

INTRODUÇÃO

Todos os seres humanos diariamente são gerenciados. Em casa, em seus locais de trabalho, na escola ou faculdade, etc. Pais e mães, gerentes, professores e diretores, todos são responsáveis pela condução das tarefas e em todas as áreas há a necessidade de obter qualidade no que é realizado. Por isso, torna-se necessário enfatizar que o sucesso de cada meio depende tanto de quem realiza a tarefa dada quanto de quem a determina.

Então encontramos o papel fundamental do gerente: ele é o responsável por cadenciar essas atividades, coordenando cada passo e checando a forma como cada processo se desencadeia.

De igual modo, tudo o que auxilia esses seres humanos no exercer dessas atividades também necessita de um monitoramento, pois não é possível realizar nenhuma atividade sem ter os meios necessários para isso. Nesse caso, estamos nos referindo aos materiais e às pessoas.

Para termos uma noção exata do que é administrar pessoas, materiais e outros fatores mais, será necessária uma pesquisa aprofundada sobre esses temas e que será apresentada, em parte, nesse projeto.

É possível ter uma idéia ao abstrairmos e imaginarmos situações que envolvem gerenciamento. Exemplo disso é uma produção agropecuária, em que são necessárias pessoas especializadas para cuidar dos animais, prover ida aos pastos, ração e hidratação, além de outras necessidades. Na parte agrícola: sementes, época propícia para a plantação, valor de mercado do produto a ser comercializado, pessoal para realizar a semeadura e a sega e muito mais.

Deixando de lado a abstração, conceitualmente a administração compreende três campos básicos: pessoal, material e financeiro.

Nesse projeto, será abordada parte do que envolve o gerenciamento de pessoal e materiais na atividade marítima.

Em relação ao gerenciamento de pessoal, no mundo moderno, as novas necessidades e os padrões de qualidade e de consumo desafiam os administradores que precisam conhecer, com propriedade, o comportamento humano, para ter sucesso em suas ações. Antigamente, para ser bom

administrador era necessário ter apenas habilidades ligadas ao conhecimento financeiro e de planejamento. Mas, hoje em dia, há a necessidade de gerentes e administradores com habilidades humanas.

É necessário que o novo administrador entenda como o ser humano se comporta, em nível individual e coletivo, evitando cometer menos erros nas tomadas de decisões. Para que o administrador possa desenvolver seu trabalho com qualidade, necessita ser líder e assim ser entendido por sua equipe de trabalho.

Mas, a liderança se conquista através dos atos e do relacionamento com as pessoas, o que requer formas especiais de comportamento do líder, que deve estudar as variáveis comportamentais que interferem nas organizações e no ambiente social em geral.

O comportamento organizacional envolve o impacto que indivíduos, grupos e a estrutura têm sobre o comportamento dentro das empresas, a fim de utilizar esse conhecimento para promover a melhoria da eficácia organizacional. Também é uma ferramenta humana para o benefício do homem e se aplica amplamente ao comportamento das pessoas em todos os tipos de organizações. Onde quer que estejam, haverá a necessidade de compreender o comportamento organizacional que, além de possibilita a percepção de que organizações, grupos e pessoas são sistemas interdependentes, favorece o reconhecimento da variedade dos fenômenos comportamentais e permite uma maximização do potencial humano através da compreensão dos mecanismos que influenciam tais modos de agir.

O insucesso de muitas empresas não pode ser creditado apenas aos trabalhadores ou às mudanças do mercado; é uma falha de gestão. As grandes empresas têm problemas não por necessitarem de recursos, mas, por não os empregarem corretamente.

Além disso, nem sempre as pessoas agem como gostaríamos independente de nossas intenções. Caso tomemos decisões ignorando os padrões sociais e psicológicos da natureza humana, o resultado acaba sendo diferente do que queríamos, uma vez que lidamos com um sistema que segue seus próprios anseios.

Em vista disso, as drásticas mudanças nas organizações requerem preocupação renovada com o serviço ao cliente e com o alto desempenho dos

funcionários. Assim, compreender este ambiente é imprescindível para o êxito gerencial.

Em se tratando de administração de materiais, ela é a ramificação da administração geral, como um importante fator do conjunto.

Numa conceituação moderna, ela é uma atividade que abrange a execução e gestão de todas as tarefas de suprimento, transporte e manutenção do material de uma empresa, correspondendo ao planejamento, organização, direção, coordenação e controle de todas as tarefas necessárias à definição de qualidade, aquisição, guarda, controle e aplicação dos materiais destinados às atividades operacionais, seja de natureza militar, industrial, comercial ou de serviços.

A administração do material tem por objetivo: preços baixos, alto giro de estoques, baixo custo de aquisição e posses, dentre outros fatores que serão explicitados com maior abrangência no decorrer desse trabalho, através do qual importa que sejam fornecidas informações construtivas para o desenvolvimento de uma ferramenta útil de apoio à atividade de gerenciamento na atualidade.

CAPÍTULO 1

GESTÃO DE PESSOAS

O sucesso não é eterno e o fracasso não é fatal.

Ken Blanchard

1.1- Conceito

Nunca foi tão importante estar preparado para crescer num mercado tão competitivo e ultrapassar as barreiras impostas pelo mercado. Se as pessoas forem deixadas de lado, se não houver preocupação com os componentes, há uma grande chance de fracasso.

Para Biaso (2009), faz-se necessário atrair e investir desde a contratação, com definição do perfil desejado até a retenção deste capital intelectual e o seu respectivo desenvolvimento. Isso é possível com a gestão por competências, com ferramentas consistentes e livres da manipulação e influência de quem as utiliza. Para desenvolver um trabalho coeso, a empresa deverá definir suas diretrizes organizacionais, através de indicadores como missão, visão, valores, estratégias.

Com a união entre Recursos Humanos (RH) e gestores, o desenvolvimento da empresa torna-se mais fácil, iniciando com a devida conscientização da direção.

