



28 · 29 · 30  
de OUTUBRO

**XII SEGET**  
SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA  
TEMA 2015  
Otimização de Recursos e Desenvolvimento



# COACHING COMO FERRAMENTA DE IMPLEMENTAÇÃO PARA MANUTENÇÃO TOTAL PRODUTIVA

**JUSSARA REZENDE**  
jurezfutura@hotmail.com  
FaSF

**MARCUS VINICIUS BARBOSA**  
marcus.barbosa@ig.com.br  
FaSF

**ADIVAL DE SOUSA MONTEIRO**  
adv.m@oi.com.br  
FaSF

**PALOMA DE LAVOR LOPES**  
lomalavor@gmail.com  
FaSF

**RHANICA EVELISE TOLEDO COUTINHO**  
profarhanica@gmail.com  
UniFOA/UTAD-Portugal

**Resumo:** Este trabalho apresenta o Coaching como uma importante ferramenta de auxílio no desenvolvimento de pessoas em diversas áreas, pessoal, esportes, profissional, apoiando o assistido no alcance de seus objetivos específicos a curto prazo. Considerado uma ferramenta altamente efetiva pode ser usado em treinamento nas organizações, principalmente pelo foco no resultado e pelo baixo custo. Também foi abordado a Total Productive Maintenance (Manutenção Produtiva Total – TPM) um sistema de gestão da manutenção, onde todas as áreas da empresa direcionam o gerenciamento voltado para o equipamento, promovendo a integração de pessoas, equipamentos e sistemas produtivos, buscando que a produção jamais seja interrompida. Ele é sustentado por oito pilares, e quando devidamente implantado reduz custos, provoca melhoria na qualidade, redução de estoque, etc., tornando a empresa mais competitiva. Nesta pesquisa foi apresentada uma releitura de estudo de caso, enfocando as principais dificuldades de se implantar a TPM, mostrando a falta de preparo de gerentes e a oposição criada pela dificuldade de mudança cultural da organização, sugerindo como ferramenta facilitadora para o alcance deste objetivo, o Coaching.

**Palavras Chave:** Manutenção - MTP - Coaching - Mudança - Qualidade



28 · 29 · 30  
de OUTUBRO

**XII SEGET**  
SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA  
TEMA 2015  
Otimização de Recursos e Desenvolvimento



## 1. INTRODUÇÃO

O Coaching, objeto deste estudo, consiste em uma ferramenta para desenvolvimento pessoal que age eficaz potencializando os resultados e objetivos estabelecidos a quem se dedica ao seu desenvolvimento, visto ser considerado um método que busca atingir metas, sanar problemas e desenvolver novas habilidades. Trata-se de um processo de aprendizagem e desenvolvimento de novas competências comportamentais, psicológicas, emocionais direcionadas a obtenção de resultados. (CARLI, 2012).

Por sua vez, a Manutenção Total Produtiva, ou Total Productive Maintenance - TPM, busca minimizar e eliminar as perdas (zero perda), reduzir custos e melhorar a qualidade. Sua implantação é bem complexa e envolve todos os setores da empresa, buscando a eficiência máxima de todo o sistema de produção, ou seja: todas as pessoas envolvidas no processo, tem de estar engajadas, desde a alta diretoria até a equipe operacional, que deverá adotar uma “postura de gerentes”, gerindo seus equipamentos, ou que podemos dizer no jargão "dor de dono", tomando como sua responsabilidade o bom desempenho do espaço onde atuar, passado a ter uma interação com o equipamento e área muito mais profunda, muito mais comprometida (BORMIO, 2000).

Buscando inovar e melhorar resultados de gestão, muitas das vezes, empresas tentam implantar sistemas avançados já utilizados em outras organizações, deixando de considerar a cultura organizacional e até cultura regional, o que compromete a eficácia de todo o processo. Esquecem, de igual forma, de considerar a importância na mudança de conscientização de todos os níveis hierárquicos, incluindo o operacional, colocando em risco toda a implementação de um novo modelo de gestão.

Pela necessidade de comprometimento e desenvolvimento de tais profissionais, acredita-se que fazendo uso de técnicas de desenvolvimento aliadas ao Coaching, entende-se que podemos contar com equipes melhor engajadas, comprometidas e focadas em resultados, compreendendo também os resultados estabelecidos pela organização. Entende-se que a mudança de consciência na área operacional não consiste em tarefa fácil. Muitas vezes, longos espaços de tempo, gastos muito elevados com treinamento, supervisão, dificultam e até colocam em risco o sucesso da implantação da TPM. Dessa forma, cabe-nos questionar: as ferramentas de Coaching podem auxiliar na melhor implantação processos de manutenção produtiva nas organizações?

Acredita-se que a literatura nos traga alguns entendimentos acerca do conceito de Coaching e TPM e como tais técnicas podem influenciar positivamente na cultura das organizações em prol de uma efetiva cultura voltada a resultados e alcance de objetivos organizacionais.

Diante desses breves entendimentos, objetiva-se compreender se o Coaching poderá ser uma boa ferramenta de implementação do TPM, afim de a funcionalidade desta ferramenta, que atualmente costuma ser empregada na parte estratégia e gerencial das organizações, se aplicará na área operacional, buscando entender se o Coaching poderá facilitar a mudança de consciência dos colaboradores. A mudança de cultura do pensamento de trabalhadores que, muitas vezes, tem uma visão limitada, sem uma real percepção da sua importância no processo é muita das vezes complicado e demorado. Portanto, acredita-se que ferramentas de coaching podem se tornar um instrumental poderoso nesse processo de transição.

Para realização deste trabalho far-se-á uma revisão bibliográfica para a fundamentação teórica, de onde pretende-se referenciar alguns conceitos acerca de TPM e Coaching seguidos dos benefícios agregados a esta ferramenta, num segundo momento será desenvolvida uma



28 · 29 · 30  
de OUTUBRO

**XII SEGET**  
SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA  
— TERÇA 2015 —  
Otimização de Recursos e Desenvolvimento



pesquisa qualitativa feita através da releitura de um estudo de caso pré-existente fundamentado por Creswell (2007), a qual embasará uma análise crítica.

Neste sentido, após a conclusão deste estudo, espera-se contribuir para as pesquisas acadêmicas do curso de administração e afins, bem como para a organização das empresas, que poderão utilizá-la como fonte orientadora, uma vez que este estudo destaca a relevância de que processos que a conscientização vem a ser uma ferramenta poderosa para as organizações que almejam melhores resultados em sua produção, apoiados por maiores ganhos de produtividade e lucratividade.

## **2. ESTUDO DA MANUTENÇÃO TOTAL PRODUTIVA**

Este capítulo tem por objetivo abordar os conceitos básicos sobre manutenção, passando por um breve relato de seu desenvolvimento até o sistema da Manutenção Produtiva Total seus objetivos e a base em que se apresenta.

Segundo Pinto e Nascif (1999), a manutenção ganhou tamanha importância na competição empresarial que deve ser concebida de uma maneira mais ampla, requerendo mudanças na visão de sua aplicabilidade. Hoje ela existe para que não haja manutenção, indo de encontro a antigos paradigmas, requerendo novas maneiras de gestão e de mudança de mentalidade dentro das organizações.

Podemos entender que manutenção é o conjunto de tratamentos e cuidados técnicos fundamentais para manter o funcionamento regular e permanente de máquinas, ferramentas, equipamentos e instalações, cuidados estes que envolvem: conservar, restaurar, substituir e prevenir; ou seja, as medidas necessárias para conservação.

