Universidade Europeia

Março de 2022

BEATRIZ DE SOUSA E CUNHA

UMA PERSPETIVA *LEAN* SOBRE UMA EMPRESA DA INDÚSTRIA AUTOMÓVEL

2022

BEATRIZ DE SOUSA E CUNHA

UMA PERSPETIVA *LEAN* SOBRE UMA EMPRESA DA INDÚSTRIA AUTOMÓVEL

Relatório de Estágio apresentado à Faculdade de Ciências Sociais e Tecnologia da Universidade Europeia, para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Gestão e Estratégia Empresarial, realizado sob a orientação científica da Doutora Inês Carneiro e Sousa, Professora Auxiliar Convidada da Faculdade de Ciências Sociais e Tecnologia da Universidade Europeia.

Dedico este trabalho à minha família, em especial aos meus pais, e ao meu amor.

Agradecimentos

Começo por agradecer aos meus pais, Mina e Pedro, pelo apoio e incentivo que me deram durante toda a vida. Não sou capaz de colocar em palavras o quanto são importantes para mim. Este relatório também é vosso, porque quem sou deve-se em parte a vocês.

Ao meu amor, Eduardo, pelo carinho, companheirismo e motivação ao longo destes anos e nesta fase do mestrado, e por seres uma das luzes mais bonitas da minha vida.

Aos meus amigos e família, que todos à sua maneira me ajudam a crescer e me inspiram todos os dias. Obrigado por estarem comigo e por serem incríveis, adoro-vos.

À Dra. Ana Cardoso, o meu grande obrigado, por tudo, de verdade.

À Prof.ª Dra. Inês Sousa, por toda a disponibilidade, atenção e ensinamentos.

A todas as pessoas que tive o prazer de conhecer e com quem trabalhei na Faurecia, que se disponibilizaram sempre para colaborar na elaboração deste relatório, com sincero agradecimento à Diretora de Recursos Humanos, Ana Antunes, juntamente com as HR Generalists Alice Borges e Iola Tátá. Foi muito especial para mim ter feito parte da vossa equipa e estarei para sempre muito grata pela amabilidade com que me receberam, nada disto teria sido possível sem vocês.

A todos os que contribuíram direta ou indiretamente para a realização deste trabalho, o meu obrigado, de coração.

palavras-chave *Kaizen*; *Lean Manufacturing*; *Lean Management; Lean Office*; *5S*.

Resumo

O presente relatório de estágio, desenvolvido no âmbito do Mestrado em Gestão e Estratégia Empresarial, pretendeu analisar de que forma são abordadas as metodologias *Lean* numa empresa do setor automóvel, a Faurecia – Sistemas de Interiores. Neste sentido, as metodologias que se consideraram mais relevantes de investigar foram o *Kaizen* e os *5S*, numa ótica de *Lean Manufacturing* e *Lean Office*. Além disso, pretendeu-se, igualmente, fazer a ligação entre *Lean Office* e Recursos Humanos, tendo sido este o departamento onde decorreu o estágio.

Os métodos de investigação aplicados neste trabalho foram o questionário, a observação e a análise de documentos da entidade acolhedora. Os questionários, divididos por dois temas, ambos com públicos internos diferentes, foram realizados anonimamente por colaboradores da fábrica.

No questionário relativo aos *5S*, contabilizando as quarenta respostas obtidas, a média total assentou no valor 4,27, sendo que o nível 1 representa "Nada" (nenhum conhecimento do colaborador sobre a matéria) e o nível 5 representa "Muito" (conhecimento vasto do colaborador sobre a matéria). Quanto ao questionário sobre *Lean Office*, os sete colaboradores que responderam enumeraram algumas alterações positivas no que diz respeito à otimização de processos administrativos, mas, ainda assim, registaram-se possíveis soluções para que pudessem ser ainda melhores.

A partir desta investigação, concluiu-se que os colaboradores da empresa detêm um bom conhecimento sobre práticas *Lean*, nomeadamente os *5S*, e que o sistema de melhoria contínua da Faurecia está em grande parte assente na filosofia *Kaizen*. No entanto, o investimento que a empresa coloca relativamente a práticas *Lean Office* não se encontra tão apurado por comparação com as práticas de *Lean Manufacturing* utilizadas nas linhas de produção.

Desta forma, nota-se que, apesar do aprimoramento em seguir as diretrizes *Lean*, continua a haver sempre espaço para melhoria, até para departamentos que convencionalmente não estariam incluídos neste espectro.

Keywords *Kaizen*; *Lean Manufacturing*; *Lean Management; Lean Office*; *5S.*

Abstract

The following internship report, written in order to obtain a Master's degree in Management and Business Strategy, aimed to analyze how Lean methodologies are approached in a company belonging to the automotive industry, Faurecia – Interior Systems. Therefore, the chosen methodologies to follow through with this report were the 5S and Kaizen, based on Lean Manufacturing and Lean Office. Alongside this, it was also intended to make a connection between Lean Office and Human Resources, given this was the assigned department for the internship.

The research methods for this report include surveys, observation and documental analysis. The surveys, divided in two themes, both with different internal audiences, were anonymously answered by company workers.

The 5S survey had a total average of 4,27 out of 5, out of 40 answers, in which level 1 stands for "Nothing" (the worker holds no knowledge on the subject) and level 5 stands for "Very much" (the worker holds vast knowledge on the subject). Furthermore, the survey on Lean Office, out of seven answers, registered a few positive changes that the workers acknowledge, but there is still a way to go in this matter.

The conclusion we can reach based on this report is that company workers hold a good enough knowledge about 5S practices and even Kaizen, since Faurecia's continuous improvement system is based on this methodology. On the other hand, in comparison to Lean Manufacturing practices, there is still not much thought put into Lean Office alternatives.

In this sense, it is noticeable that, even though there has been a lot of effort to follow through with Lean, there's still quite some space for improvement, even more so for factory departments not usually included in this spectrum.

Índice Geral

1. Introdução 1
2. Revisão de Literatura e Quadro Conceptual 2
3. Componente Metodológica 11
• Objetivos gerais e específicos 11
• Metodologia 13
• Definição do método de trabalho 14
• Cronograma do Programa de Estágio 16
4.1 Caraterização da empresa/organização 18
• História 18
• Missão, Visão, Valores e Objetivos 19
• Apresentação/caracterização do negócio 21
• Dados sumários da empresa 22
4.2 Descrição dos Processos, Atividades e Tarefas inerentes 25
4.3 Desenvolvimento das Atividades de Estágio 26
• Atividades desenvolvidas 26
• Enquadramento face ao Plano de Estágio 30
• Competências e Conhecimentos mobilizados 31
• Resultados obtidos 33
4.4 Discussão crítica das Atividades de Estágio 39
• Análise crítica das atividades desenvolvidas à luz dos modelos teóricos de referência identificados na literatura 39
• Contributos das Atividades desenvolvidas e das propostas de melhoria para a área e para a Organização 40
5. Conclusão 41
• Principais conclusões 41
• Implicações práticas 44
• Recomendações 45
• Limitações do Estágio Curricular e desafios para futuros estágios 45
6. Referências 47
7. Anexos 50

Índice de figuras e tabelas

Figura 1 - Matriz SWOT 39

Tabela 1 – Objetivos da GARH 3
Tabela 2 – Os 5S (Michalska & Szewieczek, 2007) 9
Tabela 3 – Tipos de Observação (Adaptado de Prodanov & Freitas, 2013) 14
Tabela 4 – Cronograma 17
Tabela 5 – Valores Faurecianos 19
Tabela 6 – A Perceção de Lean Office pelos colaboradores na Faurecia 36

Índice de Anexos

Anexo 1 - Mapa Funcional de RH. Fonte: https://bit.ly/3CiFm64 50
Anexo 2 - A Faurecia pelo Mundo. Fonte: *Universal Registration Document*, Faurecia (2020). 50
Anexo 3 - Criação de Valor na Faurecia. Fonte: *Universal Registration Document*, Faurecia (2020). 51
Anexo 4 - Princípios da Faurecia. Fonte: *Universal Registration Document*, Faurecia (2020). 51
Anexo 5 – Ações de sustentabilidade e solidariedade da Faurecia Foundation. Fonte*: Universal Registration Document* (2020). 51
Anexo 6 – Os quatro Grupos de Negócio da Faurecia. Fonte: *Faurecia Group Management System Handbook* (2021). 52
Anexo 7 – Clientes Faurecia. Fonte: *Faurecia Group Management System Handbook (2021).* 52
Anexo 8 – Estruturas automóveis construídas na Faurecia – Sistemas de Interiores. Fonte: Coutinho, J. (2013). 52
Anexo 9 – Instalações da Faurecia em Portugal. Fonte: Coutinho, J. (2013). 53
Anexo 10 – Vendas da Faurecia por Grupo de Negócio e por Região. Fonte: *Sustainability Guide*, Faurecia (2021). 53
Anexo 11 - Produção (em milhões de veículos) pela Faurecia a nível mundial (2019/2020). Fonte: *Universal Registration Document*, Faurecia (2020). 54
Anexo 12 – Vendas (em milhões de €) da Faurecia (2019/2020). Fonte: *Universal Registration Document*, Faurecia (2020). 54
Anexo 13 – Distribuição de Vendas da Faurecia por clientes (2020). Fonte: *Universal Registration Document* (2020), Faurecia. 55
Anexo 14 – Total em Vendas da Faurecia por Região (2020/2019). Fonte: *Universal Registration Document*, Faurecia (2020). 55
Anexo 15 – Total de Vendas da Faurecia por Área de Negócio (2019/2020). Fonte: *Universal Registration Document*, Faurecia (2020). 55
Anexo 16 – Matriz de Risco da Faurecia. Fonte: *Universal Registration Document*, Faurecia (2020). 56
Anexo 17 –Horas de Formação na Faurecia, por Região (2020/2019). Fonte: *Universal Registration Document*, Faurecia (2020). 56
Anexo 18 – Faixa etária dos participantes no questionário *5S* 57
Anexo 19 – Antiguidade na empresa dos participantes no questionário *5S* 57
Anexo 20 – Os *5S* na visão dos colaboradores 57
Anexo 21 – A influência dos *5S* na produtividade dos colaboradores 58
Anexo 22 – Os *5S* e a sua influência na satisfação dos colaboradores 58
Anexo 23 – Os *5S* e a sua influência na motivação dos colaboradores 58
Anexo 24 – Faixa etária dos participantes no questionário *Lean Office* 59
Anexo 25 – Antiguidade na empresa dos participantes no questionário *Lean Office* 59

INQUÉRITO (Anexo A) 60
INQUÉRITO (Anexo B) 63

Lista de abreviaturas

AGV – *Automated Vehicle Guides*

CEO – *Chief Executive Officer*

CFO – *Chief Financial Officer*

EPI- Equipamentos de Proteção Individual

EUA – Estados Unidos da América

FES – *Faurecia Excellence System*

GARH – Gestão Administrativa de Recursos Humanos

GRH – Gestão de Recursos Humanos

I&D – Investigação & Desenvolvimento

IVC – *International Volunteers in Companies*

JIT – *Just-In-Time*

KPI – *Key Performance Indicators*

M&P – *Managers & Professionals*

MOOCs – *Massive Online Open Courses*

OEM – *Original Equipment Manufacturer*

RH – Recursos Humanos

SBTi – *Science Based Targets initiative*

SUV – *Sport Utility Vehicle*

SWOT/FOFA – *Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*/Forças, Oportunidades, Fraquezas, Ameaças

TPS – *Toyota Production System*

TTs – Trabalhadores Temporários

UAP – Unidade Autónoma de Produção

1. Introdução

Este relatório de estágio surge no âmbito do Mestrado em Gestão e Estratégia Empresarial da Universidade Europeia, por forma a obter o grau de Mestre e concluir o ciclo de estudos.

A modalidade escolhida deveu-se à vontade de integrar, num mesmo trabalho, a vertente teórico-prática através de um relatório de estágio, já que estariam também disponíveis as opções de Projeto Aplicado e Dissertação. Depois de definido o tema a adotar, foi necessário encontrar o local de estágio, cuja busca, neste caso, foi maioritariamente feita através de uma feira de empregabilidade online com a presença de várias empresas.

Após algumas entrevistas, veio a confirmação de estágio por parte da empresa Faurecia, localizada em Palmela, pertencente ao ramo da indústria automóvel, o que se enquadrava à partida com o tema que se pretendia desenvolver e com a formação de licenciatura (Gestão de Recursos Humanos).

O tema proposto para o estágio tinha como base as metodologias *Lean*, nomeadamente, o *Kaizen*. Fruto desta escolha e, a partir da integração na empresa, foi considerado conveniente, também, abordar a temática dos *5S*, outra metodologia japonesa que nasce da filosofia *Kaizen* e que se encontra muito presente nos procedimentos diários da fábrica onde foi conduzido o estágio.

O estágio decorreu no departamento de Recursos Humanos (RH), o que permitia ter uma visão mais abrangente acerca do funcionamento da fábrica em geral, tanto em termos administrativos como para questões mais internas de funcionamento da fábrica (*Mass Production Trials* – auditorias/testes às máquinas, por exemplo).

A escolha das metodologias *Lean* como tema principal para o relatório de estágio está relacionada com um interesse pessoal em práticas japonesas e o que as mesmas representam para o mundo profissional, a sua aplicação prática e os resultados em termos de eficiência, eficácia, segurança e melhoria no local de trabalho.

Tendo isto em conta, a opção de estagiar num contexto fabril, em especial de manufaturação de componentes para automóveis, pareceu ser o mais adequado para conseguir investigar estas questões.

De facto, as metodologias *Lean*, em especial, a *Kaizen* e os *5S*, tiveram um enorme destaque pela Toyota, um gigante da indústria automóvel e, mais tarde, começaram a ser aplicadas por outros grandes nomes como a Volkswagen, BMW e Hyundai. Neste caso, a Toyota continua a utilizar o *Kaizen* como uma filosofia de melhoria contínua, na qual está

presente a seguinte frase "You never measure yourself from where you were, only measure yourself from where you should be." (Stewart, 2012, p.52).

Este relatório está dividido em cinco capítulos. O primeiro capítulo trata a introdução, ou seja, é explicado qual o tema escolhido, a motivação para o trabalho, o seu enquadramento e como foi o processo de procura do estágio. A seguir, vem a revisão de literatura, cujo propósito é apresentar os fundamentos e bases teóricas para os conceitos presentes no relatório. Já o terceiro capítulo trata as metodologias escolhidas para investigar e relacionar os conceitos *Lean* com a empresa em questão. Por sua vez, o quarto capítulo aborda o próprio programa de estágio, partindo da caraterização da empresa e passando pela descrição do que foi feito, terminando com a crítica às atividades realizadas. Em último lugar, no capítulo da conclusão, destacam-se as principais conclusões com a realização do estágio, limitações que foram identificadas e sugestões para futuros estágios. Não obstante, no final do relatório, conta-se ainda com as referências utilizadas ao longo do trabalho e com os anexos.

2. Revisão de Literatura e Quadro Conceptual

A vertente teórica deste relatório de estágio tem como principal foco as metodologias *Lean*, nomeadamente, o *Kaizen*, e outra que se desenrola a partir deste, com a designação *5S*. Ambas irão ser abordadas numa perspetiva mais focada para o funcionamento interno da fábrica – *Lean Manufacturing* e, noutra mais dedicada às atividades administrativas e de gestão de topo – *Lean Management/Lean Office*, tendo em consideração, também, a área de RH.

Desta forma, a área de RH apresenta uma natureza multidisciplinar e plural, pertencente ao domínio da Gestão (Botelho, 2017). Assim sendo, a Gestão de Recursos Humanos (GRH) pode ser definida da seguinte forma: "(…) gestão da força de trabalho dentro de uma organização, desenvolvendo políticas, estratégias e planos que permitem que os funcionários trabalhem para dar ao negócio uma vantagem competitiva." (Golden, 2021, p.104). De facto, a GRH, atualmente, já é vista muito para além de processos administrativos ou até para além da supervisão. É utilizada, então, para promover e incentivar a motivação e desempenho dos colaboradores dentro dos objetivos organizacionais.

Aliás, Golden (2021) nota que a GRH controla a gestão de pessoas de qualquer processo organizacional de forma a conservar e partilhar os valores e éticas da empresa, permitindo que haja um sentimento de pertença por parte dos empregados. Assim sendo, é importante que a empresa, com o apoio do departamento do departamento de RH, crie iniciativas e projetos que

tenham em vista o envolvimento dos colaboradores e também o reconhecimento pelo seu trabalho.

Não obstante, a Gestão Administrativa de RH (GARH), que será abordada ao longo do trabalho, continua a desempenhar um papel de grande relevo nas empresas da atualidade. De acordo com Magalhães (2017), baseado em Werther (1983), os objetivos da GARH podem-se sistematizar de acordo com a Tabela 1.

Tabela 1

Objetivos da GARH

Objetivo societário	Envolve o cumprimento da legislação, os serviços adequados e as relações entre os representantes dos trabalhadores (ex: sindicatos) e administração.
Objetivo organizacional	Contempla o planeamento de RH, o recrutamento e seleção, a ocupação de vagas, a formação e desenvolvimento geral e a avaliação/atividades de controlo.
Objetivo funcional	Integra a avaliação geral e as atividades de controlo (ex: auditorias).
Objetivo pessoal	Enquadra a formação e desenvolvimento pessoal, a avaliação de desempenho, o acolhimento e integração, as políticas de remuneração e de suporte social e as atividades de controlo.

As tendências que Golden (2021) apontou para o futuro da GRH estão intimamente ligadas à atual digitalização e automação dos processos. Destacam-se, portanto, a utilidade dos setores da automação e robótica no departamento de RH para uma maior produtividade e para a rápida resolução de processos que se repitam com frequência e, também, com o crescimento da digitalização, ser possível quantificar os RH de tal forma que se consiga calcular o retorno de investimento em pessoas e estratégias. Não se deve ignorar, ainda assim, a importância da proteção de dados e ciber-segurança, que deve ser assegurada em conjunto com as modificações anteriormente mencionadas.

Neste sentido, um grande desafio que as empresas atualmente enfrentam passa por assegurarem a melhoria contínua e aumentarem a sua eficiência. A empresa governamental *Statistics Norway*, por sua vez, quis implementar, com o apoio do seu departamento de RH, princípios e métodos *Lean* de forma a melhorar os seus procedimentos. De facto, o estudo

conduzido pela empresa demonstrou que este desafio é ainda maior para os departamentos de RH, uma vez que devem conseguir cumprir os requisitos das organizações que servem de uma forma eficiente e, também, serem parceiros ativos no que diz respeito à promoção e formação de ações de melhoria relativas às tarefas principais das mesmas (Byfuglien et al., 2012). O estudo concluiu que o departamento de RH representou um papel-chave na participação no grupo de coordenação do programa, no apoio em recrutamento e formação de facilitadores *Lean* e no envolvimento em outras formações e atividades informativas relacionadas com o *Lean*, provando, assim, que os RH devem ter um papel a desempenhar no desenvolvimento organizacional, incluindo, por exemplo, a mudança de métodos de trabalho, de estilo de gestão e de cultura organizacional (Byfuglien et al., 2012).