Ainda Biaso (2010), com a gestão por competências, em curto prazo, há reflexos no desempenho individual, já que provocará no membro da equipe a avaliação de suas capacidades e das chances de melhoria. No médio prazo, a equipe fará uma reflexão acerca da produtividade conjunta e do impacto das ações nos resultados. Em longo prazo, há reflexo no comportamento da empresa e nos resultados da mesma. A gestão por competências transforma conhecimentos em ação, onde o resultado é visível para toda a empresa e para o mercado.

1.2 Gestão de recursos humanos (GRH)

A moderna gestão de recursos humanos tornou-se um dos principais segmentos dentro das empresas, pois dela vem as mais importantes decisões dentro do processo de admissão de novos membros das equipes empresariais.

Ela originou-se entre os anos de 1970 e 1980, nos Estados Unidos (BREWSTER; MORLEY; BUCIUNIENE, 2010). Embora a gestão de recursos humanos tenha sempre existido, após o nascimento das ciências comportamentais ela foi reconhecida, pelo reflexo de suas práticas nas organizações (SCROGGINS; BENSON, 2010).

A gestão de recursos humanos comporta as ações para a correta gestão dos funcionários (BOSELIE; DIETZ; BOON, 2005). Fischer (2002) refere-se à gestão de pessoas pelo modo como a empresa organiza, gerencia e orienta o comportamento das pessoas. Neste âmbito, Milkovich e Boudreau (2006) a conceitua como "uma série de decisões integradas que formam as relações de trabalho e influenciam diretamente a capacidade da organização e de seus agentes de atingir seus objetivos".

Todas as empresas lidam com seres humanos, mas não devem agir da mesma maneira sempre (BREWSTER; MORLEY; BUCIUNIENE, 2010). As variações contextuais podem promover melhorias ou restrições sobre as práticas de GRH de determinada organização ou de setores industriais específicos (JACKSON; SCHULER, 1995).

Para confrontar alguns argumentos de que a área de RH pouco contribui com as empresas, houve, na década de 1990, afirmações em todo o mundo sobre a relação positiva entre GRH e desempenho das organizações (LENGNICK-HALL, 2009). Porém, pesquisas recentes (DEWETTINCK; REMUE, 2011) mostram que essa relação tende a ser influenciada por fatores culturais, econômicos, políticos e sociais dos países em que as organizações atuam. Assim, a simples existência de práticas de GRH não garante sua contribuição para a eficácia organizacional (BOSELIE; DIETZ; BOON, 2005).

As transformações das condições de trabalho tornaram-se evidentes na necessidade de novas políticas internas de admissão de pessoal, exigindo

da área de recursos humanos novas competências, para assumir um papel estratégico na gestão de cada empresa.

Os profissionais da Administração de Recursos Humanos – ARH - dificilmente conseguiam dar respostas com rapidez e eficácia às necessidades daqueles que faziam uso do seu serviço (JORDAN, 1997). O novo ambiente empresarial, formado por grandes transformações e pela necessidade de respostas cada vez mais ágeis, trouxe mudanças no perfil de gestores e de colaboradores que as empresas esperavam encontrar. Elas deram início a um processo de remodelação da área, filtrando seus quadros e introduziram a atividade de consultoria interna. A intenção era tornar os administradores menos dependentes da ARH, através da assunção da responsabilidade pela gestão do seu pessoal, ao mesmo tempo em que se desenvolvia o perfil do profissional de ARH.

As atividades prosseguiram trazendo novos focos de atenção. Com o domínio das tecnologias de produção e informação e a necessidade do país competir por consumidores no exterior, o assunto educação e formação profissional ganharam força entre os empresários, que perceberam a necessidade dos empregados de saber ler, interpretar a realidade, expressar-se adequadamente, lidar com conceitos científicos e matemáticos abstratos, trabalhar em grupos, entender e usufruir as tecnologias.

Os setores de treinamentos das áreas de recursos humanos, sob pressão, tentaram encontrar formas de preparar os funcionários para a nova economia, um local de trabalho em contínua mudança, que exige aprendizagem constante, geração de novos conhecimentos e estabelecimento de network.

O novo estilo passou a depender da criação de uma cultura empresarial de competência e produtividade, o que requer mudanças nos sistemas, nas políticas e nas práticas da gestão de pessoas, mas, também e principalmente, na maneira de se pensar a empresa e o funcionário.

Uma nova concepção de gestão de pessoas foi formulada e novos métodos foram introduzidos, colocando em jogo assuntos como cultura e comprometimento organizacional, relacionados à subjetividade e ao sentido do trabalho, tornando mais difícil a resistência e a ação coletiva dos trabalhadores (DEJOURS, 2001).

Para alcançar tais metas os gerentes escolheram por métodos de formação, comunicação e práticas que tratam de disseminar valores destinados a obter a adesão dos funcionários numa base pessoal. Por isso, passaram a ser utilizados instrumentos individualizantes na gestão de pessoal, como entrevistas individuais regulares entre empregados e superiores imediatos, durante as quais se devem definir os objetivos e, depois de certo tempo, avaliar as performances, para realizar o reajuste de salário correspondente, como o processo de formação. Assim, tem-se uma empresa constituída apenas por indivíduos, sendo que os movimentos coletivos permitidos são somente aqueles criados pelas próprias chefias.

Essas evoluções repousam sobre um discurso de valorização da pessoa e insistem na importância, para as empresas, das capacidades de iniciativa, de decisão e de intervenção. O ator principal, o assalariado, é que deve negociar permanentemente seu destino na organização, buscar a mobilidade e a polivalência, aderindo aos programas de capacitação. Nesse contexto, a educação corporativa cumpre dois objetivos, em primeiro lugar desenvolver conhecimentos especialmente vinculados aos negócios da empresa, em função da rápida obsolescência dos mesmos, em segundo lugar, desenvolver uma cultura de aprendizagem, ou seja, a consciência de que as pessoas devem investir continuamente em suas capacitações.

1.3 Recrutamento de pessoas

Contratar o profissional ideal não é fácil. Nem sempre uma seleção consegue captar o profissional desejado.