Conforme consta nas Normas Técnicas Brasileiras - NBR 5462 (1994:6) “Formalmente a manutenção é definida como a combinação de ações técnicas e administrativas, incluindo as de supervisão, destinadas a manter ou a recolocar um item em um estado no qual possa desempenhar sua função requerida”. A manutenção deve fazer tudo o que for possível para garantir que o equipamento desenvolva a função para qual ele foi projetado em um nível de desempenho exigido.

Existem diferentes maneiras de se classificar os métodos de manutenção Kardec e Xavier (2001:35) destacam que a “maneira pela qual é feita a intervenção nos equipamentos, sistemas ou instalações caracteriza os vários tipos de manutenção existentes”. A partir do referencial teórico pesquisado pode-se compreender que a Manutenção Corretiva poderá ser realizada depois que a falha ocorreu. Conforme afirma Xenos (1998:23) “a manutenção corretiva é mais barata do que prevenir falhas nos equipamentos. Em compensação pode causar grandes perdas por interrupção da produção”. Pois a interrupção na produção de uma empresa pode causar prejuízos imensos.

Ao contrário da manutenção corretiva, seu foco é evitar a ocorrência de falhas, ou seja; prevenção. Conforme ressaltam Kardec e Xavier (2001:39) “a manutenção preventiva é a atuação realizada de forma a reduzir ou evitar a falha ou queda no desempenho, obedecendo a um plano previamente elaborado, baseado em INTERVALOS definidos DE TEMPO.

Pinto e Xavier, (2001:41) nos ensina que “A manutenção Preditiva é a atuação realizada com base em modificações e parâmetro de CONDIÇÃO ou DESEMPENHO, cujo acompanhamento obedece a uma sistemática” .

A manutenção detectiva aparece na literatura a partir da década de 90, esse tipo de manutenção apresenta como objetivo detectar as falhas ocultas, garantindo a confiabilidade do equipamento. Dessa forma Pinto e Xavier (2001:44) “Manutenção Detectiva é a atuação efetuada em sistemas de proteção buscando detectar FALHAS OCULTAS ou não perceptíveis



28 · 29 · 30  
de OUTUBRO

**XII SEGET**  
SIMPÓSIO DE EXCELENCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA  
— TERÇA 2015 —  
Otimização de Recursos e Desenvolvimento



ao pessoal da operação e manutenção”. É cada vez mais comum a utilização de computadores digitais em instrumentação e controle dos processos em plantas industriais, realizado por profissionais devidamente capacitados e habilitados, assessorados pela manutenção.

A melhoria dos equipamentos, denominada de KAIZEN, consiste em um termo de origem japonesa, criada pelo engenheiro Taichi Ohno, utilizada no Sistema Toyota de produção, significa fazer melhorias gradativas e contínuas além das especificações originais, alterando conforme necessário os padrões de operação e manutenção dos equipamentos, visando baixar custos, reduzindo estoque e tempo de manutenção. Usa métodos e ferramentas gerenciais eficazes juntamente com conhecimento técnico e habilidades específicas (XENOS, 1998). Em outras palavras, este método voltado para a Gestão da qualidade Total (GQT), é um método de gestão que visa garantir que as empresas sobrevivam através da produção de bens e serviços de boa qualidade que satisfaçam as necessidades das pessoas, em outras palavras, ele permite as empresas atingirem seu objetivo principal. Ao desenvolver a GQT, é necessária a participação de todos os setores da empresa, afinal todos os departamentos são responsáveis pela maneira que o produto e serviços é percebido pelo cliente. (XENOS,1998).

Dentro deste sistema, encontramos uma ferramenta muito importante de controle, o PDCA. Este método visa atingir metas, como por exemplo, reduzir o número de falhas. Ele é formado por quatro etapas distintas: Planejamento (PLAN), Execução (DO), Verificação (CHECK), ATUAÇÃO (ACTION).

A manutenção autônoma consiste em capacitar operadores para perceberem qualquer anomalia no equipamento em estágio inicial (ex.: ruídos, vibrações, odores, temperatura), através dos sentidos humanos ou instrumentos de inspeção mais sensíveis (XENOS, 1998).

A Manutenção Produtiva Total, também conhecida como TPM - Total Productive Maintenance - atividades de manutenção produtiva com participação de todos os funcionários da empresa - esta entre os métodos mais eficazes para transformar uma fábrica em uma operação com gerenciamento orientado para o equipamento, coerente com as mudanças da sociedade contemporânea (TAKAHASHI; TAKASCHI, 1993, p.01)

A maior eficácia nas organizações pode ser alcançada com qualificação de pessoas e melhoramento nos equipamentos. Para garantir que as metas almeçadas sejam alcançadas, Bormio (2000), nos diz que deve-se garantir a eficiência global das empresas: trabalhando dentro das especificações, com a produção na taxa planejada, com resultados dentro da qualidade, em harmonia com a taxa e velocidade do projeto, otimizar vida dos equipamentos através de programas de manutenção preventiva / preditiva, integrar todos os setores para elaborar plano para elevar a eficiência, gerando total colaboração entre as partes, integrar os funcionários no processo de fabricação com suas aptidões e conhecimentos, aproximando a gerencia ao pessoal da produção, criar e desenvolver equipes de trabalho “times de melhorias da manutenção”, equipes estas formadas por diferentes profissionais envolvidos no problema como exemplo: gerencia, compras, operadores e manutenção. Podendo-se afirmar que o sucesso da TPM deve-se ao trabalho de equipe.

A TPM baseia-se em uma série de 8 pilares, que juntos servem de suporte para atingir uma maior eficiência produtiva a todas as atividades a que se destina. Dentre os oito pilares, segundo aos autores Nascimento et tal (2009, s/p) “os cinco primeiros foram propostos por Nakajima (1989), e três restantes são resultado da evolução da própria MTP”. Os 8 pilares são constituídos por: Manutenção Autônoma; Manutenção Planejada; Melhoria Focada; Educação e Treinamento; Manutenção Da Qualidade; Controle Inicial; TPM Administrativo; Segurança, Saúde e Meio Ambiente.



28 · 29 · 30  
de OUTUBRO

**XII SEGET**  
SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA  
— TERÇA 2015 —  
Otimização de Recursos e Desenvolvimento



## 2.1 Gestão da Manutenção

As mudanças econômicas, políticas, sociais e tecnológicas que vem ocorrendo no Brasil, levaram as empresas a revolucionar os sistemas de produção que tem estabelecido cada vez metas mais desafiadoras em níveis de qualidade, custos, e volume de produção. Entretanto, observou-se que muitas empresas não acompanham esse desenvolvimento, enfrentando dificuldades com o desempenho dos equipamentos, seja por baixa confiabilidade, seja por completo mau funcionamento.

Outro fator importante na gerência da manutenção é que os gerentes devem estimular os programas de educação e treinamento anualmente, que em muitos casos inicialmente tem grande número de participantes, até que permaneça apenas alguns, isto quando não são implementados por falta de coro. A desistência pode estar relacionada a uma falha da alta e média gerência em não reconhecer a sua importância e não motivando e estimulando a participação dos colaboradores (TAKAHASHI; OSADA, 1993).

Infelizmente ainda existem gerentes que insistem em enxergar os profissionais da manutenção como meros trocadores de peças, implicando negativamente no desenvolvimento de novas habilidades de manutenção (XENOS, 1998).

