida e Prevista em Contrato	Melhorar as negociações de reajuste
2ª Componente	DESPERDÍCIO	Visível, Desconhecida e não Calculada	Meta de Redução e Gerenciamento
3ª Componente	INSATISFAÇÃ O	Invisível, Desconhecida e não Calculada	Meta de Redução e Gerenciamento

Através de uma simulação básica, é possível projetar o quanto financeiramente estamos falando, conforme Figura 4.5.

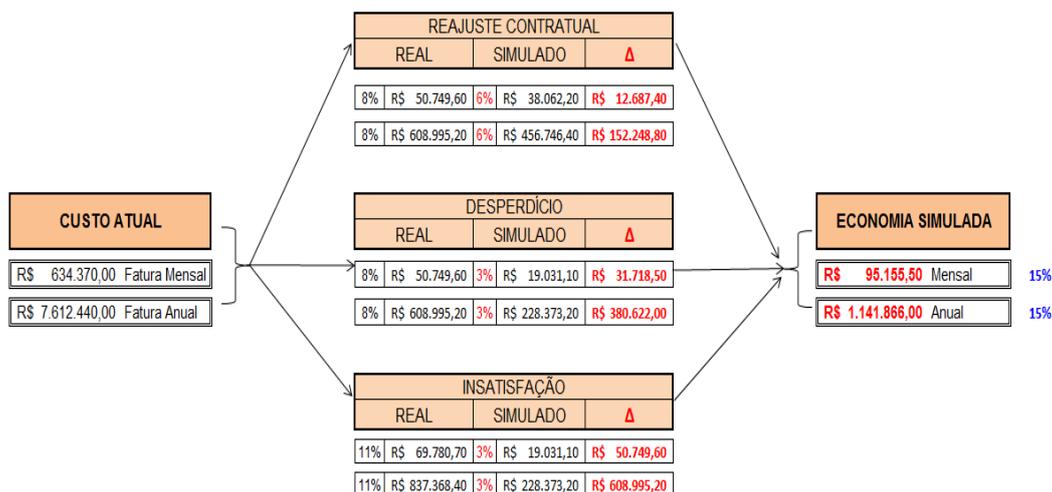


Figura 4.5 – Simulação dos três componentes do custo.

A metodologia utilizada na composição da Figura 4.5, consiste em comparar o CUSTO ATUAL Mensal/Anual pelos resultados obtidos através do REAJUSTE CONTRATUAL, pelo DESPERDÍCIO e pelo nível de INSATISFAÇÃO.

Em relação ao REAJUSTE CONTRATUAL, é notório que sua aplicação é real, esperada e prevista em contrato, porém identificamos que há espaço para que o índice de reajuste não seja aplicado em sua totalidade. A justificativa para esta não aplicação é sustentada justamente pelo nível de insatisfação apurado diariamente. Por precaução, recomendamos que uma cláusula de salvaguarda seja aditivada no atual contrato de prestação de serviços, permitindo com isso, que esta penalização seja imposta de maneira segura e definitiva.

Com referência ao fator DESPERDÍCIO, é natural concluir que no processo de manufatura de alimentos, sempre haverá sobras, causadas pelo próprio produto comprado, como por exemplo: proteína de segunda ou terceira, por erro no processo de estocagem, preparação ou cocção, ou por outras formas. O fato central é que este fator é previsível e sempre estará dentro da planilha de custos da empresa que é responsável pelo processamento, que neste caso é a empresa terceirizada. O problema central é investigar quem é o real patrocinador financeiro deste quesito DESPERDÍCIO.

Sobre o quesito INSATISFAÇÃO, também é natural replicar que a condição de estar satisfeito/insatisfeito é variável, continua presente e muitas das vezes incontrolável por parte da unidade gestora, sob a justificativa que a questão gosto/preferência é relativa entre os indivíduos, só que este pensamento conformista, em nada contribui para a melhoria de um processo industrial, cabendo sim, imposição real e rigorosa de métricas de controle de qualidade que possam balizar esta situação.

4.9 - ANÁLISE DOS DADOS

Os dados coletados foram agrupados por categoria, de forma a possibilitar uma análise comparativa mais facilitada, permitindo uma melhor visualização do cenário em questão. Todos os dados foram transcritos em tabelas eletrônicas e posteriormente foram transferidos para a formação de cada gráfico correspondente. Durante todo o processo de pesquisa e coleta de dados, uma pesquisa bibliográfica foi intermediada de forma a facilitar a compreensão primária acerca da problemática estabelecida nesta pesquisa científica.

Mediante esta intermediação, foi possível apresentar uma conclusão que tornasse viável e praticável, quando considerado a relação teoria versus empírico. Nesta apresentação dos resultados, optou-se por expor cada pergunta ao seu respectivo gráfico representativo, conforme demonstrado a seguir.

A Figura 4.6 mostra o perfil dos colaboradores pesquisados revelou que 54% pertencem ao gênero feminino e 46% masculino.

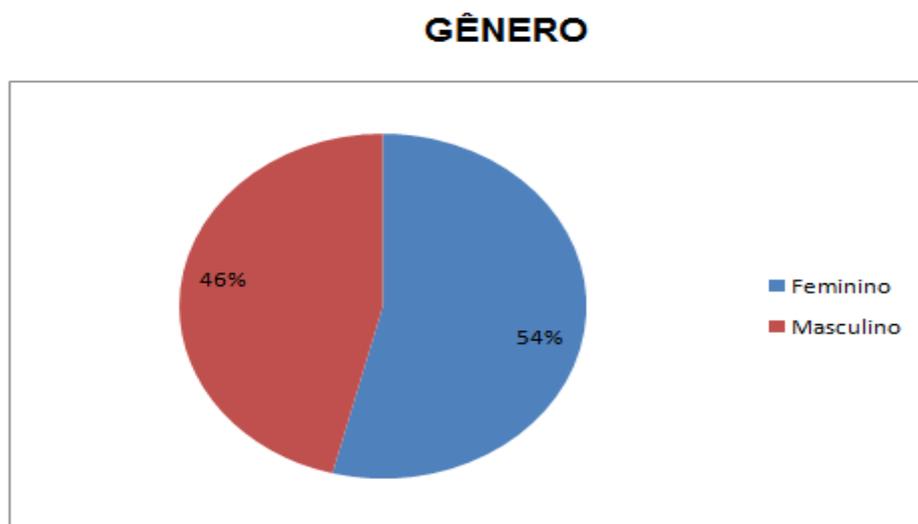


Figura 4.6 – Gênero

Com relação à idade dos funcionários pesquisados, na Figura 4.7 constatou-se que a maioria está destruída nos dois extremos das faixas, assim representado: 12 colaboradores em cada uma das duas faixas não centrais e seis funcionários em cada uma das duas faixas centrais.

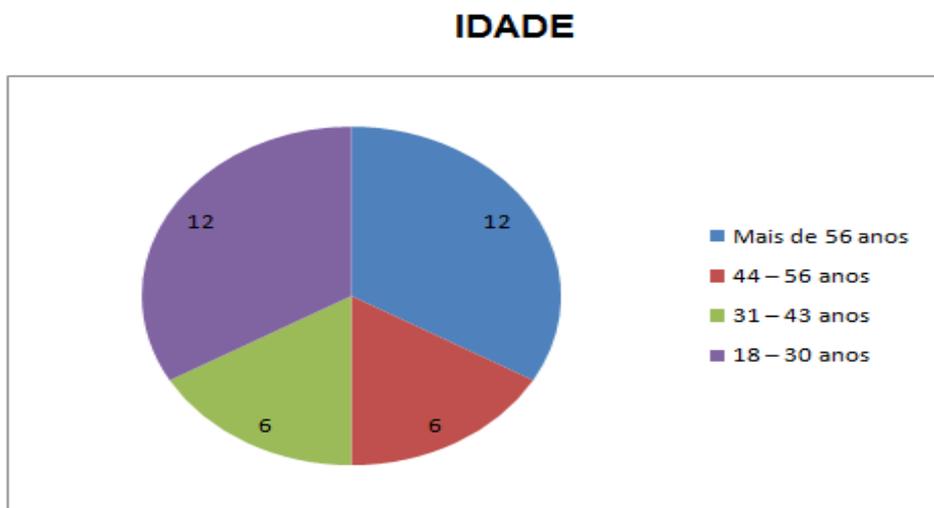


Figura 4.7 – Idade.

