

4. ESTUDO DE CASO

4.1. Análise do Caso – A Empresa

O estudo de caso foi realizado na Wilson, Sons Logística, cuja sede localiza-se na Av. Rio Branco, 24 – 4º andar – Centro – Rio de Janeiro – RJ.

A empresa conta com, aproximadamente, 500 funcionários no Brasil, sendo que a equipe técnica e de projetos é formada por 12 funcionários.

A Wilson, Sons Logística dedica-se ao desenvolvimento de soluções logísticas que contemplam toda a cadeia de suprimentos de seus clientes.

Atua integrando operações que incluem, ainda, o Transporte Rodoviário e Multimodal de Cargas (inclusive em trânsito aduaneiro), Armazenagem Geral e Alfandegada, Gerenciamento de Estoque, Gestão de Materiais e Operações *in-house*, Distribuição Nacional e Local, Desenvolvimento de Estudos e Projetos Logísticos com uma equipe altamente especializada.

4.2. Apresentação de Resultados

A seguir, são apresentados os resultados de cada questão, bem como a análise de cada um dos fatores aos quais elas se referem.

Acompanhamento da Atividade

Questão 1: Grau de controle de processos – Áreas de Atividade.

As respostas retrataram o grau de abrangência das atividades dos profissionais no processo. Foi mostrado que 80% dos profissionais estão envolvidos em mais de duas áreas de atividade ou processos.

Questão 2: Grau de controle de processos / conhecimento conceitual.

As respostas indicaram que todos têm claro conhecimento dos conceitos exigidos pelas atividades.

Questão 3: Grau de controle de processos.

O grau de controle dos processos organizacionais indica um controle parcial sobre os processos na empresa. Isso era esperado, já que a empresa passa atualmente por uma reestruturação em todas as suas áreas, de maneira a unificar seus processos.

Questão 4: Comunicação.

A comunicação entre os profissionais é boa. Este fator se deve ao ambiente de trabalho que é bom.

A comunicação entre eles foi analisada do ponto de vista de coesão, o que mostrou que em 90% dos casos a comunicação é excelente ou boa, e apenas 10% considera a comunicação regular, como mostra o Gráfico 1.

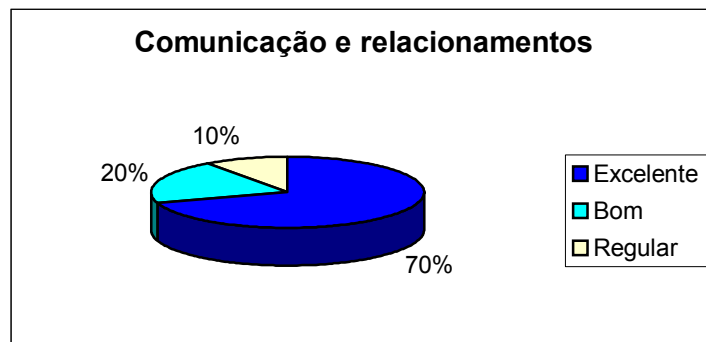


Gráfico 1 – Comunicação entre os profissionais

Questão 5: Sistemas de Recursos Humanos.

A totalidade dos profissionais envolvidos na pesquisa mostrou-se parcialmente satisfeita com as políticas e sistemas de recursos humanos adotados pela empresa, mesmo sendo a satisfação um dos fatores organizacionais mais discutidos e presentes em qualquer área.

Questão 6: Liderança.

Sob o ponto de vista de capacitação gerencial, todos os profissionais identificaram que os gerentes têm plena capacitação.

A totalidade dos profissionais indicou que os líderes são abertos a opiniões de subordinados. Mais uma vez o bom relacionamento se faz presente nas respostas obtidas.

Questão 7: Reconhecimento.

O reconhecimento total assinalado pelos profissionais é, provavelmente, reflexo das políticas e sistemas de recursos humanos, em que o reconhecimento se dá por benefícios ou remuneração diferenciada.

Questão 8: Relacionamento.

O relacionamento foi considerado bom. 70% dos profissionais indicaram o relacionamento na equipe de trabalho como entre amigos, e os outros 30% como entre colegas de trabalho, conforme mostrado no Gráfico 2. Não há evidências de desafetos entre eles.