Devemos também observar que segundo Verri (2007, p.07) que “Existe uma grande dificuldade dos gerentes brasileiros ao lidar com pessoas, mormente quanto a comunicação nos momentos de conflito”. Este fato ocorre devido à formação dos gerentes ser mais técnica (mecânica, metalurgia, elétrica, etc), ou seja, com muito conhecimento técnico e pouca bagagem gerencial. Outro fator agravante que o autor nos alerta é que o fator cultural que existe no país no relacionamento chefe-subordinado, sendo a transição para o relacionamento treinador- treinando é demorada e muitas vezes traumática.

Ainda na visão de Verri (2007) existem vários problemas comportamentais como relacionamento ríspido entre pessoas acostumadas a lidar com máquinas, falta de confiança mútua entre gerente e subordinado, dificuldade de se trabalhar em equipe, comunicação incorreta, falta de limite e disciplina e também o fato do homem de manutenção não ter uma cultura voltada para a ordem, arrumação e limpeza, levando a desperdícios, ambiente propício a acidentes, baixa moral da equipe e desvalorização perante a outros setores da empresa. Portanto vimos que é impossível falar de qualidade sem falar de aspectos comportamentais, ou seja, na cultura organizacional.

Quando somos colocados a gerenciar um grupo, seja em uma empresa ou sociedade, esbarramos em uma cultura específica, que condiz como resposta do grupo de indivíduos ao contexto onde estão inseridos. Normalmente esta cultura possui pontos positivos, quando intervimos através do gerenciamento, devemos adotar meios para manter estas qualidades e ao mesmo tempo introduzir ações de melhorias, introduzindo mudanças (VERRI, 2007).

Acredita-se que uma melhora nos níveis gerenciais da manutenção acarretará em melhoras em toda a “cadeia produtiva”, conseqüentemente melhorando a finalização do produto, reduzindo custos e melhorando os processos.

## 2.2 Implantação da TPM

Um dos primeiros passos utilizados inicialmente na implantação do TPM que serve de base para o programa de qualidade é o 5S. Depois da segunda guerra, durante a reconstrução do país, os japoneses receberam especialistas americanos que orientaram para a importância do controle de qualidade. Mais uma vez, os japoneses aperfeiçoaram o sistema americano e criaram o 5S, que ficou conhecido como Qualidade no Estilo Japonês, visando cuidar da base, facilitando o aprendizado e prática de conceitos para a qualidade do ambiente, equipamentos, materiais, métodos, medidas e pessoas (KARDEC e XAVIER, 1999).





28 · 29 · 30  
de OUTUBRO

**XII SEGET**  
SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA  
—TEMA 2015—  
Otimização de Recursos e Desenvolvimento



São cinco “senso”, que fazem parte deste sistema, que cuidarão da base, facilitando o aprendizado e prática de conceitos para a qualidade do ambiente, equipamentos, materiais, métodos, medidas e pessoas. Dessa forma, pode-se compreender que o 5S consiste em uma estratégia para potencializar e desenvolver as pessoas a pensarem no bem comum, promovendo direta ou indiretamente melhora qualidade, preveni acidentes, reduz custos, aumenta a produtividade e o senso de equipe, reduz melhora o ambiente de trabalho e o ânimo dos colaboradores, incentiva a criatividade, melhora a disciplina (PINTO E XAVIER, 2001).

Sua implantação deve partir da alta administração. Dentre as condições básicas necessárias a implantação da TPM, pode-se destacar as mais importantes, distribuídas em três etapas, sendo a primeira, a Etapa 1, quando a alta direção estabelece a implantação do sistema TPM. A alta direção superior deve comunicar a todos os funcionários a adoção do sistema TPM. Verri (2007, p.38) afirma que “Deve conscientizar gerentes e supervisores, sobre a estrutura necessária a ser implantada. A alta direção superior deve comunicar a todos os funcionários a adoção do sistema TPM”.

Na segunda a Etapa 2, consiste no momento de oferecer a didática introdutória e a campanha para o TPM. Oferecer treinamentos para introduzir o TPM em todos os níveis hierárquicos, oferecendo maior compreensão sobre o assunto por todos. Os treinamentos deverão ser realizados direcionados aos setores em cursos específicos aos: gerentes, supervisores, líderes, encarregados, engenharia, produção, recursos humanos, compras, operadores, etc.

Já a Etapa 3, trata da estrutura para implantar o TPM. Criar uma estrutura matriz para implantar o TPM, formada por comissões e equipes do projeto estruturado formalmente, de maneira hierárquica e vertical, através de pequenos grupos multifuncionais. Criar uma secretária administrativa de promoção da TPM.

Depois de implementado todo o processo, deve se atentar para a consolidação do TPM. Esta etapa é geralmente compreendida no final de um ano após sua implantação, normalmente conduzida pelas gerencias de produção, manutenção e engenharia, pois será possível avaliar a implantação, confirmando ou revedo padrões utilizados nas atividades. Confere em consolidar o modelo de trabalho adotado na empresa. No operacional, este histórico já permite avaliar volumes de estoque, intervalos de tempo na manutenção preventiva, e outros parâmetros. No âmbito gerencial, analisar índices de disponibilidade, velocidade, qualidade e IROG - Índice de Rendimento Operacional Global ( Disponibilidade (%) x Performance (%) x Qualidade(%)), onde após a temporada turbulenta, vem a estabilidade, que permitirá rever metas para os próximos anos, embasadas em informações mais fundamentado FLOGIATTO e RIBEIRO(2009).

Pode-se afirmar que as dificuldades da implantação da TPM ocorrem desde a alta gerência, seja por pouca disposição e ou desconhecimento da alta administração, atitude esta que surge por não perceber que a boa manutenção como uma vantagem competitiva, em decorrência deste fator, não existe interesse pelas gerencias intermediárias, resultando em executantes desmotivados (VERRI, 2007).

A manutenção autônoma não deve substituir todo o processo de manutenção, sedo considerada como uma ferramenta da manutenção. Já Verri (2007), nos alerta para que a falta de preparo psicológico de funcionários antigos, principalmente supervisores e executores, que mantém paradigmas arraigados que deverão ser quebrados poderão gerar o insucesso no programa, e que a falta de motivação pelos empregados na implantação de uma nova mentalidade, objetivando a melhor competitividade da empresa, muitas vezes não é aguçada,



28 · 29 · 30  
de OUTUBRO

**XII SEGET**  
SIMPÓSIO DE EXCELENCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA  
— TEMA 2015 —  
Otimização de Recursos e Desenvolvimento



passando despercebida a sua importância para a sobrevivência da empresa e conseguinte de todos os seus funcionários.

Depois de conhecido parte dos problemas que dificultaram o sucesso na implementação da TPM, sugere-se que o Coaching poderá ser uma ferramenta que muito contribuirá na realização deste feito, é o que segue no próximo capítulo.

### **3. ESTUDO DO COACHING**

Neste capítulo apresenta-se o Coaching. Busca-se abranger desde o surgimento do termo, suas ramificações, dinâmicas e aplicação.

Pode-se compreender o Coaching como sendo uma relação que envolve pelo menos duas pessoas o Coach e o Coachee (aprendiz), criando competências, impulsionando talentos e estimulando o potencial de ambos, já que ocorre uma relação de troca às partes que interagem entre si.

Para Chiavenato (2002) o Coaching consiste em um tipo de relacionamento onde o Coach se compromete ajudar o aprendiz, dando apoio para que ele consiga atingir seus objetivos, ou seguir por determinada rota. Embora não signifique apenas um compromisso visando atingir determinados resultados, com o assistido, ou com sua realização profissional ou pessoal, sendo na verdade um relacionamento que produz novas competências.