A Figura 4.8 retrata que dentro do grupo pesquisa, 32% são solteiros, constituindo a maioria, seguidos de 38% de casados. O percentual de separados é 28%, enquanto que divorciados e viúvos é 1% cada.

ESTADO CIVIL

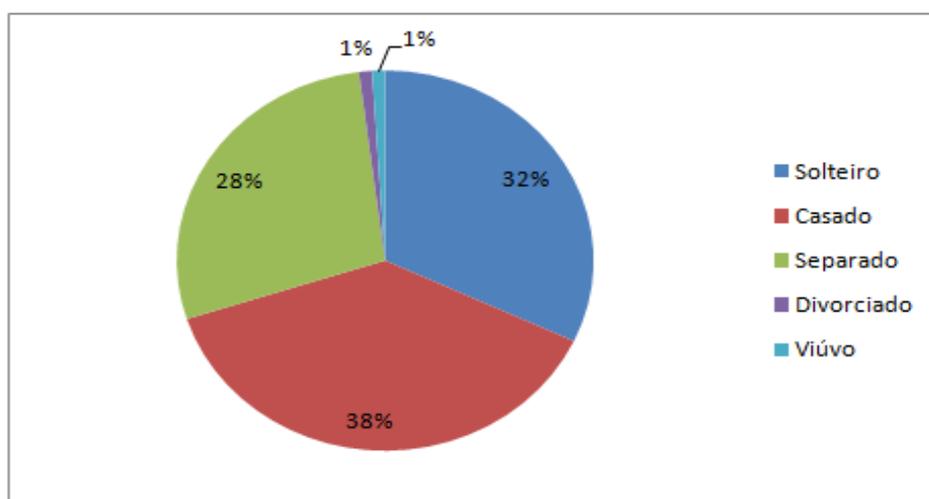


Figura 4.8 – Estado civil

Figura 4.9 revela que o grau de instrução que os funcionários que possuem algum tipo de formação em nível superior gira em torno de 7%, enquanto que o nível básico/médio concentra 90% da população, deixando ainda 3% com nível elementar (alfabetização).

GRAU DE INSTRUÇÃO

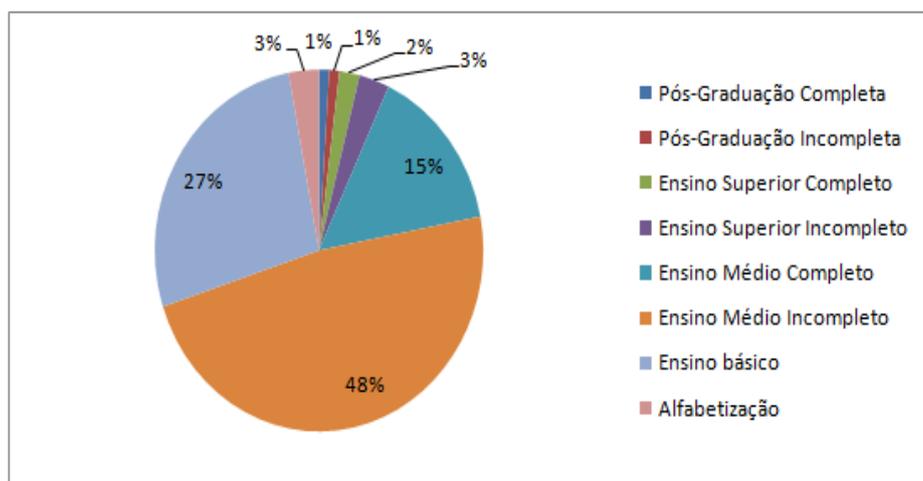


Figura 4.9 – Grau de instrução

TIPO DE CONTRATO

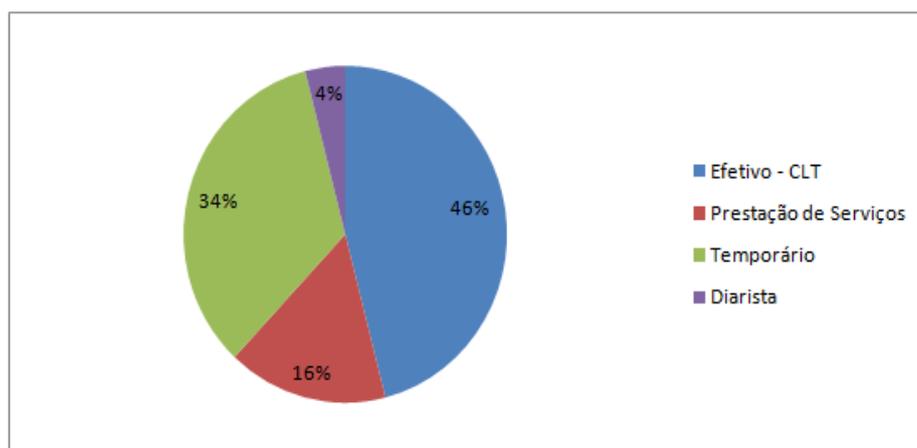


Figura 4.10 – Tipo de contrato de trabalho.

A Figura 4.10 mostra o perfil dos contratos, onde 46% da população possuem vinculação CLT, enquanto que 16% são prestadores de serviço e 34% são temporários, além de 4% dos diaristas.

TEMPO DE SERVIÇO

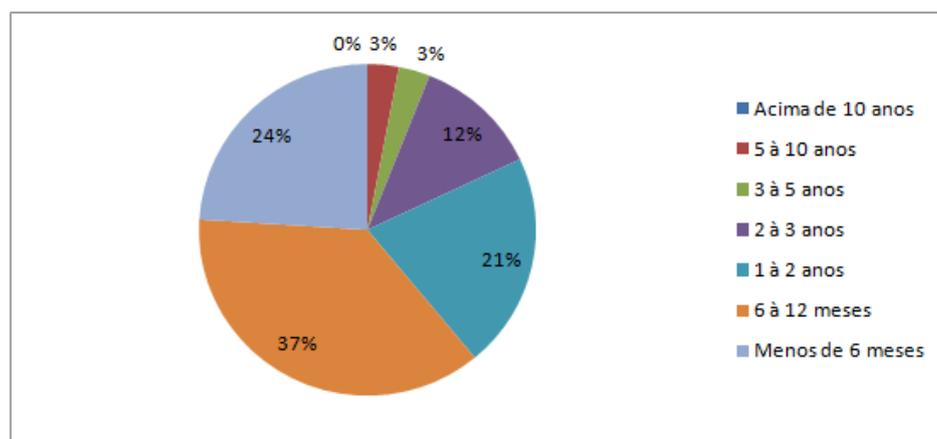


Figura 4.11 – Tempo de serviço

A Figura 4.11 revela que em relação ao tempo de serviço dos funcionários, é possível afirmar que a grande massa da mão de obra é considerada novata, conforme a distribuição que resultou em: 24% têm menos de seis meses de empresa, 37% têm entre seis meses a um ano, 21% menos de dois anos e 12% possuem menos de três anos de companhia.

A Figura 4.12 demonstra que 74% dos funcionários não acham justo o salário que ganham em função daquilo que faz no seu dia-a-dia. Número muito expressivo, pois

apenas uma minoria de 26% julga que o valor de sua remuneração está adequado para aquilo que executa.

Considera o seu salário justo em relação ao trabalho que faz?

