

Análise da percepção das melhorias obtidas através do gerenciamento da rotina

Priscila Nogueira (UFF) priscilanogueira@gmx.de
Helder Gomes Costa (UFF) hgc@vm.uff.br

RESUMO

Apoiando-se nas proposições do gerenciamento da rotina, este trabalho objetivou conhecer a percepção de gestores e empregados da área de manutenção pesada de uma empresa de transporte aéreo sobre os impactos em processos e conhecimento decorrentes da implantação e prática do gerenciamento da rotina. A pesquisa, envolvendo as funções de gerência, supervisão/ coordenação, liderança e operação, num total de 88 funcionários, utilizou-se de questionários estruturados para descrever as percepções a respeito dos impactos em melhorias decorrentes da implantação e prática do gerenciamento da rotina ali adotado.

Verificou-se que os respondentes percebem melhorias em processos operacionais e gerenciais e no desenvolvimento e gestão do conhecimento. Verificou-se também que os respondentes percebem impactos positivos da implantação e prática do gerenciamento da rotina, mas que essa percepção é menos favorável na função operação.

PALAVRAS CHAVE: Gerenciamento da rotina; Gerenciamento de operações; Percepção.

1. Introdução

Acredita-se que a aplicação de técnicas de gerenciamento da rotina como método para a melhoria contínua no gerenciamento de operações possibilita às organizações avaliar e ajustar seus processos internos e seus custos, aumentando o valor agregado do serviço prestado e atingindo novos patamares de competitividade. No entanto uma dúvida persiste: “Qual a percepção da organização sobre a contribuição do gerenciamento da rotina para a melhoria contínua?”

1.1 Objetivo

Contribuir ao preenchimento desta lacuna, desenvolvendo um estudo de caso em uma empresa de transporte aéreo de passageiros que implementou o gerenciamento da rotina visando a melhoria contínua em sua unidade de manutenção.

1.2 Revisão bibliográfica

Foram realizadas pesquisas às bases de dados Emerald e Gale (Portal de Periódicos Capes), Scielo (Portal de Periódicos da Capes), à base de dados de teses da Capes, à Revista de Administração de Empresas, à Revista de Pesquisa e Desenvolvimento de Engenharia de Produção, à Biblioteca Digital de Teses e Dissertações da USP e ao banco de dados de teses e dissertações da UFSC utilizando-se as palavras chave: “perception”+ “TQM” e “percepção + TQM” (no caso de publicações nacionais). Essa pesquisa retornou artigos que analisam a percepção – dos empregados, gestores e clientes - dos resultados obtidos com a implantação do gerenciamento total pela qualidade (TQM), do qual o gerenciamento da rotina empresta suas técnicas e objetivos. Esses resultados são apresentados a seguir.

Bianco (1999) caracterizou o modelo TQM de gestão utilizado no Brasil, verificando que ele não promove mudanças significativas nas organizações estudadas: a gestão e a organização do trabalho não se distanciam do modo taylorista, sem aumento da autonomia no chão de fábrica.

Barbalho (2002) identificou e descreveu a percepção de gestores e funcionários de agências bancárias de instituição financeira sobre as práticas de gestão adotadas nessas agências, tendo como referência os Critérios de Excelência do Prêmio Nacional da Qualidade. O estudo verificou que os respondentes percebiam envolvimento dos administradores das agências na disseminação dos objetivos estratégicos e institucionais, bem como boas práticas de gestão; também indicou a existência de pouco envolvimento dos mesmos no processo de formulação das estratégias e planos de trabalho.

Em pesquisa junto a empresas malásias, Thiagarajan e Zairi (1998), a partir de uma ferramenta para auto-avaliação, corroboraram a percepção do comprometimento e envolvimento dos gestores como principal fator crítico de sucesso na implantação do TQM.

Dooley e Flor (1998) pesquisaram a percepção das lacunas entre os resultados esperados e os resultados obtidos na implantação do TQM. Os autores concluíram que o sucesso é função dos resultados percebidos comparados aos esperados, e não somente dos resultados efetivamente obtidos.

Caruana e Pitt (1997), por sua vez, identificaram que a motivação para a busca da melhoria da qualidade do serviço é a percepção de que esta aumenta a satisfação do cliente e, portanto, afeta positivamente o desempenho da organização.

Lipe e Salterio (2000, *apud* WAAL) identificaram que limitações cognitivas dos gestores podem levar a diferentes utilizações de um mesmo sistema de medição e controle de desempenho, fazendo com que a organização não se beneficie plenamente de sua utilização.

A partir dos trabalhos citados, verifica-se que a percepção exerce um papel importante no sucesso da implantação do TQM. O que e como clientes e funcionários percebem da prática do TQM influencia o comportamento organizacional, e os benefícios que advêm de sua implantação.

2. O gerenciamento da rotina e o gerenciamento de operações: integrando as abordagens

No presente trabalho, o gerenciamento de operações é analisado de forma integrada ao gerenciamento da rotina, visto que os mesmos são aplicados a esfera da melhoria contínua.

2.1. Conceito do gerenciamento de operações

O gerenciamento de operações tem por objetivo organizar os recursos produtivos de forma a disponibilizar os produtos (bens e serviços) para os clientes de uma organização. É, portanto, um conjunto de técnicas para gerenciar o uso dos recursos para mudar o estado ou condição de algo para produzir resultados, seguindo critérios específicos de desempenho relacionados a qualidade, rapidez (tempo), confiabilidade, flexibilidade e custo, entre outros.