Buscando atingir alta performance, construindo resultados maneira mais eficientes, tendo pessoas mais alinhadas com os objetivos desejados, essa é a função do Coaching (DI STÉFANO, 2005).

Segundo O'neill (2001), o Coaching pode ser entendido como uma ferramenta que auxilia no desenvolvimento e aprendizagem de novos processos, desenvolvimento de suas habilidades, promovendo a realização de metas desejadas a serem alcançadas pela organização, desenvolvendo suas potencialidades, inclusive liderança, o que para implantação de um novo sistema de gestão é muito importante, pois liderar sua área, seus equipamentos, parceiros de trabalho, é de vital importância para o sucesso dessa implementação.

Pode ser explicado como uma ciência que comprova o desenvolvimento do aprendizado dos processos humanos com as técnicas de treinamento e liderança. O Coaching apóia o cliente na busca pelas suas aspirações e desejos por meio do desenvolvimento das próprias habilidades que possui, identificando-as e promovendo a identificação e realização de suas metas (O'NEILL, 2001).

O Coaching pode ser uma relação que deverá ser de confiança e comprometimento mutuo entre duas pessoas, o Coach que é tido como o treinador, o facilitador e o Coachee alguém que quer e precisa crescer, ou seja, o orientando,; como um cliente, o qual deve levar a alcançar objetivos pré determinados de desenvolvimento pessoal e profissional. Nos relatos de Diniz, Pizzinatto e Elias (apout Wunderlich 2005), pode ser realizado para apenas uma pessoa ou pode ser feito para um grupo de pessoas envolvidas com um propósito comum; pode ser conduzido pelo próprio superior imediato, por técnicos de Recursos Humanos da empresa ou por Consultores Externos.

Segundo a Associação Brasileira de Coaching Business Executive Coaching, Coaching é um processo de desenvolvimento humano, pautado em diversas ciências como: Psicologia, Sociologia, Neurociências, programação Neurolinguística, e que usa de técnicas da Administração de Empresas, Gestão de Pessoas e do universo dos esportes para apoiar pessoas e empresas no alcance de metas, no desenvolvimento acelerado e, em sua evolução contínua. Essa ferramenta realmente agrega valor intelectual as pessoas e a organizações, pois melhora o desempenho de suas habilidades e ajuda a adquirir o que é necessário.



28 · 29 · 30  
de OUTUBRO

**XII SEGET**  
SIMPÓSIO DE EXCELENCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA  
— TERÇA 2015 —  
Otimização de Recursos e Desenvolvimento



### 3.1 Os Tipos de Coaching

A disseminação e evolução do Coaching não se trata apenas de um modismo, sendo vista pelo *Integrated Coaching Institute* (2009) como uma relação de parceria que visa desenvolver as habilidades necessária para atingir as metas desejadas pelo cliente, seja no meio pessoal ou profissional. Esse fato é comprovado com a amplitude em que o método tem sido aplicado. O Coaching pode ser dividido em três tipos, o individual e corporativo e o de equipes

O primeiro tipo de coaching a ser apresentado – o Individual, que ocorre por vontade própria, “(...) ... por um consultor externo especialmente contratado para isso” (OLIVEIRA, 2010:203) a pessoa física procura ajuda para realizar auto desenvolvimento que deseje em determinada (as) área (as) em sua vida, visando atingir determinado (os) objetivo (os).

O segundo é denominado como – Corporativo, ou seja, a pessoa jurídica contrata o profissional para atender um ou mais colaboradores, a fim de promover as mudanças pessoais desejadas, que tragam resultados positivos para a organização, a fim de alcançar os resultados estabelecidos. Pode ser visto como gerenciamento de pessoas nas organizações; as metas devem seguir por um processo bem definido, mostrando de forma clara as ações que deverão ser tomadas para o desenvolvimento real das pessoas e com isso o desenvolvimento das organizações (RABAGLIO, 2004).

O terceiro – Equipes, vai além de ser empregado individualmente, o Coaching também pode ser empregado em equipes, ou seja, orientando grupos de pessoas. “(...) nada impede, aliás que os processos de Coaching sejam aplicados para equipes de consultentes, como são feitos continuamente em esportes coletivos (OLIVEIRA, 2010, p.203).” Obtendo resultados maravilhoso em competições e em organizações.

### 3.2 Áreas do Coaching

Embora muitas pessoas acreditem que o Coaching seja uma metodologia absolutamente nova, Chiavenato (2002, p.43) defende que não “(...) pois foi um processo pedagógico de ensinar as pessoas a pensar e refletir para buscar o conhecimento no fundo de si mesmas. Sócrates foi seu criador”, pois ele levava seus discípulos a tirar suas próprias conclusões através de questionamentos. Desde então, este método evoluiu e foi adaptado à questões pessoais, esportivas, corporativas muito bem.

Com relação ao Coaching executivo, pode-se afirmar que ele objetiva capacitar executivos para sua atuação profissional, buscando primazia na vida pessoal e profissional. Chiavenato (2002, p.70) destaca que o Coaching executivo “constitui uma poderosa ferramenta a ser utilizada pelo executivo no sentido de melhorar o capital humano” sob sua liderança, visando melhorar o desempenho dos negócios relacionados a empresa.

Existem também o Coaching de vida ou pessoal cujo objetivo consiste em apoiar as pessoas, capacitando-as a realizarem suas metas, seja na área de saúde, carreira, finanças, administração, carreira, etc (CHIAVENATO, 2002).

O Coaching esportivo tem por objetivo elevar o desempenho do atleta na sua modalidade, focando no resultado, baseado no equilíbrio físico e mental do atleta. Chiavenato (2002:66) afirma que “ele caminhou do coletivo para o pessoal, surgindo recentemente como personal trainer preparador técnico e físico tanto para estética tanto para esportes.” Seja coletiva ou individual.

Existe também o Coaching de performance ou de desempenho, aquele que auxilia o cliente no alcance das metas e dos objetivos, com autoconhecimento e auto realização profissional, ativando as habilidades naturais do profissional.





28 · 29 · 30  
de OUTUBRO

**XII SEGET**  
SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA  
TEMA 2015  
Otimização de Recursos e Desenvolvimento



Com relação ao Coaching de liderança, neste caso o empregador orienta o empregado para que realize suas tarefas de maneira satisfatória, através de metas estipuladas claramente, com objetivos mensuráveis. Consegue reconhecer o potencial do profissional e desenvolver a equipe, passando por um processo educativo, auxiliando na comunicação.

Um outro tipo apresentado seria Coaching nas organizações, ele surgiu após era industrial, pois até então o capital humano nas indústrias era físico e braçal, onde o homem somente fazia parte do processo de produção do equipamento ou maquinário. Com a era da informação o trabalho deixa cada vez mais de ser físico e muscular, e torna-se cada vez mais cerebral e mental Chiavenato (2002, p.67) “A competitividade acirrada pela globalização, faz com que as empresas busquem diferentes estratégias e ofereçam treinamentos em todas as áreas, preparando-se, como objetivo de tornar-se mais competitivas e eficientes visando alcançar o devido destaque no mercado . Passando a utilizar o Coaching.” Passou-se a valorizar o capital humano.

Quando nos referíamos ao termo Coaching, refere-se há um programa ou um processo de treinamento entre o Coach e o Coachee, ou seja um programa de parceria entre o profissional e o cliente, que deve se alicerçado sobre parceria e confiança, a fim de se alcançar os resultados estabelecidos. Segundo Chianenato (2009, p.404) “(...) o que mais caracteriza o Coaching é o valor que ele agrega as partes que interagem entre si. Ele se baseia em um vínculo que impulsiona talentos, cria competências e estimula potencialidades”.