O conceito de *Lean*, de acordo com os autores Byfuglien et al. (2012), existe com o objetivo de criar uma cultura de melhoria contínua com o apoio e envolvimento de todos os colaboradores. Desta forma, é suposto que os recursos sejam utilizados da melhor maneira possível e de forma a otimizar os procedimentos estrategicamente.

Antes de mais, as metodologias *Lean* ganharam reconhecimento cultural tanto no ocidente como no oriente, mas não se desenvolveram da mesma maneira. De facto, enquanto no Ocidente, Henry Ford deu os primeiros avanços para a industrialização em massa na *Ford Motor Company* e criou a primeira estratégia de Produção Inteligente, no Oriente a abordagem foi direcionada para um sistema de produção que utilizasse o mínimo de recursos possível, mais tarde aprimorado e denominado *Toyota Production System* (TPS) (Iuga & Kifor, 2013).

Wilson (2010) define o TPS como "(…) um sistema de produção (…) que tem como fundamento básico o controlo de qualidade, cujo objetivo é a redução de custos, e a forma de os reduzir é através da eliminação absoluta de desperdício." (p.10). De acordo com Stewart (2012), o TPS tornou-se um dos sistemas mais versáteis e produtivos em termos de manufaturação e continua, até hoje, a ser sinónimo de qualidade, flexibilidade e rentabilidade, que garantiu à Toyota uma tremenda influência e presença no mundo automóvel e permitiu que continuassem a aumentar a sua rentabilidade ano após ano.

Ainda assim, os pioneiros do TPS, Sakichi Toyoda, juntamente com o seu filho e sobrinho, Kiichiro Toyoda e Eiji Toyoda, respetivamente, tiraram inspiração para este sistema a partir das viagens que, nas primeiras décadas do século XX, realizaram aos Estados Unidos da América (EUA) para testemunhar o início do desenvolvimento da indústria automóvel, para o qual o contributo de Henry Ford propiciou o seu *boom*, o qual já havia sido alavancado por Frederick Taylor através da estandardização dos processos de trabalho (Dekier, 2012). Segundo Stewart (2012), Taiichi Ohno, o fundador do TPS, reconhece a influência que Ford teve, há

aproximadamente 60 anos, para esta indústria, com o seu progresso em técnicas de manufaturação, nomeadamente, a invenção de linhas de montagem automatizadas e, a sua visão, já nessa altura, para a redução de desperdício. De acordo com o mesmo autor, foi graças a Ohno que a metodologia e ferramenta *Kaizen* veio a ser incorporada na Toyota, fruto das observações que tomou de visitas às fábricas americanas, já no pós II Guerra Mundial.

Antes disso, no entanto, convém definir a principal motivação de Taiichi Ohno para a implementação do *Lean* na Toyota: a redução de desperdício. A redução de desperdício é denominada no contexto do *Lean* como *Muda* e significa, exatamente, desperdício, na língua japonesa: "(…) tudo o que não acrescenta valor, ou seja, todas as atividades pelas quais o cliente não está disposto a pagar." (Coimbra, 2016, p.10).

Assim sendo, como ponto de partida, destacam-se sete tipos de desperdício *Muda* (Solís-Quinteros et al., 2021). De acordo com os autores, o primeiro tipo de desperdício diz respeito ao excesso de produção, isto é, os artigos/produtos são produzidos mais cedo ou em maior quantidade em relação à necessidade do cliente. O segundo tipo está relacionado com a espera de pessoas, ou seja, produtos ou bens que não estejam em transporte ou no processo de manufaturação, encontram-se em espera. Já o transporte de materiais refere-se ao manuseio e à transferência de materiais ou documentos que não adicionem valor e são, portanto, considerados desperdício. Os materiais parados, por sua vez, remetem para armazenamento em excesso de matérias-primas, produtos em processamento e produtos finais. Conta-se, ainda, com o sobreprocessamento de operações, ou seja, adicionar passos desnecessários aos processos de produção e que não foram pedidos pelo cliente. O movimento de pessoas também é um destes tipos de desperdício, que explica que qualquer movimento desnecessário que o operador execute não acrescenta valor ao produto ou ao serviço. Por último, a produção de defeitos/retrabalho trata-se da repetição ou correção de processos, que também inclui retrabalho em produtos não-conformes ou produtos devolvidos pelo cliente.

Além do *Muda*, existem outros dois "M" referentes ao desperdício, sendo estes *Mura* e *Muri*. Neste caso, *Mura* diz respeito a flutuações no nível de produção, que muitas vezes sucedem quando os planos de produção não são bem concebidos (Dennis, 2007). Por outro lado, *Muri* significa "difícil de fazer ou de concretizar" e está relacionado com, por exemplo, ferramentas inadequadas para a função, um *design* ou ergonomia mal concebido e instruções que não sejam claras (Dennis, 2007).

Hoje em dia, todas as grandes empresas automóveis utilizam, de uma maneira ou de outra, princípios e sistemas de produção com base no TPS. Aliás, Stewart (2012) aponta para o sucesso das indústrias que conseguiram adaptar os seus sistemas de produção segundo as suas

filosofias e valores, não apostando numa cópia idêntica, uma vez que há certas variantes com grande influência no desempenho das fábricas (localização, cultura, condições socioeconómicas, satisfação dos colaboradores, entre muitas outras).

De facto, o que Taiichi Ohno aplicou nas fábricas da Toyota não se tratava apenas de uma cópia do processo de estandardização de Ford mas, sim, uma interpretação do que achava mais adequado tendo em conta certos critérios, concentrando-se, assim, em melhorar o *flow* de produção, o *multi-tasking* e o próprio sistema de produção (Iuga & Kifor, 2013).

A partir do TPS, foi possível a criação de um conjunto de metodologias que viriam a transformar a indústria automóvel e, posteriormente, vários outros tipos de indústrias por todo o mundo. O termo para a metodologia nascida a partir deste sistema Toyota foi denominado, nos anos 90, por *Lean Manufacturing*.

Ainda assim, de acordo com Wilson (2010), o TPS difere do *Lean Manufacturing* em duas vertentes: uma relacionada com a sua implementação e a outra com a cultura das organizações. Em primeiro lugar, tal como já foi definido anteriormente, o TPS é um sistema de produção, focado na quantidade, que foi construído a partir de uma base sólida de controlo de qualidade, enquanto na aplicação do *Lean Manufacturing*, apesar de o foco continuar a ser na quantidade, o sistema de controlo de qualidade precisa de ser desenvolvido, na maioria das vezes. A segunda diferença está relacionada com a cultura da Toyota, onde é naturalmente aplicado o TPS, uma vez que o mesmo nasceu e foi desenvolvido pela própria empresa, enquanto em outras organizações o mesmo já não se constata, sendo necessário construir afincadamente uma cultura que seja compatível com o *Lean Manufacturing*. No fundo, o importante a reter é que, apesar do TPS ser *Lean*, nem tudo o que é *Lean Manufacturing* vai de encontro aos requisitos do TPS.

Posto isto, existe ainda outro conceito com origens no TPS: o *Lean Management*, que aponta para a otimização dos processos através da cadeia de valor (Helmold & Samara, 2019). Aliás, Trent (2008) defende que a otimização é essencial numa perspetiva *Lean*: "Otimizar é fazer algo tão perfeito, eficaz ou funcional quanto possível. Embora muitos observadores equacionem otimização com redução, (…) não precisa de ser o caso." (p.10).

O *Lean Management*, de acordo com Dekier (2012), funciona como o sucessor tanto do TPS como do *Lean Manufacturing.* O autor descreve o *Lean Management* como um método de gestão de empresas que promove a adaptação às condições de mercado atuais através de mudanças organizacionais e funcionais e acrescenta ainda que é um método que dedica afincada atenção aos aspetos que dizem respeito à GRH. No entanto, o *Lean Management* não se trata de uma fórmula mágica que melhora a produtividade, acelera os processos e transforma uma

organização em *Lean* de um dia para o outro. Para tal, é necessário desenvolver uma cultura *Lean*, que apenas será possível com a participação ativa da gestão de topo.

Tanto o *Lean Manufacturing* como o *Lean Management* vieram dar azo a ainda outra abordagem denominada *Lean Office.* O *Lean Office*, à semelhança das restantes abordagens, também tem como objetivo a eliminação de desperdício, mas, neste caso, em processos administrativos. Estima-se que cerca de 60% a 80% dos custos para satisfazer os pedidos de clientes estão relacionados com tarefas administrativas e que 90% do trabalho realizado em escritórios ou ambientes administrativos representa um desperdício (Magalhães et al., 2019). Os autores explicam ainda que, em contextos administrativos, uma gestão de informação eficiente pode ajudar a criar melhorias e até benefícios financeiros, isto porque a corrente de informação liga diferentes setores, funções e colaboradores dentro de uma mesma empresa e, por isso, é necessário que os procedimentos estejam estandardizados com a ajuda de certas ferramentas *Lean*, por exemplo, os *5S*.

À semelhança dos sete tipos de desperdício *Muda* para o *Lean Manufacturing*, Tapping e Shuker (2010), citados por Melara et al. (2017), fizeram uma adaptação com o nome de "Sete Desperdícios Administrativos", ou seja, sete desperdícios no âmbito de *Lean Office*. São estes: o excesso de produção, que neste caso se traduz para a produção de papel ou informação superior à necessária (cópias, relatórios, por exemplo); o tempo de espera, podendo este representar a espera por assinaturas, emails, fotocópias, entre outros; o processamento excessivo de operações ou procedimentos, tal como várias assinaturas num mesmo documento e revisões consecutivas do trabalho feito por outros; excesso de inventário, nomeadamente, arquivos desnecessários, material de escritório em excesso, cópias a mais; movimento, como por exemplo, uma má organização dos materiais que obrigue a deslocações desnecessárias ou excessivas; o retrabalho, que carrega o mesmo significado em comparação ao *Lean Manufacturing*, portanto, trabalhos com defeito precisem de ser corrigidos e para tal irá ser necessário mais tempo e recursos; o transporte, que remete para o manuseamento excessivo de materiais de escritório, o que pode conduzir a que se estraguem mais facilmente.

Naturalmente, ao mergulhar na metodologia *Lean*, é possível identificar várias teorias, filosofias, ferramentas e práticas que daqui originaram, entre elas, por exemplo: *6 Sigma*, *Kanban*, *Just-In-Time* (*JIT*), *Kaizen*, *Poka-Yoke*, *5S*, *Heijunka*. Este relatório tem como foco de estudo uma metodologia de melhoria *Lean*, o *Kaizen* e, consequentemente, uma ideologia e também ferramenta *Kaizen*: os *5S*. Womack (2008) acrescenta o seguinte: "As ferramentas são necessárias. Qualquer pessoa que está tentando criar uma empresa enxuta [*Lean*] precisará dos *5S*, poka-yoke, andon, SMED, layouts celulares, sistemas puxados, projeto simultâneo, custos

alvo e diversas outras técnicas. Todas elas precisarão ser introduzidas com a ajuda de métodos de melhoria, tais como *Kaizen*, mapas de fluxo de valor e pensamento A3." (p.3).

Em primeiro lugar, a palavra japonesa *Kaizen* traduz-se pela expressão "mudar para melhor" e, atualmente, tornou-se sinónimo para estratégia de melhoria contínua. Coimbra (2016), por sua vez, oferece uma definição clara sobre este termo:

> "*Kaizen* – do japonês "Kai" (mudar) e "Zen" (melhor); designa a melhoria contínua que envolve todos os colaboradores, em todas as áreas e todos os dias. Trata-se, pois, de um processo de mudança cultural diário, em todas as áreas e envolvendo toda a organização, assente em princípios fundamentais universais." (p.7).

Além disto, o *Kaizen* também poderá até ser interpretado como uma filosofia, no sentido em que o indivíduo encontra a força em si próprio para melhorar em diversas áreas da sua vida e para superar desafios, não se cingindo apenas à sua profissão (Suaréz-Barraza & Dávila, 2009).

O *Kaizen*, segundo Coimbra (2016), nasceu efetivamente depois da 2ª Guerra Mundial, acompanhando, assim, o crescimento do TPS e toda a evolução da Toyota que, até hoje, nunca prescindiu desta filosofia e incorpora-a na sua indústria automóvel "(…) como sistema de Excelência Operacional. Este é o *benchmark* (modelo de sucesso) a replicar (…)" (p.14). Esta Excelência Operacional aqui mencionada também é utilizada na ótica do *Lean Office* e, em termos administrativos, já foi posta em prática nos EUA e Europa do Norte para serviços de saúde com resultados como "(…) o aumento do rendimento nos blocos operatórios, a redução dos tempos de espera, a redução dos custos e a melhoria dos cuidados ao doente." (Coimbra, 2016, p. 17).

Avançando, então, para os *5S*, uma das ferramentas *Lean* que foi um dos focos deste trabalho, é possível afirmar, de acordo com a perspetiva de Osada (1991), que os *5S* têm como propósito avaliar a capacidade de organização e critérios de gestão visual da empresa para, no fim, criar um ambiente agradável e melhorar a produtividade e eficiência no local de trabalho.

A denominação *5S* diz respeito aos termos japoneses que estão na sua origem: *Seiri, Seiton, Seiso, Seiketsu, Shitsuke*, os quais, de acordo com a definição de Coimbra (2016) significam, respetivamente, Triagem e separação, Arrumação, Limpeza e manutenção, Normalização e prática, Disciplina.

A tabela 2 ilustra, de acordo com Michalska e Szewieczek (2007), no que consiste cada um destes passos dos *5S*.

Tabela 2

Os 5S (Michalska & Szewieczek, 2007)

Os *5s*	Significado	Método de ação
Seiri	Seleção, organização do local de trabalho, eliminação de materiais desnecessários	Selecionar entre todas as ferramentas, materiais e outros utensílios no posto de trabalho e escolher apenas os que são essenciais, tudo o resto é armazenado ou colocado de parte. Aqui o propósito será menos perigos e menos desordem que interfira com o desempenho das funções.
Seiton	Colocar em ordem, um lugar para cada coisa	Ferramentas, equipamentos e materiais devem ser colocados sistematicamente em ordem para um acesso rápido e eficiente. Deve haver um lugar para tudo e tudo no seu lugar.
Seiso	Brilhar, limpar, remoção de lixos	O local de trabalho precisa de ser limpo, no final do turno cada pessoa deve limpar a sua área de trabalho e colocar tudo no seu devido lugar.
Seiketsu	Estandardizar, um lugar constante para as coisas, regras fixas de organização, de armazenamento e de limpeza.	Aplicar regras básicas de limpeza em todas as instalações, certificar-se que todos têm conhecimento das suas responsabilidades e que as tarefas de limpeza e higiene fazem parte da rotina de trabalho.
Shitsuke	Manter, realizar as regras anteriores de forma automática	Manter os critérios estabelecidos de organização e garantir que as instalações são seguras e eficientes dia após dia.

Tendo em consideração a Faurecia, convém destacar como é que estes conceitos são aplicados, na teoria e na prática. Em termos práticos, foram aplicados questionários aos colaboradores e observados os procedimentos diários na fábrica no departamento de RH, o que é desenvolvido nos capítulos seguintes do relatório. No entanto, em termos teóricos, a empresa desenvolveu um manual intitulado *FES X.0 Handbook*, atualizado em abril de 2021. Este manual tem como objetivo ilustrar os procedimentos de melhoria contínua da Faurecia e a

transformação para um serviço de excelência, tal como indica o nome, *Faurecia Excellence System* (*FES*).

Numa breve explicação do *FES* e do próprio manual, este sistema foi desenvolvido com o intuito de guiar a produção e funcionamento da empresa. Assim sendo, o *FES* X.0, com base na necessidade de mercado em garantir o mesmo nível de qualidade de produtos e serviços a nível global, foi desenhado de forma a melhorar continuamente a qualidade, os custos, as entregas e a segurança do grupo, com práticas internas e externas de *Lean Manufacturing*. O manual ainda acrescenta que a *Lean Production* se trata de uma abordagem única para que a empresa atinja processos estáveis, flexíveis e eficientes, por isso se ter concretizado este sistema operacional *FES* de acordo com o ambiente empresarial da Faurecia.

A empresa, neste caso, incentiva com afinco as práticas *Lean*, referindo, aliás, no seu manual que "O *Lean* acontece quando todos procuram formas de melhorar continuamente os seus procedimentos. As práticas *Lean* ajudam a melhorar a competitividade ao maximizar o valor para o cliente, reduzir desperdício e perceber quem é o cliente e o que é importante para ele." (p.6). Na ótica de redução de desperdício, a Faurecia utiliza regularmente três práticas de *Lean Manufacturing* já mencionadas, sendo estas: *Muri*, *Mura* e *Muda*. É apontado, também, no manual, que o excesso de produção representa o pior tipo de desperdício e que irá gerar vários outros tipos de desperdício.

No que diz respeito ao *Kaizen*, a empresa classifica o sistema *FES X.0* como um *benchmark* da indústria, promovendo a melhoria contínua de acordo com os princípios *Kaizen* que classificam como essenciais para que qualquer sistema melhore e se desenvolva. De acordo com o seu plano estratégico, a Faurecia utiliza atividades *Kaizen* para dar continuamente passos pequenos e simples de melhoria em todas as equipas. De facto, é explicado no *FES X.0 Handbook* que o *FES* se apoia num *mindset Kaizen* para a melhoria contínua dentro das equipas, o que não é possível sem que os colaboradores estejam motivados ou integrados na empresa. Os fatores básicos que a Faurecia aponta que podem afetar o envolvimento do colaborador são: o conhecimento das expetativas que são dedicadas à equipa, o qual é medido através de *Key Performance Indicators* (KPIs) com objetivos *SMART* (eSpecíficos, Mensuráveis, Alcançáveis, Relevantes e Temporais); um apoio constante dos supervisores, que comunicam os objetivos através de explicações lógicas, que dão formação às equipas e reconhecimento por uma boa prestação; formações individualizadas e oportunidades de desenvolvimento pessoal e profissional; outras ações específicas que promovam o envolvimento do colaborador de modo a que se sinta integrado na empresa.

Os *5S*, por sua vez, estão também em destaque no *FES X.0 Handbook*, e a verificação do cumprimento desta ferramenta *Lean* deve estar integrada na rotina diária dos supervisores. De acordo com o manual, os *5S* representam um dos métodos fundamentais do *FES* por quatro razões principais: dão azo a um ambiente seguro para trabalhar; representam um trabalho de equipa, no qual a mesma precisa de definir critérios e respeitá-los; representam a estrutura para o progresso em matérias de segurança, condições laborais, qualidade e desempenho; evidenciam anormalidades e desperdícios. É enfatizado ainda que os *5S* constituem a base para a estandardização e para a melhoria contínua.