O modelo de gerenciamento de operações (ou modelo de administração da produção e operações) proposto por Slack (2002) considera três esferas de atuação do gerente de produção em relação aos sistemas de produção: estratégica, operacional (correspondente à melhoria) e de planejamento e controle.

A esfera operacional trata das decisões e ações que visam à melhoria do sistema produtivo. A operação neste momento é analisada por dois ângulos diferentes, que se integram aos esforços de satisfação e retenção dos clientes já conquistados pela organização: melhoria contínua e inovação; e prevenção e recuperação de falhas.

A melhoria contínua e a inovação pressupõem que qualquer sistema produtivo pode ser melhorado. Para que a melhoria possa ocorrer, devem estar implementados ao longo do

sistema produtivo os controles que mensuram as características de qualidade, confiabilidade, flexibilidade, custo e velocidade, entre outras, de forma a permitir que o gerente de produção avalie seu desempenho, identifique oportunidades de melhoria e proceda às mudanças necessárias.

2.2. Conceito do gerenciamento da rotina

O gerenciamento da rotina é um método gerencial para o alcance de metas (ou a manutenção de resultados já alcançados) através da promoção de melhorias contínuas dos processos numa organização a partir da prática sistemática de identificação, investigação, análise e solução de problemas através de ações planejadas para bloqueio de suas causas, bem como a padronização de pontos críticos, verificação da efetividade das ações e intenso treinamento de pessoal, visando a transformação de seus insumos em produtos e serviços disponibilizados pela organização. Trata-se, portanto, de um sistema de gestão de desempenho, conjugando informações financeiras e não-financeiras para a tomada de decisão e ação gerencial, visando influenciar o comportamento dos subordinados (WAAL, 2002).

O gerenciamento da rotina foca em algumas práticas para o alcance de seus objetivos (adaptado de CAMPOS, 2002):

- Definição da autoridade e responsabilidade de cada um na organização;
- Padronização dos processos;
- Acompanhamento e controle do desempenho dos processos;
- Ação corretiva nos processos na ocorrência de desvios de desempenho quando comparados com as metas;
- Participação dos empregados;
- Bom ambiente de trabalho;
- Melhoria contínua.

Analisando-se o modelo de gerenciamento de operações e o modelo utilizado para o gerenciamento da rotina, propomos a utilização deste último nas etapas de planejamento e controle e de melhoria, conforme mostrado na figura abaixo.

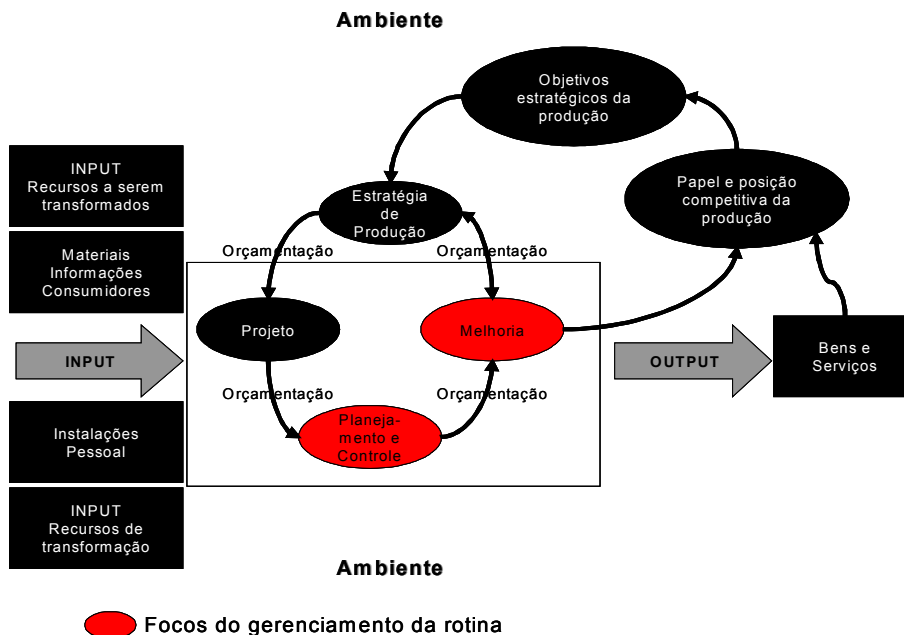


Figura 1: Os focos do gerenciamento da rotina no modelo de administração da produção e operações, adaptado de Slack (2002)

2.3. Conceito de percepção

Segundo Penna (1973, p.11), a percepção “é conhecer, através dos sentidos, objetos e situações. O ato implica, como condição necessária, a proximidade do objeto no espaço e no tempo, bem como a possibilidade de se lhe ter acesso direto ou imediato.”

O autor também estabelece que a percepção não é um fenômeno isolado de experiências anteriores, sendo por estas orientada. Além disso, a percepção influencia o comportamento. Assim, as pessoas numa organização comportam-se de acordo com sua percepção da realidade, num processo de ajustamento contínuo.

Para que uma organização utilize efetivamente um sistema de gestão de desempenho, como é o caso do gerenciamento da rotina, este deve possibilitar, segundo Waal (2003), a percepção de melhoria dos resultados organizacionais, na visão de seus gestores.