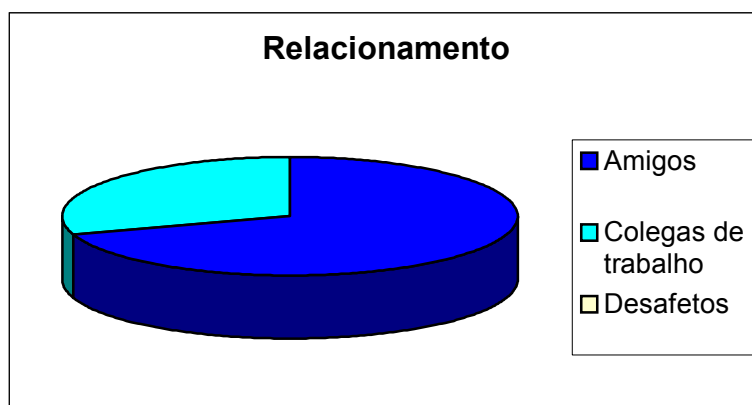


Gráfico 2 – Relacionamento entre a equipe

Questão 9: Motivação.

A motivação nos projetos mostrou-se alta. As respostas mostraram que 60% dos profissionais consideraram sua atividade extremamente desafiadora. No Gráfico 3 vê-se também que 30% deles classificaram os projetos nos quais estão envolvidos como interessantes, e 10% os consideraram normais.

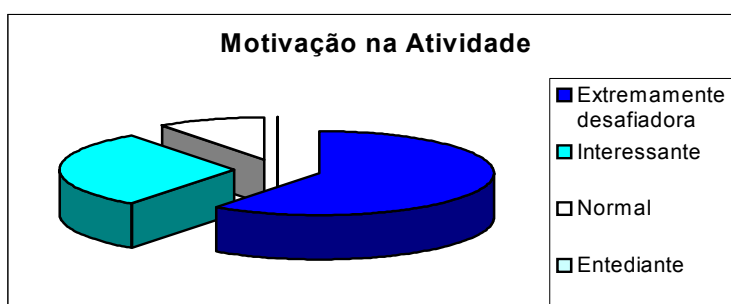


Gráfico 3 – Motivação na atividade

Questão 10: Dificuldades sentidas na atividade.

Apenas 10% dos profissionais disseram que a constante mudança de idéia por parte dos clientes é que causa as grandes dificuldades para a atividade. Cerca de 40% atribuíram as dificuldades à falta de conhecimento do cliente acerca do

assunto. O desconhecimento técnico para execução da atividade foi apontado por 30%, enquanto que 20% deles não vêem dificuldades, como mostra o Gráfico 4.

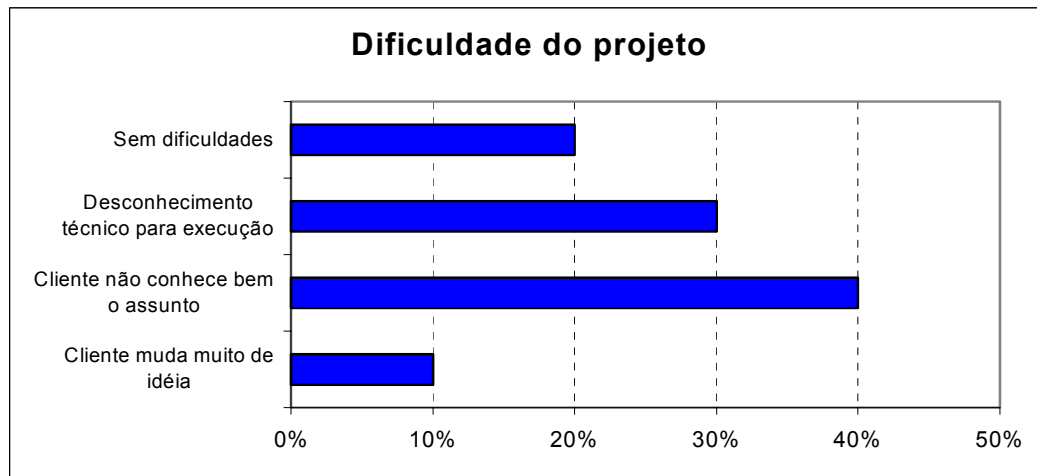


Gráfico 4 – Dificuldades encontradas no projeto

Questão 11: Papéis e responsabilidades.

As responsabilidades distribuídas e o papel bem definido no trabalho em equipe são evidenciados nas respostas a esta questão. O trabalho em equipe com divisão de tarefas e responsabilidades é realidade em 100% dos casos.

Questão 12: Problemas.

A maioria dos profissionais relatou não ter problemas durante o período da realização desta pesquisa.

Das possibilidades de problemas apresentados no questionário, 70% afirmaram não ser afligido por nenhum deles, ou seja, não têm problemas. Mas como pode ser percebido no Gráfico 5, em 20% dos casos os profissionais se mostraram com problemas financeiros, e, em 10% dos casos, com problemas profissionais. Nenhum deles relatou estar com problemas particulares ou de saúde.