Para Biaso (2009), um perfil adequado não é aquele que apenas veste a camisa da empresa, mas, sobretudo se compromete com o seu trabalho: é fiel, leal; toma decisões; possui habilidade para se relacionar com todos os outros colaboradores; é atento, visionário, dinâmico, disciplinado, livre de preconceitos. Enfim, é aquele que “briga” pela empresa em todos os sentidos – atualiza-se, enfrenta a concorrência, buscando a excelência.

1.4 Seleção

As inovações técnicas somadas à gestão do conhecimento e das competências trouxeram novidades na forma de conduzir o processo de seleção e formação dos trabalhadores.

Os mesmos são escolhidos por suas capacidades de assimilar, gerar e transmitir conhecimento. (LEONARD-BARTON, 1998).

O exame dos critérios adotados na seleção revela a valorização das qualidades dos indivíduos associadas aos atributos pessoais, potencial e valores. São elas: confiabilidade; envolvimento e comprometimento com o grupo de trabalho e com a empresa; capacidade de análise e solução de problema; capacidade de comunicação e de trabalho em grupo; desejo e disposição de estudar e crescer profissionalmente. Segue um quadro com fatores positivos e negativos.

Características Desejáveis	Características Indesejáveis
Afabilidade no trato com as pessoas	Introversão
Facilidade no relacionamento	Introversão
Vontade de agradar o cliente	Impaciência
Resistência à frustração	Pouco controle emocional
Verbalização fácil	Dificuldade de expressão
Trabalho em equipe	Dificuldade de relacionamento
Boa memória	Pouca memória
Concentração visual e mental	Dispersão mental
Facilidade com números	Dificuldade em lidar com números

O processo de seleção busca valorizar a experiência profissional. Uma forma de aperfeiçoar o processo permite à empresa buscar trabalhadores que atuam em outros setores, uma maneira de se obter uma enorme garantia de que serão comprometidos com empresa. Além disso, a experiência favorece a compreensão da teoria ensinada nos programas de formação, otimizando o processo de aprendizagem e reduzindo custos.

Nesse caso, em que a empresa busca pessoas da própria organização, o que se privilegia não é somente a escolaridade, mas o potencial e o desejo de aprender, que não é determinado somente pelo tempo de estudo. O que se deseja é que o funcionário se deixe treinar, estude e pratique o que aprendeu. Ramos (2001) afirma que com essas ações a empresa reforça seus ideais, quando ele trata da passagem da qualificação para as competências; Segundo o autor são três as dimensões da qualificação: conceitual, social e experimental. A dimensão conceitual entende a qualificação como função do registro de conceitos teóricos formalizados e dos processos de formação, associando-a ao valor dos diplomas. A dimensão social coloca a qualificação no âmbito das lutas sociais por melhores condições de trabalho, de emprego, de renda e de carreira. A dimensão experimental está associada às evoluções tecnológicas ocorridas mais acentuadamente nos anos 80. Nessa fase passa-se a valorizar aqueles conteúdos dos trabalhos que vão além do que está determinado, e as qualidades dos indivíduos ligadas mais aos atributos pessoais, potencialidade e valores. Requisitos como responsabilidade, abstração e independência, capacidades de comunicação, de liderança e de trabalhar em equipe, associados à personalidade e aos atributos do trabalhador - o saber-ser, são indispensáveis.

Townley (2001) afirma que as práticas de seleção de pessoas articuladas à gestão do conhecimento e das competências permitem, assim, mediar as relações sociais na organização e suprir o vazio de informações resultante da indeterminação dos contratos de trabalho, articulando a expectativa da organização e a produtividade dos funcionários.

Através da gestão das competências é possível, portanto, medir tanto as dimensões físicas quanto as subjetivas, bem como tornar os comportamentos previsíveis e calculáveis. As pessoas são classificadas e distribuídas no espaço organizacional por meio do desenvolvimento de bases para comparações, que são as classificações numéricas quanto ao nível de conhecimento e as quantidades e tipos de competências. Ou seja, as pessoas são colocadas umas em relação às outras, estabelecendo-se relações de igualdade e diferença, de inclusão e de exclusão (TOWNLEY, 2001).

1.5 Integração

Sem dúvida alguma, o processo de integração dentro de uma empresa é de fundamental importância: como seria administrar pessoas que não sabem se relacionar, tratar os outros com afeição, ser educado e sociável?

A integração organizacional, segundo Martin (1992), comporta as propostas que buscam o consenso e a homogeneidade cultural como diferencial competitivo. Essa ênfase é relativa ao dogma funcionalista do consenso e da integração de um grupo social, em que Carrieri e Luz (1998) destacam preocupações ligadas à explicação da ordem. Nessa abordagem, há estudos que tratam a cultura nas organizações como instrumento gerencial, controlada por ações que visam à obtenção da opinião de seus funcionários. O controle, a disseminação e a homogeneização dos valores organizacionais deveriam ser feitos por meio de ações corporativas, baseadas em diretrizes e valores definidos pela alta direção. Pesquisadores, como Peters e Waterman (1986), afirmam que a vantagem competitiva da organização está na construção de uma cultura forte, homogênea, compartilhada por todos e para isso é necessário o uso de vários instrumentais, como as políticas de RH.

Muitos elementos, destacados por Deal e Kennedy (1982), podem ser desenvolvidos pelas políticas de RH para formar uma 'cultura corporativa'.

Para eles, o foco deve estar na gestão dos seguintes itens: valores, heróis, ritos, rituais, mitos, tabus, e rede cultural. Ao serem tratados, eles geram transformações na organização. Conflitos e ambigüidades seriam apenas a prova do enfraquecimento de uma cultura, enquanto outra não se consolida para restabelecer o consenso. Os benefícios, os programas de treinamento, os processos de seleção, todos os procedimentos firmados nas políticas de RH precisam considerar muitos aspectos, como rituais e valores específicos, para envolver os funcionários e impulsioná-los para uma suposta integração organizacional. Essa ideia de manipular a autonomia nas empresas tem como réplica estudos que reforçam o lado político e heterogêneo das construções sociais e as dificuldades de um completo controle gerencial (Aktouf, 1994; Chanlat, 1999), ou seja, um posicionamento calcado no reconhecimento da diversidade e complexidade das dimensões envolvidas nas relações humanas em organizações (Davel & Vergara, 2001);

O desenvolvimento depende de todos. Viver o trabalho é o método para produzir elementos que ajudam na administração de uma organização como sistema humano.