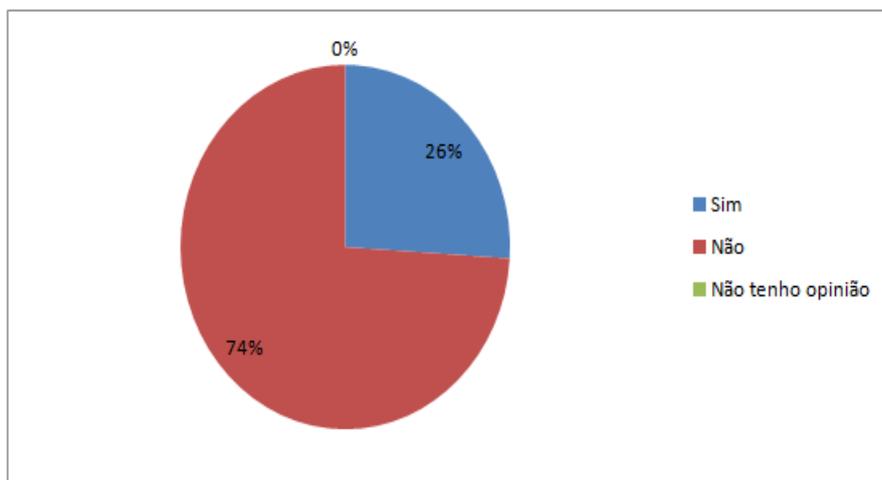


Figura 4.12 – Remuneração justa.

Não diferentemente da enquete anterior, a Figura 4.13 expõe que, quando o quesito está associado ao salário dos demais funcionários da equipe, cerca de 72% afirmam que não há equilíbrio salarial na empresa.

O seu salário é justo quando comparado com os salários dos colegas?

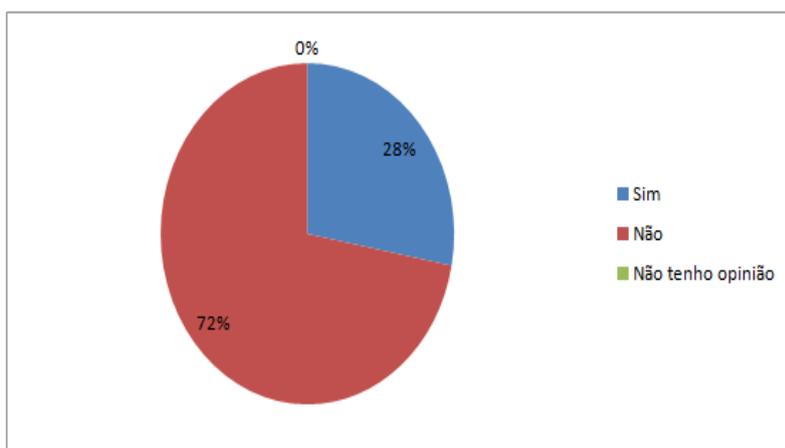


Figura 4.13 – Equiparação

Na Figura 4.14, é possível verificar que a maioria relativa, cerca de 55% dos pesquisados consideram o seu gestor na categorial de bom profissional, porém os percentuais restantes de 45% não concordam ou não possuem opinião firmada.

Considera seu chefe gestor como um bom profissional?

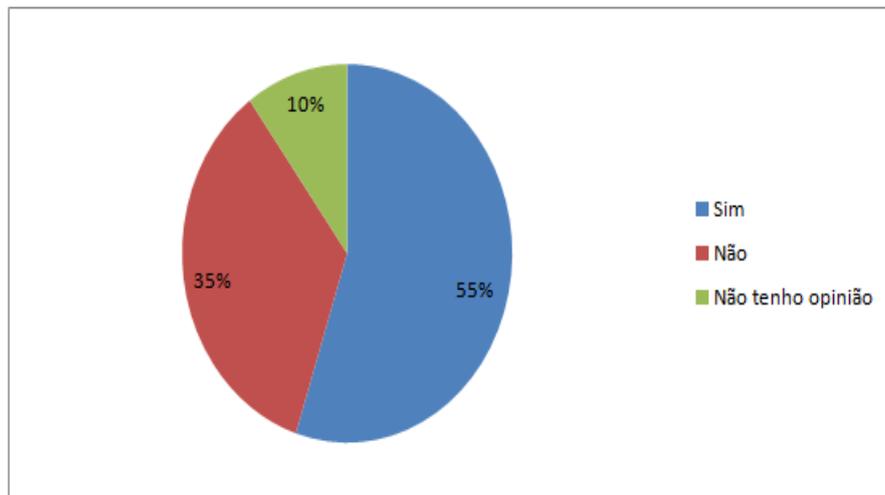


Figura 4.14 – Gestão.

A Figura 4.15 retrata que 52% sempre se sentem respeitados por seu gestor e 33% quase sempre, em contrapartida, 15% da amostra tem queixas ou não se sentem respeitados pelo seu gestor imediato.

Sente-se respeitado pelo seu chefe?

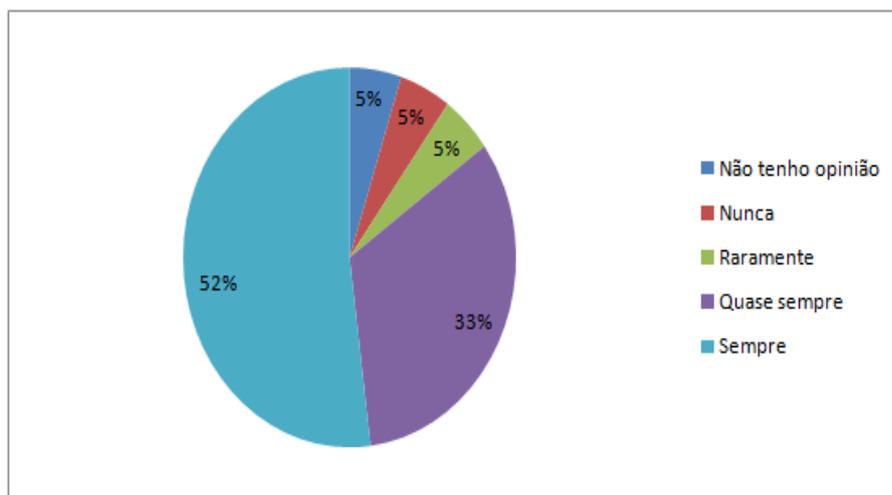


Figura 4.15 – Respeito pelo gesto.

Figura 4.16, é possível identificar que a maioria relativa afirma que assuntos de interesse coletivos, tidos como importantes, não são trazidos ao conhecimento das equipes de trabalho, resumindo este conhecimento apenas a aos gestores da empresa

Os assuntos importantes são debatidos em equipe?

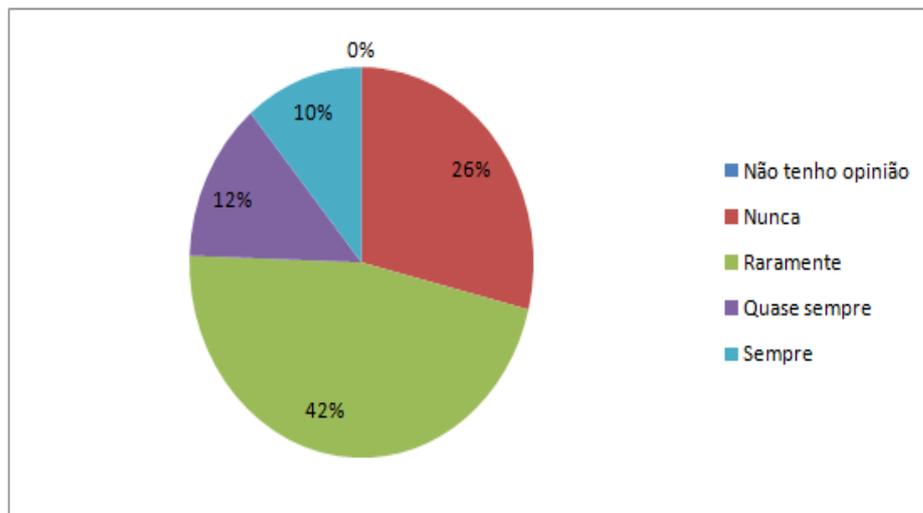


Figura 4.16 – Participação da equipe.

