

6ª JORNADA DE INTEGRAÇÃO E INICIAÇÃO CIENTÍFICA

INOVAÇÃO NOS PROCESSOS OPERACIONAL E DE GESTÃO DE PESSOAS DA FÁBRICA DE ESTRELINHAS

Vanessa Souto de Souza¹; Fabiano Leandro²; Simone Hering de Queiroz Yunes³

INTRODUÇÃO

A Fábrica de Estrelinhas é uma dinâmica aplicada na disciplina de Gestão de Pessoas do curso de Administração da Faculdade Cesusc que simula o processo de produção e disponibilização de uma empresa que produz estrelas de papel do tipo origami. A partir das simulações realizadas, os acadêmicos podem vivenciar as dificuldades e desafios de produzir com qualidade, produtividade e motivação da equipe, na tentativa de alcançar metas de desempenho e rentabilidade. Trabalhando em equipes, os acadêmicos precisaram vivenciar e redesenhar os processos operacionais e de Gestão de Pessoas da Fábrica, sendo as inovações prototipadas e os resultados mensurados.

OBJETIVO

Inovar o processo operacional e de Gestão de Pessoas da Fábrica de Estrelinhas, visando à melhoria nos resultados do negócio em termos de quantidade, qualidade, custo e rendimento, maior foco no cliente e melhor Qualidade de Vida no Trabalho para os colaboradores, e buscando alcançar um ponto de equilíbrio menor ou igual a R\$ 1,99 (preço de venda para evitar perda).

METODOLOGIA

O projeto foi desenvolvido com base na metodologia de *Design Thinking*. Num primeiro momento, para Imersão no problema, foi feita a simulação da fábrica num modelo mecanicista de linha de produção e foram mensurados os resultados. Na sequência, foram organizadas equipes multidisciplinares para realizar a Análise/Síntese do problema e a Ideação de uma nova proposta de processo operacional, gerencial, desenho de cargos, salarial e de gestão de desempenho. Além disso, foram utilizadas técnicas de entrevista para a seleção do novo gestor para a Fábrica. Com base nas inovações propostas, foi realizada a Prototipação da Fábrica, e a partir dos ajustes necessários, foi realizada a Simulação Final, tendo sido mensurados os resultados.

DESENVOLVIMENTO

A primeira etapa da dinâmica da Fábrica de Estrelinhas consistiu na Imersão no Processo de Produção e Disponibilização da Fábrica, num modelo mecanicista de linha de produção (figura 1), caracterizado por alto nível de especialização, trabalho individual, hierarquia de autoridade rígida, comunicação vertical descendente, controle rígido e inspeção final de qualidade. Após meia hora de treinamento, foi realizada uma hora de produção, que resultou em apenas 34 estrelas produzidas, 5 vendidas, 14,71% de índice de qualidade, 7,69% de rendimento de material e um ponto de equilíbrio de \$ 38,19, longe da meta estabelecida.

Diante deste quadro, a turma foi desafiada a idealizar um novo modelo tanto operacional quanto de Gestão de Pessoas para a Fábrica. Uma nova estrutura de cargos foi estabelecida, o processo de seleção foi repensado, e a partir do Desenho dos Cargos e de Entrevistas de Seleção, foi selecionado o Gerente de Produção e Disponibilização da empresa. Além disso, foi elaborado um novo plano salarial para o setor, numa proposta de remuneração variável que privilegiasse a qualidade e não mais a quantidade produzida.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BICHUETTI, José Luiz. Gestão de pessoas não é com o RH!. *Harvard Business Review*, 8 de Maio de 2015. Disponível em <https://hbrbr.uol.com.br/gestao-de-pessoas-nao-e-com-o-rh/> Acesso em maio/2019.

CHIAVENATO, Idalberto. *Desempenho humano nas empresas: como desenhar cargos e avaliar o desempenho para alcançar resultados*. 7. ed. São Paulo: Manole, 2016

Quanto aos processos operacionais, foram idealizados dois modelos, um de células de produção e outro híbrido entre células e linha de produção, baseados numa proposta orgânica, buscando multifuncionalidade, participação, comunicação aberta, autonomia, e comprometimento de todos com a qualidade do produto. Os dois modelos foram prototipados num período de meia hora, e após a mensuração dos resultados, que em ambos os casos resultaram em significativa melhoria em relação à primeira simulação, optou-se por utilizar o sistema híbrido (figura 1), o qual havia resultado num ponto de equilíbrio de \$ 9,72, mais próximo à meta estabelecida.

Pequenos ajustes foram realizados no modelo prototipado, e partiu-se, então, para a simulação final do processo (figura 2), tendo sido estabelecida a meta de venda de 50 estrelinhas para que o ponto de equilíbrio fosse alcançado, tendo em vista o novo plano salarial e os novos custos de materiais. Após uma hora de simulação, foram produzidas 57 estrelinhas, sendo 51 vendidas, o que resultou num índice de qualidade de 89,7%, rendimento de material de 68,9% e ponto de equilíbrio de \$ 1,91. As inovações realizadas nos processos operacionais e de Gestão de Pessoas resultaram em significativa melhoria nos índices de desempenho da Fábrica e permitiram o alcance da meta estabelecida. A figura 3 permite observar a evolução da qualidade do produto antes e depois das inovações na Fábrica de Estrelinhas.

Figura 1 - Modelos Fábrica de Estrelinhas



FONTE: Autores (2019)

Figura 2 – Simulação Final



Figura 3 – Evolução da qualidade das estrelinhas



FONTE: Autores (2019)

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A Fábrica de Estrelinhas permitiu vivenciar os desafios de gerenciar processos e pessoas, possibilitando vislumbrar as diferenças entre as práticas de modelos mecanicistas e orgânicos, além de proporcionar a aplicação de processos de Gestão de Pessoas e da metodologia de *Design Thinking*, que faz parte do currículo da fase. Concebida num enfoque multidisciplinar e sistêmico, que permite a vivência da Gestão de Pessoas dentro do contexto organizacional, e que incentiva a criatividade e a inovação, a dinâmica realizada vem ao encontro de uma proposta de metodologia ativa, inserindo o aluno como agente de sua própria aprendizagem.

¹ Graduanda em Administração. Faculdade Cesusc / vanessasouto3000@gmail.com

² Graduando em Administração. Faculdade Cesusc / fabiano.leandro@cesusc.edu.br

³ Professora Dra. Eng. Faculdade Cesusc / simoneqy@hotmail.com