Novos meios de relacionamentos promovem o real desenvolvimento.

Caracterizar a transformação através de uma equipe, com capacidade criativa, adquirida através de exercícios de relacionamentos em grupo, além de métodos bem estruturados e técnicas estatísticas são ferramentas do verdadeiro crescimento.

CAPÍTULO 2

O líder no gerenciamento do transporte marítimo

Você obtém das pessoas aquilo que delas espera.

Ken Blanchard

O líder detém uma função essencial dentro do processo administrativo. Sem ele, seus subordinados se tornam como um rebanho que não tem quem os guie. Desse princípio, basicamente, emergem todos os outros conceitos, dentre os quais o primeiro é saber conduzir.

2.1 Ferramentas de gestão

Nesse processo de condução de pessoas, as ferramentas de gestão funcionam como fatores auxiliares, permitindo a boa fluidez do processo de gestão de pessoas.

2.1.1- Sensibilidade

Se desejamos aprender mais sobre as possibilidades, recursos ou características dos principais líderes, talvez algumas das mais significativas soluções ou respostas estejam dentro de nós mesmos. Basta apenas explorarmos com cuidado nossas motivações, sub-identidades, crenças e valores, processos decisórios.

Por fim, a flexibilidade, a expansão de consciência, a sensibilidade e a percepção são importantes habilidades capazes de acolher e sintetizar os interesses de todos, organizá-los e orientá-los ao seu objetivo coletivo. (Bovo & Hermann, 2012).

2.1.2-Motivação

O que pode acontecer a uma equipe cujos membros não possuem motivação? A resposta se traduz na pior das hipóteses: a derrota!

Para Affonso (2011), descobrir pessoas fazendo algo corretamente é um grande conceito de gestão.

Muitos líderes têm a capacidade de flagrar as pessoas fazendo algo errado, embora devessem percorrer seu local de trabalho para ver seus liderados fazendo coisas certas.

Porém, para ter valia, o elogio deve ser pontual, pois andar pelas instalações agradecendo por tudo não significa nada. Parabenizar um funcionário que realiza um trabalho ruim e outro que o realiza com louvor demonstra falta de franqueza com aquele e produz desânimo neste.

Surpreender os funcionários realizando uma tarefa com sucesso, gera satisfação e incentiva o bom desempenho,mas deve ser feito na hora certa e corretamente, pois a motivação incentiva a todos a manter o bom nível de produtividade,além de ser um grande método de interação com os funcionários e de transmitir confiança. (AFFONSO, 2011).

2.1.3- Comunicação

Sem dúvidas, a comunicação reserva um pilar importantíssimo dentro de uma empresa. Saber se comunicar representa estar ciente das suas necessidades dentro do âmbito da companhia, assim como dar o feed- back para as necessidades alheias, concluindo um ciclo de comunicação.

Ainda para Affonso (2011), todos os segmentos têm de se comunicar para que metas sejam alcançadas.

Uma das grandes responsabilidades da gestão é equacionar os esforços para que isso aconteça. Além da importância da comunicação interna, há também a comunicação externa, com clientes, fornecedores, etc.

A comunicação é o elo de união entre os relacionamentos da empresa e o mercado. (AFFONSO, 2011, p. 39).

2.1.4- Delegação de poder

É imprescindível que, nas organizações modernas, haja algo que proporcione o aumento do nível de responsabilidade. Quando um líder delega autoridade para alguém realizar alguma tarefa, aquele que recebe a incumbência ganha motivação para levar a cabo o que tem em mãos. Para Barbosa (2010), a motivação dos funcionários por delegação é uma importante ferramenta de gestão.

A delegação é a transferência de autoridade e responsabilidade para realização de uma missão que será bem feita por quem recebe a incumbência. Delega-se para aumentar o poder e não para perdê-lo.

Atualmente, o poder pode ser dividido, gerando comprometimento, responsabilidade e realização. É menos transferência de responsabilidade quando se erra o que gera um novo ambiente de trabalho. (BARBOSA, 2010).

No meio marítimo, a função de líder, exercida pela figura do comandante, tem função muitíssimo importante. Além de gerenciar os materiais de bordo, a tripulação e toda a documentação necessária para o início da aventura marítima, ele também recebe a incumbência de gerenciar sua equipe no âmbito psicológico, função cuja responsabilidade exige competências além das relativas ao puro gerenciamento da embarcação, da carga em si. Por que o comportamento de tudo o que acontece dentro do navio que se refere a objetos, como o movimento da carga, é previsível, mas não podemos afirmar o mesmo sobre o ser humano. Então, cabe ao comandante zelar pela integridade física e psicológica de sua tripulação, mesmo que não esteja determinado explicitamente na Convenção Internacional sobre Normas de Treinamento de Marítimos, Expedição de Certificados e Serviços de Quarto (STCW, 1995).

CAPÍTULO 3

Sistemas de Gestão Integrados

A educação e treinamento são um meio para o crescimento do ser humano e deve ser utilizado tendo como grande objetivo a sobrevivência da empresa, através do desenvolvimento das habilidades e desejo de trabalhar.

Vicente Falconi Campos

3.1 Conceito

Sistemas que buscam realizar a integração dos processos de: Qualidade, Meio ambiente, Segurança, Saúde ocupacional e Responsabilidade Social, de acordo com as características, atividades e necessidades de cada organização, que vêm percebendo a integração dos sistemas de gestão como uma grande saída para reduzir custos com o desenvolvimento e manutenção de sistemas separados, ou de inúmeros programas e ações que, muitas vezes, se superpõem e geram gastos desnecessários.