Neste sentido, tendo em consideração o meio empresarial da Faurecia e o seu negócio, que está intimamente ligado à área automóvel, foi considerado interessante analisar como é que os conceitos descritos anteriormente, desde o *Lean Manufacturing* ao *Lean Office*, passando então pelo *Kaizen* e pelos *5S*, se interligam e se conjugam nesta empresa. A área de RH, por sua vez, também é mencionada nesta revisão de literatura, com especial atenção para a GARH, porque, além de ter sido este o departamento onde decorreu o estágio, foi relevante perceber se os processos administrativos da empresa beneficiariam de uma abordagem mais *Lean*, com base nas práticas *Lean Office.*

3. Componente Metodológica

• Objetivos gerais e específicos

Em primeiro lugar, tendo em consideração que o departamento a partir do qual se realizou este estágio foi o de RH, é possível admitir que um dos objetivos gerais era, efetivamente, ter a experiência de desempenhar diferentes tarefas em algumas áreas funcionais inerentes à GRH.

Por sua vez, estas áreas de intervenção, tal como disposto por Botelho (2017), a partir do *HR MAP* do Instituto Inglês de RH (CIPD), podem definir-se como: Desenho organizacional, Desenvolvimento organizacional, Aquisição de recursos, Aprendizagem e desenvolvimento, Desempenho e recompensas, *Engagement* dos empregados, Relações de trabalho, Prestação de serviços e informação, Orientações e soluções estratégicas, Liderar e gerir a função RH (Anexo 1).

Tendo isto em conta, as áreas funcionais que melhor se enquadram neste estágio seriam a Prestação de serviços e informação, as Orientações e soluções estratégicas, o Desenvolvimento organizacional e a Aquisição de recursos. De facto, a primeira pressupõe "(…) a disponibilidade de informação de gestão e a prestação de serviços de RH às chefias operacionais." (Botelho, 2017, p.36), enquanto a segunda "(…) inclui a aplicação de temas

estratégicos ao desenho e execução de uma estratégia de RH." (Botelho, 2017, p.36). Já o Desenvolvimento organizacional "(…) inclui a gestão e desenvolvimento da cultura organizacional." (Botelho, 2017, p.35) e a Aquisição de recursos "(...) inclui a identificação dos recursos necessários, as ações de recrutamento e seleção, os planos de sucessão, a integração de novos empregados e a gestão de talento." (Botelho, 2017, p. 35). Devido ao tipo de tarefas de caráter administrativo que vieram a ser conduzidas durante o estágio, aplica-se a Prestação de serviços e informação, uma vez que a gestão administrativa de RH pressupõe, entre outras funções, o processamento de horários e horas trabalhadas, o processamento de faltas (ex: *Down Days*, férias, baixas por doença natural e profissional, entre outras), registar e validar formações em sistema informático interno. Além disso, por motivos de elaboração do próprio relatório, estariam incluídas propostas de melhoria no âmbito da gestão estratégica e, também, observações registadas ao longo do estágio, o que se enquadra na área funcional Orientações e soluções estratégicas. Em termos de Desenvolvimento organizacional, a participação na revista da empresa *A Nossa Imagem* vem no âmbito da comunicação interna e no desenvolvimento da cultura "faureciana" e, relativamente à Aquisição de recursos, nas últimas semanas de estágio foi prestado apoio no recrutamento de colaboradores, devido a uma maior necessidade de substituições provocadas por um crescimento de casos positivos SARS-CoV-2 e de isolamentos profiláticos entre trabalhadores da fábrica.

Por outro lado, a proposta inicial para este relatório, assenta no estudo das metodologias *Lean*, em específico, o *Kaizen* e, em prol deste, os *5S*. O objetivo recai, então, em perceber como a empresa aborda e aplica estas metodologias na ótica de melhoria contínua e os seus resultados e vantagens. Como tal, foi considerado conveniente, tendo em consideração a área de estágio, aplicar as questões das metodologias japonesas tanto à própria fábrica e ao seu funcionamento interno como ao funcionamento dos escritórios, abordando, não só, o *Lean* mais comum que é relativo à produção, como, também, o *Lean Office.*

Em suma, as questões a que este estágio se propôs a responder são:

- Em que situações estão presentes as metodologias/ferramentas *Lean* - *Kaizen* e *5S* na empresa?
- Qual é o impacto destas metodologias na satisfação, motivação e desempenho dos colaboradores?
- É possível adaptar as práticas *Lean* para os escritórios, de modo a reduzir desperdício?
- De que forma beneficiam os Recursos Humanos de uma abordagem *Lean*?

• Metodologia

Por metodologia, entende-se "procedimento e regras utilizadas para se atingir determinados objetivos" (Richardson, 1999, p.22). Neste sentido, existem dois tipos de abordagens para efetuar uma pesquisa: qualitativa e quantitativa.

Por forma a conseguir investigar as questões propostas anteriormente, foi considerado conveniente utilizar um método misto, ou seja, ao longo do relatório serão abordadas técnicas referentes tanto à metodologia qualitativa como à quantitativa. A decisão sobre qual a metodologia a utilizar relaciona-se com as questões propostas para este estágio e apresentadas anteriormente.

A abordagem quantitativa, segundo Ramos et al. (2003), engloba tudo o que possa ser mensurado, classificado e analisado em números e estatísticas, fazendo também uso de técnicas de recolha de dados, como por exemplo, inquéritos (questões selecionadas para uma determinada amostra) e experiências (situações em que as variáveis em estudo se encontram num ambiente controlado para estabelecer uma relação causa-efeito). Já a qualitativa não é representada por números, sendo que a relação da realidade com o objeto de estudo é feita pelo próprio investigador através de técnicas como entrevistas, *focus groups* (recolha de opiniões dentro de um determinado grupo de pessoas), observação e análise documental (análise de documentos da organização que sejam relevantes para o problema).

As técnicas para recolha de informação que foram utilizadas ao longo do estágio incluem a análise de documentos da entidade de acolhimento e a observação (métodos qualitativos) e o inquérito (método quantitativo).

A análise de documentos da entidade acolhedora compreende a utilização de "(…) métodos e técnicas para a apreensão, compreensão e análise de documentos dos mais variados tipos" (Sá-Silva et al., 2009, p. 5). Junior et al. (2021) acrescentam que "[a análise documental] pode ser utilizada tanto como método qualitativo, quanto quantitativo e tem como preocupação buscar informações concretas nos diversos documentos selecionados como corpus da pesquisa." (p.37).

A observação, por sua vez, corresponde, segundo Prodanov e Freitas (2013), à obtenção de dados acerca de uma situação ou problemática específica através dos sentidos. De acordo com os autores, a observação divide-se da seguinte forma, como está indicado pela tabela 3.

Tabela 3

Tipos de Observação (Adaptado de Prodanov & Freitas, 2013)

Tipos de observação	
Assistemática – observação sem planeamento, espontânea	**Sistemática** – é elaborado um plano de observação com antecedência
Participante – o observador está diretamente inserido no grupo ou comunidade de observação	**Não participante** – o observador pode ter contacto com a comunidade ou grupo mas não participa, faz apenas papel de espectador
Individual – é apenas a realidade de um indivíduo que recai sobre o alvo de estudo	**Coletiva** – feita em equipa, permite mais pontos de vista
Observação na vida real – decorre de maneira espontânea, de acordo com o desenrolar natural das ações	**Observação em laboratório** – ambiente controlado

Por último, o inquérito ou questionário como instrumento de recolha de dados precisa, necessariamente, de uma estruturação prévia para que as perguntas sejam respondidas de igual forma por todos os participantes. Como tal, deve ser objetivo e apresentar um propósito. Um questionário pode apresentar tanto perguntas abertas como perguntas fechadas, ou até de escolha múltipla ou escalonadas (Prodanov & Freitas, 2013).

• Definição do método de trabalho

Em relação às perguntas "Em que situações estão presentes as metodologias *Lean - Kaizen* e *5S*, na empresa?" e "Qual é o impacto destas metodologias na motivação, satisfação e desempenho dos colaboradores?", optou-se por realizar um inquérito com o tema *Kaizen/5S* dirigido aos colaboradores que detêm email próprio da empresa, por exemplo, líderes de equipa, supervisores e técnicos. Foram excluídos desta amostra os *Managers & Professionals* (M&P), por terem cargos de gestão mais altos na empresa, não trabalhando de todo ou diariamente nas linhas de produção e montagem.

Ainda no âmbito da análise quantitativa, também foram dedicadas questões a um público-alvo menor na empresa, neste caso, os departamentos de RH, Compras e Controlo de Gestão. Para a condução desta análise, foi criado um inquérito para os colaboradores de cada um destes departamentos, de modo a conseguir recolher opiniões acerca de práticas que possam ser implementadas em ambiente de escritório, inspiradas na metodologia dos *5S*, com o intuito de

reduzir desperdício e melhorar a eficiência. Além disto, foram também observados procedimentos que pedem a metodologia *5S*, dentro da fábrica e nos escritórios.

De forma a integrar a informação quantitativa e qualitativa recolhida no âmbito deste estágio, foi realizada uma análise *SWOT* (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*) que é apresentada no capítulo dedicado aos resultados obtidos.

A aplicação destas técnicas decorreu ao longo do estágio, em concomitância com as atividades do dia-a-dia na empresa, sem descurar as tarefas indicadas pelas profissionais que supervisionam o estágio. De facto, a observação e a análise de documentos da empresa são técnicas que acompanham grande parte do estágio, enquanto os inquéritos são momentos pontuais.

Em primeiro lugar, a observação, de acordo com a tabela 3, foi realizada de forma assistemática, ou seja, decorreu livremente ao longo do estágio, tendo sido tiradas anotações ou apontamentos relevantes para o relatório à medida que se iam fazendo tarefas e acostumando à cultura da empresa. O objetivo da observação, ainda assim, recaía nas metodologias *Lean* e, por esse motivo, detalhes e aspetos do funcionamento da fábrica, especialmente no que diz respeito ao departamento de RH e ao *Lean Office*, foram alvo de atenção. Além disto, a observação foi efetuada através de uma ótica participante, uma vez que a mesma decorria a partir do dia-a-dia na empresa dentro do departamento de RH no qual foi feita a integração. Como tal, tendo em conta o caráter individual do relatório de estágio, a observação também foi conduzida individualmente, contando apenas com a perspetiva e reflexão de uma única pessoa acerca do estágio em si. Por último, para reforçar o que foi dito anteriormente, a observação foi feita em ambiente real, ou seja, o ambiente não era controlado, tal como não era também o desenrolar das situações.

Por outro lado, os questionários aos colaboradores, presentes em Anexos A e B, foram elaborados com dois propósitos diferentes, como já foi referido anteriormente: um deles, direcionado para operadores e técnicos, acerca da metodologia *5S* e da sua aplicação diária na empresa, e o outro, direcionado para funcionários dos departamentos de gestão e engenharia sobre o *Lean Office*. Assim sendo, optou-se por aplicar um questionário de perguntas de escolha múltipla, ou seja, perguntas fechadas que permitem escolher entre mais do que duas opções. O motivo para este formato está relacionado com a duração do questionário – de forma a torná-lo mais breve, tendo em consideração o número de perguntas, que já o tornava extenso. Este questionário ficou dividido em cinco parâmetros: antiguidade na organização, os *5S*, produtividade, satisfação e motivação, considerados adequados para aferir o envolvimento dos trabalhadores com esta metodologia. Na totalidade, contam-se 26 questões divididas entre estes

parâmetros. A tomar em consideração as questões relativas ao propósito dos *5S*, à produtividade, à satisfação e à motivação, optou-se pela escolha múltipla, solicitando ao participante que indicasse o seu grau de concordância com as questões: Nada; Pouco; Não Aplicável/Indiferente; Suficiente; Muito.

No entanto, quanto ao questionário acerca do *Lean Office*, elaboraram-se perguntas de resposta aberta, de forma a que se conseguisse efetivamente registar qual a opinião e a posição dos colaboradores relativamente ao assunto, contando ainda com recomendações ou sugestões de melhoria. Devido ao número reduzido de questões comparativamente ao questionário sobre os *5S*, não requeria um investimento de tempo tão grande para os colaboradores.

• Cronograma do Programa de Estágio

O estágio teve a duração de 19 semanas no total, como está exemplificado na tabela 4. Ao longo deste tempo, foram sendo transmitidos conhecimentos acerca do funcionamento do departamento de RH da empresa, especialmente no que diz respeito à GARH. Outras atividades recorrentes durante este percurso foram a gestão dos exames médicos e consultas a pedido do trabalhador, que também tinha associada a gestão de base de dados de exames periódicos, a elaboração de Dossiers Técnico-Pedagógicos, no âmbito da formação e desenvolvimento, e o apoio na preparação para as auditorias internas, sendo realizadas reuniões semanais para esse motivo.

Por serem momentos pontuais, certas iniciativas não constam definidas no cronograma, tais como: entrega de chocolates aos colaboradores do sexo masculino no Dia do Homem (19 de novembro), entrega de bolachas caseiras aos colaboradores no dia final de um dos projetos de produção, entrega dos cabazes de natal e dos bolos rei.

Tabela 4

Atividades realizadas durante o estágio

Semanas / Área de Intervenção	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19
Processo de acolhimento e integração																			
Funções de GARH: gestão de ausências e de trabalho suplementar, arquivo																			
Acompanhamento e gestão dos exames médicos e consultas a pedido do trabalhador																			
Questionário de Satisfação																			
Elaboração da revista A Nossa Imagem																			
Acompanhamento na elaboração de dossier técnico pedagógicos e arquivo dos mesmos, inserção de ações de formação em *software* interno																			
Apoio na preparação às auditorias internas																			
Aplicação de Questionários sobre os *5S* e sobre o *Lean Office* aos colaboradores																			
Apoio no recrutamento e seleção de colaboradores																			

4.1 Caraterização da empresa/organização

- **História**

O grupo Faurecia, como hoje é conhecido, foi fundado em 1998, através da aquisição da empresa Bertrand Faure pela ECIA, ambas manufatoras de componentes e subsistemas de automóveis.

No que à Bertrand Faure diz respeito, a sua criação remonta ao ano de 1914, quando foi aberta a primeira oficina em Levallois-Perret, França, pelo próprio Bertrand Faure. Na altura, a oficina dedicava-se à produção de assentos para os elétricos e para o metro de Paris (Faurecia, 2021).

Mais tarde, entre a década de 1920-1930, a Faure ganha interesse no mercado automóvel, iniciando, assim, a sua jornada neste ramo, com a aquisição de patentes que permitiam produzir uma nova geração de assentos automóveis mais confortáveis em comparação aos existentes na época (Derdak & Grant, 2005).

À medida que ia desenvolvendo o seu negócio, a Faure adquiriu outras empresas com a intenção de se expandir na área automóvel e não só. No entanto, devido a alterações de mercado, foi forçada a reestruturações na década de 1990, o que conduziu a que o foco de produção da empresa estivesse novamente dedicado a componentes automóveis, culminando com a oferta de aquisição por parte da empresa ECIA. Esta, por sua vez, uma unidade de componentes que pertencia à PSA Peugeot-Citroen, controlava por volta de 70% dos lucros da Faure e estabeleceu-se como o seu principal cliente, mas foi acordado que a nova empresa Faurecia iria trabalhar de forma independente (Derdak & Grant, 2005).

Atualmente, a Faurecia tem presença em 35 países pelo mundo inteiro, com 266 estabelecimentos industriais, 39 centros de investigação e desenvolvimento e aproximadamente 114 000 colaboradores (Anexo 2), contando já com várias aquisições, uma delas o grupo Sommer Allibert, uma referência importante em interiores de veículos (painéis de instrumentos, painéis de portas e isolamento acústico). Deste modo, a Faurecia ganha destaque entre o Top 10 mundial de empresas fornecedoras de componentes automóveis.

• Missão, Visão, Valores e Objetivos

A Faurecia aposta continuamente na sustentabilidade, através do desenvolvimento de tecnologias que não tenham um impacto tão negativo na nossa pegada ambiental e que estejam aptas para os desafios do futuro, acomodadas às próximas gerações.

Através do *FES*, a melhoria contínua é uma prioridade transversal a todo o grupo, incentivando-se, dessa forma, a sua aplicação, quer seja para as linhas de produção como para a gestão de topo.

Em todo o caso, a Faurecia compromete-se, com a sua missão, a "(…) criar e entregar produtos inovadores e de alta qualidade que se adequam às restrições legais e aos requisitos de qualidade do cliente" (Faurecia, 2017).

No que diz respeito à sua visão, a empresa pretende "(…) acelerar o crescimento com o máximo de lucro possível e melhorar a oferta tecnológica para se tornar líder em mobilidade sustentável e em inteligência artificial ao volante." (Faurecia, 2017).

Relativamente à criação de valor na Faurecia, estão incluídas as seguintes variáveis e entidades: OEM's (*Original Equipment Manufacturer),* Fornecedores, Talento, Investidores e Autoridades (Anexo 3).

Por sua vez, a Faurecia identifica seis valores fundamentais para integrar a cultura organizacional que se dividem em dois grupos (Faurecia, 2020), tal como exposto na tabela 5.

Tabela 5

Valores Faurecianos

Valores Faurecianos	
Valores de Gestão	**Valores de Comportamento**
Empreendedorismo - tomar a iniciativa para o desenvolvimento de negócio e criação de valor para que a empresa se torne o *benchmark* da indústria.	Respeito - construir relações de longa duração com os *stakeholders* e tratá-los justamente e com respeito.
Autonomia - incentivar a que cada um assuma a responsabilidade sobre as tarefas que lhe cabem, sem desrespeitar as regras do Grupo e a agir sempre com transparência.	Exemplaridade - aplicar os sistemas e metodologias do Grupo de forma pragmática para atingir excelência a nível de engenharia e produção através da melhoria contínua.
Responsabilidade - comprometer-se ao desempenho do negócio e ao desenvolvimento das pessoas.	Energia - reunir a paixão e a motivação para atingir objetivos e desenvolver inovações que criem valor, reagir a mudanças com rapidez e agilidade.

Na perspetiva da empresa, é essencial incentivar uma cultura de performance, permitindo, assim, que as pessoas atinjam resultados e criem valor para todos os *stakeholders* - colaboradores, clientes, acionistas e fornecedores.