A Figura 4.17 revela que o sentimento de que a empresa valoriza o trabalho executado pelos trabalhadores é percebido apenas por menos de um quarto da amostra.

Considera que o seu trabalho é reconhecido e valorizado pela empresa?

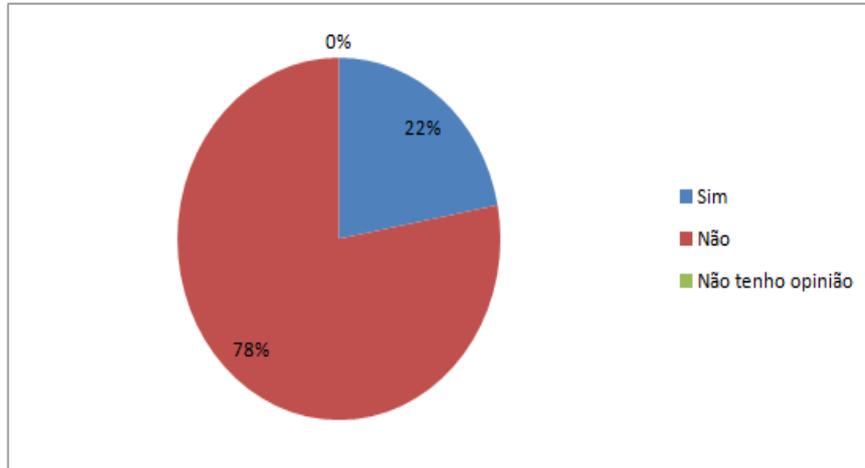


Figura 4.17 – Valorização do trabalho

O fator Treinamento é demonstrado na Figura 4.18, onde constatamos que 42% dos pesquisados afirmam que não receberam uma formação mínima para a execução da tarefa, enquanto que 36% receberam. Em entrevista com a população que não recebeu Treinamento, ficou constatado que a justificativa da não execução, é que ou colaborador não iria exercer atividade complexa ou que o trabalhador já era profissional graduado.

Ao iniciar o trabalho, quanto você recebeu de treinamento?

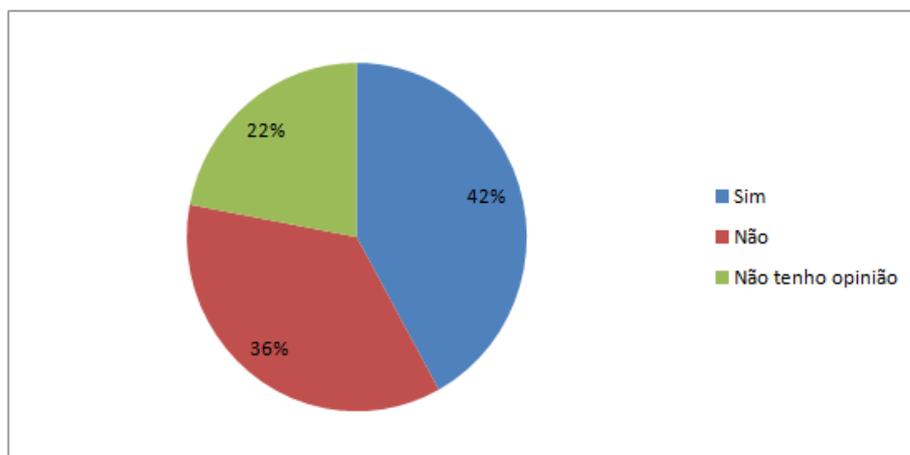


Figura 4.18 – Treinamento prévio

A Figura 4.19 retrata sobre a formação profissional e pessoal, onde 45% dos pesquisados responderam que não existe, contra 35% que disseram que não há qualquer forma de Treinamento. Chama a atenção que 20% não responderam este quesito por algum motivo.

Há treinamentos para o desenvolvimento profissional e pessoal?

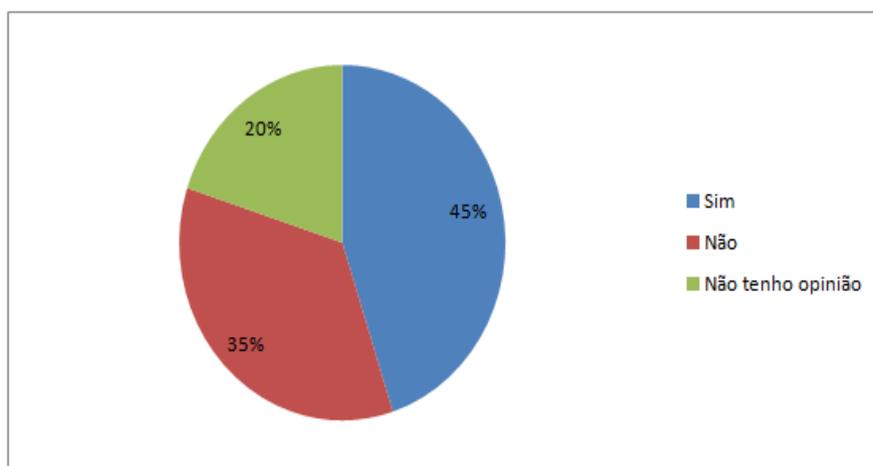


Figura 4.19 – Desenvolvimento profissional

Na Figura 4.20, observamos que sobre a indagação de um aprendizado contínua, formal ou informal, constatou-se um equilíbrio ou empate técnico, entre os que afirmam que sim, os que não e os que não responderam.

Há treinamento para o desenvolvimento de uma aprendizagem contínua?

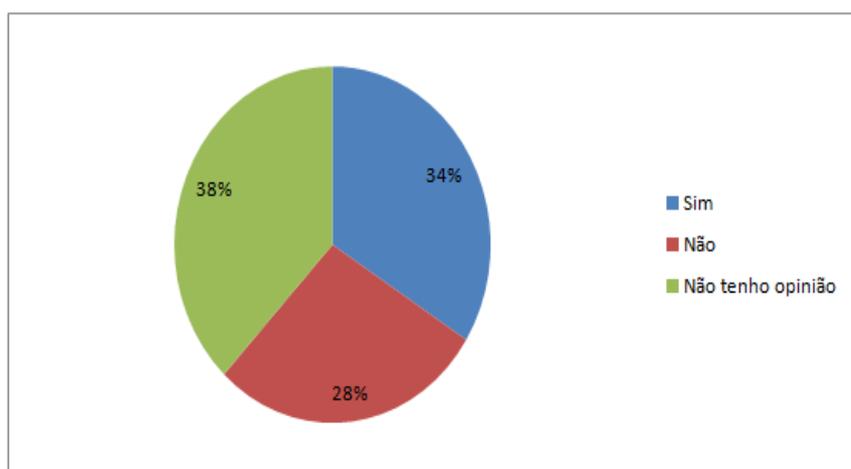


Figura 4.20 – Aprendizagem contínua

Na Figura 4.21, é possível entender sobre o quesito desenvolvimento profissional, onde o equilíbrio se repetiu, porém em entrevista posterior, ficou constatado que os 32% que afirmou positivamente para a existência de desenvolvimento, é a maioria destes obteve algum tipo de ascensão profissional.

O setor oferece oportunidades para o desenvolvimento profissional?