3. Estudo de caso

A pesquisa, utilizando um questionário contendo uma escala de classificação somatória - a escala de Likert -, teve por objetivo levantar atitudes favoráveis ou desfavoráveis em relação à obtenção de melhorias através da aplicação do gerenciamento da rotina, possibilitando julgar se sua implantação e prática obtiveram os efeitos esperados do ponto de vista das pessoas envolvidas.

3.1 Objeto de estudo

O objeto de estudo desta pesquisa foi a área de manutenção pesada de uma empresa de transporte aéreo de passageiros brasileira. Essa área era responsável pelo planejamento, execução e teste de manutenção preventiva de sua própria frota de aeronaves. A área era constituída por uma gerência industrial, a qual reportava-se à diretoria de produção. Respondendo à gerência industrial encontravam-se: Hangar A e B, Oficinas, Planejamento e Controle da Produção e Suporte Técnico.

É importante lembrar que, à época do início da implantação do gerenciamento da rotina, a empresa colocou como metas a redução em 10% do tempo de manutenção e 15% do custo dos materiais aplicados às manutenções.

3.2 Coleta de dados: a pesquisa de percepção relativa ao impacto do gerenciamento da rotina em melhorias operacionais e gerenciais e ao desenvolvimento e gestão do conhecimento

A pesquisa foi composta de aspectos referentes a melhorias operacionais e gerenciais e de desenvolvimento e gestão do conhecimento. Essas questões - melhorias operacionais e gerenciais e desenvolvimento e gestão do conhecimento – foram abordadas porque, além dos resultados perseguidos de redução de custos e de redução do tempo de parada da aeronave para manutenção, desejava-se entender quais os impactos do gerenciamento da rotina de forma mais abrangente na organização, conforme a percepção dos envolvidos. De acordo com essa percepção, seria esperado um comportamento mais ou menos favorável em relação à prática do gerenciamento da rotina.

Os itens abordados são explanados a seguir:

Melhorias operacionais e gerenciais

- Melhoria/ desenvolvimento dos processos operacionais: refere-se à melhoria/ desenvolvimento de práticas melhores de manutenção, incluindo organização do trabalho, divisão de tarefas, limpeza da área de trabalho, disponibilidade de ferramentas e equipamentos de trabalho e conformidade às normas/ padrões estabelecidos. Essas melhorias seriam decorrentes da análise dos processos e da execução de ações corretivas para as barreiras identificadas ao alcance das metas.
- Melhoria/ desenvolvimento dos processos gerenciais: refere-se à melhoria/ desenvolvimento de práticas melhores de acompanhamento do trabalho e seus resultados, da identificação de problemas. Segundo Campos (2002), o melhor gerenciamento é uma decorrência da implantação do gerenciamento da rotina, centrado em análises e ações buscando o alcance de metas definidas.
- Melhoria/ desenvolvimento de relações entre grupos e áreas: refere-se à melhor capacidade de entendimento e atendimento das necessidades e requisitos entre áreas entre as quais existe uma relação cliente interno-fornecedor interno. Segundo Campos (2002), o gerenciamento da rotina preconiza a clara definição da autoridade e responsabilidade de cada pessoa, bem como o tratamento de problemas localizados ou inter-funcionais, o que possibilitaria a melhoria/ desenvolvimento das relações entre grupos e áreas.
- Melhoria/ desenvolvimento da liderança: refere-se à melhoria da capacidade de liderar pessoas para a obtenção dos resultados esperados. Essas melhorias seriam decorrentes da definição de objetivos claros e compartilhados, da disponibilidade de dados que possibilitassem a avaliação contínua dos processos e do desempenho das pessoas, orientando-as adequadamente na sua rotina, bem como do treinamento das pessoas para a execução de suas atividades.
- Melhoria/ desenvolvimento da motivação: refere-se à melhoria na vontade das pessoas na organização em perseguir os resultados almejados pela organização, sentindo-se bem consigo mesmas. Essas melhorias seriam decorrentes da participação dos empregados na identificação e solução dos problemas, da clareza em relação aos objetivos a serem perseguidos, bem como da melhoria do ambiente de trabalho.
- Melhoria da comunicação da gerência com os empregados: refere-se à melhoria da capacidade da gerência e dos empregados em compartilharem experiências e conhecimento de forma a obter os resultados desejados pela organização. A melhoria da comunicação da gerência com os empregados decorreria da necessidade das funções operacionais funcionarem bem para que as funções gerenciais possam ser adequadamente executadas (CAMPOS, 2002).
- Clara identificação dos objetivos organizacionais: refere-se à melhor compreensão dos objetivos organizacionais, possibilitando que os mesmos sejam buscados de forma consistente por todos na organização. Essa melhoria seria decorrente da definição de metas claras e aos indicadores de desempenho associados a essas metas.

Desenvolvimento e gestão do conhecimento

O gerenciamento da rotina valoriza o conhecimento como essencial para o aumento da produtividade e da competitividade da organização. Assim, foram avaliados os seguintes aspectos:

- Domínio da lógica de custo e benefício: refere-se à capacidade de entendimento da formação dos custos e dos benefícios que estes proporcionam à operação e à gestão. Esse conhecimento deveria ser obtido uma vez que a meta referia-se à redução de custos de materiais aplicados.
- Adequação dos sistemas de informação às necessidades da operação: refere-se à capacidade dos sistemas de informação estarem melhor preparados para atender às necessidades do dia a dia da operação e da gerência. Novamente, dado que os processos dependiam de sistemas para funcionarem adequadamente, principalmente no que se refere

a planejamento e controle das operações, os sistemas deveriam ter evoluído para adequar-se aos mesmos, suportando melhor as necessidades da operação.