Aliadas aos valores da empresa, constam seis convicções que a Faurecia definiu para consolidar o seu comprometimento para a sustentabilidade (Anexo 4):

- Os problemas ambientais são uma ameaça séria à humanidade;
- O mundo encontra-se num estado de permanente disrupção;
- O pensamento a curto-prazo coloca em perigo as gerações futuras;
- O poder deve ser equilibrado corretamente;
- A diversidade é uma força;
- As empresas devem ter um impacto positivo na sociedade.

Na ótica de objetivos a atingir, a Faurecia dedica-se à criação do *cockpit* do futuro, um painel de bordo inteligente com diversas funcionalidades, desde luz ambiente a conforto térmico, por exemplo.

Dedica-se, também, à mobilidade sustentável, para uma indústria com soluções eficientes de energia e zero emissões de gases poluentes – até 2025, compromete-se a ser neutra em emissões de CO2 em todas as suas fábricas e, até 2050, o principal objetivo é que o seja também em todas as suas instalações e em todos os seus processos (compras, utilização de produtos, gestão de desperdícios, reciclagem, etc). Este plano de ação foi aprovado pela iniciativa *Science Based Targets* (SBTi) e vai de encontro ao acordo de Paris, contribuindo, assim, para não aumentar a temperatura do planeta acima de 1,5ºC.

Além disto, através da aquisição de patentes estratégicas e de parcerias com líderes nos setores da tecnologia e da indústria, a empresa pretende acelerar a integração de novas competências e do *time to market*. A transformação digital, impulsionada pela indústria 4.0, é outro dos objetivos a atingir e melhorar continuamente para otimizar os processos industriais, reduzir as taxas de erro e imprevisibilidade, permitir que os colaboradores melhorem as suas competências, entre outros. Por último, a satisfação total do consumidor é um objetivo a cumprir sempre, através do comprometimento com os standards e os regulamentos de ética.

É de ressalvar, também, que a empresa, no ano de 2020, conseguiu obter uma adesão total de 76% nos questionários digitais de *employee engagement*, maior do que em relação a anos anteriores, e contou com feedbacks muito positivos em questões como segurança e higiene no trabalho e na sua capacidade de recuperar da crise. Em 2021, com o questionário realizado em novembro em todas as fábricas, espera-se que a adesão tenha sido ainda maior.

Integrado no programa de Satisfação Total do Cliente (*Total Customer Satisfaction*), existe, igualmente, um questionário digital endereçado aos clientes através de uma aplicação móvel própria. Até 2020, esta *app* contava aproximadamente com 1000 clientes e com 1700 feedbacks, apresentando uma média de 4.2 estrelas por ano, em 5.

Em termos de impacto social, em 2020 a Fundação Faurecia escolheu três programas entre 300 iniciativas submetidas para dar a sua contribuição: melhorar as condições de educação para meninas na Índia, fornecer bicicletas e respetivo equipamento para crianças marroquinas conseguirem frequentar a escola, e a reflorestação no México (Anexo 5).

• Apresentação/caracterização do negócio

De acordo com dados relativos a 2021, a Faurecia conta com quatro grupos de negócio (Anexo 6): mobilidade sustentável, assentos, interiores e eletrónica Clarion. Conta com duas prioridades de negócio: o *Cockpit* do Futuro e a Mobilidade Sustentável.

A mobilidade sustentável desenvolve e produz tecnologias inovadoras que conduzem a indústria para uma emissão poluente zero, conseguido, nomeadamente, através de opções de hidrogénio que são investigadas em grande parte nas instalações da Faurecia na China. Aliás, nos últimos três anos, a empresa investiu mais de 160 milhões de euros em Investigação & Desenvolvimento (I&D), manufaturação, parcerias estratégicas e aquisições, com o intuito de ser líder na mobilidade a hidrogénio.

Os assentos, por sua vez, estão desenhados para otimizar a experiência do cliente a bordo do carro e são personalizados de acordo com os seus requisitos, sem nunca descurar a qualidade, ergonomia e segurança dos equipamentos. A visão do *cockpit* ou painel de bordo do futuro está relacionada com estes princípios, uma vez que a criação de um painel inteligente que assegure um maior conforto e segurança ao condutor é um projeto que tem vindo a ser desenvolvido com cada vez mais afinco.

Os interiores, assegurados pela Faurecia e pela SAS – Sistemas de Interiores (uma empresa subsidiária detida por completo pela Faurecia) abrangem painéis de instrumentos, painéis para portas, consolas centrais, materiais inteligentes e sustentáveis e módulos interiores, de encontro à visão de *cockpit* do futuro, mencionada anteriormente.

Por último, a eletrónica Clarion (*Faurecia Clarion Electronics)*, através do conhecimento no campo de *software* e eletrónica obtido por aquisições recentes como a CovaTech, CreoDynamics, Parrot Automotive e Coagent Electronics, vem consolidar a posição estratégica do Grupo como líder na instalação de sistemas de *cockpits* eletrónicos.

No que diz respeito a clientes, a empresa conquistou já grandes nomes da indústria automóvel (Anexo 7), desde marcas *medium-range* (Mazda, Suzuki, Skoda…) a outras de caráter *premium* (Tesla, Ferrari, Bentley…).

A Faurecia Sistemas de Interiores, em Palmela, onde se realizou o estágio em questão, tem como clientes principais a Volkswagen, com foco, nomeadamente, para a produção de peças da gama T-ROC, um SUV (*Sport Utility Vehicle*) "made in Portugal" pela AutoEuropa, e conta, também, com a Land Rover, cujas peças, após produção na fábrica, são exportadas para Inglaterra.

Por sua vez, os sistemas de interiores produzidos na fábrica de Palmela, tanto pela Faurecia como pela SAS, são painéis de instrumentos, *cockpits*, painéis de porta, módulos de porta, módulos acústicos e componentes decorativos em alumínio (Anexo 8).

Convém, também, referir que, em Palmela, o local integra a Faurecia e a SAS – Módulos de Interior. A SAS dedica-se, principalmente, aos *cockpits*.

Em Portugal, até à data, existem sete instalações Faurecia: produção de estruturas metálicas e mecanismos para assentos de automóveis nas duas fábricas de São João da Madeira, em Nelas e em Vouzela; um centro de serviços, em Santa Maria da Feira; as tecnologias de controlo de emissões, na fábrica de Bragança; e os sistemas de interior, como já foi mencionado, na fábrica de Palmela (Anexo 9).

• Dados sumários da empresa

De forma a apresentar uma visão geral concisa sobre os resultados financeiros que a Faurecia conseguiu obter, optou-se por usar como fonte de informação o relatório financeiro anual, sobre os resultados de 2020 que, por ter sido um ano marcado pela pandemia provocada pelo vírus SARS-CoV-2, mostrou quebras de 50% em níveis de produção global (Faurecia, 2020). Ainda assim, segundo Patrick Koller, *Chief Executive Officer* (CEO) na Faurecia, foi possível navegar por esta crise através da forte relação com fornecedores e clientes e o foco na *Total Customer Satisfaction*, o que permitiu mais uma vez obterem um novo recorde de encomendas, graças também à dedicação de todos os seus colaboradores.

No ano de 2020, a Faurecia registou 14 654 milhões de euros em vendas, sendo que essas vendas, em percentagem, pertencem 26% ao grupo de negócio *Clean Mobility* (Emissões Zero, soluções de hidrogénio), 38% vão para os assentos, 31% para Sistemas de Interiores (na qual está incluída a fábrica de Palmela) e, por fim, 5% das vendas são dedicadas à Clarion Electronics (tecnologia para os *cockpits* e inteligência artificial para o automóvel). Mais ainda, regista-se que 47% do volume total de vendas provém da Europa, 25% da América do Norte,

24% da Ásia e 4% relativo à América do Sul e resto do mundo (Anexo 10). É possível concluir, então, que a Faurecia aposta numa forte presença na Europa, tendo praticamente metade das suas vendas alocadas a este território.

De acordo com Michel Favre, Vice-Presidente Executivo e *Group Chief Financial Officer* (CFO) da Faurecia, a indústria automóvel foi gravemente afetada pela pandemia. Ainda assim, em termos financeiros, a Faurecia conseguiu ter uma gestão eficaz numa primeira metade do ano cheia de tensão sendo que, na segunda metade, foi possível atingir um lucro aproximado ao de 2019 e, por isso, equilibrar as perdas (Anexo 11 e Anexo 12).

Devido ao investimento da Faurecia para a automação e para a manufaturação digital, no final do ano 2020 já estavam presentes em certas fábricas mais de 850 robôs inteligentes e mais de 1100 veículos automatizados (*Automated Guided Vehicles* - AGV) e, consequentemente, em 2021 deu-se início à abertura de 770 novos postos de trabalho, de forma a ser possível controlar e gerir estes novos sistemas, com ênfase na conectividade, programação de robôs, utilização de *software* industrial e análise de dados.

No que diz respeito à distribuição de vendas da Faurecia, no ano de 2020, os seus clientes principais foram a Volkswagen, com 21% da totalidade das vendas, a Ford com 13% e o grupo Renault-Nissan-Mitsubishi com 12%, sendo o resto das vendas distribuídas por outras marcas (Anexo 13). De acordo com o Relatório de 2020, devido à pandemia, as vendas para a Volkswagen diminuíram 6,9%, para a Ford 26,6% e para a Renault 29,9%, tendo-se registado diminuição de vendas para as restantes marcas também.

Utilizando o Anexo 14 como referência, acerca das vendas totais da Faurecia por região e a sua receita operacional do ano 2020 vs 2019, é percetível o impacto que a pandemia provocou nas vendas em relação ao ano anterior, pelo que, em 2020, a percentagem de receita operacional, que representa o dinheiro que entra na empresa, foi de 2,8%, uma descida considerável em relação a 2019 que contou com uma receita de 7,2%. A região que registou um menor decréscimo de vendas foi a Ásia, devido à rápida recuperação da China face à pandemia.

Em termos de vendas por área de negócio, também se verificou uma diminuição significativa em todas as áreas, tendo impacto, por consequência, na receita operacional, como se pode observar a partir do Anexo 15.

Para fazer face a estas quebras provocadas pela pandemia e assegurar a liquidez do Grupo, a Faurecia pediu um empréstimo em abril de 2020 no valor de 800 milhões de euros, com quatro entidades bancárias. No final do mês de julho ainda do mesmo ano, a empresa conseguiu liquidar o empréstimo.

Todos os anos, a empresa elabora uma matriz de risco que sumariza os riscos principais em termos de impacto e probabilidade (Anexo 16) para depois ser possível elaborar sistemas de controlo para esses mesmos riscos. Entre estes, por exemplo, com baixa probabilidade e alto impacto, a pandemia, e com probabilidade alta e impacto médio, o risco de liquidez.

Em relação aos dados da empresa, pode-se contar ainda com as horas de formação que diminuíram em todas as regiões à exceção da Ásia, que testemunhou um aumento neste sentido (Anexo 17). Apesar do contexto vivido em 2020, a Faurecia esforçou-se para levar as formações online a todos os colaboradores, por meio de *Massive Online Open Courses* (*MOOCs*) e aulas virtuais, em virtude da impossibilidade de as realizar em modo presencial. Entre as áreas-chave em que a empresa investe para formação está a melhoria do desempenho de fábrica (segurança, qualidade, custos e prazos), o aumento das capacidades profissionais dos colaboradores e o fortalecimento da cultura "faureciana", entre outras.

No que diz respeito à retenção de talento, em 2020, os indicadores foram os seguintes:

- Uma taxa de demissão para cargos de gestão e em departamentos internos (Qualidade, RH, Compras…) de 6,6%, uma melhoria em comparação a 2019 (8,4%);
- 30,2% desses cargos pertencem a profissionais com uma conclusão recente de estudos superiores;
- 22% dos *International Volunteers in Companies* (IVC) obtiveram contratos sem-termo após o término do seu programa.

Por último, o número total de colaboradores por região diminuiu em 1565 indivíduos em relação a 2019, ou seja, -1,4%. Estes valores devem-se à necessidade de redução de pessoal no primeiro trimestre do ano em função da pandemia. Em relação a Trabalhadores Temporários (TTs), ou seja, colaboradores a desempenhar funções para a Faurecia mas sem contrato vinculativo com esta empresa, os resultados globais mostraram um aumento neste tipo de contratações, especialmente na Ásia, ainda que na Europa se tenha verificado um decréscimo neste aspeto. Relativamente a colaboradores com vínculo à Faurecia, o Grupo registou uma diminuição de 2338 indivíduos, representando -2,5%, o que foi particularmente visível na Ásia (-10,4%, ou seja, -1774 colaboradores) e na América do Sul (-10,2%, ou seja, -634 colaboradores).

4.2 Descrição dos Processos, Atividades e Tarefas inerentes

O estágio de tipologia curricular realizou-se no departamento de RH da Faurecia de Palmela, com uma carga horária semanal de 40 horas, entre as 8h e as 17h, ou seja, em regime full-time, de segunda-feira a sexta-feira. O estágio teve a duração de quatro meses e uma semana, especificamente, de 7 de setembro de 2021 a 14 de janeiro de 2022, em modo presencial.

Por sua vez, este estágio foi possível através de uma parceria entre a Universidade Europeia – Faculdade de Ciências Sociais e Tecnológicas e a Faurecia – Sistemas de Interior, pelo que tenha sido necessária a formalização da mesma através de um contrato entre ambas as entidades e a própria aluna.

Da parte da empresa, contou-se com a supervisão da Responsável RH, Ana Antunes, juntamente com o apoio das HR Generalists Alice Borges e Iola Tatá. Já no que diz respeito à elaboração do relatório de estágio, a orientação foi da responsabilidade da Prof.ª Inês Sousa.

No que concerne ao Desenvolvimento Organizacional, foram elaboradas várias iniciativas e pequenos projetos para estimular o envolvimento dos colaboradores na cultura "faureciana", entre estes, a concretização de mais uma edição da revista da empresa com a participação de trabalhadores, a criação do passaporte *Learning Lab* para incentivar a realização de formações através da plataforma online e a consciencialização para o cancro da próstata no Dia do Homem (19 de novembro).

Ainda no âmbito do estágio, foram desempenhadas várias tarefas no que diz respeito à GARH, entre elas, o apoio na gestão e controlo de férias e faltas (férias, baixas, *Down Days*), o apoio na gestão mensal de mapas de horas extra e horas trabalhadas e a inserção de formações internas em sistema.

A pesquisa que foi efetuada ao longo do estágio dentro do tema das metodologias *Lean Kaizen* e *5S* e, também, o *Lean Office*, tem como objetivo compreender de que forma é que o departamento de RH da empresa já está adaptado a esta crescente digitalização e automação e que avanços é que ainda poderiam ser dados.

A partir da proposta inicial para estágio, que tinha como base de investigação a metodologia *Kaizen*, pretendia-se identificar de que forma é que a mesma estava presente na empresa. Decorrido algum tempo após o início do estágio, percebeu-se que uma das ferramentas *Kaizen* que é utilizada diariamente na empresa é a *5S*.

Deste modo, considerou-se pertinente abordar até que ponto o *Kaizen* e os *5S* fazem parte da cultura da empresa e como os colaboradores integram estas metodologias japonesas nas suas funções.

Com a continuação do estágio no departamento de RH, levantou-se também a hipótese de estudar a aplicação de metodologias *Lean* nos escritórios da fábrica, após serem identificadas oportunidades neste sentido. No fundo, pretendeu-se abrir caminho para que, no futuro, certos processos, nomeadamente do foro administrativo, sejam facilitados. Desta forma, a base teórica aqui aplicada é o *Lean Office.*

De modo a facilitar a obtenção de respostas para analisar eventuais propostas de melhoria no que diz respeito ao envolvimento dos colaboradores com as práticas *Lean* e *Lean Office*, optou-se por aplicar um questionário acerca dos *5S* e outro sobre o *Lean Office*. Após ter acesso aos resultados, foi elaborada uma grelha de acordo com a técnica *SWOT* para analisar os pontos fortes e fracos da empresa nestes dois temas para futuro conhecimento. Esta grelha será apresentada no capítulo "Resultados Obtidos".

4.3 Desenvolvimento das Atividades de Estágio

• Atividades desenvolvidas

No decorrer do estágio foram desenvolvidas, maioritariamente, atividades de cariz administrativo, no âmbito da GRH. No entanto, também estiveram presentes ao longo do estágio as áreas de Formação e Desenvolvimento, Recrutamento e Comunicação e Envolvimento do Pessoal.

Em detalhe, no que diz respeito à Gestão Administrativa e *Payroll*, as atividades recaíram na gestão de faltas (férias, *down days*, descansos compensatórios, teletrabalho, baixas, outras), contemplando, assim, a sua receção, validação e arquivo. Além disto, também se fez o apoio na gestão de trabalho suplementar de acordo com os mesmos passos (receção, validação e arquivo). A validação de ambas atividades era realizada em suporte de papel e em Excel, ou seja, a cada mês era feita uma comparação entre as faltas e horas suplementares dos colaboradores registadas pelos supervisores em sistema *SAP GlobalView* (plataforma informática de *payroll*), posteriormente retiradas para formato Excel, e as faltas registadas em papel, para confirmar que não existiam incongruências.

Ainda no enquadramento da GARH, contou-se com o acompanhamento da distribuição de recibos de vencimento que, não sendo possível ainda realizar por email, era imprescindível fazer a respetiva distribuição aos supervisores das equipas que depois encaminhavam os

envelopes aos colaboradores. Adicionalmente, fez-se o acompanhamento da elaboração do Relatório Único de acordo com a legislação em vigor, corrigindo o que fosse necessário de acordo com as orientações transmitidas. Procedeu-se, também, à organização de processos individuais para confirmar se continham as informações contratuais atualizadas e arquivou-se nestes processos, sempre que preciso, qualquer documentação que fosse considerada relevante.

Em termos de gestão de base de dados, foi dado apoio tanto para a atualização da base de dados de entrada na fábrica, como para a base de exames periódicos. A primeira, por sua vez, constava de um ficheiro Excel com os dados de matrículas de veículos e a quem pertenciam, de modo a que tanto a Faurecia como a empresa de segurança do parque industrial fossem capazes de identificar os colaboradores caso ocorresse algum problema ou até, simplesmente, para os funcionários obterem autorização de entrada no recinto sem precisarem de parar para dar registo do veículo. Já a base de dados de exames periódicos tinha como objetivo servir de guia para identificar quando haviam sido as últimas análises e respetivas consultas periódicas dos colaboradores, de forma a que fosse possível efetuar a marcação das que estivessem em falta ou em atraso. A par desta gestão de análises e exames médicos, foi feito também um acompanhamento das consultas a pedido do trabalhador, com registo num ficheiro da plataforma Microsoft Teams e respetiva marcação com o posto médico. Neste sentido, o atendimento aos colaboradores foi um aspeto sempre presente em todo o estágio.