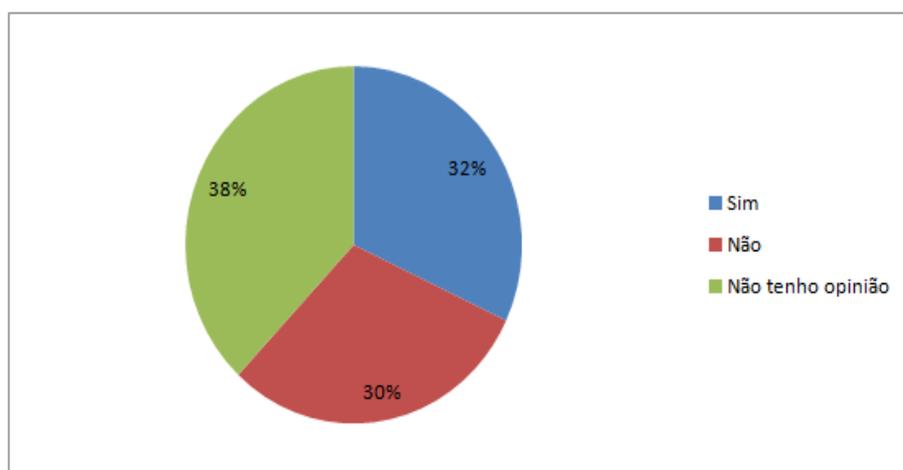


Figura 4.21 – Oportunidades profissionais.

A Figura 4.22, que trata das oportunidades de desenvolvimento profissional, foi evidenciado que 62% não acreditam que exista alguma oportunidade de crescimento profissional nesta empresa, salvo em condições isoladas e esporádicas.

Eu acredito que existam oportunidades de crescimento profissional?

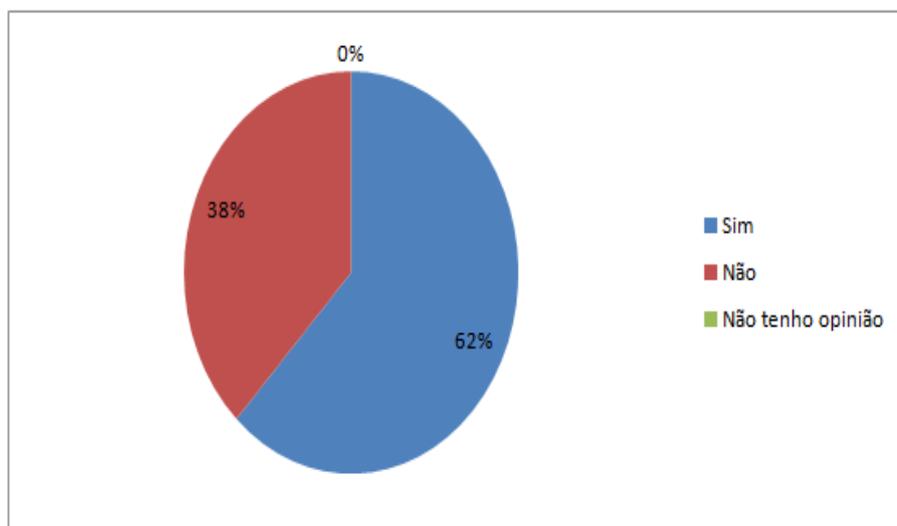


Figura 4.22 – Crescimento Profissional

Em contrapartida, a Figura 4.23 revela que 88% da mão de obra diz estar preparado para assumir novos desafios profissionais. Enquanto que 12% votam na opção de não estar em condições de assumir outras responsabilidades.

Sinto-se habilitado para assumir maiores ou mais responsabilidades?

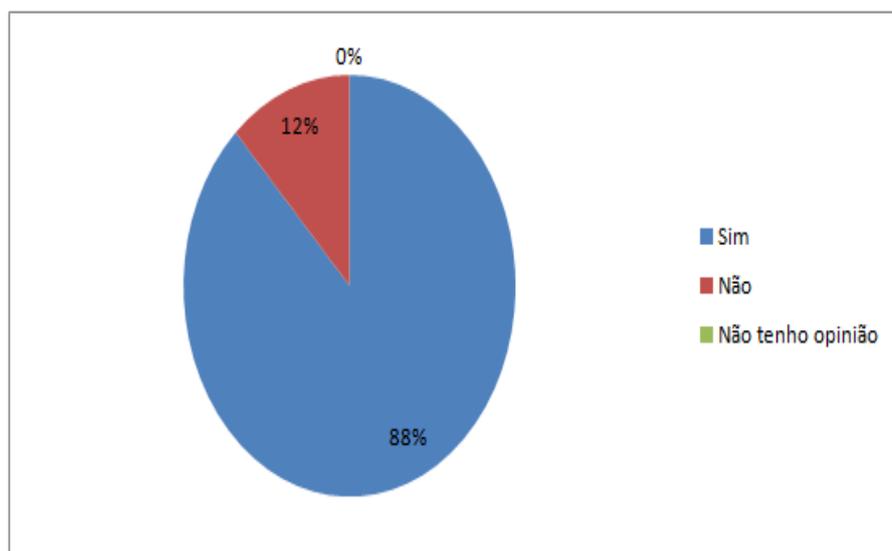


Figura 4.23 – Ascensão Profissional

Você acredita na continuidade do contrato da sua empresa com a empresa

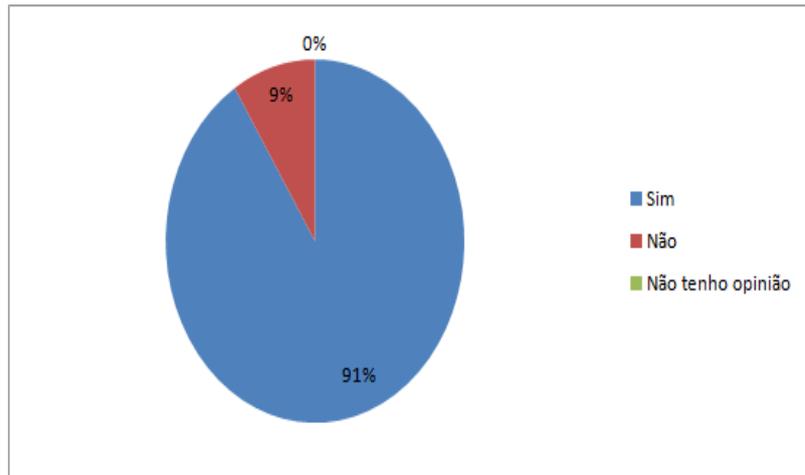


Figura 4.24 – Continuidade do contrato.

Na Figura 4.24, quando perguntados sobre a expectativa de que a empresa que trabalha (contratada) permaneça com o contrato normal com a contratante, revela que a grande maioria, cerca de 91% da mão de obra, afirmou que um eventual encerramento de contrato está prestes a acontecer. Em entrevista posterior com essas pessoas, ficou evidenciado que esta perspectiva advém dos gestores, que ao corrigir um erro ou quando ocorrem reuniões, a empresa acaba intimidando seus subordinados através desta fala ameaçadora.

Quais fatores motivam você a ter um bom desempenho profissional nesta empresa?