Para Labre, as normas de gestão (ISO 9001, ISO 14001 e OSHAS 18001) explicam que sistema de gestão é a parte de um sistema de gestão da organização usado para desenvolver e implementar suas políticas e para gerenciar seus aspectos e impactos. A NBR 16001 define como sistema de gestão o conjunto de elementos inter-relacionados ou interativos, voltados para estabelecer políticas e objetivos, bem como para atingi-los. Os sistemas de gestão têm por meta fornecer às empresas um modelo de gestão capaz, passivo de ser integrado a outros aspectos no gerenciamento. Esse fator de integração é o ponto-chave na gestão da organização. As estruturas das normas de gestão são semelhantes e fundem-se num único modelo de gestão. As normas de gestão obedecem ao modelo baseado no ciclo P (Plan), D (Do), C (Check) e A (Act) ¹, partindo da necessidade de se estabelecer uma política

¹ Ver figura em anexo na pag.41.

de gestão, realizar um planejamento, definindo ações e métodos para garantir a implantação das diretrizes da companhia.

3.2 Estrutura:

Em todos os sistemas de gestão percebe-se que a estrutura pode ser Organizada nas seguintes categorias:

- *Política de Gestão;*
- *Planejamento;*
- *Implementação e Operação;*
- *Avaliação de Desempenho;*
- *Melhoria;*
- *Análise Crítica.*

As normas de sistemas de gestão possuem seus próprios requisitos específicos, porém as seis categorias relacionadas acima estão presentes nelas e podem ser adotadas como eixo central para a integração das normas.

3.3- PROGRAMA 5Ss²

Para CAMPOS, o Programa 5Ss é uma filosofia que busca a disciplina na empresa através de consciência e responsabilidade de todos. O Programa recebeu esse nome devido às iniciais das cinco palavras japonesas que resumem as cinco etapas do programa:

- Seiri (senso de utilização/descarte)
- Seiton (senso de ordenação)
- Seiso (senso de limpeza)
- Seiketsu (senso de saúde/higiene)
- Shitsuke (senso de autodisciplina)

² Ver figura em anexo na pag.42

3.3.1- Senso de Utilização.

Conhecido como arrumação ou descarte, este senso ensina a separar o que utilizamos do que não necessitamos e não usamos. Manter somente os materiais e ferramentas essenciais para o trabalho que está sendo realizado, descartando o material que não será utilizado. Descartar não significa jogar fora, e sim que não tem utilidade para aquele local no momento.

Benefícios:

- Descarte dos materiais que não estão sendo utilizados;
- Localização rápida de objetos;
- Local de trabalho mais agradável visualmente.

3.3.2- Senso de Ordenação.

Cada material tem seu lugar. Refere-se à disposição. Materiais, objetos e ferramentas devem ficar em uma ordem que permita o fluxo de trabalho. O processo deve evitar movimentos desnecessários. Também é conhecido por sistematização ou arrumação e é o que mais causa impacto no gerenciamento visual.

Benefícios:

- Facilidade para encontrar objetos;
- Ganho de tempo e produtividade;
- Controle do uso de materiais;
- Estimulo a criatividade;
- Fluência na comunicação;
- Redução dos riscos de acidente.

3.3.3- Senso de Limpeza.

Também é chamado de senso de inspeção, zelo e respeito. Ensina que a melhor forma de limpar é não sujar. A limpeza nas empresas japonesas é uma atividade diária, ao fim do dia de trabalho tudo é limpo e guardado em seus devidos lugares. Também se refere ao estado físico dos materiais, como uma sala com sofá rasgado ou uma parede mal pintada: não é considerada limpa.

Benefícios:

- Higiene no local de trabalho;
- Eliminação do Desperdício;
- Satisfação de quem executa;
- Maior qualidade de Vida.

3.3.4- Senso de Saúde.

Senso para melhorar a qualidade de vida das pessoas. Nele são praticados todos os sentidos anteriores, na vida pessoal e no ambiente. Pode ser encontrado no Brasil com nomes como: padronização, higiene, asseio ou aperfeiçoamento.

Benefícios:

- Melhoria do ambiente do Trabalho;
- Melhoria das áreas comuns (sanitários refeitórios);
- Condições de trabalho favoráveis à saúde.

3.3.5- Senso de Autodisciplina.

Uma vez que os sentidos foram implantados, transformam-se numa nova maneira de trabalhar, não permitindo o regresso. Refere-se à manutenção

e revisão dos padrões para reter as novas habilidades de fazer as coisas certas usufruindo dos benefícios obtidos. Incorpora as atividades do 5s à rotina diária das pessoas na empresa por meio da padronização.

Benefícios:

- Cumprimentos naturais dos procedimentos
- Disciplina moral e ética;
- Cultivo de bons hábitos;
- Efetivação da administração administrativa;
- Garantia da qualidade de vida.

Integrar esses sistemas é um grande desafio para as organizações.

Dizer que um sistema de gestão é integrado não significa apenas que os requisitos das normas são tratados de maneira agrupada, no mesmo documento ou que as auditorias são realizadas no mesmo momento. A integração vai além do agrupamento de requisitos – ela considera a sinergia que cada assunto pode ocasionar. O foco no cliente, no ambiente, na saúde, na segurança, na responsabilidade social e na própria organização deve ser equilibrado, visando o atendimento de todas as partes interessadas. Esse pensamento pode ser considerado como o início para a estruturação de um sistema de gestão integrado.

CAPÍTULO 4

Gestão de materiais

O objetivo da administração de materiais deve ser prover o material certo, no local de operação certo, no instante correto e em condição utilizável, ao custo mínimo.

Ronald Ballou

Administração de material é uma atividade que abrange a execução e gestão de todas as tarefas de suprimento, transporte e manutenção do material de uma organização. Para Biaso (2011), A administração do material corresponde, portanto, no seu todo, ao planejamento, organização, direção, coordenação e controle de todas as tarefas necessárias à definição de qualidade, aquisição, guarda, controle e aplicação dos materiais destinados às atividades operacionais de uma organização, seja de natureza militar, industrial, comercial ou de serviços.

4.1- Naturezas da administração de materiais

Desde os tempos mais antigos, ouve-se sobre a importância de se administrar os recursos materiais.