No que diz respeito à Formação e Desenvolvimento, a tarefa efetuada com mais regularidade estava relacionada com o acompanhamento na elaboração de dossiers técnico-pedagógicos e arquivo dos mesmos, ou seja, antes de qualquer formação era entregue a folha de registo de presenças e, caso a duração da sessão fosse superior ou igual a 4 horas, teria de se entregar juntamente uma folha de avaliação para que cada formando desse a sua classificação a vários parâmetros, por exemplo: relevância do tema, qualidade das instalações e equipamentos, desempenho do formador, etc. Após serem devolvidas as folhas preenchidas, para as formações superiores ou iguais a 4 horas é também necessário fazer um relatório, no qual tem de constar uma média da classificação que os formandos deram a cada parâmetro da formação.

De modo a inserir as formações em sistema informático, foi utilizado o *software* de gestão R15, que permite não só catalogar as formações e inserir detalhes sobre as mesmas, como também inserir todos os colaboradores que estiveram presentes. Ainda assim, a implementação do programa é relativamente recente na Faurecia, por isso existem certas opções que ainda não foram exploradas, nomeadamente, a possibilidade de os próprios formadores

internos inserirem as formações diretamente no sistema, sem que seja necessário recorrer ao uso do papel para confirmação de presenças, por exemplo.

Por último, dentro da Formação e Desenvolvimento, fez-se também o acompanhamento do processo de credenciação de condução de empilhadores, que consistia em entregar aos supervisores as fichas de aptidão para este tipo de condução, aplicado à área da logística, quando se realizavam os testes para seleção de colaboradores.

A área de Recrutamento, por sua vez, foi a que menos destaque teve no estágio entre todas, muito devido ao facto que o processo de recrutamento de trabalhadores temporários é realizado através da empresa de RH Adecco, sendo esta, então, contratada em regime de *outsourcing* pela Faurecia. Ainda assim, nas duas últimas semanas de estágio, foi possível entrar em contacto direto com a Adecco para avançar com o processo de recrutamento de alguns colaboradores, devido à necessidade acrescida de substituição de trabalhadores no início de janeiro por motivos de isolamento profilático. Esta participação implicou o acompanhamento das necessidades de mão de obra em cada sector da fábrica e o consequente contacto com os supervisores de equipas de modo a conseguir determinar quais os critérios adequados para efetuar as substituições, para depois dar conhecimento à empresa de recrutamento. Além disso, foi possível dar apoio no acolhimento e integração de novos colaboradores através da emissão de cartões de identificação definitivos e, em alguns momentos, na entrega de vestuário apropriado para o trabalho e Equipamentos de Proteção Individual (EPIs).

Em termos de Comunicação e Envolvimento do Pessoal, foram desenvolvidos projetos, eventos e iniciativas durante o estágio, aos quais foi dado apoio. Entre estes, contam o desenvolvimento da newsletter "A Nossa Imagem", a nível de conteúdo e *design* – foi dedicado tempo para ir buscar informação para artigos que fossem relevantes para a revista, sendo que grande parte foi obtida através da participação de colaboradores; a aplicação e seguimento do Questionário de Satisfação, que foi realizado ao longo de uma semana para todos os colaboradores e efetuado por turnos numa sala reservada, através de *tablets*. Além disto, também foi dado apoio na preparação às auditorias internas, através do cumprimento dos requisitos do referencial *FES*, e na organização das reuniões do Júri de Melhoria e consequente acompanhamento. Estas reuniões tinham como propósito a apresentação de ideias de melhoria, dentro do *mindset Kaizen*, de forma a motivar os colaboradores a participar com as suas sugestões ou observações do que poderia ser melhorado, sendo que o colaborador com a melhor ideia tem direito a um vale de 100 euros.

No dia internacional do Homem, foi oferecido a todos os colaboradores do sexo masculino um chocolate, de modo a assinalar a data e consciencializar para o cancro da próstata.

Para tal, organizou-se uma lista com os colaboradores que iriam receber a oferta e procedeu-se à distribuição através dos supervisores.

Na altura do natal, foram entregues os cabazes aos colaboradores, que incluíam uma grande variedade de alimentos caraterísticos da época. Como tal, deu-se apoio à sua distribuição, através de um sistema de senhas. Decorou-se, também, a fábrica com elementos natalícios e montou-se a árvore de natal com decorações feitas pelos próprios colaboradores e respetivos familiares. Ainda nesta altura, a Faurecia contribuiu para a Associação Salvador, através da compra simbólica de barretes solidários para todos os colaboradores, juntamente com a oferta de um folheto para dar a conhecer a causa. Anteriormente ao natal, no São Martinho, também se deu aos colaboradores um saquinho com castanhas, de modo a festejar o dia.

Devido às condições impostas pela pandemia, todas estas iniciativas foram realizadas com o devido distanciamento e com o máximo de esforço por parte de quem organizou e dos colaboradores para não criar ajuntamentos. Ainda que neste contexto não tão caloroso, a saúde e bem-estar dos colaboradores foi colocada em primeiro lugar e as atividades decorreram dentro da normalidade permitida.

De modo a obter material de investigação para complementar o relatório, foram criados dois questionários, um de respostas fechadas dedicado ao tema *5S* para todos os operadores de linha da fábrica com email, e outro, de respostas abertas, no âmbito do *Lean Office*, para os colaboradores com cargos nas áreas da gestão, engenharia e compras. Ambos registaram uma boa adesão tendo em conta a amostra inicial: para o questionário dos *5S*, foram obtidas 40 respostas de 143 emails enviados (taxa de resposta de 28%) e, para o *Lean Office*, foram obtidas seis respostas entre 23 emails enviados (taxa de resposta de 30%).

Em relação a outras funções, é de salientar a proposta de soluções e metodologias que contribuem para a otimização dos processos de trabalho da equipa; a arrumação, ordem, limpeza e rigor do posto de trabalho (*5S*); o desempenho de funções de acordo com as Políticas da Qualidade, Ambiente e Segurança e com os objetivos estratégicos da empresa nestas áreas, por forma a evitar a ocorrência de acidentes pessoais bem como de prejuízos materiais e agressão ao ambiente; a correta aplicação e total implementação do código de ética da Faurecia (respeito pelos direitos fundamentais do Homem, promoção do diálogo económico e social, desenvolvimento de competências, reportar infrações ao Código de Ética).

Por último, destaca-se que, na primeira semana de estágio, houve a integração numa das equipas da linha de produção, de modo a que fosse possível perceber o seu modo de funcionamento. De tal forma que, através do líder de equipa, foram explicadas não só as funções

dos postos de trabalho da equipa, como também os procedimentos e os passos necessários para que toda a linha dessa Unidade Autónoma de Produção (UAP) funcionasse corretamente.

• Enquadramento face ao Plano de Estágio

No plano de estágio elaborado por parte da Faurecia, constavam as atividades nas áreas acima mencionadas e não se destacam grandes diferenças entre o que foi planeado inicialmente e o que foi efetivamente realizado. O que foi sendo desenvolvido com alguma espontaneidade estava relacionado com as ideias de celebração para as datas comemorativas, como o Dia do Homem.

Neste sentido, houve coerência entre os objetivos a atingir e as atividades. No entanto, em comparação com o plano/proposta de estágio que foi enviado antes do começo de estágio, houve diferenças significativas. Neste caso, o que constava na proposta de estágio recaía em identificar e descrever os sistemas, as ferramentas e os princípios de implementação do *Kaizen* na Faurecia; avaliar a utilidade do *Kaizen* para a mesma na ótica da melhoria contínua; perceber o que a implementação destas metodologias significa para os colaboradores em termos de produtividade e satisfação no local de trabalho; analisar eventuais problemas e descrever as soluções apresentadas; entender o papel da gestão de topo na implementação destas metodologias e quais as vantagens para a organização num todo. Foi possível obter informação acerca destes tópicos através dos questionários enviados aos colaboradores, se bem que os mesmos não estavam contemplados nas atividades a desenvolver, nem foram realizadas alterações ao plano de estágio apresentado pela Faurecia.

No entanto, qualquer pedido que fosse necessário fazer, como por exemplo para a aplicação de questionários, foi recebido com acessibilidade, ainda que com algumas limitações relativamente a motivos de proteção de dados. O que faltou, efetivamente, esteve relacionado com a articulação entre ambos planos de estágio: o que foi sugerido e o que já estava estabelecido pela empresa.

Por sua vez, o plano de estágio estabelecido pela Faurecia compreendia várias atividades em diversas áreas de atuação, como a formação, o recrutamento, a gestão administrativa e o envolvimento de pessoal. Todas estas, aliadas ao tempo que era passado nos escritórios da fábrica, permitiram que fosse possível fazer o salto para o *Lean Office* e como é que o mesmo poderia ser adaptado à empresa. Então, apesar de ter faltado a articulação referida anteriormente, não foi um fator que tivesse prejudicado de forma significativa o desenvolvimento do relatório.

Ainda assim, poderia ter sido útil ver mais de perto aspetos relacionados com a melhoria contínua (*Kaizen*) junto com os responsáveis por essa área, de modo a obter uma visão mais pormenorizada e objetiva. Neste sentido, a melhoria contínua na Faurecia é visível através do *FES*, um sistema que visa a excelência da empresa e que tem os seus responsáveis presentes diariamente nas instalações.

• Competências e Conhecimentos mobilizados

O estágio em questão contribuiu para o desenvolvimento de competências *hard* e *soft* e, também, para a angariação de conhecimentos técnicos sobre várias matérias.

De facto, sendo esta a primeira experiência em contexto profissional na área de RH, houve vários momentos de aprendizagem. Nomeadamente, em termos mais práticos, no que diz respeito a competências com o Microsoft Office, em especial com o Excel, que não tinha sido um programa muito explorado durante as fases académicas. Aliás, diariamente era necessário utilizar esta ferramenta, nem que fosse apenas para atualizar bases de dados (por exemplo, o mapa de baixas ou o ficheiro de autorizações de entrada na fábrica). Com a continuação do estágio, também foram sendo obtidos conhecimentos acerca de legislação laboral, no que concerne, por exemplo, a licenças de maternidade ou paternidade, dias de férias, dias de nojo, isolamentos profiláticos, entre outras. Além disso, foi a primeira vez a trabalhar com um *software* de gestão, o R15, dedicado à gestão de formação, o que naturalmente trouxe conhecimentos na ótica do utilizador para que fosse possível realizar as tarefas.

Por outro lado, as competências comportamentais, ou *soft*, que foram aprimoradas graças ao estágio, foram a comunicação, a escuta ativa, a empatia, a criatividade, a adaptabilidade, a resolução de problemas, o planeamento e o trabalho em equipa.

Em primeiro lugar, a comunicação era algo fundamental tanto para as colegas no departamento de RH, como para os restantes colaboradores de escritório e mais ainda para os supervisores de equipas e respetivos colaboradores. Especificamente, para as colegas, devido a dúvidas ou esclarecimentos que tivessem de ser feitos para as atividades do dia-a-dia, para os colegas de escritório que precisassem de ser informados de alguma iniciativa ou projeto, para os supervisores, que representam o elo de ligação entre os RH e os operadores de fábrica, sendo preciso contactá-los pelos mais variados motivos e, por fim, para os colaboradores, que procuravam apoio em alguma matéria acerca do trabalho ou pretendiam esclarecer alguma dúvida. Neste sentido, aliado à comunicação vem a escuta ativa, ou seja, ouvir com atenção aquilo que é pedido, juntamente com preocupações ou dúvidas que possam surgir por parte dos colaboradores, de forma a que as pessoas consigam perceber que existe compreensão e que é

dado apoio para resolver os seus problemas dentro do possível, sem que hajam mal-entendidos. Por sua vez, a empatia anda de mãos dadas com estas competências, partindo do princípio que para se comunicar corretamente e para se fazer com que o outro se sinta ouvido, é necessário que seja desenvolvida esta qualidade, senão corre-se o risco de não conseguir angariar a confiança das pessoas, criando, assim, uma barreira na comunicação entre chefia/gestão e colaboradores, por exemplo.

Devido a iniciativas e projetos como a elaboração da revista Faurecia e os preparativos para o Natal, a criatividade esteve sempre presente e foi uma qualidade que, mesmo em reuniões de equipa, era incentivada, sendo que sugestões ou ideias de melhoria eram tomadas em consideração. O trabalho em equipa, por esse motivo, também foi uma competência que foi melhorada. Aliás, um aspeto muito agradável na experiência de estágio foi sentir que todos os colegas eram cooperativos e tinham espírito de entreajuda, o que torna o trabalho de equipa mais fácil e incentiva a participação sem receio de julgamentos.

Por último, as competências de adaptabilidade, resolução de problemas e planeamento também foram desenvolvidas ao longo do estágio fruto de atividades como a gestão de análises bioquímicas, consultas periódicas e consultas do trabalhador. Para conseguir fazer uma marcação correta de análises e consultas era necessário ter em consideração os horários dos colaboradores, que funcionam por turnos, e a disponibilidade dos próprios médicos. A adaptabilidade, no entanto, também teve de ser desenvolvida logo a partir do início do estágio, por se tratar de uma experiência nova, num ambiente desconhecido com pessoas com quem nunca se tinha trabalhado antes. E, devido, por vezes, ao volume de trabalho elevado em termos de gestão administrativa, também era necessário fazer-se um planeamento, ou seja, organizar o posto de trabalho e a ordem de execução de tarefas, para dar prioridade a questões mais urgentes.

Por outro lado, também foi interessante perceber a influência positiva do que foi aprendido no primeiro ano de mestrado na atividade profissional. Nomeadamente, os conteúdos lecionados na unidade curricular de *Business Intelligence* que pediam a utilização de Excel desenvolveram algumas competências (criação de *pivot tables*, tabelas, filtros) que foram úteis no desempenho de tarefas. Além disso, unidades curriculares como Finanças Corporativas e Contabilidade e Relato Financeiro foram muito úteis para adquirir alguma literacia financeira, sem a qual se torna mais complicado analisar resultados financeiros e *KPI's* de uma empresa. Outras cadeiras como Marketing Global e Marketing Industrial e de Serviços explicaram que o mundo dos dias de hoje está em constante inovação e que nos encontramos permanentemente em contacto mesmo que estejamos em pontas opostas do planeta, pelo que é necessário que as

empresas acompanhem estes desenvolvimentos e se superem dia após dia, como a Faurecia certamente precisará, para fazer face à sua concorrência no mercado. Ainda na mesma lógica, Gestão de Projetos e Gestão da Cadeia de Abastecimento foram ambas unidades curriculares muito interessantes na medida em que permitiram ter mais consciência relativamente à questão dos *timings* e *deadlines*, que são extremamente importantes tanto na elaboração e entrega de um projeto como numa vertente de linha operária (*JIT*, por exemplo). Também é de notar que as apresentações orais de trabalhos contribuíram para que se fosse desenvolvendo a comunicação e a assertividade para um contexto mais profissional e exigente, aspetos que, por sua vez, foram abordados na unidade curricular Gestão de Equipas, a qual trouxe matérias muito relevantes acerca da psicologia das organizações.

Em suma, a integração na Faurecia, juntamente com os conhecimentos adquiridos no âmbito do mestrado, contribuíram para o desenvolvimento de competências que certamente serão úteis em próximas experiências profissionais e, até, no dia-a-dia.

• Resultados obtidos

Em termos de resultados obtidos, considerando o caráter de investigação deste relatório, de seguida reportam-se as respostas relativamente aos questionários realizados por alguns colaboradores da empresa.

Em primeiro lugar, o questionário que aborda a temática dos *5S* (Anexo A) teve como participantes os operadores, técnicos e supervisores que utilizam email da empresa. Dos 143 emails enviados, foram respondidos 40 na sua totalidade, o que se traduz numa adesão de 28%. Desta amostra de 40 colaboradores, no que diz respeito às idades, 30 (71%) estão entre os 40 e 49 anos, como presente no Anexo 18, representando a grande maioria das respostas, enquanto as faixas dos 30 a 39 anos e dos 60 anos ou mais foram as que registaram um menor número de participantes, ambas com apenas uma pessoa (representando 2% da amostra cada uma), sem contar com a faixa de idade até 19 anos, que não teve nenhum trabalhador a responder ao questionário. Nota-se também a faixa etária dos 20 a 29 anos, só com dois participantes, a representar 5% da amostra. Já a nível de antiguidade, 29 colaboradores já estão vinculados à empresa há 20 anos ou mais (69%), enquanto seis se encontram na faixa entre os 10-19 anos de antiguidade (14%), cinco encaixam-se entre 4-9 anos (12%), dois colaboradores entre um a três anos, representando 5% da amostra e não houve ninguém que respondesse ao inquérito com menos de um ano de permanência na empresa (Anexo 19).

Em relação às questões acerca dos *5S*, é possível aferir facilmente que todos os participantes à exceção de uma pessoa (98%) sabem o que são os *5S*, mas nem todos referem

ter a oportunidade de os aplicar no dia-a-dia da empresa (19%) e nem todos receberam informação da chefia acerca deste tema (17%). Aliás, a maioria (83%) dos participantes admite que a empresa deveria melhorar a divulgação destas práticas, mesmo que muitos já tenham tido alguma formação (81%) neste âmbito ou recebido algum material informativo (78%) (Anexo 20). A média total de respostas é de 4,21, sendo que 4 representa o nível Suficiente.

No que diz respeito à influência de uma conduta *5S* na produtividade dos colaboradores (Anexo 21), as respostas foram igualmente positivas no sentido em que parece haver reconhecimento na utilidade destas práticas para a realidade da fábrica. Apenas uma pessoa não concorda que os *5S* auxiliam na concentração durante as tarefas, representando só 2% da amostra, e a mesma situação se verifica tanto no reconhecimento de que os *5S* permitem um trabalho em equipa mais fluído como no reconhecimento que promovem um ambiente mais organizado, prático e seguro. Relativamente à ajuda a realizar tarefas no tempo suposto, 93% dos participantes concordou com esta afirmação e 90% concorda que os *5S* contribuem para a melhoria contínua (*Kaizen*). A média total de repostas neste parâmetro foi de 4,57.

De seguida, em termos de satisfação para os colaboradores, apesar de a média total de respostas apresentar um valor ligeiramente inferior aos restantes parâmetros (4,08), o resultado continua a ser muito positivo no geral. Aliás, 7% dos colaboradores admitiu não se sentir satisfeito com a organização e limpeza do posto de trabalho (sendo que 17% consideraram não aplicável/indiferente) e 9% nota que a rotina de trabalho não é a mais adequada (com outros 7% a considerarem não aplicável/indiferente). Os restantes, neste caso, referiram sentirem-se minimamente satisfeitos em relação a estes aspetos e que, inclusive, consideram que os *5S* contribuem para o *flow* (88%) e para o bem-estar no local de trabalho (95%) (Anexo 22).