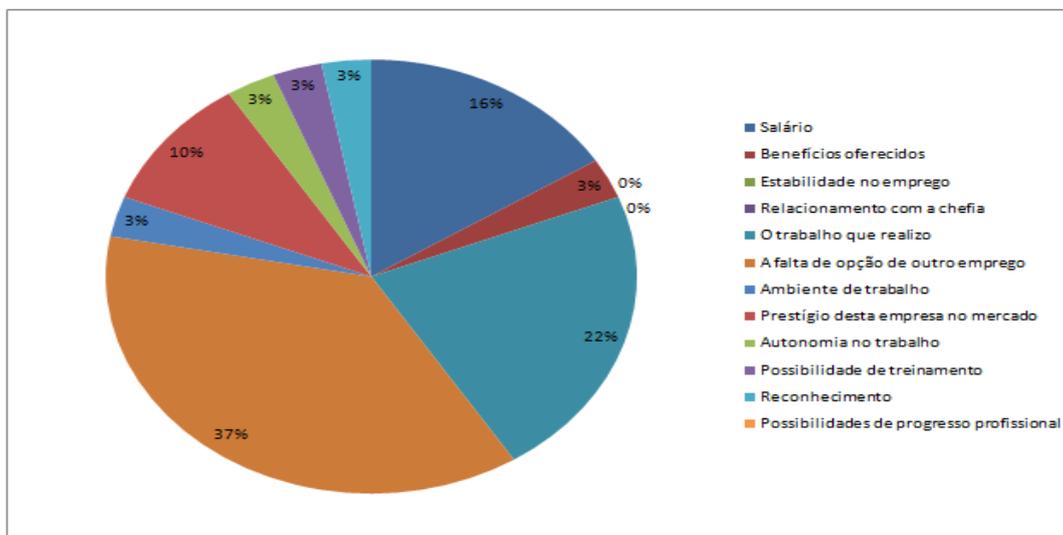


Figura 4.25 – Fatores de Satisfação

A pergunta formulada na Figura 4.25, revelou a intrigante resposta que 37% da mão de obra busca sua motivação em permanecer na empresa pelo simples fato de não haver empregos no mercado de trabalho. Certamente este gráfico endosse os motivos do elevado *turn-over* existente na empresa. Somente 22% dos entrevistados afirmou que sua motivação está subscrita no próprio trabalho que executa, por se considerar um profissional. Por outro lado, cerca de 16% dos funcionários acreditam que sua motivação está associada ao simples fato de estar empregado.

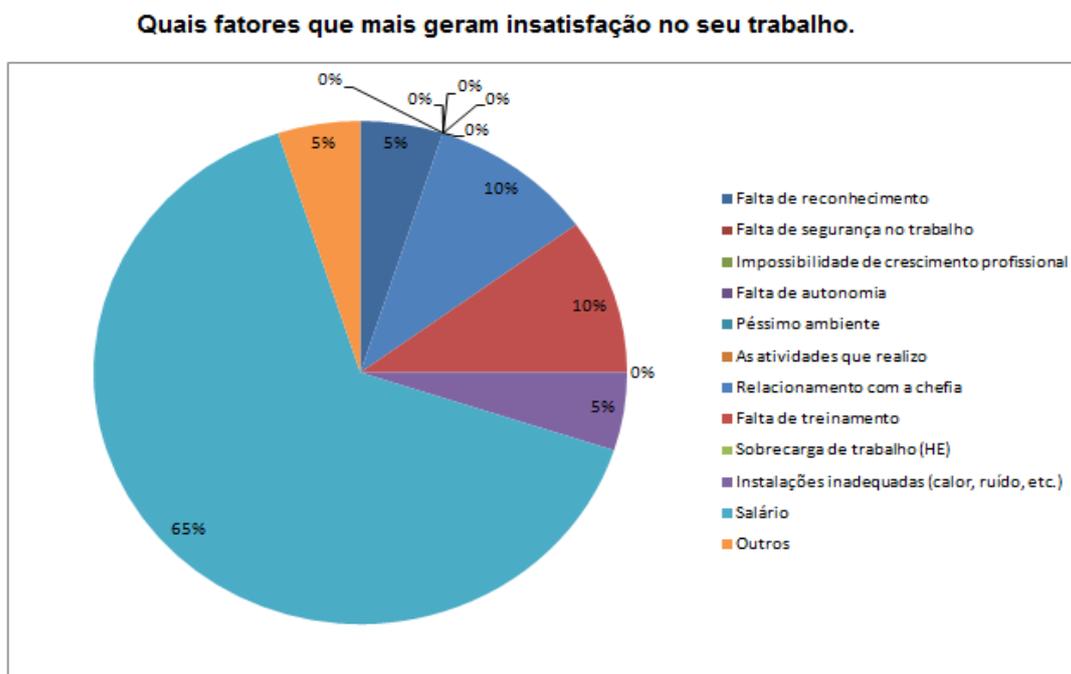


Figura 4.26 – Fatores de Insatisfação.

A Figura 4.26 revela que, dos fatores atribuídos a insatisfação, cerca de 65% dos entrevistados relatou que se não houvesse problemas com salário baixo, estes seriam mais comprometidos e mais motivados com a empresa. O fato era esperado, porém a análise torna-se conflitante quando comparada com alguns quesitos formulados anteriormente. Outro detalhe que chama a atenção é que, cerca de 20% dos entrevistados admitem problemas de relacionamento com seus gestores ou com seus pares, dificultando assim a convivência profissional diariamente.

CAPÍTULO 5

CONCLUSÕES

A gestão do processo produtivo e o controle eficaz de custos é um tema de grande importância dentro do ambiente dos negócios, pois está ligada diretamente a permanência e a sobrevivência da empresa no mercado. Além desses dois fatores críticos de sucesso, também existe um fator que poderá ser considerado o balizador de todos, que é a concorrência.

De fato, estes três fatores críticos (gestão do processo, custo industrial e concorrência) podem ser considerados como elementos chaves de sucesso ou fracasso de uma indústria, pois suas características principais são: complexos, invariáveis, silenciosos e implacáveis. Por isso, é de extrema necessidade que os gestores dominem o conhecimento profundo sobre estes elementos.

Dentro desta conjuntura, a proposta principal desta pesquisa científica foi mitigar os efeitos da “melhoria do processo de manufatura e do controle de gestão de uma cozinha industrial”, tendo em vista que este tema atravessa fatalmente os fatores de gestão do processo e o próprio custo industrial da unidade de negócio pesquisada. Tema importante, mas que em muitas vezes, não consegue atrair a atenção técnica dos gestores, pois sua solução geralmente está atribuída a um trabalho externo à produção, demandando com isso, na transferência temporária de profissionais especializados do chão de fábrica para suportar ou conduzir atividades na área de suporte.

Por outro lado, também não podemos considerar como verdadeira a singela narrativa de que “se o nível de qualidade dos alimentos servidos aos Operadores de Produção for alto, automaticamente haverá um aumento proporcional e respectivo na produtividade industrial”, pois fatalmente não haverá elementos concretos para comprovação deste intento como legítimo. Por outro lado, é pacífico e genuíno afirmar que, “se a qualidade dos alimentos servidos aos Operadores de Produção estiver classificado como fraco, tecnicamente haverá uma abertura para a possível formação de bolhas de insatisfações que poderão desencadear em um declínio da performance laboral industrial, seja de forma autônoma ou associada a outro tipo de insatisfação”, e é justamente neste princípio que a ideia de importância a este tema ganha força.

Em uma indústria, é frágil a filosofia de acompanhar com rigor e determinação o desempenho e a métrica apenas de setores produtivos, relegando as demais (atividade

meio) apenas para uma ocasional reunião ou apresentação de KPI, Balanced Scorecard, dentre outros, pois na prática isto apenas se mostrará como ações de boas práticas administrativas, mas com baixa expressividade de resultados, quando comparados aos demais trabalhos desenvolvidos dentro do chão de fábrica.

Não se iludir com a quimera de belos gráficos de resultados administrativos afixados na parede ou em murais espalhados na empresa, é buscar os verdadeiros formadores de custos dentro da atividade meio, e principalmente, entender os seus efeitos imperceptíveis no dia-a-dia da operação, chegando as vezes a impactar silenciosamente na atividade meio, como é este exemplo do nível de insatisfação dos alimentos consumidos pelos operadores de produção.

Também é claro que o raciocínio adotado neste estudo de melhoria do processo industrial de uma cozinha industrial, facilmente poderá ser replicado a outros setores administrativos de suporte, pois na prática, geralmente quase todos os setores de apoio sofrem com o mesmo estigma de “não conseguir desenvolver indicadores ou métricas”.

Neste caso específico, os resultados desta pesquisa demonstraram que a empresa já atuava na busca de uma solução para o problema em questão, porém a ausência de um comportamento metodológico-científico não proporcionou grandes avanços, fazendo que sucessivas tentativas meramente empíricas, fossem sucumbidas e paulatinamente esquecidas por todos.