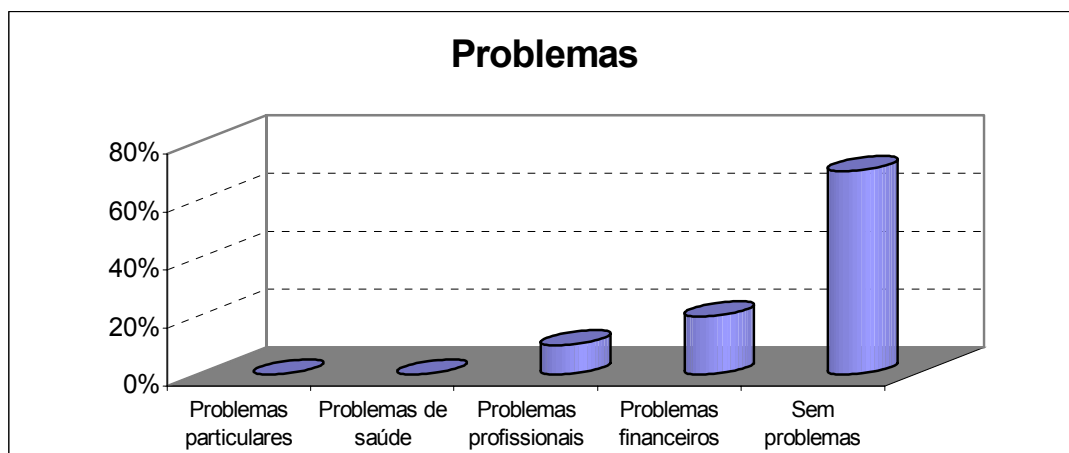
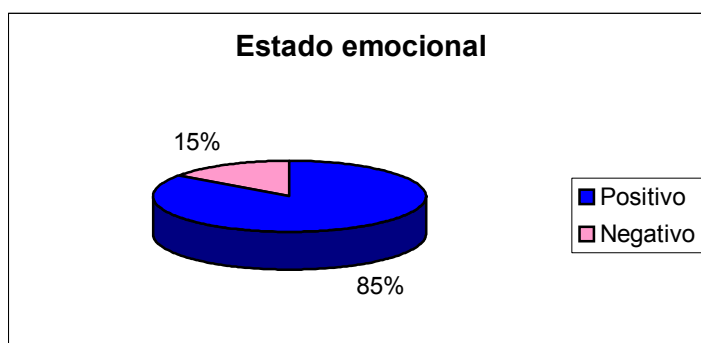


Gráfico 5 – Problemas enfrentados pelo desenvolvedor

Questão 13: Estado emocional.

A análise do estado emocional baseou-se no seguinte critério: foram apresentados seis estados emocionais, sendo que três deles representam estados positivos (bem, confiante, disposto) e outros três representam estado negativos (doente, nervoso, desanimado) como mostra a Quadro 5. A questão permitiu respostas múltiplas. Dessa forma, a quantidade de questões assinaladas indica o maior ou menor grau do estado emocional. O estado emocional se mostrou positivo na grande maioria das vezes, correspondendo 85% dos casos, o que pode ser observado no Gráfico 6 e na Tabela 1.

Gráfico 6 – Estado emocional apresentado pelos profissionais



Quadro 5 – Distribuição das possibilidades de Estado Emocional em positivo e negativo

Estado Emocional	
Positivo	Negativo
Bem	Doente
Confiante	Nervoso
Disposto	Desanimado

Tabela 1 – Totais obtidos sobre o Estado Emocional dos profissionais

Totais	
Positivo	11
Negativo	2

Questão 14: Carga de Trabalho.

Nenhum profissional trouxe a evidência de carga de trabalho baixa. A carga de trabalho mostrou-se acima do normal em 40% dos casos, enquanto que a carga de trabalho considerada normal foi relatada por 60% deles, conforme se apresenta no Gráfico 7.

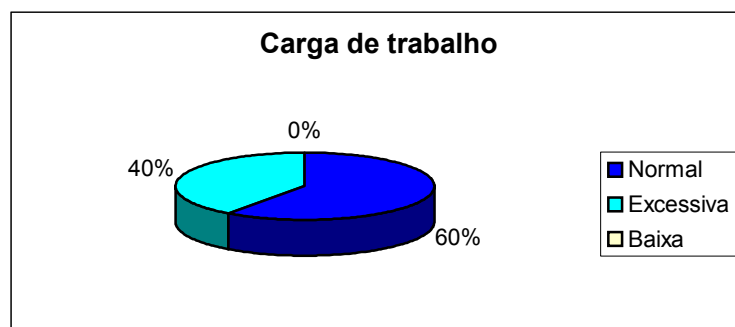


Gráfico 7 – Carga de trabalho

Acompanhamento por erro encontrado

As questões de 15 a 22 são questões com respostas a cada erro encontrado, sem que isso possuísse uma regra de tempo ou quantidade.