- Domínio da tecnologia necessária ao desenvolvimento dos processos operacionais: refere-se ao conhecimento necessário para identificar oportunidades, propor melhorias e inovações e operar adequadamente os processos de manutenção e de apoio à manutenção. Uma vez que foram realizadas diversas análises dos processos envolvidos e da organização do trabalho, bem como treinadas as pessoas nessas técnicas de análise, deveria ter ocorrido uma percepção de aumento de domínio da tecnologia necessária ao desenvolvimento dos processos operacionais.
- Desenvolvimento de competências novas: refere-se à capacidade de desenvolver e aplicar novos conhecimentos e habilidades organizacionais e disseminá-los entre os empregados. Novamente, as pessoas foram treinadas em técnicas de análise e de solução de problemas, sendo que nos processos, as tarefas críticas foram padronizadas para posterior treinamento dos operadores; dessa forma, deveria ter ocorrido uma percepção de desenvolvimento de novas competências.
- Capacidade de solução de problemas: refere-se à capacidade de desenvolver e aplicar soluções aos problemas (anomalias) encontrados na rotina do trabalho do dia a dia. A partir do treinamento em técnicas de solução de problemas, da definição, monitoramento e análise dos indicadores, deveria ocorrer uma percepção de que havia aumentado a capacidade de solução dos problemas encontrados no dia-a-dia.
- Equalização do conhecimento entre os funcionários: refere-se à capacidade de disseminar o conhecimento entre os empregados através de treinamento e educação, aplicando-o de maneira rotineira no seu dia a dia. Como vários operadores foram treinados nas tarefas consideradas críticas, e os procedimentos passaram a estar disponíveis para todos, deveria ocorrer uma percepção de que os conhecimentos haviam sido equalizados entre os funcionários.

3.3 Forma de aplicação da pesquisa

A pesquisa foi aplicada a diferentes níveis hierárquicos dentro da organização, buscando revelar qual a percepção de cada um deles sobre o processo de implantação e os resultados obtidos com o gerenciamento de operações baseado no gerenciamento da rotina.

A pesquisa foi aplicada às seguintes amostras dentro da organização:

Área	Gerência	Supervisão/ Coordenação	Lideranças	Mecânicos	Total geral
Industrial	1				1
Hangar	1	2	24	19	46
Engenharia				3	3
PCP	1	1		8	10
Oficina	1	4	9	14	28
Total geral	4	7	33	44	88

Tabela 1: amostras às quais foram aplicados os formulários de pesquisa

Dessa forma, responderam à pesquisa:

- 100% dos gerentes (ou pessoas em postos de gerência), supervisores/ coordenadores e líderes que haviam participado do programa desde seu início e ainda se encontravam na organização;
- 100% das pessoas alocadas à área de Suporte Técnico/Engenharia e ao Planejamento e Controle da Produção (PCP);
- 10% dos mecânicos alocados aos Hangares e Oficinas, escolhidos aleatoriamente a partir do quadro de funcionários existente no início do programa de implantação do gerenciamento da rotina e ainda pertencente à organização;

4. Resultados da pesquisa

Como durante o primeiro ano de implantação e prática do gerenciamento da rotina não houve outras iniciativas que pudessem impactar as percepções quanto aos itens avaliados, é factível afirmar que as melhorias que possam ter ocorrido ou tenham sido em decorrência desse novo sistema de gestão.

Para facilitar a tabulação das respostas obtidas, foi utilizada seguinte correspondência para as respostas dadas:

- discordo plenamente: foi tabulada com o número 1;
- discordo: foi tabulada com o número 2;
- não concordo nem discordo: foi tabulada com o número 3;
- concordo: foi tabulada com o número 4;
- concordo plenamente: foi tabulada com o número 5.

A seguir, são analisadas as respostas obtidas para cada um dos itens analisados, consideradas as diferentes funções.