Por último, a motivação e o papel que os *5S* desempenham no seu desenvolvimento dentro da cultura da empresa: a maioria dos colaboradores considera que os *5S* podem contribuir para uma valorização maior das tarefas (83%) e para identificar eventuais perigos (87%), culminando até num sentimento de maior realização (87%). Ainda assim, 19% dos colaboradores consideram que os *5S* não têm impacto na forma como valorizam as suas tarefas e 93% concorda que podia haver algum reconhecimento individual ou de equipa pelo desempenho eficaz do seu trabalho de acordo com os *5S*. A média de respostas aqui representada foi de 4,22 (Anexo 23).

O parâmetro que mostra uma média de respostas ligeiramente inferior às restantes é o da satisfação. Isto pode querer traduzir um impacto menor, no entender dos colaboradores, dos *5S* no sentimento de satisfação com o trabalho, comparativamente à produtividade, por exemplo.

No geral, registou-se, em todos os parâmetros mencionados anteriormente e, tendo em conta as médias de cada um, que a média de respostas total assenta no valor 4,27.

Por outro lado, no que diz respeito ao questionário acerca do *Lean Office* (Anexo B), mais propriamente, como integrar práticas *Lean* em contexto de escritório, optou-se por apresentar aos colaboradores um questionário com perguntas abertas, para conseguir uma visão mais detalhada e opiniões acerca do tema. Os trabalhadores a quem foram enviados emails com o *link* para este questionário fazem parte, como já foi mencionado anteriormente, das áreas de Gestão, RH, Compras, Engenharia, Qualidade e Segurança do Trabalho. Dos 23 emails enviados, foi possível obter sete questionários respondidos na totalidade, com várias sugestões de melhoria e otimização de processos de escritório e de redução de desperdício, perfazendo uma adesão de aproximadamente 30%.

Desta amostra de sete colaboradores, no que diz respeito às idades, quatro (57,1%) estão entre os 50 a 59 anos, como presente no Anexo 24, representando a maioria das respostas, enquanto as faixas dos 30 a 39 anos e dos 40 a 49 anos foram as que registaram um menor número de participantes, com uma (14,3%) e duas (28,6%) pessoas, respetivamente. Já nas faixas de idade até 19 anos, 20 a 29 anos e 60 anos ou mais não se registou nenhum trabalhador a responder ao questionário. Quanto à antiguidade, cinco colaboradores já estão vinculados à empresa há 20 anos ou mais (71,4%), enquanto um se encontra na faixa entre os 10-19 anos de antiguidade (14,3%) e outro colaborador entre os 4 a 9 anos (14,3%). Não houve ninguém que respondesse ao inquérito com menos de um ano de permanência na empresa, nem entre 1 a 3 anos (Anexo 25).

Este questionário trata apenas outras duas questões de resposta aberta, sendo estas:

1. Considera que a empresa adota práticas de *Lean Office*? Se sim, podia dar algum exemplo? (Ex: processos administrativos rápidos de modo a reduzir tempo de espera, substituição de métodos manuais para digitais através de programa X, documentação com propósito específico de forma a não acumular papelada em excesso, práticas dos *5S*).

2. Em termos de melhoria contínua para o escritório, o que é que aconselharia? Noutras palavras, o que é que poderia ser modificado ou otimizado de modo a facilitar o seu trabalho e o dos seus colegas?

Relativamente às perguntas, as respostas são apresentadas na tabela 6.

Tabela 6

A perceção de Lean Office pelos colaboradores na Faurecia

1. Considera que a empresa adota práticas de *Lean Office*? Se sim, podia dar algum exemplo?	**2. Em termos de melhoria contínua para o escritório, o que é que aconselharia? Noutras palavras, o que é que poderia ser modificado ou otimizado de modo a facilitar o seu trabalho e o dos seus colegas?**
"Digitalização dos documentos (faturação, por exemplo)"	"Diminuir o número de relatórios e mapas que possuem as mesmas informações, assim como número de *softwares*"
"Alguns registos já são feitos em método digital"	"Mais rigor nos *5S* e responsabilidade no tratamento dos produtos"
"Não imprimir papel, utilizar ferramentas digitais"	"Utilizar ferramentas digitais"
"Imprimir fotos e arquivar"	"Imprimir o estritamente necessário, imprimir sempre a preto e branco como prioritário"
"Práticas de *5S*, reuniões em digital poupando muito papel e toner"	"Eliminar a utilização do papel nas comunicações de ausência o que para alguns tipos de colaboradores continua a ser necessário"
"Empresa tem vindo adotar práticas digitais as quais têm contribuído por exemplo para a redução e eliminação da utilização do papel. É o caso dos relatórios de despesas de viagem que na atualidade são todos processados pela via digital"	Não respondeu.
"Sim, mas podia ser mais. É como o cartão do cidadão; é só um, é melhor, mas tem todos os números, em vez de ser um número que daria para tudo: isso sim era *Lean*. Assim, neste escritório desta empresa (como de muitas) há ferramentas fantásticas, mas não há normalmente uma análise do que usar de cada um. Para quê termos diretorias comuns, listas de distribuição de informação, grupos de *whatsapp*, de *teams* e até de *Facebook*? Excesso de fontes de informação, todos eles usando ferramentas fantásticas"	"Fazer uma análise de valor de todos os procedimentos, isso ajudaria. Para quê tantos mails sobre o mesmo tema? Para quê tantos temas para tanta gente? Como é possível que haja ainda tantos temas, numa empresa que já trabalha há tanto tempo? Mas será que o conceito de "escritório" tem evoluído ao longo do tempo? O objetivo dele é ainda o mesmo: imaterializar o que é físico, desde o inventario de peças à percentagem de motivação dos empregados. E depois, registá-lo de uma maneira indelével. Tirando as filosofias: 1. Simplificar e clarificar as cadeias de decisão. (isto reduzia a quantidade de mails que recebemos) 2. Usar um canal de difusão *top down* apenas, não vários. 3. Clarificar o âmbito de cada pessoa dentro da organização: o que faz cada um e o que pode decidir e o que tem de saber. 4. Usar os arquivos para guardar a informação que é efetivamente necessária não toda e mais alguma: ao contrário do que seria esperável, dado que temos tanta informação, é hoje mais difícil descobrir o que foi feito num assunto há 2 anos do que era há 20, quando se ia simplesmente "consultar a pasta". 5. Muito importante também é informar sobre as ferramentas disponíveis, como se interligam e como funcionam dentro da organização. Não podemos contar com o *Facebook* para saber se trabalhamos no fim de semana, ou podemos?"
"Sim considero que a empresa adota práticas de *Lean Office*"	"Haver um maior investimento em termos de *hardware* e *software*"

Analisando as respostas da tabela 6, é possível determinar que, apesar de a Faurecia já utilizar algumas práticas *Lean Office*, como a digitalização de documentos e as reuniões em formato digital/online, ainda existem vários aspetos que podem ser melhorados de forma a reduzir desperdício e tornar os processos de escritório mais *Lean*.

A tomar em consideração a própria observação que foi conduzida ao longo do estágio, o escritório, em particular, o departamento de RH, ainda se apoia muito no arquivo de documentos em formato de papel, o que traz inevitavelmente uma acumulação de documentos, prejudicando, assim, a utilização prática de espaço. Aliás, esta acumulação pode dificultar ainda mais a procura de informação, pois fica complicado distinguir entre o que é efetivamente necessário arquivar e o que não é. O registo constante de faltas em folhas de ausência implica a criação de vários dossiers, sendo que apenas quem tem a designação profissional *M&P* – colaboradores nas áreas da gestão, engenharia, RH e quem tem licenciaturas, consegue inserir em sistema interno as faltas e dias de férias para processamento. Além disto, nota-se também a impossibilidade de receber os recibos de vencimento por via eletrónica, o que, além de ser algo negativo para o ambiente devido ao uso desnecessário de papel, é uma prática mais custosa em termos de tempo, uma vez que tem de ser feita todos os meses a divisão dos envelopes por área de trabalho e a consequente entrega dos mesmos aos supervisores.

De acordo com as respostas ao questionário, um aspeto que ressalta é a necessidade de uma análise de valor dos procedimentos administrativos e de comunicação. Essa mesma necessidade é justificada pelo excesso de fontes e canais de informação que, no fundo, é prejudicial à eficiência dos processos. Isto porque, caso se esteja constantemente a enviar a mesma informação por canais diferentes, a mensagem pode ser até desvalorizada ou pode haver incoerência e mal-entendidos, sendo, por isso, essencial que a informação transmitida entre chefias e colegas seja direta e que já se saiba de antemão qual o canal principal de informação para não se ser apanhado desprevenido. O uso inadequado ou desmedido das ferramentas de comunicação no dia-a-dia pode até conduzir a uma exaustão mental, tendo em conta a exposição do indivíduo. Tal como está explícito numa das respostas: “Usar um canal de difusão *top down* apenas, não vários.”. Ainda neste âmbito, a clarificação das cadeias de decisão é igualmente importante para limitar o excesso de informação: se cada colaborador tiver consciência do seu papel na empresa e das suas funções e se as cadeias de decisão estiveram bem definidas, a quantidade de *spam* também irá diminuir.

Neste sentido, os *5S* também são uma ferramenta útil para promover e aplicar o *Lean Office* nos escritórios, tendo sido apontada como sugestão “mais rigor nos *5S* e

responsabilidade no tratamento de produtos". Os *5S*, tal como já foi explicado anteriormente, procuram a organização do espaço de trabalho, através de processos estandardizados conhecidos pelos colaboradores, de modo a promover a eficiência, reduzindo custos e desperdício. No fundo, para que isto seja possível, também é necessário que haja reconhecimento por parte da empresa para investir na otimização destes processos e reforçar através da sua cultura a sua importância. Tal como foi apontado numa das respostas do questionário, deve "haver um maior investimento em termos de hardware e *software*.".

A presença do *Kaizen* e dos *5S* na cultura da empresa já facilita à partida a adaptação para práticas de *Lean Office*, no entanto, tendo por base a filosofia de melhoria contínua, às vezes pequenos ajustes fazem grandes diferenças no trabalho diário das pessoas e na forma como são conduzidas as atividades. O objetivo do *Lean Office* neste âmbito é efetivamente melhorar os processos de maneira a facilitar o entendimento entre vários níveis hierárquicos, promovendo uma comunicação transparente e objetiva, enquanto se reduz nos custos. Tendo a Faurecia uma reputação consolidada no investimento em sustentabilidade, é expectável que haja também uma consciencialização sobre estes problemas que podem parecer menores à primeira vista, mas que na verdade também têm impacto no ambiente, na criação de desperdício e no bem-estar dos colaboradores.

Por forma a identificar de forma mais clara os pontos fortes e fracos da abordagem da Faurecia em relação a práticas *5S/Kaizen* e *Lean Office*, com base nos resultados obtidos, foi construída uma matriz *SWOT*, também conhecida por análise FOFA (Forças, Oportunidades, Fraquezas, Ameaças). A divisão destas quatro variáveis decide-se entre ambiente interno (Forças e Fraquezas) e ambiente externo (Oportunidades e Ameaças). O ambiente interno, neste caso, remete para a forma como são integrados os processos, a sua consequente padronização, a eliminação de desperdício e o foco no plano de negócio atual. Já o ambiente externo diz respeito às decisões estratégicas consoante o mercado em que a empresa está inserida e à procura por oportunidades que beneficiem o negócio e, também, à redução de determinados erros que possam comprometer a imagem da empresa.

Neste caso, construiu-se, então, a figura 1 onde estão presentes estas quatro variáveis consoante o que foi obtido em termos de informação e resultados no decorrer do estágio relativo às práticas *Lean*.

Figura 1

Matriz SWOT

4.4 Discussão crítica das Atividades de Estágio

• Análise crítica das atividades desenvolvidas à luz dos modelos teóricos de referência identificados na literatura

As atividades desenvolvidas no estágio, como já foi referido anteriormente, foram mais direcionadas para a GARH. Tendo isto em consideração, é possível afirmar que a experiência de estágio conseguiu incluir vários dos objetivos que estão subentendidos numa GARH, nomeadamente, em atividades de controlo e supervisão. No que diz respeito aos *5S*, as atividades desenvolvidas no departamento de RH também já incluíam certos procedimentos relativos a esta metodologia, presente, por exemplo, na limpeza e desinfeção da secretária antes de se iniciar o trabalho e no final do dia, tendo atenção para colocar tudo o que se tratasse de documentos e outras folhas nos respetivos arquivos e o que ainda precisasse de ser visto guardado nas gavetas ou pastas apropriadas, seguindo os princípios de *Seiri, Seiton, Seiso, Seiketsu e Shitsuke*. Além disso, o questionário dedicado aos colaboradores sobre os *5S* veio

reforçar os conceitos aprendidos através da revisão de literatura. As questões relacionadas com o *Lean Manufacturing*, no que toca a procedimentos *Lean* no núcleo da fábrica, foram abordados na primeira semana de estágio, com a integração numa equipa das linhas de produção, que contou com a explicação de como eram realizadas atividades que têm por base os *5S*, o *JIT* e o *Poka-Yoke*, por exemplo. Relativamente ao *Lean Office*, apesar de não ser uma prática tão abertamente discutida pela Faurecia, existem certas práticas que já foram aplicadas no que diz respeito à redução de desperdício, quanto aos sete tipos de desperdício administrativo identificados na revisão de literatura, mas continua a haver espaço para melhoria, o que foi também acentuado pelas respostas no questionário aplicado aos colaboradores sobre este tema.

• Contributos das Atividades desenvolvidas e das propostas de melhoria para a área e para a Organização

As atividades desenvolvidas, a nível pessoal, foram muito úteis porque permitiram um primeiro contacto profissional com a área de RH no formato de estágio curricular. Juntamente com a receção agradável por parte de colegas, foi interessante do ponto de vista profissional e pessoal o desenvolvimento das atividades e a interação com as pessoas. A presença de estagiários na organização dá azo a novas perspetivas, através da partilha de conhecimentos e propostas de melhoria.

Além disso, contribuiu-se, no decorrer do estágio, com o apoio nas tarefas administrativas, o que permitiu aliviar algum trabalho das colegas, para que as mesmas também se conseguissem focar noutras tarefas. Nomeadamente, no que diz respeito à marcação de análises periódicas dos colaboradores, para a qual era necessário despender algum tempo a organizar, uma vez que dependia também do diálogo com o posto médico do parque industrial. Juntamente com a organização das folhas de presença e documentos relativos às baixas e isolamentos, foi possível diminuir a acumulação de papéis, colocando-os nos dossiers respetivos. Adicionalmente, a supervisão sob o Questionário de Satisfação também permitiu que durante uma semana os colaboradores tivessem apoio na realização dos mesmos e que fossem entregues os brindes respetivos numa sala para esse efeito, sem que fosse prejudicado ou interrompido o trabalho executado pelas colegas no departamento de RH.

No que diz respeito a propostas de melhoria, tomando em consideração os resultados dos questionários e a observação levada a cabo no decorrer do estágio, espera-se que seja possível para a organização desenvolver estratégias que permitam a otimização de certos processos, nomeadamente administrativos, na perspetiva de os tornar mais acessíveis para o utilizador e menos consumidores de tempo. Aliás, através deste estágio e do trabalho desenvolvido,

questões como a produtividade, o bem-estar, a motivação e a satisfação dos colaboradores também foram abordadas, permitindo oferecer à empresa uma visão geral sobre estes aspetos enquadrado nas suas práticas *Lean*. Ainda mais, por ter sido a primeira vez que se desenvolveu um relatório de estágio com este tema na empresa e com a colaboração direta dos trabalhadores através dos questionários.

Por último, relativamente à área de RH, o que foi observado e relatado neste estágio no âmbito de *Lean Office* teve como objetivo salientar que o *Lean* não se trata apenas de uma filosofia ou um conjunto de práticas aplicáveis às linhas de produção de uma empresa, e que pode de facto ter impacto na estratégia da organização, na qual o departamento de RH tem a oportunidade de desempenhar um papel relevante. De facto, notou-se que os próprios colaboradores admitem que podem ser feitas alterações no que diz respeito aos processos administrativos e tiveram a oportunidade de as explicar no questionário.

5. Conclusão

• Principais conclusões

As questões formuladas e objetivos definidos no início do estágio foram as seguintes: "Em que situações estão presentes as metodologias/ferramentas *Lean* - *Kaizen* e *5S* na empresa?"; "Qual é o impacto destas metodologias na satisfação, motivação e desempenho dos colaboradores?"; "É possível adaptar as práticas *Lean* para os escritórios, de modo a reduzir desperdício?"; "De que forma beneficiam os Recursos Humanos de uma abordagem *Lean*?".

Em relação à primeira questão, através do questionário realizado sobre os *5S*, foi possível obter respostas quanto à utilização dos *5S* na empresa. No geral, os colaboradores mostram ter conhecimento sobre as práticas de *5S* e a grande maioria recebe formação por parte da empresa neste tema, sendo que os *5S* estão presentes no dia-a-dia dos trabalhadores na fábrica, tal como está explícito no capítulo acerca dos resultados obtidos. A partir da observação que foi conduzida, até pela primeira semana de estágio que se realizou numa das linhas de produção, os colaboradores têm como rotina a organização e desinfeção dos materiais e dos postos de trabalho, assim que iniciam as funções, e a consequente limpeza e arrumação dos mesmos, no final do turno. Nos escritórios, os *5S* também são respeitados, havendo a mesma rotina de desinfeção das secretárias e a preocupação em manter sempre tudo arrumado no seu devido lugar no final do dia de trabalho, com atenção para não deixar documentos ou outro tipo de papéis desorganizados. Ainda assim, o uso frequente de papel para entrega de documentação, por exemplo, no que diz respeito a faltas de colaboradores, mapas de horas extra e registos de

formações, torna a organização de documentos mais difícil, pois implica que se acumulem. Neste sentido, a empresa demonstra ainda certas dificuldades em fazer a transição do papel para o digital, apesar de já terem sido realizadas mudanças no ano de 2021, como é o caso do registo de faltas num *software* específico da empresa, relativamente a supervisores e colaboradores com cargos de gestão e nos departamentos de escritório e, espera-se que, em 2022, já seja possível que os supervisores que dão formações internas consigam fazer o registo das mesmas através do *software* R15, incluindo o registo de presenças dos formandos. O *Kaizen*, por sua vez, sendo a base da estratégia de melhoria contínua da Faurecia, encontra-se presente no *FES* e fica evidenciado ainda nas sugestões para o prémio de ideias de melhoria, que está aberto a todos os colaboradores e cujo júri é reunido todos os meses. Ainda assim, a presença desta metodologia *Lean* não está tão abertamente difundida pela fábrica como estão os *5S*, que logo no processo de acolhimento e integração, e até nos folhetos *Momento Care* do departamento de Higiene e Segurança no Trabalho, são mencionados.