Questão 15: Responsável pela identificação do erro.

Em 40% das ocorrências, o próprio profissional é quem comete e detecta o erro e em 60% o erro identificado foi cometido por outras pessoas.

Questão 16: Fase em que o erro foi cometido.

A maioria dos erros identificados foram cometidos na fase de implementação, o que corresponde a 80% dos erros identificados. Em 10% dos casos, os erros foram apontados como provenientes da fase de especificação, 10% provenientes de testes e apenas 10% de manutenção.

Questão 17: Tempo de existência do erro.

A maioria dos erros havia sido cometida há aproximadamente um mês, o que corresponde a 50% das ocorrências. 30% dos casos, há duas semanas, e, 20% deles há mais de um mês.

Questão 18: Motivo que possibilitou o erro ser encontrado.

O relato dos clientes foi responsável por 50% dos casos de identificação de erro. Os testes realizados por equipe de testes ou por outra pessoa identificaram 30% deles, enquanto os testes realizados pelos próprios profissionais identificaram 20%.

Questão 19: Tipo de erro.

Dos cinco tipos de erro postulados, a serem identificados pelos profissionais, aqueles que se apresentaram com maior intensidade foram os erros de implementação, quer sejam provenientes de implementação incompleta ou errada.

Ambas somam 60% dos erros cometidos e identificados. Em 20% dos casos, os erros foram de implementação errada e outros 60% foram de implementação incompleta.

A questão possibilitava ao profissional responder que o erro encontrado seria outro que não aqueles estabelecidos na pesquisa, mas nenhuma resposta foi apresentada com esta opção.

Questão 20: Causas do erro.

70% dos profissionais identificaram a falta de documentação ou instruções como causa do erro, enquanto que 30% consideravam as interrupções frequentes como causa do erro e 20% deles consideraram a falta de conhecimento técnico para realizar a tarefa de forma segura e completa.

Questão 21: Ações sobre o erro.

A correção imediata foi a ação tomada em 60% dos casos. A necessidade de rever conceitos de projetos, 30% dos casos, e a necessidade de ajuda técnica, em 10% dos casos, foram as demais iniciativas encontradas.

Questão 22: Características da qualidade de processos logísticos prejudicadas pela presença do erro.

A característica da qualidade com maior impacto pelos erros identificados é a funcionalidade com 60%.

4.3. Análise Conclusiva

Na busca pela resposta de quais são os fatores humanos que influenciam a qualidade de processos de operação logística, pode-se identificar que a comunicação, o controle sobre os processos, a satisfação, a liderança, problemas profissionais, carga de trabalho e motivação são os fatores em que se percebe relação com os erros para essa equipe, na empresa estudada.

Alguns fatores não mostraram relação evidente, são eles: relacionamento, papéis e responsabilidades e reconhecimento. Há outros fatores sobre os quais não se pode afirmar nem sua relação nem ausência de sua influência, sendo eles: problemas pessoais, financeiros e de saúde; estado emocional e dificuldade no desempenho de atividades.

Essas conclusões são baseadas nos dados e gráficos apresentados neste capítulo, não possuindo uma análise estatística. Na pesquisa realizada, a possibilidade de se tratar de profissionais engajados em projetos distintos e em etapas distintas do processo trouxe riqueza para este trabalho.

A maioria dos erros relatados é proveniente de implementação, quer sejam erradas ou incompletas.

É comum ao ser humano escutar aquilo que lhe é conveniente, de acordo com suas próprias experiências, paradigmas e pré-julgamentos e nisto evidenciam-se dois fatores de impacto direto sobre todo o ciclo de um processo de operação logística: comunicação e documentação. A comunicação é a fonte e a base para qualquer processo e perpetua-se na vida do profissional como conhecimento e relevância de fatores incorporados ao processo a ser implantado. A documentação é o fruto de uma comunicação, e, além de existir, deve guiar os passos do profissional. As pessoas são diferentes e, portanto, têm visões e ações diferentes sobre um mesmo fato ou assunto.

Erros de integração com outros processos e implementação (errada e incompleta) estão, em sua maioria, presentes por um mês, no máximo.