De acordo com Elden (1962)

A busca contínua e incessante de melhores materiais que são utilizados para fazer um trabalho tem sido um dos fatores principais no desenvolvimento de nossa civilização. Consta que

Arquimedes desenvolveu sua famosa teoria (nem tudo o que reluz é ouro) enquanto procurou uma maneira de testar a pureza do ouro. E assim tem sido com a maioria das invenções e melhorias. Primeiro, uma necessidade é revelada, seguido pela definição do problema. Em seguida, os alvos são determinados como visa o criativo pensamento, levando a múltiplas soluções e, finalmente, à melhor solução. (ELDEN, 1962, p.57)³.

Os materiais podem ser classificados de acordo com a necessidade de cada empresa. Assim, há classificações conforme vários critérios.

Quanto à utilização podem se classificar em: equipamentos, material de consumo, matérias primas e insumos.

Quanto ao valor econômico, os materiais podem ser classificados pelos inúmeros aspectos, como facilidade de obtenção, produção nacional ou estrangeira, possibilidade de substitutivos, multiplicidade de emprego, etc.

Quanto ao valor estratégico, pode ser classificada distintamente se o consumo está ligado à segurança nacional, se sua existência está ligada a escassez ou abundância de jazidas minerais ou vegetais.

A política interna de cada empresa varia conforme estão classificados os seus materiais e conforme seu ramo de atividade.

Assim, uma técnica básica da política de materiais é a padronização dos materiais em uso na organização. Isto se dá pelo uso de especificações técnicas e pela existência de um programa de classificação e catalogação.

Outra filosofia é o acompanhamento do ciclo dos materiais, que procura preparar e programar a introdução dos materiais na organização. Com isso, evitam-se gastos excessivos, paralisação da empresa pela falta do material, além da eliminação de estoques mortos e sucatas ao fim da vida útil do material.

Deve-se ter atenção ao processo de procura e obtenção dos materiais. Com as fontes fornecedoras multiplicando-se em número, as equipes encarregadas destas atividades têm uma crescente complexidade no trabalho.

O transporte faz parte das preocupações básicas do administrador de materiais. Seja ele interno ou externo, um baixo desempenho na sua execução pode comprometer a atividade.

³ Texto traduzido e adaptado, em anexo na pag 43.

A armazenagem de materiais também é uma preocupação constante do administrador. Embora não se aperceba disso facilmente, tem um custo, além do próprio custo do estoque imobilizado. Assim, pela padronização e pelo planejamento, deve-se procurar reduzir a quantidade de material armazenado e aumentar a velocidade com que ele entra e sai dos locais de armazenagem. Deve-se também estar atento às modernas técnicas e equipamentos de armazenagem e embalagem, para aumento da eficiência e redução de custos.

Segundo WANKE (2009), há vários fatores que estão motivando as cadeias de suprimentos a reduzir continuamente seus níveis de estoque: maior diversidade no número de produtos e mercados atendidos, elevado custo de oportunidade de capital e crescente foco gerencial no controle e redução das contas. Além disso, chama-se a atenção para o fato de que reduzir os níveis de estoque, sem uma análise preliminar do grau de eficiência do transporte, da armazenagem e do processamento de pedidos, pode gerar aumento do custo logístico total da operação.

Há inúmeras ações que uma organização deve tomar para que atinja níveis altos de eficiência na sua atividade, BARBOSA (2010), em sua apostila de administração, cita alguns destes procedimentos:

4.1.1 Organização & Métodos – estudo de métodos administrativos e de produção na organização, além da adequação da organização aos métodos otimizados.

4.1.2 Qualidade - o atendimento às necessidades do cliente, seja quem ele for, seja quais sejam suas necessidades. O uso da qualidade passa pela mudança da mentalidade individual, da cultura coletiva da empresa e pela quebra de paradigmas. Só ocorre de cima para baixo, com liderança e participação efetiva da direção da empresa.

4.1.3 Informatização - adoção pela empresa de uma das mais eficientes ferramentas para a gestão e administração modernas, que envolve o levantamento das necessidades de informação, delimitação das possibilidades *versus* custo e investimento em pessoal, instalações, programas e equipamentos. Sem investimento balanceado em qualquer um dos itens

mencionados a informatização deixa de ser o paraíso para tornar-se um pesadelo, que vai drenar recursos e energia, sem o retorno esperado.

4.2 Logística

A palavra Logística vem do Francês, cujo termo significa o transporte, abastecimento e alojamento de tropas. "Logistics" surgiu na língua inglesa pela primeira vez no século XVII. O conceito de logística evoluiu da necessidade militar de abastecer tropas que se movem da sua base para uma posição adiantada.

De acordo com BALLOU (1993)

A logística empresarial estuda como a administração pode prover melhor nível de rentabilidade nos serviços de distribuição aos clientes e consumidores, através de planejamento, organização e controle efetivos para as atividades de movimentação e armazenagem que visam facilitar o fluxo de produtos (BALLOU,1993,p.17)

A logística se refere às atividades de movimentação e armazenagem, que facilitam o transporte de mercadorias desde o ponto de aquisição de matéria-prima até consumidor, assim como dos fluxos de informação que colocam os produtos em movimento, com o objetivo de atender à demanda dos clientes a um custo razoável.

4.2.1 Atividades de apoio à Logística

Não é possível ter uma atividade como a logística sem meios que proporcionem seu desencadeamento, com a acuidade necessária para que todos os processos produtivos ocorram dentro de uma normalidade.

Essa estrutura depende de uma série de fatores, dentre os quais se destacam: armazenagem, manuseio de Materiais, embalagem de Proteção, obtenção, programação de Produtos e manutenção de Informação.

Para LAVALLE (2009)

O sucesso empresarial é resultante de uma série de decisões estratégicas que transcendem as questões mercadológicas e operacionais. A qualidade do processo decisório depende de uma estrutura lógica que estimule e facilite os executivos tanto no planejamento do negócio quanto em sua implementação (LAVALLE, 2009, p.323).

4.3 Cadeias de Suprimento (SUPPLY CHAIN)

Em essência, o gerenciamento da cadeia de suprimentos integra a oferta e a gestão da demanda dentro e entre empresas.