Para facilitar a implementação de novos métodos e sistemas de trabalho, os profissionais necessitam estar capacitados . O Coaching é uma ferramenta que auxilia a aprendizagem de novos métodos e processos de trabalho, ajudando no desenvolvimento das habilidades do assistido, auxiliando no estabelecimento das metas desejadas a serem alcançadas pela organização, desenvolvendo as habilidades do colaborador, ampliando suas potencialidades de liderança e autogestão o que é muito importante na implementação de sistemas como a TPM.

#### **4. ESTUDO DE CASO**

Neste capítulo será apresentado o caminho metodológico que norteou este estudo, em seguida serão apresentados à empresa, o relato de caso finalizando com uma análise crítica.

##### **4.1 Caminho metodológico**

Um caminho metodológico segundo Cervo et al. (2007, p.27) “é a ordem que se deve impor aos diferentes processos necessários para atingir um certo fim ou um resultado desejado”.

Dessa forma, a metodologia utilizada neste trabalho teórico foi dividida em quatro etapas, onde a primeira consiste em uma pesquisa qualitativa a partir de uma revisão bibliográfica, esta realizada com o objetivo de nivelar os conhecimentos acerca de manutenção total produtiva e coaching, apontando no que concerne a manutenção o histórico da manutenção produtiva total, seus métodos e sua relevância para um instrumento de melhoria contínua, seus objetivos, pilares, implantação da TPM, e consolidação do TPM, seguido de informações sobre o coaching, abordando tópicos que remetem à sua definição, sua tipificação, áreas de atuação coaching, dinâmicas do Coaching. Em um segundo momento, realizou-se um processo de seleção de um Estudo de Caso já existente no banco de dados do Google Acadêmico, cujo critério de seleção consiste na afinidade do estudo com a problemática abordada neste trabalho.

Como terceira etapa buscou-se encontrar um trecho do estudo de caso, cujo assunto abordado pudesse ser utilizado como fonte de pesquisa para realização da análise crítica, elaborada através da releitura de um recorte do estudo apresentado.



28 · 29 · 30  
de OUTUBRO

**XII SEGeT**  
SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA  
— TERÇA 2015 —  
Otimização de Recursos e Desenvolvimento



A quarta e última etapa deste processo metodológico sustenta-se a partir de Creswell (2007:46-47) que aponta como um caminho para a pesquisa qualitativa deste trabalho, uma vez que a “literatura é apresentada no final do estudo; ela se torna uma base de comparação e contraste de resultados no estudo qualitativo”.

O autor ainda destaca que esta metodologia se encontra em projetos qualitativos onde torna-se comum o embasamento da teoria com a realidade a partir da comparação entre as teorias apresentadas na fundamentação do estudo com as teorias encontradas no conteúdo analisado.

## **4.2. Caracterização da Empresa**

A pesquisa foi realizada em uma empresa do ramo metal-mecânico e que está localizada na região Sul do Brasil. Essa possui sistema de gestão de pessoas premiado por sua excelência e investe, no mínimo, 40 horas de treinamento/ano para cada colaborador.

## **4.3 – Relato do Caso**

O presente estudo foi retirado banco de dados do Google Acadêmico, através de um artigo publicado da Revista Espacios, elaborado por Bartz et al (2012), intitulado Manutenção produtiva total – TPM: Dificuldades na implantação em empresa metal-mecânica, disponível no sítio eletrônico do periódico.

“2. Cultura e mudança organizacional O estudo da cultura organizacional tem como objetivo ampliar os conhecimentos sobre o processo de gestão, porém uma dificuldade que existe no estudo desse tema está no fato de que a cultura de uma empresa não está ligada apenas à determinação dos modelos de gestão, objetivos e metas organizacionais por parte da alta direção, mas pelos costumes e personalidade do grupo que nela trabalha. Assim, as mudanças ou sistemas implantados com sucesso em uma organização, podem acabar frustrados ou com resultados inferiores ao esperado em outras. As organizações são compostas por pessoas de diferentes opiniões, diferentes valores e modos de se comportar, de pensar e de agir. Ao atuar, essas pessoas precisam adotar um padrão comportamental. “O indivíduo deve ter um padrão comportamental propício para o local de trabalho, e a organização, como um grupo social, tem uma maneira própria de atuar na sociedade” (Machado, Carvalho, 2008, p.3). Entretanto, segundo Hilal et al. (2009), apesar de ter uma natureza superficial, é difícil administrar os hábitos coletivos; para isso é de suma importância uma estratégia da alta administração, que leve em consideração a situação organizacional visto que não há nenhuma fórmula de sucesso que pode ser adotada na implantação de uma cultura organizacional. Esta cultura é formada e é única em cada organização. Bryson (2008) aponta que definições antigas de cultura organizacional tratavam apenas do ambiente interno, e que mais recentemente passaram a ter uma visão sistêmica, pois todas as organizações causam impactos à sociedade. Uma função importante da cultura organizacional é distinguir uma organização das outras e de seu ambiente externo, proporcionando a esta uma identidade organizacional. Esta identidade será reconhecida tanto pelos membros, como pela sociedade onde esta empresa está inserida. Eti et al. (2006) apresentam a cultura como uma simbiose de idéias herdadas, convicções, valores e conhecimentos que juntos constituem a base para as ações das empresas. Linn (2008) expõe que uma definição geral e totalmente aceita para cultura organizacional torna-se evasiva porque não é algo físico, cobre uma grande área de atuação, que vai do pensamento ao comportamento, e ainda varia de um grupo para outro. Na maioria das definições encontram-se termos em comum. Lacey (2010) diz que a cultura organizacional pode ser vista como as atitudes, valores, convicções, normas e costumes de uma organização. De uma forma geral, a cultura organizacional pode ser definida como a representação que a direção da empresa tem em relação aos valores, convicções e suposições. Zu et al. (2010) apresentam a cultura como dois eixos combinados que refletem quatro tipos de cultura, representando diferentes valores



28 · 29 · 30  
de OUTUBRO

XII SEGET  
SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA  
TEMA 2015  
Otimização de Recursos e Desenvolvimento