Com o desenvolvimento deste trabalho, conseguimos efetivar a introdução de novas rotinas de execução, onde foi facilmente visualizado a melhoria quanto ao aspecto de controle e gestão de dados técnicos. Não que isso fosse a parte mais importante, mas foi somente a partir desta implementação é que foi possível vislumbrar o tamanho e o verdadeiro teor do problema demandado, sendo necessário um aprimoramento contínuo para atingir melhores resultados.

Através da pesquisa de campo, foi possível reconhecer que os resultados esperados só seriam obtidos, se aplicássemos uma ferramenta técnica de qualidade, onde passamos a admitir que os melhores resultados poderiam ser alcançados através do Método de Análise e Solução de Problemas (MASP), pois traria a segurança e o conforto técnico necessário para a condução do processo investigativo no processo industrial.

A utilização deste conceito durante a pesquisa proporcionou a aplicação de ferramentas importantes, como: Diagrama de Pareto como forma de priorizar os problemas que mais vezes atingem a empresa e o diagrama de causa e efeito como fator selecionador de causas primárias e secundárias que influenciam o problema.

Mesmo que tenha sido possível o levantamento de dados concretos sobre o problema e a utilização de algumas ferramentas que auxiliaram na apresentação e análise dos dados, também se constatou que poderiam ser usadas outras ferramentas que não foram utilizadas ou citadas nesta pesquisa, e que no caso de futuros trabalhos mais aprofundados sobre o tema, poderiam ser facilmente aplicadas, desde que estes possuam a devida comprovação científica.

Assim, acredita-se que o presente estudo tenha atingido a sua finalidade, e contribuído para um melhor entendimento acerca dos principais problemas da gestão do processo produtivo, deixando contribuições para novas pesquisas sobre o assunto.

É notório a melhoria do processo de gestão industrial, a partir da implementação das melhorias impostas ao longo do desenvolvimento desta pesquisa científica. Porém, é claro afirmar que a evolução plena se dará apenas com o decorrer do tempo e com a absorção destes conceitos por todos os funcionários, de forma a combater antigas práticas impregnadas no subconsciente dos trabalhadores que atuam há tempos.

Desta forma, somente com o pleno domínio da qualidade do processo industrial, é que quaisquer benefícios poderão ser percebidos, trazendo com si a melhoria da gestão e a tão almejada redução dos custos industriais de qualquer companhia, tendo em vista a célebre frase atribuída a William Edwards Deming, que “não se gerencia o que não se mede, não se mede o que não se define, não se define o que não se entende, e não há sucesso no que não se gerencia”.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ARMSTRONG, Michael. **A Handbook of Personnel Management Practice**, London, Kogan Oage, 1995.

CAMPOS, Vicente Falconi. **Gerenciamento da Rotina do Trabalho do Dia-a-Dia**. 8ª edição. Nova Lima: INDG Tecnologia e Serviço Ltda., 2004.

CHIAVENATO, I; SAPIRO, A. **Planejamento estratégico**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003

CSILLAG, João Mário, “**Análise do Valor**”. São Paulo – Atlas – 4ª Edição, 1995.

DEMING, Edwards. **Japanese Methods for Productivity and Quality**, George Washington University, 1981.

FEIGENBAUM, Armand V. “**Controle de Qualidade Total**”. São Paulo – Makron Books – 4º Volume, 1994.

FERNANDES, Bruno Henrique Rocha; BERTON, Luiz Hamilton - **Administração Estratégica** - 2ª edição. São Paulo: Saraiva, 2012.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GITMAN, L. J. **Princípios de administração financeira**. Harbra, 2002.

GOMES, Josir Simeone. “**Controle de Gestão: uma abordagem contextual e organizacional**”. São Paulo – Atlas – 2ª Edição, 1997.

HERRERO, Emílio. “**Balanced Scorecard e a Gestão Estratégica: uma abordagem prática**”. Rio de Janeiro: Elsevier – 10ª Edição, 2005.

JACOBS, F. R; CHASE, R B. **Administração da produção e de operações: o essencial**. 1 ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

MARTINS, Petrônio Garcia; LAUGENI, Fernando Piero - **Administração da Produção** - 3ª edição. São Paulo: Saraiva, 2000.

MOREIRA, Daniel Augusto. “**Administração da Produção e Operações**”. São Paulo: Pioneira Thomson Learning – 6ª Reimpressão, 2002.

NIGEL, S; STUART, C; ROBERT, J. – **Administração da Produção** - São Paulo: Atlas, 2009.

PASQUALINI, F.; LOPES, A. de O.; SIEDENBERG, D. **Gestão da Produção**. Universidade regional do noroeste do estado do Rio Grande do Sul – Unijuí. Ed. Unijuí, 2010.

REID, R. D.; SANDERS, N. R. **Gestão de operações**. Rio de Janeiro: LTC; 2005.

ROBBINS, S. **Comportamento Organizacional**, São Paulo: Prentice Hall, 2002.

ROSS, S. A.; WESTERFIELD, R. W.; JAFFE, J.; LAMB, R. **Administração financeira**. AMGH Editora, 2015.

SIQUEIRA, Luiz Gustavo Primo. “**Controle Estatístico do Processo**”. São Paulo: Pioneira, 1997.

SLACK, Nigel. **Administração da produção**. São Paulo: Atlas, 2002.

SORDI, José Osvaldo de. - **Gestão por Processos** - 4ª edição. São Paulo: Saraiva - 2014.

STOFFEL, Inácio. “**Administração do Desempenho: Metodologia Gerencial de Excelência**”. Rio de Janeiro – Qualitymark, 2000.

THIOLLENT, M. Metodologia da pesquisa-ação. In: (Ed.). **Metodologia da pesquisa-ação**: Cortez, 2011.

WERKEMA. M. C. C. Ferramentas estatísticas básicas para o gerenciamento de processos. Belo Horizonte: Fundação Cristiano Ottoni, 1995.

XAVIER, Carlos Magno da Silva - **Gerenciamento de Projetos** - 2ª edição. São Paulo: Saraiva, 2009.

ANEXO I

QUESTIONÁRIO

DADOS PESSOAIS

SEXO:

Masculino.....()

Feminino.....()

IDADE:

Mais de 56 anos()

44 – 56.....()

31 – 43.....()

18 – 30.....()

ESTADO CIVIL:

Solteiro(a).....()

Casado(a).....()

Separado(a).....()

Divorciado(a).....()

Viúvo(a).....()

Qual é o seu grau de instrução (que frequenta ou frequentou):

Pós-Graduação Completa()

Pós-Graduação Incompleta.....()

Ensino Superior Completo.....()

Ensino Superior Incompleto()

Ensino Médio Completo.....()

Ensino Médio Incompleto()

Ensino básico.....()

Alfabetização.....()

SITUAÇÃO LABORAL

Qual o seu cargo:

Gerente.....()

Supervisor.....()

Nutricionista.....()

Chefe de Cozinha.....()

Ajudante de Cozinheiro.....()

Confeiteiro.....()

Padeiro.....()

Comprador.....()

Estoquista.....()

Açougueiro.....()

Ajudante de Cozinha()

Auxiliar Serviços Gerais.....()

Outros.....()

Identifique qual a sua situação profissional – Tipo de Contrato:

Efetivo - CLT.....()

Prestação de Serviços.....()

Temporário.....()

Diarista.....()

Há quanto tempo trabalha nesta Empresa?

Acima de 10 anos.....()

5 à 10 anos.....()

3 à 5 anos.....()

2 à 3 anos()

1 à 2 anos()

6 à 12 meses()

Menos de 6 meses.....()

COMUNICAÇÃO

Como é a comunicação entre os gestores do seu serviço e os funcionários?