Em relação à segunda pergunta que foi colocada, "Qual é o impacto destas metodologias [*Kaizen* e *5S*] na satisfação, motivação e desempenho dos colaboradores?", o questionário que foi colocado aos colaboradores que trabalham diretamente na fábrica abordou, exatamente, os parâmetros da satisfação, produtividade e motivação. Os resultados, no que diz respeito à satisfação, demonstram que mais de metade dos colaboradores em qualquer uma das questões considerou que concordava de forma Suficiente ou Muito. Relativamente à produtividade, os resultados foram idênticos, com a maioria dos participantes a responder Suficiente ou Muito às questões. Por fim, a motivação também conseguiu resultados bastante favoráveis. No entanto, a última questão colocada neste parâmetro da motivação, "Considera que devia haver mais reconhecimento individual ou de equipa pelo desempenho eficaz dos *5S*?", também recebeu a maioria das respostas nos níveis Suficiente ou Muito, o que se traduz numa certa insatisfação dos colaboradores pelo reconhecimento atual destas práticas na empresa, levando a crer que seja necessário a criação de mais estratégias para este propósito. No geral, as médias de resposta foram positivas, como foi explicado no capítulo "Resultados Obtidos". Os *5S* sem dúvida têm impacto na satisfação, motivação e produtividade dos colaboradores, sendo que estas variáveis influenciam-se umas às outras: funcionários satisfeitos e motivados irão produzir mais e entregar melhores resultados. No que diz respeito à motivação, colaboradores que se sintam motivados e produzam mais e melhor, também receberão *feedbacks* mais positivos por parte dos supervisores ou chefia. Quanto à satisfação, é extremamente importante perceber quais os motivos de insatisfação dos colaboradores, de modo a que se possa avançar com estratégias de melhoria. No fundo, os *5S* promovem a organização do posto de trabalho, permitindo que haja

rigor e brio na execução das tarefas e que os colaboradores saibam o que precisam de fazer para manter o posto de trabalho limpo e sem perigos. Este conhecimento dos seus deveres aumenta o sentido de responsabilidade e a autonomia, o que pode conduzir a um sentimento de maior satisfação e motivação no local de trabalho, uma vez que os colaboradores conseguem desempenhar as suas funções de maneira correta, sem necessitar de supervisão constante. A produtividade, neste sentido, também é influenciada positivamente pelos *5S*, pelo facto de se minimizarem contratempos, permitindo, assim, que não hajam tantas distrações e que os trabalhadores, por consequência, se concentrem melhor nas suas tarefas. O *Kaizen*, por sua vez, ao estar integrado no *FES*, tem como objetivo promover a melhoria contínua através de pequenas mudanças, o que se encontra presente todos os dias na fábrica através da identificação, por parte de cada equipa, no final do turno, de eventuais perigos ou constrangimentos que possam ter reparado nesse dia, por exemplo, piso escorregadio ao pé de uma determinada máquina. Estas pequenas mudanças, quando feitas continuamente, contribuem para que haja uma participação ativa dos colaboradores para a melhoria da fábrica, permitindo que os mesmos se sintam incluídos e que as suas sugestões sejam levadas em consideração.

Quanto à terceira questão, "É possível adaptar as práticas *Lean* para os escritórios, de modo a reduzir desperdício?", através do questionário aplicado aos colaboradores de vários departamentos, foi possível perceber que, sim, é possível, e já foram feitos progressos nesse sentido, mas ainda há um caminho a percorrer para a Faurecia no sentido de otimizar os seus processos administrativos e há espaço para melhorias na redução de desperdício. Nomeadamente, os progressos que foram feitos para aplicar o *Lean* nos processos administrativos incluem a digitalização de certos documentos, de modo a que não se tenha de imprimir páginas desnecessariamente e que seja mais prática e imediata a partilha dos mesmos. Além disto, as reuniões online em vez de presenciais também vieram poupar papel. No entanto, ainda podem ser aplicadas várias medidas, que já foram apresentadas anteriormente, a partir das respostas escritas pelos colaboradores no questionário e pela observação efetuada no decorrer do estágio.

Aliada a esta questão, vem a seguinte "De que forma beneficiam os Recursos Humanos de uma abordagem *Lean*?". Tendo em consideração tudo o que foi observado no estágio no departamento de RH, destacam-se algumas oportunidades para implementar práticas *Lean*, especialmente no que diz respeito à GARH, tais como a mudança de entrega de recibos de vencimento em papel para formato digital, através de email, por exemplo; ou a criação de uma plataforma online através da qual os colaboradores conseguissem aceder a recibos de vencimento, horas extra e outros, que até poderia ser viável, por exemplo, na mesma plataforma

em que se realizam as formações online (*MOOCs*); agilizar a forma como se registam as presenças nas formações através do *software* R15, de modo a que seja possível a quem dê a formação de colocar diretamente os participantes sem que seja necessário imprimir uma lista de presenças e entregar ao formador, e que os participantes também conseguissem fazer a avaliação do formador/formação pelo mesmo processo; digitalizar baixas médicas quando entregues em papel e arquivar numa pasta indicada para as mesmas, de forma a reduzir a quantidade de papel e dossiers nos escritórios.

No geral, os objetivos definidos para o estágio foram cumpridos, contando-se, no entanto, com algumas limitações, como a falta de articulação entre as atividades e a proposta inicial de estágio, o que não prejudicou totalmente a elaboração deste relatório, mas poderia ter sido interessante observar com mais atenção e com algum apoio aspetos das metodologias *Lean* mais detalhadamente no interior da fábrica, em especial no que diz respeito ao *Kaizen*. Tendo em consideração que grande parte das atividades decorreram no escritório da fábrica, a presença no interior da mesma foi apenas pontual, devido a motivos específicos, como idas ao armazém ou entrega de algum material aos supervisores da área de logística, à exceção da primeira semana, como foi explicado anteriormente. Devido, também, ao próprio estágio decorrer no departamento de RH e não estar diretamente relacionado com o departamento que diz respeito ao *FES*, as atividades não foram articuladas para incluir a temática relativa ao *Kaizen* em específico.

• Implicações práticas

Em geral, a realização deste estágio ofereceu várias competências, tanto *hard* como *soft*, que serão certamente úteis para próximas experiências profissionais. A tipologia de estágio curricular, que implicou a elaboração deste relatório, também permitiu que fossem colocadas em prática certas metodologias de investigação para obter informação e material relevante. De facto, todas as correções e críticas construtivas em relação ao relatório em si e também ao estágio, possibilitaram a melhoria de vários aspetos, como a escrita, por exemplo, e o sentido de responsabilidade. Além disto, o regime presencial do estágio, ou seja, a presença diária nas instalações da fábrica, também deu azo a um melhor entendimento das funções e da própria cultura e valores da Faurecia.

• Recomendações

As metodologias *Lean*, nomeadamente o *Lean Manufacturing*, mencionadas no decurso deste trabalho, já foram alvo de muitas investigações e estudos, sendo o *Lean Office* mais recente neste espectro.

Tendo em consideração a revisão de literatura efetuada, é possível adaptar os princípios de *Lean Manufacturing* para *Lean Office*, especialmente no que diz respeito à redução de desperdício, se bem que possa ser uma tarefa mais complicada para processos administrativos devido às suas caraterísticas. Ainda assim, tendo por base os sete tipos de desperdícios *Muda*, adaptados para a realidade *Lean Office*, desde que haja empenho por parte dos responsáveis em identificar estes desperdícios no dia-a-dia, é possível aumentar a eficiência nos processos administrativos e, consequentemente, tornar a empresa mais atrativa para a retenção de talento e para lhe conceder uma vantagem competitiva.

Relativamente ao departamento de RH, especialmente nas tarefas de gestão administrativa, seria útil colmatar certos desperdícios já mencionados neste relatório, uma vez que os RH são um dos órgãos fulcrais para estabelecer a comunicação na empresa e qualquer impedimento ou atraso neste sentido pode comprometer o funcionamento de outros departamentos e afetar a satisfação dos próprios colaboradores. Além disso, se a empresa já consegue definir solidamente práticas *Lean* nas áreas de produção, deve haver um alinhamento nesse sentido também para os departamentos de RH. Tal como consta na filosofia *Kaizen*, a "mudança para melhor" é algo gradual, que se vai estabelecendo com o passar do tempo, encontrando sempre soluções e alternativas melhores ao longo do caminho.

No que concerne à abordagem do *Kaizen* e *5S*, também já amplamente estudados na literatura, confirmou-se a solidez destes conceitos no núcleo da empresa, através também do manual *FES X.0*, que continha várias secções focadas apenas nestes aspetos. Os colaboradores, por sua vez, reconhecem que tanto os *5S* como a melhoria contínua (*Kaizen*) são úteis para desempenhar corretamente as suas funções. Partindo deste princípio, sendo algo que já está consolidado pelos trabalhadores, é expectável que a empresa continue a incentivar a adoção destas práticas, como tem vindo a fazer ao longo dos anos.

• Limitações do Estágio Curricular e desafios para futuros estágios

As limitações do estágio curricular estiveram relacionadas exatamente com a elevada burocracia que acompanha uma empresa desta dimensão e com as diretrizes já estabelecidas quanto aos planos de estágio. Além disso, o próprio limite de duração do estágio também pode ser considerado um impedimento, uma vez que é necessário obter as informações necessárias

para elaborar o relatório dentro desse período e, dependendo do tema a investigar, pode ser mais difícil reunir as condições pretendidas para estudar e inserir no trabalho. A acrescentar a este fator, a disponibilidade dos colaboradores, que além das suas tarefas diárias podem ter de prestar atenção a eventuais auditorias, torna-se escassa para outro tipo de atividades que possam ser relevantes para os estagiários. Nomeadamente, em vez de se ter realizado um questionário acerca do *Lean Office*, teria sido interessante optar por um *focus group*, um método de investigação que consiste, por exemplo, em reunir um grupo determinado de colaboradores e levar a discussão possíveis ideias de melhoria sobre como otimizar os procedimentos de escritório, numa vertente também de *brainstorming*. Em relação ao questionário sobre os *5S*, apesar da adesão não ter sido desfavorável, pensou-se inicialmente utilizar um dos *tablets* da empresa para que operadores de linha que não tivessem email profissional pudessem responder também, mas, por ser algo que eventualmente prejudicasse o funcionamento da produção, não foi possível de realizar.

No que diz respeito a desafios para futuros estágios, seria benéfico para a empresa levar mais em consideração os objetivos do estagiário que acolhe consoante o seu tema de investigação, de forma a que não se criem lacunas relativamente aos planos de estágio. Para observar a metodologia *Kaizen* mais de perto e como a mesma se desenrola na fábrica, não houve muitas oportunidades para o fazer, sem ser na participação para o júri de ideias de melhoria.

Ainda assim, independentemente das limitações mencionadas, é possível concluir que o estágio proporcionou muitas oportunidades de desenvolvimento pessoal e profissional e que foram feitas adaptações tendo em consideração a disponibilidade dos colegas e dos colaboradores. No seu todo, a experiência foi muito gratificante e o acompanhamento e apoio por parte dos colegas, especialmente do departamento de RH, foi constante.

6. Referências

Botelho, C. (2017). Introdução à Gestão de Recursos Humanos. In M.P. Lopes, A. Lopes, C. Botelho, P.J. Palma, H. Marujo & C. Gomes (Eds.), *Gestão de Recursos Humanos: Modelos e técnicas. Tomo 3: Recursos Humanos* (pp. 21-56). Edições ISCSP.

Byfuglien, J., Torstensen, H., & Trolie, A. (2012). The improvement of HR Management by using Lean. In United Nations Economic Commission for Europe (Ed). *Human resources management and training: Compilation of good practices in statistical offices* (pp. 253-259). United Nations. https://doi.org/10.18356/6604b68f-en.

CIPD. (s.d). CIPD HR Profession Map. Acedido a 18 de novembro, 2021, a partir de https://www.cipd.co.uk/cipd-hr-profession/cipd-hr-profession-map/default.html

Coimbra, E. (2016). *Kaizen: Uma estratégia de melhoria, crescimento e rentabilidade*. McGraw Hill/Intraamericana de España, S.L.

Coutinho, J. (2013). *Melhoria contínua numa empresa do ramo automóvel*. [Dissertação de mestrado, Universidade de Aveiro]. Repositório Comum.

Dekier, L. (2012). The Origins and Evolution of Lean Management System. *Journal of International Studies*, 5 (1), 46-51. https://doi.org/10.14254/2071-8330.2012/5-1/6

Dennis, P. (2007). *Lean production simplified: A plain language guide to the world's most powerful production system* (2ª ed.). Productivity Press.

Derdak, T., & Grant, T. (2005). *International directory of company histories* (Vol. 70). St. James Press.

Faurecia. (2021, junho). *Group Management System Handbook.*

Faurecia. (2017, junho). *Group Quality Policy.* Patrick Koller. https://bit.ly/3hNd36f

Faurecia. (2020). *Universal Registration Document.* https://bit.ly/3HRUwQY

Faurecia. (2021). *FES X.0 Handbook.*

Faurecia. (2021). *Our history*. https://bit.ly/36Xe6hK

Faurecia. (2021). *Sustainability Guide.* https://bit.ly/3IU5IOn

Golden, W. (Ed.). (2021). *Project management and Human Resources: How to use Agile, Scrum, Lean Six Sigma, Kanban and Kaizen for managing projects along with a guide on Human Resource Management*. Amazon Fulfillment.

Helmold, M. & Samara, W. (2019). *Progress in performance management: Industry insights and case studies on principles, application tools, and practice.* Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-030-20534-8

Iuga, M. & Kifor, C. (2013). Lean Manufacturing: The when, the where, the who. *Revista Academiei Fortelor Terestre*, *18*(4), 404-410.

Junior, E., Oliveira, G., Santos, A., & Schnekenberg, G. (2021). Análise documental como percurso metodológico na pesquisa qualitativa. *Cadernos da Fucamp, 20*(44), 36-51.

Magalhães, J. (2017). Gestão Administrativa de Recursos Humanos. In M.P. Lopes, A. Lopes, C. Botelho, P.J. Palma, H. Marujo & C. Gomes (Eds.), *Gestão de Recursos Humanos: Modelos e Técnicas. Tomo 3: Recursos Humanos* (pp. 290-309). Edições ISCSP.

Magalhães, J.C., Alves, A.C., Costa, N., & Rodrigues, A.R. (2019). Improving processes in a postgraduate office of a university through Lean Office tools. *International Journal for Quality Research*, 13(4), 797–810. https://doi.org/10.24874/IJQR13.04-03

Melara, J.P.R., Lima, R.M., & Souza, T.A. (2017, julho 6-7). *Lean Office: A systematic literature review* [Apresentação de poster]. International Joint Conference, Valência, Espanha. https://bit.ly/3sHjUV0

Michalska, J., & Szewieczek, D. (2007). The 5S methodology as a tool for improving the organization. *Journal of Achievements of Materials and Manufacturing Engineering, 24*(2), 211-214.

Osada, T. (1991). *The 5S's: Five keys to a total quality environment*. Quality Resources.

Prodanov, C., & Freitas, E. (2013). *Metodologia do Trabalho Científico: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico* (2ª Ed.). Feevale.

Sá-Silva, J., Almeida, C., & Guindani, J. (2009). Pesquisa documental: pistas teóricas e metodológicas. *Revista Brasileira de História & Ciências Sociais, 1*(1), 1-15.

Richardson, R. J. (1999). *Pesquisa social: métodos e técnicas* (3ª Ed.). Atlas.

Ramos, P., Ramos, M.M, & Busnello, S. J. (2003). *Manual prático de metodologia da pesquisa: artigo, resenha, projeto, TCC, monografia, dissertação e tese.* Acadêmica.

Solís-Quinteros, M. M., Zayas-Márquez, C., Ávila-López, L. A., & Carrillo-Gutirrez, T. (2021). Lean Manufacturing as a Strategy for Continuous Improvement in Organizations. In Karmen Pažek (Ed.). *Lean Manufacturing* (pp. 131-144). IntechOpen. https://doi.org/10.5772/intechopen.96427

Stewart, J. (2012). *The Toyota Kaizen continuum: A practical guide to implementing Lean*. Productivity Press.

Suárez-Barraza, M.F., & Miguel-Dávila, J.A. (2009). Encontrando al Kaizen: Un análisis teórico de la Mejora Continua. *Pecvnia: Revista de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Universidad de León, 7*, 285-311.

Tapping, D., & Shuker, T. (2010). *Lean Office: Gerenciamento do fluxo de valor para áreas administrativas - 8 passos para planejar, mapear e sustentar melhorias Lean nas áreas administrativas*. Editora Leopardo.

Trent, R.J. (2008). *End-to-End Lean Management: A guide to complete supply chain improvement.* J. Ross Publishing. https://bit.ly/3hIQzU1

Werther, W.B., & Davis, K. (1983). *Administração de pessoal e recursos humanos*. McGraw-Hill.

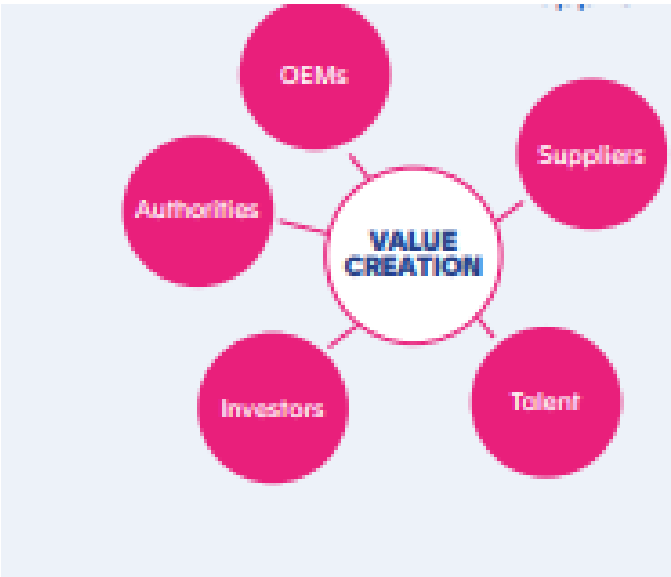
Wilson, L. (2010). *How to implement Lean Manufacturing.* McGraw-Hill Education. https://bit.ly/3HOrn8Z

Womack, J. (2008, fevereiro 27). *Das ferramentas enxutas (lean tools) ao gerenciamento enxuto (lean management): a situação da mentalidade lean em 2007*. Lean Institute Brasil. https://bit.ly/3KrHVFT

7. Anexos

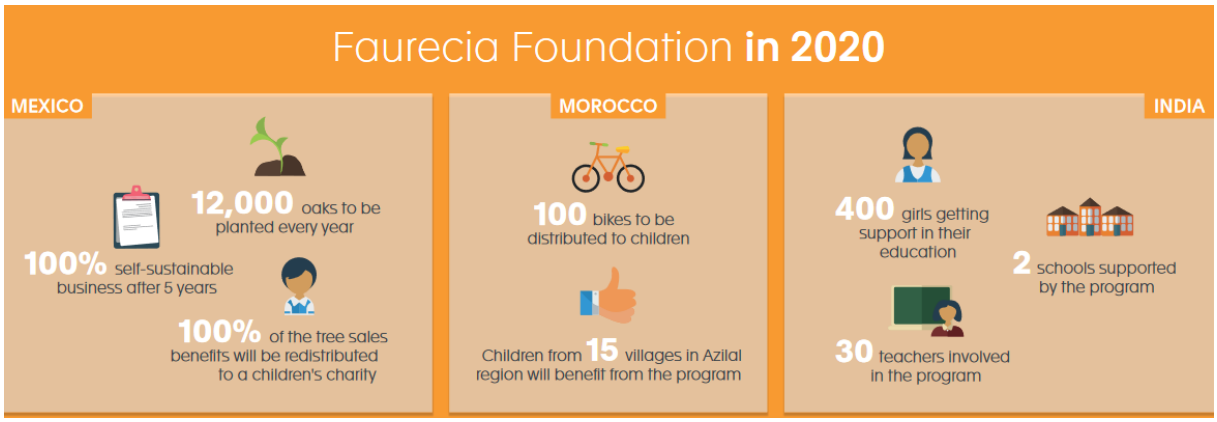
Anexo 1 - Mapa Funcional de RH. Fonte: https://bit.ly/3CiFm64

Anexo 2 - A Faurecia pelo Mundo. Fonte: *Universal Registration Document*, Faurecia (2020).