sobre motivação, liderança e orientação estratégica nas empresas. Os quatro tipos podem ser classificados como: Cultura de grupo, Cultura de desenvolvimento, Cultura hierárquica e Cultura racional. Toda esta diversidade de fatores contribui para a construção de uma cultura organizacional diferente em cada organização. Assim, para analisar e intervir na cultura de uma organização é necessário ver todo este sistema de forma interligada e ter uma especial atenção aos comportamentos e atitudes desempenhados internamente na empresa, como: a filosofia que guia a empresa, as políticas adotadas, o perfil dos líderes e clientes internos, os conflitos organizacionais, os ritos e símbolos presentes nas relações, os tipos de comunicação adotados, o clima organizacional, a coerência entre a missão e visão da organização e as atitudes e comportamentos dos membros. A cultura organizacional traz vantagem quando as crenças compartilhadas facilitam e poupam comunicação contribuindo na tomada de decisão, onde os valores compartilhados facilitam a motivação, cooperação e o sentimento de compromisso que levam a maior eficácia da organização. Em muitos casos para obter-se estas vantagens há a necessidade de estabelecer mudanças nas organizações, tema bastante atual, porém de grande desafio às empresas. A mudança organizacional não é um tema novo, mas à medida que o mercado se dinamiza, a importância da mudança cresce na mesma rapidez da necessidade de adaptação das organizações. O mercado proporciona riscos e oportunidades para as organizações, forçando a busca por melhoria contínua, a qual é necessária tanto para competir como para sobreviver. Para Obadia et al. (2007) muitas tentativas de mudanças organizacionais tratam a instituição como uma máquina, ou seja, como um sistema fechado. Assim, a preocupação com a mudança organizacional desenvolve-se com mais força quando os administradores começam a ter dificuldades de estabelecer objetivos e planos futuros, devido à rapidez das mudanças do mercado, obrigando uma constante análise e reformulação das estratégias de acordo com os desafios e oportunidades identificadas; criando a necessidade de entender a organização como um sistema aberto. Então, à medida que nossa sociedade evolui e exige das empresas maior qualidade, diferenciação, tecnologia e inovação, a mudança se torna parte do processo organizacional. Wood Jr. (2000) afirma que mudança organizacional é qualquer transformação de natureza estrutural, estratégica, cultural, tecnológica, humana ou de outro componente, capaz de gerar impacto em partes ou no conjunto da organização. Já Montana e Charnov (2003) conceituam mudança organizacional como algo novo para a empresa, algo que está direcionado para o desconhecido, para o futuro. Independente de qual conceito de mudança organizacional utilizar, todos eles levam a um único ponto, ela é caracterizada basicamente por modificações na forma de fazer as coisas dentro de uma organização. Todas as organizações se vêem na necessidade de conciliar dois processos antagônicos, porém imprescindíveis para a sua sobrevivência, que são as forças que impulsionam um processo de mudança. Segundo Montana e Charnov (2003), as mudanças podem ocorrer como resultado de forças internas ou externas à organização.

### 3. Manutenção Produtiva Total – TPM

A manutenção tem sido cada vez mais estratégica na operação das organizações industriais. Este fato é observado porque em um ambiente de competitividade acirrada, facilidade no acesso a novas tecnologias e com clientes cada vez mais exigentes; tanto em qualidade e principalmente em tempo de atendimento; a flexibilidade e a confiabilidade do processo de produção é um grande diferencial competitivo. Para Ahuja e Khamba (2008), a natureza das operações e das novas tecnologias de produção mudou drasticamente a partir da implementação de modernas técnicas de produção como o just-in-time. Segundo Mehdi et al. (2010), para se alcançar as condições exigidas de qualidade e flexibilidade, a condição dos equipamentos assume papel crucial, controlando inclusive o momento de produzir, a geração de estoques e o tamanho do lote de produção. Além disso, a manutenção garantirá a qualidade dos produtos e a segurança das pessoas que ali trabalham. Porém, além da escolha da estratégia correta, deve-se tomar cuidado com o limite de trabalho para o qual o equipamento foi projetado e com os erros operacionais (MUCHIRI et al., 2010). A estratégia da manutenção se faz necessária para escolher o tipo de manutenção, quando e



28 · 29 · 30  
de OUTUBRO

**XII SEGET**  
SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA  
— TERÇA 2015 —  
Otimização de Recursos e Desenvolvimento



como realizá-la (MUCHIRI et al., 2010). Para o desenvolvimento de uma estratégia de manutenção Eti et al. (2006) apontam três passos básicos: formular um plano do que necessita ser realizado para cada componente; adquirir os recursos humanos e materiais; e, por fim, implementar a estratégia. A manutenção pode ser dividida em vários tipos, sendo as mais conhecidas as manutenções corretivas e preventivas. Para Sachdeva et al. (2008), as atividades de manutenção corretiva se caracterizam quando a ação principal é restabelecer as capacidades funcionais básicas ou uma falha que o equipamento sofreu; também sendo chamada de manutenção de reação. Já a manutenção preventiva pode ser, segundo Meselhy (2010) dividida em dois grupos, a manutenção baseada em tempo e a manutenção baseada na condição. No contexto atual, onde a flexibilidade e a confiabilidade surgem como diferenciais, surgem os novos métodos de administrar a manutenção, como a manutenção centrada na confiabilidade, uma metodologia utilizada para determinar que a manutenção preventiva é requerida para maximizar a confiança nos equipamentos e no sistema (KHANLARI et al., 2008). O método escolhido por muitas empresas, no entanto, é a TPM, surgida no Japão como meio de manter a regularidade dos equipamentos para o bom funcionamento do sistema Toyota de produção. Para Khanlari (2006), a TPM maximiza a efetividade do equipamento por envolvimento das pessoas e corporações, através do uso de manutenção autônoma e pequenas atividades em grupo para melhorar a confiança de equipamento, manutenibilidade e produtividade. Para Rodrigues e Hatakeyama (2006), a TPM foi concebida como resposta às demandas de um mercado competitivo, que obrigou as empresas a mudar algumas atividades, eliminando os desperdícios, reduzindo as paradas de máquinas e implantando metas definidas para a manutenção. Ahuja e Khamba (2008) afirmam que a TPM é uma metodologia de melhoria contínua que busca o aperfeiçoamento da confiança do equipamento, incrementando a eficiência da administração através do envolvimento das pessoas, buscando a integração das atividades de produção, manutenção e de engenharia. Além da busca da melhoria nos equipamentos, a TPM busca algo mais. Ahuja e Kumar (2009) salientam a importância da TPM em aumentar a moral e a satisfação das pessoas de todos os níveis organizacionais. Ahuja e Khamba (2008), também apontam a TPM como fator chave na busca de zero-defeitos, zero-acidentes e melhorias nos processos produtivos; também sendo fundamental para buscar os níveis de organização de classe mundial. Arca e Prado (2008) salientam a importância da TPM não ser implantada isoladamente na organização, mas sim junto a outros processos de melhoria contínua. Isso se faz necessário, pois a TPM ultrapassa o limite de classificação como um tipo de manutenção e passa a ser conhecida como um novo modelo de gestão. A TPM é baseada em oito pilares de sustentação: manutenção autônoma; manutenção da qualidade; manutenção preventiva; controle administrativo; melhorias individuais no equipamento; meio ambiente, saúde e segurança; projetos de manutenção preventiva e custo do ciclo de vida; e treinamento, educação e capacitação de novas habilidades. Com base em Fuentes (2006), pode-se apresentar o significado de cada um destes pilares. Educação, treinamento e capacitação de novas habilidades significa avaliar as capacidades dos recursos humanos envolvidos, determinando quais as necessidades de treinamento e a avaliação destes após a implementação. No pilar de manutenção preventiva são definidos os tipos de manutenção, os critérios a adotar no planejamento da manutenção e no controle de estoques e demais planos. A manutenção autônoma trabalha a conscientização de todos os envolvidos no sentido que o operador do equipamento cuide dele como sendo “seu”. A manutenção da qualidade avalia o efeito do equipamento na qualidade produzida e define parâmetros de controle. O controle administrativo envolve todas as áreas distintas da manutenção e que são envolvidas no processo produtivo, como compras, qualidade, etc. As melhorias individuais dos equipamentos buscam eliminar, basicamente, as seis grandes perdas do processo produtivo. O pilar de meio ambiente, segurança e higiene trata de políticas de prevenção e avaliação de riscos e custos provenientes destas áreas. A análise da viabilidade de investimento em





28 · 29 · 30  
de OUTUBRO

**XII SEGET**  
SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA  
— TPMA 2015 —  
Otimização de Recursos e Desenvolvimento



substituição de equipamentos é realizada pelo pilar de projetos de manutenção preventiva e custo do ciclo de vida.