Gráfico - Respostas da Função Gerência

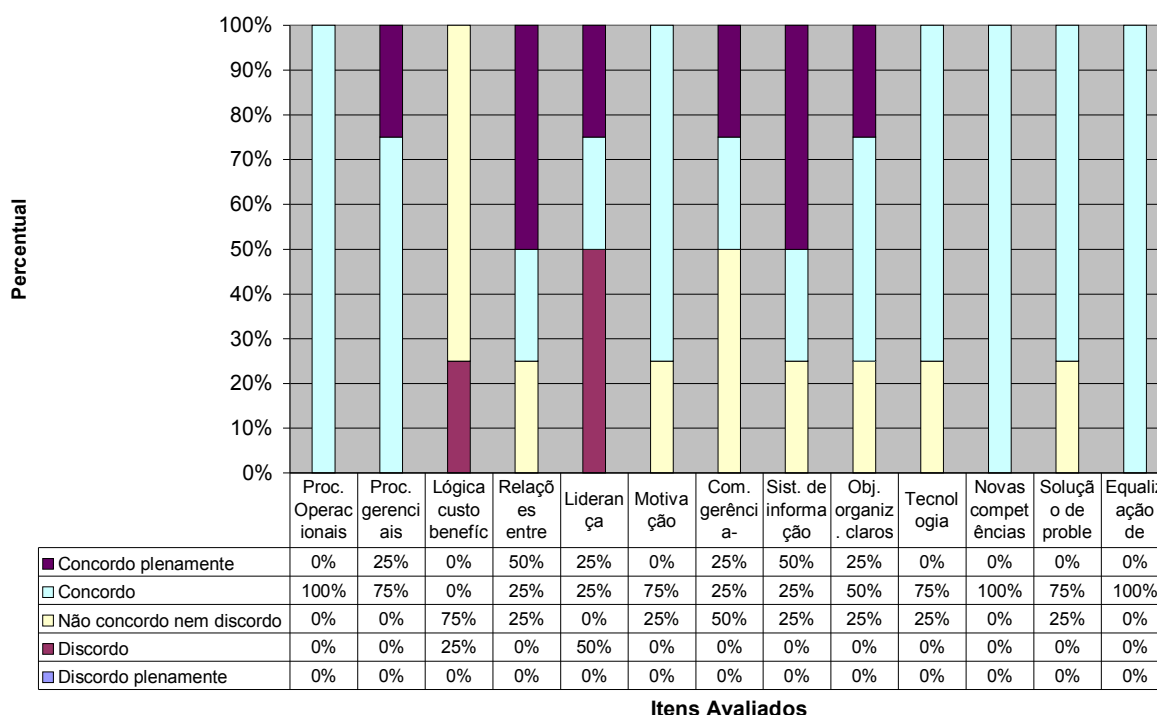


Gráfico 1: Respostas da função Gerência
Número de respondentes: quatro gerentes

Nenhum dos gerentes discordou plenamente dos resultados alcançados pelo gerenciamento da rotina para os diversos itens analisados.

75% ou mais dos gerentes concordaram plenamente ou concordaram que o gerenciamento da rotina trouxe resultados positivos relacionados aos itens: melhorias em processos operacionais e gerenciais, melhorias nas relações entre áreas, motivação dos empregados, adequação dos sistemas de informação, clareza dos objetivos organizacionais, domínio da tecnologia necessária ao desenvolvimento dos processos operacionais, desenvolvimento de novas competências, capacidade de solução de problemas e equalização do conhecimento entre os empregados.

25% ou mais dos gerentes discordam ou discordaram plenamente que o gerenciamento da rotina tenha possibilitado uma melhor compreensão da lógica de custo-benefício inerente

ao negócio (25%) mesmo sendo uma das metas relacionada a custos., bem como ao desenvolvimento/ melhoria das lideranças, tanto própria quanto dos níveis hierárquicos sob sua responsabilidade (50%).

Ainda, 25% ou mais dos gerentes não concordam nem discordam que o gerenciamento da rotina tenha proporcionado: melhor compreensão da lógica de custo-benefício inerente ao negócio (reforçando o posicionamento verificado acima), melhoria/ desenvolvimento das relações entre áreas (25%), motivação dos empregados (25%), comunicação gerência-empregado (50%), adequação dos sistemas de informação (25%), clareza dos objetivos organizacionais (25%), domínio da tecnologia necessária ao desenvolvimento dos processos (25%) e capacidade de solução de problemas (25%).

Gráfico - Respostas da Função Supervisão

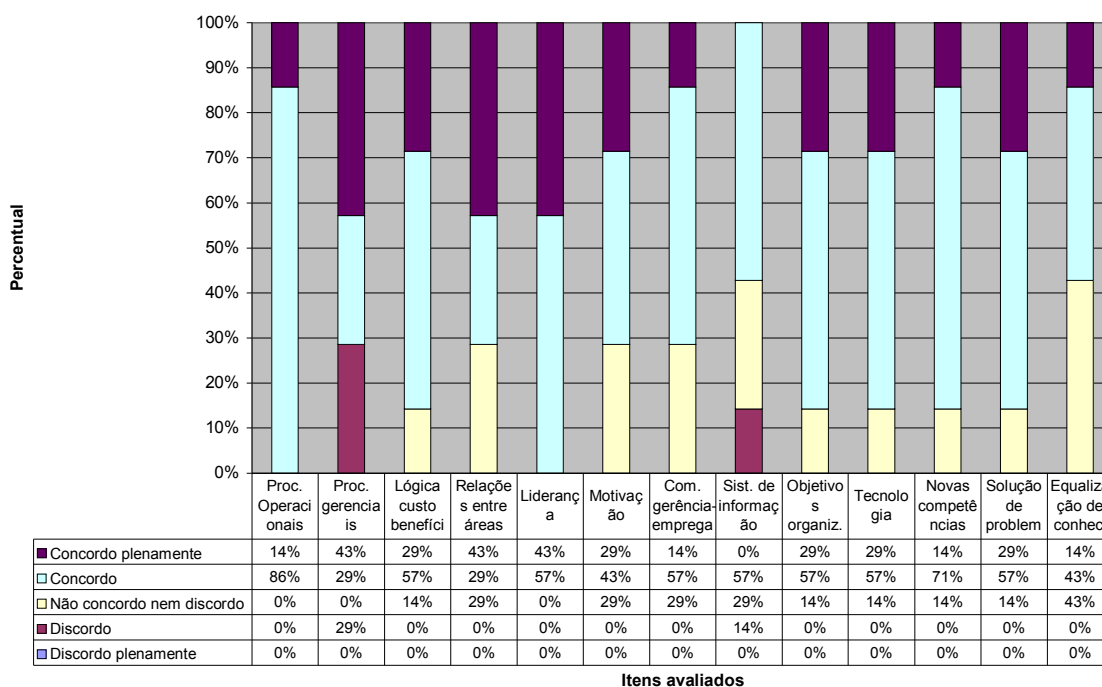


Gráfico 2: Respostas da função Supervisão
Número de respondentes: sete supervisores/ coordenadores

Nenhum dos supervisores/ coordenadores discordou plenamente dos resultados alcançados pelo gerenciamento da rotina para os itens avaliados.