Conforme o CSCMP (Council Supply Chain Management Professional), Supply chain management engloba o planejamento e a gestão de todas as atividades envolvidas na terceirização, aquisição, conversão e todas as atividades de gestão de logística. Também inclui a coordenação e colaboração com parceiros diretos, que podem ser fornecedores, intermediários, prestadores de serviços e clientes.⁴

4.4 O canal de Suprimentos

O canal de suprimentos contém uma série de elementos que funcionam como um “duto” dentro do processo produtivo.

Para BALLOU (1993)

Da mesma forma que existe um canal de distribuição para os fluxos de produtos e informações na distribuição física, há um canal semelhante no suprimento físico. As atividades identificadas no canal de suprimento podem ser consideradas fundamentais para administração de materiais. As tarefas mais importantes são (1) inicialização e transmissão das ordens (pedidos) de compras, (2) transporte dos carregamentos até o

⁴ Texto original em anexo na pág. 43.

local da fábrica e (3) manutenção dos estoques na planta
(BALLOU, 1993, p.59)

Dentro de uma empresa, a administração de materiais tem diversos significados, os quais dependem do ponto de vista observado. Porém, o mais importante é perceber que esta tem o sentido de gerenciar as atividades de movimentação e estoque no que diz respeito ao suprimento da organização bem como o abastecimento da empresa.

Considerações Finais

O principal objetivo desta monografia é realizar uma abordagem geral nesse ramo tão importante da atividade marítima, que é a gestão de pessoas e materiais.

É impossível conseguir abordar todos os aspectos relativos às atividades acima citadas, pois seria necessária uma monografia para cada capítulo deste trabalho.

Então, desde já exponho que já venho procurando o aperfeiçoamento nesses conteúdos para que oportunamente tenha condições de publicar matérias mais completas, dirimindo quaisquer dúvidas sobre o conteúdo aqui disseminado.

Para realizar esse projeto, foram necessários inúmeros livros que abordam o tema gestão, tanto de pessoas como de materiais. Mas há um livro que me chamou a atenção, e foi além de base para a composição do meu trabalho, pois redigi essa monografia ideologicamente induzido por seus princípios: Este barco também é seu, do Comandante Michael Abrashoff.

Desejo que este trabalho seja produtivo e útil a todos que dele fizerem uso, mesmo ciente da simplicidade com a qual foi redigido.

Quanto ao mais, para aqueles que intentam se aprofundar nesse tema, sugiro a leitura de todos os livros constantes na referência bibliográfica desse trabalho, em especial o livro Logística Empresarial de Ronald Ballou (1993), pois é uma bela obra.

Referências Bibliográficas

AFFONSO, Davi de Moraes, Sistema de Gerenciamento de Pessoal e Material na Atividade Marítima, Rio de Janeiro, Marinha do Brasil, 2011, p. 39 e 40.

AKTOUF, O. O simbolismo e a cultura de empresa: dos abusos conceituais às lições empíricas. In J. F. CHANLAT. O indivíduo nas organizações: dimensões esquecidas. São Paulo: Atlas. Vol. 2, 1994, pp.39- 79.

BALLOU, R.H. Logística Empresarial - Transportes Administração de Materiais Distribuição Física, 1ª ed. São Paulo: Atlas, 1993, p.17 e 59.

BARBOSA, Marco Antônio Silva. Administração Aplicada ao Navio, CIAGA, 2010, p.2-3.

BIASO, Antônio de Júnior. Módulo de Gerenciamento e Logística do Transporte Marítimo, 1ª ed. Rio de Janeiro: Marinha do Brasil, 2009, p. 13-25.

BOVO, Viviani & HERMANN, Walther. Disponível em www.liderinstrutor.com.br; acesso em 26/07/2012.

BOSELIE, P., DIETZ, G.; BOON, C. Commonalities and contradictions in HRM and performance research. Human Resource Management Journal, v. 15, n. 3, 2005, p. 67-94.

BREWSTER, C.; MORLEY, M.; BUCIUNIENE, I. The reality of human resource management in Central and Eastern Europe. Baltic Journal of Management, v. 5, n. 2, 2010, p. 145-155.

CAMPOS, VICENTE FALCONI. TQC: Controle da qualidade total (no estilo japonês).6 ed. Fundação Christiano Ottoni,1992, p.173 e 174.

CARRIERI, A. P. de, & LUZ, T. R. Da. Paradigmas e metodologias: não existe pecado do lado debaixo do Equador. Anais do Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós Graduação e Pesquisa em Administração, Foz do Iguaçu, PR, Brasil, 1998, p.22.

CHANLAT, J. F. Por uma antropologia de condição humana nas organizações, In J. F. CHANLAT (Org.). O indivíduo nas organizações: dimensões esquecidas. São Paulo: Atlas. Vol.1, 1996, pp. 21-45.

COUNCIL OF SUPPLY CHAIN MANAGEMENT PROFESSIONALS. Logistic Management. Disponível em www.cscmp.org; Acesso em 26/julho/2012.

DAVEL, E. & VERGARA, S. C. Gestão com pessoas e subjetividade. São Paulo, Atlas. 2001.

DEAL, T. E., & KENNEDY, A. A. Corporate cultures: the rites and rituals of corporate life. Reading, Massachusetts: Addison- Wesley, 1982.

DEJOURS, C. *A banalização da injustiça social*. 4ª ed. Rio de Janeiro: Editora da FVG, 2001, p. 154.

DEWETTINCK, K.; REMUE, J. Contextualizing HRM in comparative research: The role of the Cranet network. *Human Resource Management Review*, v. 21, 2011, p. 37-49.

ELDEN, RODNEY M. *Ship Management*, 1ª ed. Cornell Maritime Press, 1962, p.57. (traduzido e adaptado, segue-se o texto original).

FISCHER, A. L. Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas. In: FLEURY, M. T. L. *As pessoas na organização*. 9ª ed. São Paulo: Gente, 2002, p. 11-33.

JACKSON, S. E.; SCHULER, R. S. Understanding human resource management in the context of organizations and their environments. *Annual Review of Psychology*, v. 46, 1995, p. 237-264.