“Observa-se, que para implantar a TPM com sucesso é necessário ter todos os pilares interligados, fazendo um trabalho contínuo, de forma ordenada, passo a passo. Está inserido na cultura da maioria das empresas ocidentais implantarem as partes que lhe interessam dos sistemas escolhidos, não tomando o cuidado de embasar a decisão, que forma a base sustentadora do modelo adotado. Relacionado os quatro tipos de cultura organizacional, anteriormente apresentados, pode-se ilustrar a importância de cada um deles na implantação da manutenção produtiva total. A cultura de grupo torna-se importante devido a participação que as pessoas terão durante o processo, na formação de times de melhoria nos modelos de Círculos de Controle de Qualidade (CCQs), no tipo de liderança e no compromisso assumido por cada pessoa. A cultura de desenvolvimento trata de estimular a criatividade, a flexibilidade, a inovação e a adoção de novos recursos. Os aspectos relacionados à ordem, normas e controle das ações estão ligados à cultura hierárquica; enquanto que a cultura racional busca a orientação para as metas, o foco nas atividades e a eficiência. Robbins (1999) apresenta dois campos onde a mudança encontra resistência: o individual e o organizacional. No individual têm-se as características das pessoas, envolvendo hábitos, necessidades, habilidades, conhecimentos, caráter e outros. No campo organizacional encontram-se as dificuldades relativas ao ambiente, como a deficiência estrutural, a falta de foco na mudança e a dificuldade que as ameaças apresentam para a organização.

### 3.1 Dificuldades na implementação da Manutenção Produtiva Total – TPMA

Implantação de um programa de manutenção produtiva total não é fácil. Parte da atitude da alta administração da organização, de muito planejamento e de controle das atividades planejadas. A TPM é um programa que, basicamente, trata de mudança de atitudes e de visão das necessidades e da metodologia em gerenciamento da manutenção. Porém, para que isso ocorra é necessário mudar a cultura da empresa, fato extremamente complicado porque existe a tendência de comodismo nas organizações, que muitas vezes não aceitam a mudança, ou acham que o ganho obtido através da manutenção produtiva total é pequeno, pois analisam apenas o aspecto tangível, não mensurando o ganho que os benefícios intangíveis podem trazer para a organização. Segundo Ahuja e Khamba (2008), o número de empresas que obteve sucesso total na implementação do programa é relativamente pequeno em comparação às que tentaram, cerca de 10%. A TPM não só exige compromisso, mas também estrutura e direção. Alguns dos problemas proeminentes na implementação da TPM incluem a resistência cultural para mudar, implementação parcial de TPM, expectativas muito otimistas, falta de uma rotina bem definida para atingir os objetivos de implementação (efetividade de equipamento), falta de treinamento e educação, falta de comunicação organizacional, e implementação de TPM para conformar a sociedade, ao invés de buscar a manufatura de classe mundial (Becker, 1993). Os casos de fracasso mostram, que o insucesso vem da negligência das organizações em etapas de implementação, a falta de conhecimento do verdadeiro potencial do modelo de gestão, falta de consenso da administração, falta de apoio dos operadores e, também, a resistência para mudar. McAdam e Duffner (1996) apontam que um dos fatores de fracasso é a falta de entendimento por parte dos operadores, que em muitos casos pensam que a TPM é implantada apenas para melhorar a eficiência e diminuir o ritmo de trabalho; sendo que não aceitam o aumento de responsabilidade que devem assumir, sendo que alguns ainda pensam que as atividades de manutenção autônoma podem ameaçar o emprego de colegas de trabalho. Ahuja e Khamba (2008), atribuem que os maiores fatores de fracasso da implantação da TPM são: a falta de habilidade das organizações em tratar seus recursos humanos, a cultura das empresas e das pessoas e a dificuldade em implementar as mudanças necessárias. Também Arca e Prado (2008) reforçam a teoria da dificuldade em obter comprometimento e envolvimento dos participantes do programa. Para Rodrigues e Hatakeyama (2006), alguns fatores de fracasso





28 · 29 · 30  
de OUTUBRO

**XII SEGET**  
SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA  
TEMA 2015  
Otimização de Recursos e Desenvolvimento



da TPM são: falta de tempo para a manutenção autônoma; operadores com cultura de produzir e de não realizar a manutenção; implementação da TPM de forma apressada, omitindo etapas; falta de treinamento pessoal; falta de compromisso dos administradores; corte nos investimentos em manutenção; dentre outros. A TPM é um modelo de gestão que provém das necessidades de mudança, forças externas, além de ser uma mudança organizacional. Para ela ocorrer existe a necessidade de trabalho conjunto entre todos os níveis hierárquicos de forma que todos compreendam a importância desta para a sobrevivência da organização e automaticamente o bem estar de todos os funcionários. Pode-se afirmar que os principais aspectos que atuam como desencadeadores de mudança nas organizações são a natureza da força de trabalho, a tecnologia, os choques econômicos, a concorrência, as tendências sociais e a política mundial.”

#### **4.4 Análise Crítica**

Segundo recorte de estudo de caso as empresas do ramo metal mecânica encontram muita dificuldade em implantar sistemas de gestão na cultura organizacional local e até mesmo regional. As empresas se preocupam mais com o método, muitas vezes literalmente copiados em sistemas de benchmarking, mas não são adaptados a realidade cultural da organização.

Visualiza-se também no estudo a falta de interesse em cursos e treinamentos por parte dos funcionários com maior tempo de casa, indo de encontro aos perigos na falta de preparo e atualização dos mais antigos, supervisores e executores (VERRI, 2007) e que Lacombe (2011) nos alerta que o treinamento é algo que se deva fazer não somente a novos funcionários, mas deve ser aplicado de maneira contínua, verificando-se que a busca pela qualidade, que a evolução nas organizações e sistemas de gestão são constantes, e que o treinamento também deverá ser contínuo.

Entende-se que instalar processos de melhoria contínua como do Sistema Toyota de produção (lean manufacturing), que segundo Xenos (1998) entre outros, visa reduzir custos, diminuir estoques, tempo de manutenção, ou seja, tornar a empresa mais competitiva, fato este que é dificultado pela resistência por parte dos colaboradores na implantação de novos equipamentos, idéias, novas tecnologias de produção, e novos sistemas de gestão.

Na empresa tida como objeto de estudo, visualiza-se que investe em treinamento, mas vale lembrar o que Chiavenatto (2010) nos alerta: muitos programas de treinamento estão distantes das necessidades estratégicas das empresas e que muitas vezes tem um formato muito acadêmico e não se considera a cultura interna e a aceitação da mudança.

Parte-se do pressuposto que o Coaching é uma ferramenta que auxilia na evolução profissional e pessoal do trabalhador Araújo (2006), auxiliando na realização de metas desejadas, desenvolvimento de potencialidades, inclusive liderança, segundo O'Neill (2001) apoiando pessoas e empresas no alcance de metas no desenvolvimento acelerado e na sua evolução contínua (IBC, 2012) acredita-se que poderá ser um grande aliado na implantação de sistemas de gestão como a TPM, pois ele facilitará entre outras coisas a mudança de conscientização das pessoas tornando possível as mudanças culturais nas empresas, já que o texto nos remete a este como um dos grandes vilões do sucesso da TPM. Porém sugere-se que a metodologia Coaching, assim como a TPM deverá ser estabelecida de modo vertical nas organizações, ou seja da alta direção aos níveis operacionais, pois sem ao comprometimento e envolvimento das pessoas diretamente envolvidas nas mudanças o sucesso de qualquer sistema de gestão fica distante, já que a cultura organizacional depende da alta administração, de suas ações e como a organização trata seus colaboradores. Embora o Coaching seja usado em situações estratégicas e gerenciais não se pode afirmar com clareza que atinja os resultados



28 · 29 · 30  
de OUTUBRO

**XII SEGET**  
SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA  
TEMA 2015  
Otimização de Recursos e Desenvolvimento



esperados na área operacional, já que na literatura usual ou no espaço virtual não se encontram relatos para tal.