75% ou mais dos supervisores/ coordenadores concordaram plenamente ou concordaram que o gerenciamento da rotina trouxe resultados positivos relacionados aos itens: melhorias em processos operacionais, compreensão da lógica de custo-benefício, desenvolvimento das lideranças, clareza de objetivos organizacionais, domínio da tecnologia necessária ao desenvolvimento dos processos operacionais, desenvolvimento de novas competências e capacidade de solução de problemas. No quesito liderança, verifica-se um posicionamento dos supervisores/ coordenadores bastante diferente daquele obtido pelos gerentes: 100% dos supervisores/ coordenadores concordaram ou concordaram plenamente que houve desenvolvimento das lideranças, enquanto 50% dos gerentes responderam que não concordavam com as melhorias neste item. Esse posicionamento pode decorrer de uma percepção diferenciada entre gerentes e supervisores/ coordenadores sobre o que é liderança, ou como esta se manifesta. Ainda vale a pena ressaltar que, apesar das respostas dos supervisores concordando que tenha ocorrido desenvolvimento das lideranças, o maior índice de discordância foi relativo ao item melhoria dos processos gerenciais (29%), sendo essa percepção possivelmente decorrente de um conceito de que a liderança manifesta-se

individual e pessoalmente, e não através de processos que a viabilizam no dia-a-dia (como gestão de resultados e treinamento).

25% ou mais dos supervisores/ coordenadores não concordaram nem discordaram que o gerenciamento da rotina tenha proporcionado: melhoria/ desenvolvimento das relações entre áreas, motivação dos empregados, melhoria da comunicação gerência-empregado, adequação dos sistemas de informação e, principalmente, equalização do conhecimento entre os empregados (43%). Neste item, vale a pena observar que a disseminação do conhecimento entre os empregados deveria ocorrer através do treinamento no trabalho (OJT – *on job training*), a qual seria uma das responsabilidades dos gestores na função de liderança. Logo, apesar dos supervisores/ coordenadores perceberem uma melhoria/ desenvolvimento da característica de liderança entre os gestores, a mesma não teria sido o suficiente para disseminar o conhecimento entre os empregados.

Também vale observar que a melhoria do relacionamento entre áreas é uma atividade sob responsabilidade dos gestores na função de supervisão/ coordenação, sendo que estes não perceberam que o gerenciamento da rotina tenha proporcionado melhorias em relação a este item.

Gráfico - Respostas da Função Liderança

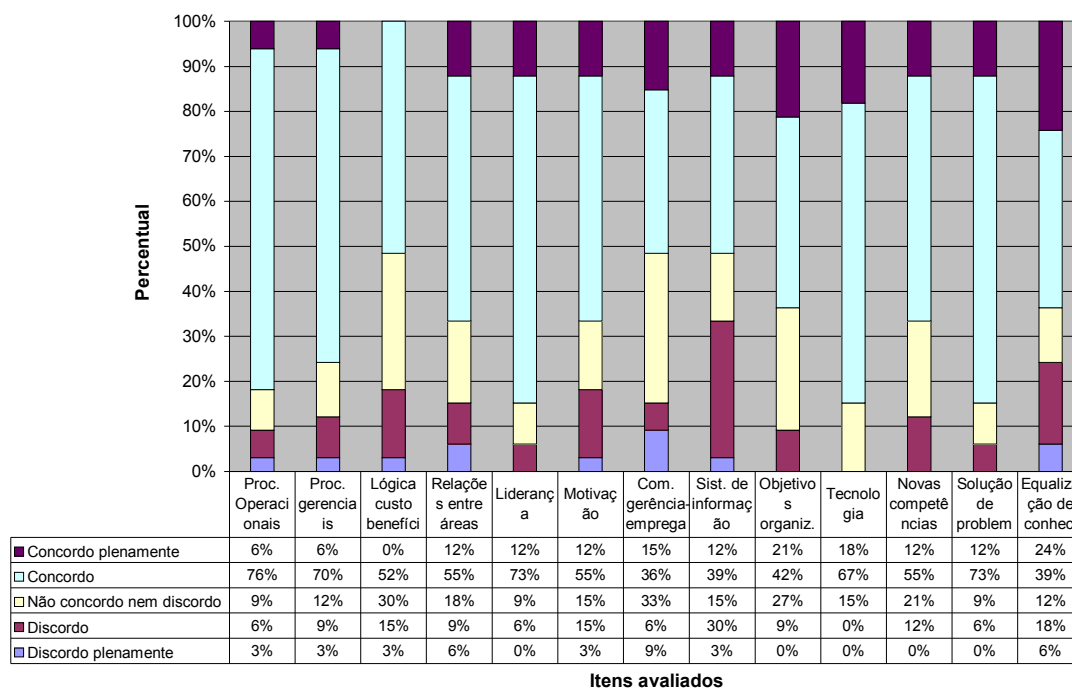


Gráfico 3: Respostas da função Liderança
Número de respondentes: 33 líderes

A função liderança é aquela que possui contato direto com o empregado no caso de hangares e oficinas, não existindo nas áreas de PCP e Suporte Técnico/ Engenharia. Logo, esta vai retratar as dificuldades sentidas na supervisão de pessoas, e o quanto o gerenciamento da rotina ajudou-os ou não a eliminar os problemas surgidos no dia-a-dia.