Muito boa.....()

Normal.....()

Não existe.....()

Não tenho opinião.....()

Responda as questões seguintes, mediante a seguinte orientação:

5 Excelente

4 Bom

3 Razoável

2 Ruim

1 Não tenho opinião

QUESTÕES	1	2	3	4	5
Você é acompanhado durante a execução de suas atividades?					
Você sabe exatamente todos os detalhes do seu trabalho?					
Existe documento contendo as explicações de sua tarefa?					
As orientações do seu gestor são claras e compreensíveis?					

Como é que você recebe as orientações para a realização do seu trabalho?

Verbalmente.....()

Por escrito.....()

Verbalmente e por escrito.....()

Não recebo orientações.....()

REMUNERAÇÃO

Responda as questões seguintes, mediante a seguinte orientação:

1 Sim

2 Não

3 Não tenho opinião

QUESTÕES	1	2	3
Você está satisfeito com o seu salário atual?			
Considera o seu salário justo em relação ao trabalho que faz?			
O seu salário é justo quando comparado com os salários dos colegas?			
A empresa é justa em relação ao salário que paga?			

RELACIONAMENTO INTERPESSOAL

Responda as questões seguintes, mediante a seguinte orientação:

1 Sim

2 Não

3 Não tenho opinião

QUESTÕES	1	2	3
Considera bom o relacionamento entre os funcionários do seu serviço?			
Considera seu chefe gestor como um bom profissional?			

Responda as seguintes questões:

Responda as questões seguintes, mediante a seguinte orientação:

5 Não tenho opinião

4 Nunca

3 Raramente

2 Quase sempre

1 Sempre

QUESTÕES	1	2	3	4	5
Sente-se respeitado pelo seu chefe?					
Você tem respeito pelo seu chefe?					
Os assuntos importantes são debatidos em equipe?					
O seu serviço estimula o trabalho em equipe?					

VALORIZAÇÃO PROFISSIONAL

Considera que o seu trabalho é reconhecido e valorizado pela empresa?

Sim.....()

Não.....()

Não tenho opinião.....()

Responda as questões seguintes, mediante a seguinte orientação:

5 Não tenho opinião

4 Nunca

3 Raramente

2 Quase sempre

1 Sempre

QUESTÕES	1	2	3	4	5
Considera que o seu potencial de realização profissional tem sido plenamente aproveitado?					
Esta empresa tem a prática de reconhecer os bons funcionários?					

TREINAMENTO/DESENVOLVIMENTO

Ao iniciar o trabalho, quanto você recebeu de treinamento?

Suficiente.....()

Insuficiente.....()

Nenhum.....()

Esta empresa investe e promove treinamentos necessários para o meu desenvolvimento profissional e pessoal?

Sim.....()

Raramente.....()

Não.....()

Responda as questões seguintes, mediante a seguinte orientação:

5 Não tenho opinião

4 Nunca

3 Raramente

2 Quase sempre

1 Sempre

QUESTÕES	1	2	3	4	5
Esta empresa investe ou promove treinamento/desenvolvimento para que os funcionários tenham uma aprendizagem contínua?					
O meu setor oferece oportunidades para o meu desenvolvimento e crescimento profissional?					
O treinamento que recebo é suficiente para capacitar-me a realizar um bom?					
Após receber um treinamento, percebo que o meu desempenho profissional melhorou?					

Responda as questões seguintes, mediante a seguinte orientação:

1 Sim

2 Não

3 Não tenho opinião

QUESTÕES	1	2	3
Eu acredito que existam oportunidades de crescimento profissional?			
Sinto-se habilitado para assumir maiores ou mais responsabilidades?			

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Como você avalia o seu desempenho?

Muito Bom.....()

Bom.....()

Suficiente.....()

Insuficiente.....()

Não tenho opinião.....()

Como você se sente avaliado pelo seu chefe?

Muito Bom.....()

Bom.....()

Suficiente.....()

Insuficiente.....()

Não sou avaliado.....()

Responda as questões seguintes, mediante a seguinte orientação:

5 Não tenho opinião

4 Nunca

3 Raramente

2 Quase sempre

1 Sempre

QUESTÕES	1	2	3	4	5
Você regularmente recebe feedback do seu chefe em razão dos resultados que você participou?					
A avaliação do seu desempenho é feita em função do grau de cumprimento dos seus objetivos previamente definidos?					

ESTABILIDADE NO EMPREGO

Responda as questões seguintes, mediante a seguinte orientação:

1 Sim

2 Não

QUESTÕES	1	2
Você está seguro em relação a estabilidade no seu emprego?		
Você está seguro quanto a permanência do contrato da sua empresa com a empresa CONTRATANTE?		

CONDIÇÕES DE TRABALHO

As suas condições de trabalho são satisfatórias?

Sim.....()

Não.....()

Não tenho opinião..... ()

Os EPI's (Equipamento de Proteção Individual) são regularmente fornecidos, conforme determina a Legislação vigente?

Sim.....()

Não.....()

Os EPC's (Equipamento de Proteção Coletiva) estão devidamente instalados, conforme determina a Legislação vigente?

Sim.....()

Não.....()

O ambiente de trabalho é seguro, conforme determina a Legislação vigente?

Sim.....()

Não.....()

IMAGEM DA EMPRESA

Responda as questões seguintes, mediante a seguinte orientação:

1 Sim

2 Não

3 Não tenho opinião

QUESTÕES	1	2	3
Considero esta empresa como um bom lugar para trabalhar?			
Indicaria um amigo para trabalhar nesta empresa?			
Tem orgulho de trabalhar nesta empresa?			

FATORES MOTIVADORES

Indique os principais fatores (até 3 opções) que motivam você a ter um bom desempenho profissional nesta empresa:

- () Salário
- () Benefícios oferecidos
- () Estabilidade no emprego
- () Relacionamento com a chefia
- () O trabalho que realizo
- () A falta de opção de outro emprego
- () Ambiente de trabalho
- () Prestígio desta empresa no mercado
- () Autonomia no trabalho
- () Possibilidade de treinamento
- () Reconhecimento
- () Possibilidades de progresso profissional

FATORES DESMOTIVADORES

Indique os principais fatores (até 3 opções) que mais geram insatisfação no seu trabalho:

- () Falta de reconhecimento
- () Falta de segurança no trabalho
- () Impossibilidade de crescimento profissional
- () Falta de autonomia
- () Péssimo ambiente
- () As atividades que realizo
- () Relacionamento com a chefia
- () Falta de treinamento
- () Sobrecarga de trabalho (excesso de hora-extra)
- () Instalações inadequadas (calor, ruído, etc.)
- () Salário
- () Outros

ANEXO II

CARTA AOS PARTICIPANTES DA PESQUISA

PESQUISA COMPORTAMENTAL

Prezado Colaborador,

É com satisfação que agradecemos por sua participação nesta pesquisa de campo, cuja finalidade será apenas de cunho acadêmico.

É de suma importância que suas respostas, reflitam apenas a realidade dos fatos e principalmente a sua visão ou sentimento quanto ao determinado assunto. O tratamento das respostas será efetuado de forma global, não sendo sujeito a uma análise individualizada, garantindo assim o seu total anonimato.

Eventualmente, e como complemento a algum assunto ou tópico, poderá haver uma entrevista pessoal, de forma a clarificar alguma pendência eventual que possa surgir no entendimento geral do trabalho.

Lembre-se que não existem respostas certas ou erradas, pois somente a sua opinião é que interessará.

Algumas orientações:

- a) Fique à vontade para responder o questionário, e seja o mais verdadeiro(a) possível.
- b) A participação na pesquisa é voluntária, contudo, a sua participação é muito importante.
- c) Considerando a importância do sigilo, **FAVOR NÃO REGISTRAR O SEU NOME OU MATRÍCULA NAS FOLHAS.**
- d) Leia com atenção as perguntas e marque apenas um X para cada resposta.
- e) Caso alguma pergunta não corresponda com sua realidade de trabalho, deixe a resposta em branco, ou marque: “**não tenho opinião**”.

Atenciosamente

PESQUISADOR