Entende-se que a temática ainda há muito que se desenvolver e que meu anseio para tal não se encerra neste estudo, pois despertou em mim o desejo de me aprofundar ainda mais no tema empregando a técnicas de Coaching no TPM, pois acredito que poderá ser mais um passo na evolução da técnica, ou quem sabe o nono pilar deste sistema tão incrível.

## 5 CONCLUSÃO

Através da revisão bibliográfica juntamente com a releitura realizada no estudo de caso foi possível averiguar que a manutenção total produtiva é um sistema de gestão muito eficaz com atenção voltada de todas as pessoas da organização para o equipamento, também verificou-se que para se obter sucesso em sua implementação é necessário o empenho de todos da organização, e que o inicial para se implantar este sistema deve vir da alta diretoria da organização. Foi possível compreender todas as dificuldades encontradas para se alcançar o sucesso almejado pois ela engloba todos os setores da empresa. Todos os colaboradores devem entender sua importância, estar conscientizados para tal, e que aceitar uma nova cultura organizacional pode vir a ser um grande problema.

O operacional de uma organização, pode ser considerado seu coração, no que diz respeito ao sucesso do TPM, sem a aceitação e a mudança de postura necessárias destes trabalhadores, fica inviável o sucesso de sua implementação, deste modo, cabe afirmar que Coaching devidamente aplicado pode levar a solução a questionamentos sobre postura e aceitação colaborando para mudança de paradigmas e implantação de novos métodos de gestão.

Entende-se que para obter sucesso, é necessário que as organizações adotem uma postura de aprendizado constante com o apoio e incentivo inicialmente do mais alto comando da organização, passando por gerentes e supervisores até alcançar o operacional. Investir em treinamento, e que para implantar novos conceitos organizacionais, novos valores nas organizações tem de se planejar passo a passo, sem omitir etapas, implantando, avaliando e corrigindo e efetivando resultados os positivos. O que não compreendo é como muitas organizações ainda enxergam o treinamento como custo e não como investimento. Como mudar a cultura organizacional sem treinamento? Como instalar novos padrões sem treinamento? Não existe outra maneira. E no que diz respeito a treinamento a ferramenta Coaching é muito eficaz, por ser um método voltado para atingir os objetivos de forma mais objetiva e ter um baixo custo.

Embora tenha encontrado muita dificuldade na conclusão deste trabalho pois não existem relatos de cases relacionando o Coaching a manutenção TPM entende-se que poderá ser utilizado de maneira eficaz no processo, mas que deve ser aplicado de maneira vertical, atentando-se para as gerências voltadas para o conhecimento técnico, sem capacidade de gerenciamento humano fundamental para o sucesso de qualquer gestão, até alcançar os níveis operacionais.

Através dos dados pesquisados entendeu-se que o Coaching pode muito facilitar a implementação da TPM na área operacional, desde que seja primeiramente aplicado nos níveis gerenciais, pois verificou que existe uma formação muito técnica e pouco humana.

Desta maneira, conclui-se que não se muda culturas, padrões de pensamentos e ações sem investir em treinamento. Por melhor que seja o sistema a ser implantado, o capital intelectual deve ser sempre considerado e estimulado; pois as empresas que mais se destacam no mercado, são as que mais investem em treinamento e este treinamento deverá ser único em cada organização levando em consideração as peculiaridades de cada empresa e de



28 · 29 · 30  
de OUTUBRO

**XII SEGET**  
SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA  
TEMA 2015  
Otimização de Recursos e Desenvolvimento



forma contínua. E que somente desta maneira será possível atingir os níveis de qualidades oferecidos pela TPM.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

**ARAÚJO, Ane.** Coach: um parceiro para o seu sucesso. São Paulo: Gente, 2006.

**BORMIO, Marcos Roberto,** Cenpro - Curso de Especialização em Engenharia de Produção, Manutenção Produtiva Total (TPM), 2000.

**CARLI, Edson; MARQUES, José Roberto.** Coaching de Carreira - Construindo Profissionais de Sucesso. Ser Mais. São Paulo. 2012.

**CARVALHO, Antonio Vieira,** Treinamento - Princípio Métodos e Técnicas – São Paulo 2001

**CERVO, Amado Luis, BERVIAN, Pedro Alcino e SILVA, Roberto da.** Metodologia Científica. 6 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

**CHIAVENATO, I.** Como transformar o RH (de um centro de despesa) em um centro de lucro. São Paulo: Makron Books. 1996.

**CHIAVENATO, I.** Construção de Talentos: Coaching e Mentoring 2ª. Ed. Rio de Janeiro. 2002.

**CRESWELL, John W.** Projeto de Pesquisa: Métodos qualitativo, quantitativo e misto. Porto Alegre: Artmed, 2007.

**FRANÇA, Ana Cristina Limongi;** Práticas de Recursos Humanos – PRH: Conceitos, ferramentas e procedimentos 1. ed. – São Paulo: Atlas:2009

**FOGLIATTO, Flávio Sanson; RIBEIRO, José Luis Duarte.** Confiabilidade e manutenção industrial. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

**GIL, Antonio Carlos.** Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais. São Paulo, Atlas, 2001.

**LACOMBE, Franciso José Masset;** Recursos Humanos: princípios e tendências – 2. Ed. – São Paulo: Saraiva, 2011.

**MEREDITH, Jack R.; SHAFER, Scott M.** Administração da Produção para MBA's. 1 ed. Porto Alegre: Bookman, 2002. 391 p.

**OLIVEIRA, Marco A;** Comportamento organizacional para a gestão de pessoas: como agem as empresas e seus gestores – São Paulo: Saraiva, 2010

**PINTO, Alan Kardec, XAVIER; Júlio Xavier.** Manutenção: função estratégica. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 1999

**PINTO, Alan Kardec, XAVIER; Júlio Nascif.** Manutenção: função estratégica. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 2001

**PIRES, F. A.** A Importância da manutenção na gestão dos sistemas produtivos. 44 f. Monografia. Universidade Federal de Ouro Preto. Ouro Preto, 2005.

**RABAGLIO, Maria Odete.** Ferramentas de avaliação de performance com foco em competências. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.

**SHINGO, Singeo,** O Sistema Toyota de Produção do ponto de vista da Engenharia de Produção, 2. Ed. – Porto Alegre - 1996

**TAVARES, Lourival Augusto.** 2005. A Evolução da Manutenção. Revista Nova Manutenção y Qualidade, Nº54

**VERRI, Luiz Alberto,** Gerenciamento total da manutenção industrial: aplicação prática –Rio de Janeiro Qualitymark,2007

**YOSHIKAZU, T. & OSADA, T.** Manutenção Produtiva Total – MPT – São Paulo – Instituto IMAM , 1993.

**XENOS, Harilaus Georgius d'Philipps.** Gerenciando a manutenção produtiva. Belo Horizonte: Editora de Desenvolvimento Gerencial, 1998.

**ZEN, Milton Augusto Galvão.** O Fator Humano na Manutenção – Rio de Janeiro - Qualitymark – 2004.