No caso da liderança, não houve nenhum item que tenha tido 100% de concordância. No entanto, verificou-se que 75% ou mais dos líderes concordaram ou concordaram plenamente que houve resultados positivos, advindos da implantação do gerenciamento da rotina, para os seguintes itens avaliados: melhoria/ desenvolvimento dos processos operacionais, melhoria/ desenvolvimento dos processos gerenciais, melhoria/ desenvolvimento da liderança, domínio da tecnologia necessária ao desenvolvimento dos processos operacionais, e capacidade de solução de problemas. 25% ou mais desse mesmo

grupo discordou ou discordou totalmente que tenham ocorrido melhorias nos sistemas de informação (33%). 25% ou mais dos respondentes em função de liderança não concordaram nem discordaram sobre os itens avaliados referentes à melhoria da comunicação gerência-empregado (33%), lógica de custo-benefício (30%), objetivos organizacionais claros (27%).

Neste ponto vale a pena ressaltar que para a função liderança o gerenciamento da rotina não foi percebido como possibilitando clareza dos objetivos organizacionais, mesmo havendo metas específicas a serem atingidas. Não parece ter havido uma clara comunicação que as metas eram o objetivo organizacional a ser perseguido, ou mesmo pode ter ocorrido no dia-a-dia um eventual desvio para outras metas que não fossem aquelas institucionalizadas através do gerenciamento da rotina.

Os respondentes também não perceberam uma melhor compreensão da lógica de custo-benefício como decorrente do gerenciamento da rotina. Ou seja, as análises efetuadas e os dados disponibilizados não possibilitaram, para 30% dos líderes, que esse item apresentasse melhorias.

Comparativamente aos supervisores/ coordenadores, os líderes também concordaram ou concordaram plenamente que houve desenvolvimento da liderança.

Gráfico - Respostas da Função Operação

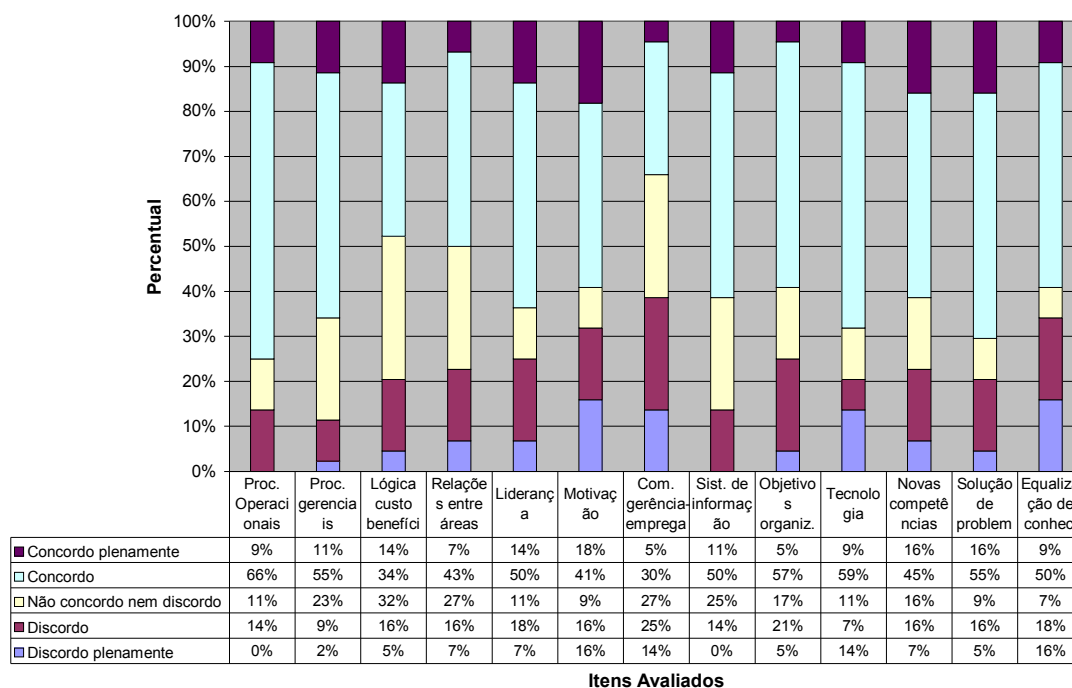


Gráfico 4: Respostas da função Operação
Número de respondentes: 44 empregados

A função operação é aquela responsável por desenvolver as atividades do dia-a-dia, seguindo procedimentos previamente estabelecidos. Esta irá retratar as dificuldades sentidas no dia-a-dia para o desenvolvimento das atividades de rotina, identificando problemas em sistemas, tecnologia, conhecimento, e máquinas e ferramentas disponíveis para a execução dessa rotina.

No caso da função operação também não houve, como no caso da liderança, nenhum item que tenha tido 100% de concordância. Os maiores índices de concordância (respostas “concordo plenamente” mais “concordo”) ocorreram para os itens melhoria dos processos operacionais (75% de concordância) e melhoria da capacidade de solução de problemas (70%). Os itens que obtiveram o maior número de respostas “discordo” e “discordo plenamente” foram: melhoria da comunicação gerência-empregado (39%), equalização do

conhecimento (34%) e motivação (32%). Ou seja, os empregados em função de operação esperavam possivelmente que o gerenciamento da rotina possibilitasse canais mais abertos de comunicação, uma maior disseminação dos conhecimentos (sendo que muitos restringem-se em função do grau de senioridade dos mecânicos) e motivação.