JORDAN, B. Do treinamento à aprendizagem na nova economia. In: CASALI, A. *Educação e empregabilidade: novos caminhos da aprendizagem*. São Paulo: EDUC, p. 241-267, 1997.

LABRE, Cristina, disponível em www.sustentabilidadeevoce.blogspot.com; Acesso em 26/julho/2012.

LEGNICK-HALL, M. L. et al. Strategic human resource management: The evolution of the field. *Human Resource Management Review*, v. 19, n. 2, 2009, p. 64-85.

LEONARD-BARTON, D. *Nascentes do saber: criando e sustentando as fontes de inovação*. RJ: FGV, 1998, p. 367.

MARTIN, J. (1992). *Cultures in organizations: Three perspectives*. New York: Oxford University Press.

MILKOVICH, G. T.; BOUDREAU, J. W. *Administração de recursos humanos*. São Paulo: Atlas, 2006, p. 19.

PETERS, T. J., & WATERMAN, R. H., Jr. *Vencendo a crise: Como o bom senso empresarial pode superá-la* (12ª Ed). São Paulo: Harbra, 1986.

RAMOS, M. N. *A pedagogia das competências: autonomia ou adaptação*. São Paulo: Cortez, 2001, p. 320.

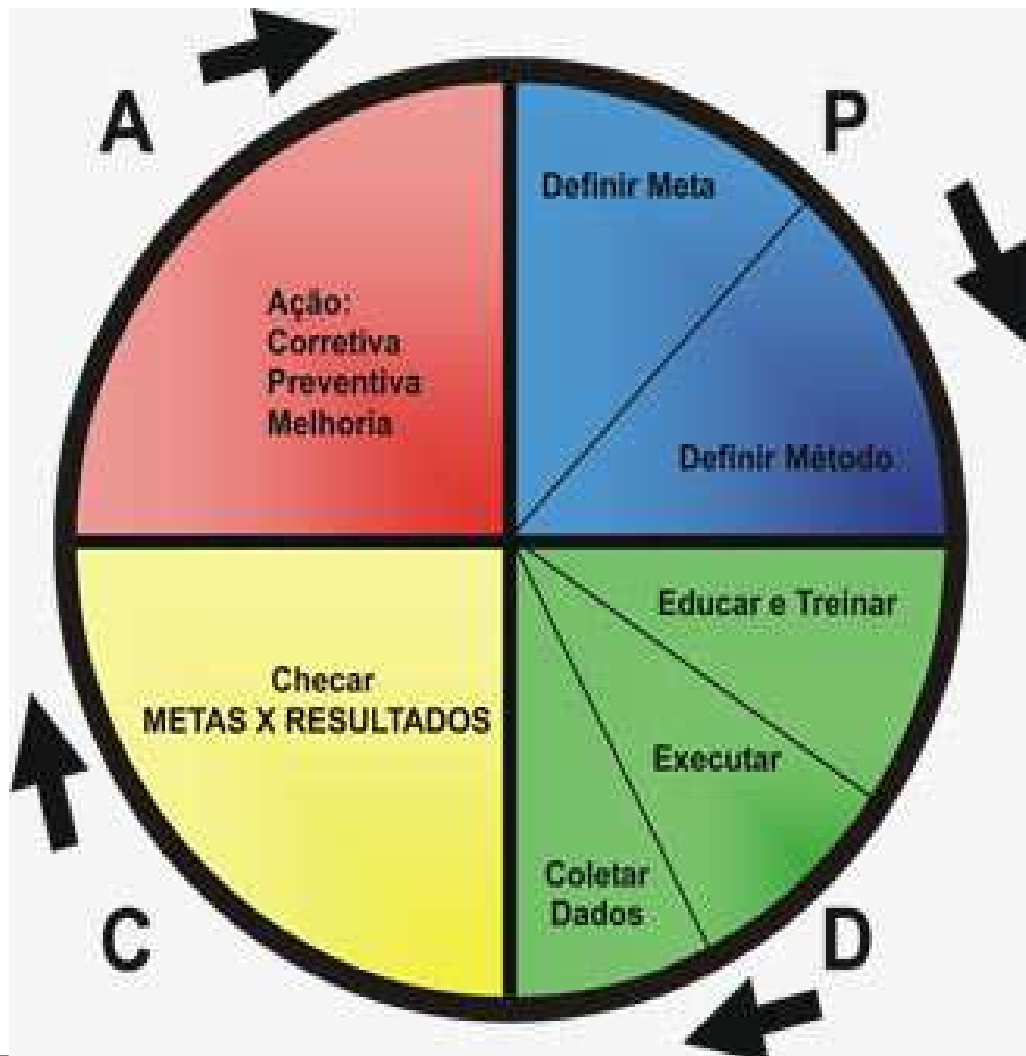
TOWNLEY, B. Conhecimento e poder nas organizações. In: DAVEL, E. & VERGARA, S. C. *Gestão com pessoas e subjetividade*. São Paulo: Atlas, p. 117-143, 2001.

WANKE, PETER. *Logística Empresarial*, 1ª ed. São Paulo: Editora Atlas, 2009, p.178.

Anexos

Capítulo 3

1-



(Fonte: www.empresasedinheiro.com)

2-



(Fonte: www.inpgblog.com.br)

Anexos

Capítulo 4

1- ELDEN, Rodney. Ship Management, 1^a ed. Cornell Maritime Press, 1962, p.57.

This continuous and incessant searching for better materials and tools with which to do a job has been one of the principal creative factors in the development of our civilization today. It is recorded that Archimedes developed his well-known principle while searching for a way to test the purity of gold in his King's Crown. So it has been with the majority of inventions and improvements .First a need is revealed, followed by the definition of the problem. Then targets are erected as aims for creative thought leading to multiple solutions and ultimately the best solution.

2- COUNCIL OF SUPPLY CHAIN MANAGEMENT PROFESSIONALS.
Logistic Management.

“Supply chain management encompasses the planning and management of all activities involved in sourcing and procurement, conversion, and all logistics management activities. Importantly, it also includes coordination and collaboration with channel partners, which can be suppliers, intermediaries, third party service providers, and customers. In essence, supply chain management integrates supply and demand management within and across companies.”