5. CONCLUSÕES

Durante a pesquisa bibliográfica foram verificados na literatura indícios de que a implantação e prática do gerenciamento da rotina possibilitariam o alcance de metas através de ou concomitante a melhorias operacionais e gerenciais, bem como ao desenvolvimento e gestão do conhecimento.

No entanto, a mesma pesquisa bibliográfica não identificou trabalhos que investiguem a percepção da validade destas afirmações em casos práticos. Assume-se, dessa forma, que o alcance das metas é obtido, sem no entanto quais as melhorias que acompanham esses resultados.

No presente trabalho foi feita uma proposta de modelagem para se mapear as diferentes percepções intra-organizacionais quanto aos impactos da adoção de um sistema baseado em gerenciamento da rotina. A modelagem proposta foi aplicada a um caso específico, desenvolvido para experimentar a aplicação da mesma. Os resultados deste caso permitem concluir que as principais lacunas ocorrem nos seguintes contextos:

- A percepção dos diferentes níveis organizacionais não é homogênea: há uma percepção mais positiva sobre os efeitos da implantação e prática do gerenciamento da rotina pelos níveis hierárquicos superiores – no caso, para os respondentes das funções gerência e supervisão/ coordenação;
- As áreas de apoio e operacional não apresentaram, de forma consolidada, diferenças significativas de percepção. Diferenças de percepção identificadas quando analisados individualmente os itens não foram consideradas críticas, visto que não houve antagonismo nas respostas.
- Considerando a média das respostas, houve uma percepção de que, de fato, o gerenciamento da rotina originou uma melhoria nos itens avaliados.

A realização do experimento de aplicação do caso permitiu observar que a utilização da abordagem proposta para a percepção de lacunas é factível. No entanto, assim como na maioria das situações de modelagem de problemas de gestão, os resultados obtidos são particulares ao experimento. Ou seja: não podem ser extrapolados para situações diversas da investigada no mesmo e o uso dos resultados por analogia deve ser feito de forma cuidadosa e metódica.

Como sugestões para futuros desenvolvimentos, sugere-se:

- A aplicação do questionário de percepção relativa aos aspectos considerados mais relevantes para o alcance de resultados para o nível operacional da organização, permitindo ampliar a análise das percepções das diferentes funções organizacionais;
- a aplicação da abordagem proposta em outros casos, objetivando a construção de um referencial mais amplo sobre os pontos positivos e os negativos da aplicação da mesma.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BARBALHO, Jackson Paé. **Gestão pela Excelência em Agências Bancárias: Um Estudo de Caso no Banco Do Brasil**. 2001. 130 fls. Dissertação (mestrado em Engenharia da Produção). Programa de Pós-Graduação em Engenharia da Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis. 2001.
- BIANCO, Mônica de Fátima. **O TQM em empresas líderes: uma discussão sobre organização e gestão**. 1999. 177 fls. Tese (doutorado em Engenharia de Produção). Departamento de Engenharia de Produção, USP, São Paulo. 1999.
- CAMPOS, Vicente F. - **Gerenciamento da Rotina do Dia-a-Dia**, 8ª. Edição. Belo Horizonte: Editora de Desenvolvimento Gerencial, 2002.
- DOOLEY, Kevin J., FLOR, Richard F. **Perceptions of success and failure in TQM initiatives**. Journal of Quality Management, Volume 3, Nro. 2, 1998, pp. 157-174. ISSN 0968-4875. Disponível na World Wide Web: <http://www.sciencedirect.com/science?_ob=GatewayURL&_method=citationSearch&_uoikey=B6W5C-YCDK36-2&_originSDEMFRASCI&_version=1&md5=53d1a1225e60b0c9e6ffcd9b5593b4b6>
- FAVARETTO, Fábio. **Uma Contribuição ao Processo de Gestão da Produção pelo Uso da Coleta Automática de Dados de Chão de Fábrica**. Tese (doutorado em Engenharia Mecânica). 2001. 235 fls. Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos, SP. 2001.
- PENNA, Antonio Gomes. **Percepção e Realidade – introdução ao estudo da atividade perceptiva**. Rio de Janeiro: Editora Fundo de Cultura, 1973.
- SLACK, Nigel, STUART, Chambers, HARLAND, Christine, HARRISON, Alan, JOHNSTON, Robert. **Administração da Produção**. São Paulo: Editora Atlas, 1999.
- THIAGARAJAN T., ZAIRI, M.. An empirical analysis of critical factors of TQM: A proposed tool for self-assessment and benchmarking purposes. Benchmarking for Quality Management & Technology, Vol. 5 No. 4, 1998, pp. 291-303. ISSN 1351-3036 Disponível na World Wide Web: <<http://www.emeraldinsight.com/rpsv/cgi-bin/linker?reqidx=/cw/mcb/14635771/v5n4/s4/p291.idx&lkey=-1896459027&rkey=798144>>
- WAAL, André A. A. de. **Behavioral factors important for the successful implementation and use of performance management systems**. *Management Decision*. Volume 41, Nro. 8, 2003, pp. 688-697.