Anexo 3 - Criação de Valor na Faurecia. Fonte: *Universal Registration Document*, Faurecia (2020).

Anexo 4 - Princípios da Faurecia. Fonte: *Universal Registration Document*, Faurecia (2020).



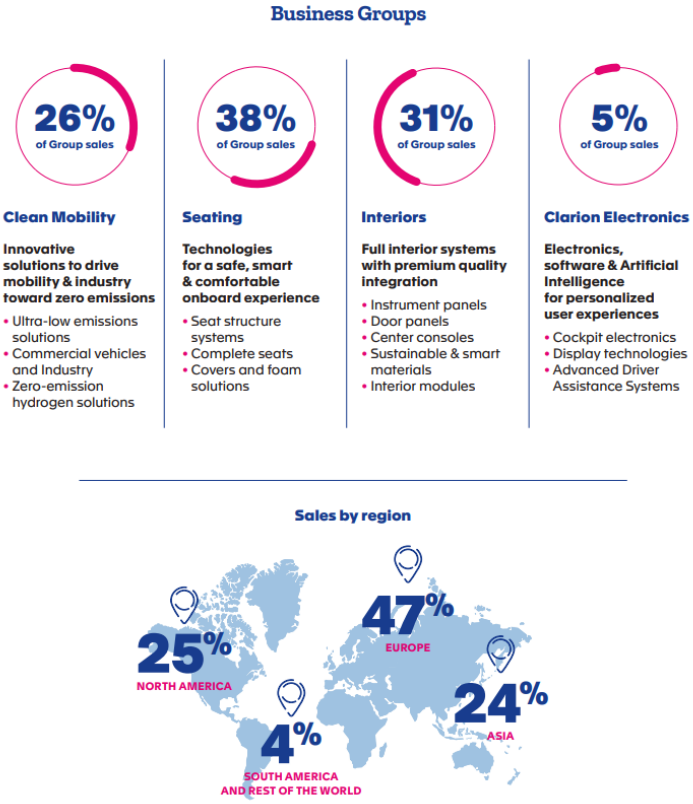
Anexo 5 – Ações de sustentabilidade e solidariedade da Faurecia Foundation. Fonte*: Universal Registration Document* (2020).

Anexo 6 – Os quatro Grupos de Negócio da Faurecia. Fonte: *Faurecia Group Management System Handbook* (2021).

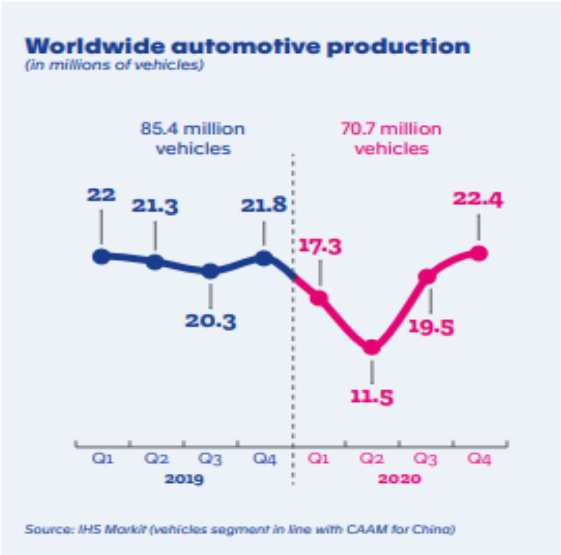
Anexo 7 – Clientes Faurecia. Fonte: *Faurecia Group Management System Handbook (2021).*

Anexo 8 – Estruturas automóveis construídas na Faurecia – Sistemas de Interiores. Fonte: Coutinho, J. (2013).

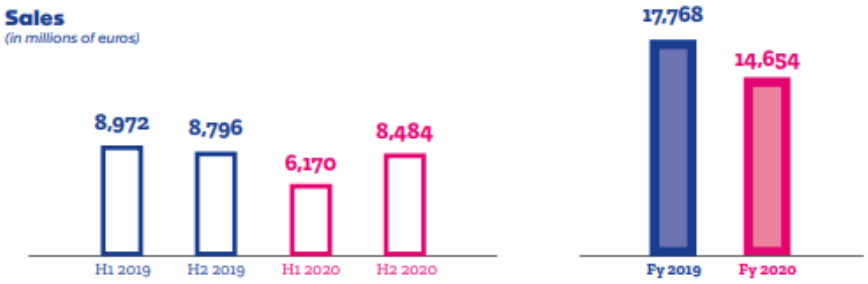
Anexo 9 – Instalações da Faurecia em Portugal. Fonte: Coutinho, J. (2013).



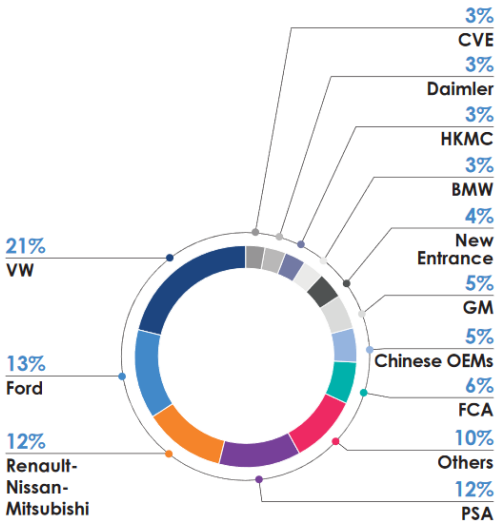
Anexo 10 – Vendas da Faurecia por Grupo de Negócio e por Região. Fonte: *Sustainability Guide*, Faurecia (2021).



Anexo 11 - Produção (em milhões de veículos) pela Faurecia a nível mundial (2019/2020). Fonte: *Universal Registration Document*, Faurecia (2020).



Anexo 12 – Vendas (em milhões de €) da Faurecia (2019/2020). Fonte: *Universal Registration Document*, Faurecia (2020).



Anexo 13 – Distribuição de Vendas da Faurecia por clientes (2020). Fonte: *Universal Registration Document* (2020), Faurecia.

	FY 2020			FY 2019		
(in € millions)	Sales	Operating Income	%	Sales	Operating Income	%
Europe	6,971.7	72.8	1.0%	8,641.4	558.0	6.5%
North America	3,631.5	33.4	0.9%	4,483.4	282.6	6.3%
Asia	3,528.1	308.3	8.7%	3,766.0	373.6	9.9%
South America	398.2	(5.6)	-1.4%	696.4	47.9	6.9%
Rest of the world	124.3	(2.7)	-2.2%	181.1	21.2	11.7%
TOTAL	14,653.8	406.2	2.8%	17,768.3	1,283.3	7.2%

Anexo 14 – Total em Vendas da Faurecia por Região (2020/2019). Fonte: *Universal Registration Document*, Faurecia (2020).

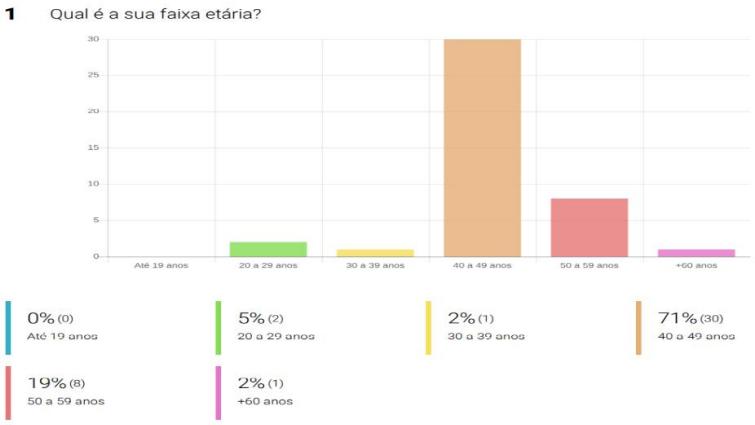
	FY 2020			FY 2019		
(in € millions)	Sales	Operating Income	%	Sales	Operating Income	%
Seating	5,559.5	190.6	3.4%	6,973.2	453.1	6.5%
Interiors	4,544.4	19.4	0.4%	5,370.2	293.7	5.5%
Clean Mobility	3,823.4	201.1	5.3%	4,653.5	524.6	11.3%
Clarion Electronics	726.5	(4.9)	-0.7%	771.4	11.9	1.5%
TOTAL	14,653.8	406.2	2.8%	17,768.3	1,283.3	7.2%

Anexo 15 – Total de Vendas da Faurecia por Área de Negócio (2019/2020). Fonte: *Universal Registration Document*, Faurecia (2020).

Anexo 16 – Matriz de Risco da Faurecia. Fonte: *Universal Registration Document*, Faurecia (2020).

	2020		2019	
	Training hours	Training hours per employee	Training hours	Training hours per employee
Europe	536,960	14.1	613,722	14.9
North America	434,420	24.7	515,765	27.5
South America	51,798	12.2	97,562	19.6
Asia	529,922	37.5	435,844	29.9
Others	107,253	15.8	203,445	28.2
FAURECIA	**1,660,353**	**20.6**	**1,866,338**	**21.6**

Anexo 17 –Horas de Formação na Faurecia, por Região (2020/2019). Fonte: *Universal Registration Document*, Faurecia (2020).



Anexo 18 – Faixa etária dos participantes no questionário *5S*

Anexo 19 – Antiguidade na empresa dos participantes no questionário *5S*

	Nada	Pouco	Não Aplicável/Indiferente	Suficiente	Muito	Weighted Average
De maneira geral, sabe o que são os 5S (Seiri, Seiton, Seisou, Seiketsu, Shitsuke)?	0 (0%)	0 (0%)	1 (2%)	14 (33%)	**27 (64%)**	4.62 / 5
Tem oportunidade de aplicar os 5S no dia-a-dia da empresa?	1 (2%)	1 (2%)	6 (14%)	**19 (45%)**	15 (36%)	4.1 / 5
Desde que está na empresa, houve algum empenho por parte da sua chefia para o informar acerca dos 5S?	0 (0%)	2 (5%)	3 (7%)	**21 (50%)**	16 (38%)	4.21 / 5
Já recebeu algum material informativo/de aprendizagem acerca dos 5S?	0 (0%)	4 (10%)	5 (12%)	**17 (40%)**	16 (38%)	4.07 / 5
Já teve alguma formação neste tema?	1 (2%)	3 (7%)	4 (10%)	**19 (45%)**	15 (36%)	4.05 / 5
Acha que a empresa devia melhorar a divulgação das práticas 5S?	0 (0%)	2 (5%)	3 (7%)	**21 (50%)**	16 (38%)	4.21 / 5
						4.21 / 5

Anexo 20 – Os *5S* na visão dos colaboradores

	Nada	Pouco	Não Aplicável/Indiferente	Suficiente	Muito	Weighted Average
Aplicar os 5S (por ex. ter o posto de trabalho limpo) ajuda a melhorar a sua concentração durante as tarefas?	0 (0%)	0 (0%)	1 (2%)	14 (33%)	**27 (64%)**	4.62 / 5
No geral, os princípios dos 5S (Utilização, Ordenação, Limpeza, Padronização e Disciplina) são úteis para o seu trabalho?	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	14 (33%)	**28 (67%)**	4.67 / 5
Na sua opinião, as práticas 5S permitem trabalhar melhor em equipa?	0 (0%)	0 (0%)	1 (2%)	14 (33%)	**27 (64%)**	4.62 / 5
Seguir os 5S ajuda a cumprir as tarefas no tempo suposto?	0 (0%)	0 (0%)	3 (7%)	**27 (64%)**	12 (29%)	4.21 / 5
A aplicação dos 5S facilita um ambiente de trabalho mais organizado, prático e seguro?	0 (0%)	0 (0%)	1 (2%)	10 (24%)	**31 (74%)**	4.71 / 5
Na sua opinião, os 5S contribuem para a melhoria contínua (dos processos, tarefas, etc)?	0 (0%)	0 (0%)	4 (10%)	10 (24%)	**28 (67%)**	4.57 / 5
						4.57 / 5

Anexo 21 – A influência dos *5S* na produtividade dos colaboradores

	Nada	Pouco	Não Aplicável/Indiferente	Suficiente	Muito	Weighted Average
Sente-se satisfeito com a organização e limpeza do seu posto de trabalho?	0 (0%)	3 (7%)	7 (17%)	**27 (64%)**	5 (12%)	3.81 / 5
Considera que os 5S contribuem para o flow, ou seja, melhoram o envolvimento e imersão na sua atividade?	0 (0%)	0 (0%)	5 (12%)	**28 (67%)**	9 (21%)	4.1 / 5
Os 5S contribuem para o seu bem-estar no local de trabalho?	0 (0%)	0 (0%)	2 (5%)	14 (33%)	**26 (62%)**	4.57 / 5
Acha adequada a sua rotina de trabalho?	1 (2%)	3 (7%)	3 (7%)	**29 (69%)**	6 (14%)	3.86 / 5
						4.08 / 5

Anexo 22 – Os *5S* e a sua influência na satisfação dos colaboradores

	Nada	Pouco	Não Aplicável/Indiferente	Suficiente	Muito	Weighted Average
Os 5S contribuem para que valorize mais as suas tarefas?	1 (3%)	1 (3%)	5 (13%)	**24 (60%)**	9 (23%)	3.98 / 5
Os 5S são importantes para o dia-a-dia no trabalho?	0 (0%)	1 (3%)	2 (5%)	11 (28%)	**26 (65%)**	4.55 / 5
Os 5S permitem que execute de forma mais eficaz as suas funções, contribuindo para um sentimento de realização maior?	1 (3%)	0 (0%)	4 (10%)	**21 (53%)**	14 (35%)	4.18 / 5
Sente que os 5S lhe permitem ter mais confiança para identificar eventuais perigos ou constrangimentos no local de trabalho?	0 (0%)	0 (0%)	5 (13%)	16 (40%)	**19 (48%)**	4.35 / 5
A aplicação diária dos 5S motiva-o a contribuir com ideias de melhoria?	2 (5%)	3 (8%)	3 (8%)	**19 (48%)**	13 (33%)	3.95 / 5
Considera que devia haver mais reconhecimento individual ou de equipa pelo desempenho eficaz dos 5S?	1 (3%)	1 (3%)	1 (3%)	**19 (48%)**	18 (45%)	4.3 / 5

Anexo 23 – Os *5S* e a sua influência na motivação dos colaboradores

Lean Office: como reduzir o desperdício no escritório

1. Qual a sua faixa etária? *

Número de participantes:
7

- (0.0%): Até 19 anos

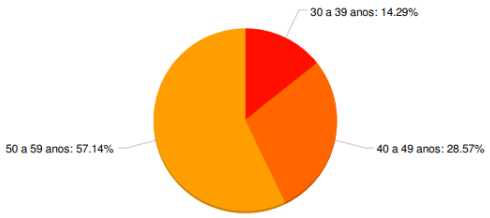
- (0.0%): 20 a 29 anos

1 (14.3%): 30 a 39 anos

2 (28.6%): 40 a 49 anos

4 (57.1%): 50 a 59 anos

- (0.0%): +60 anos



Anexo 24 – Faixa etária dos participantes no questionário *Lean Office*

2. Há quanto tempo está na empresa? *

Número de participantes:
7

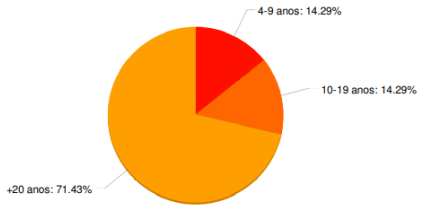
- (0.0%): Menos de 1 ano

- (0.0%): 1-3 anos

1 (14.3%): 4-9 anos

1 (14.3%): 10-19 anos

5 (71.4%): +20 anos



Anexo 25 – Antiguidade na empresa dos participantes no questionário *Lean Office*

INQUÉRITO (Anexo A)

Questionário aos Colaboradores Faurecia

No âmbito do Mestrado em Gestão e Estratégia Empresarial da Universidade Europeia, venho por este meio pedir a vossa colaboração no preenchimento do seguinte questionário acerca da Metodologia *Lean – 5S*.

Noto que o tratamento de dados é absolutamente confidencial e anónimo.

Este questionário está organizado por 5 etapas, sendo estas, por ordem:

1. Tempo na empresa
2. Os *5S*
3. Produtividade
4. Satisfação
5. Motivação

As questões aqui apresentadas são de natureza fechada, ou seja, ser-vos-á pedido que apenas selecionem uma resposta, neste caso, a que considerem mais adequada. As respostas das etapas 2, 3, 4 e 5 estão numeradas de 1 a 5, com a respetiva legenda: **1 = Nada; 2 = Pouco; 3 = Não aplicável/Indiferente; 4 = Suficiente; 5 = Muito**.

1.Tempo na empresa

1. Qual a sua faixa etária?

- Até 19 anos
- 20 a 29 anos
- 30 a 39 anos
- 40 a 49 anos
- 50 a 59 anos
- +60 anos

2. Há quanto tempo está na empresa?

- Menos de 1 ano
- 1-3 anos
- 4-9 anos
- 10-19 anos
- +20 anos

2.Os *5S*

Legenda: 1 = Nada; 2 = Pouco; 3 = Não aplicável/Indiferente; 4 = Suficiente; 5 = Muito

Questões		Avaliação				
		1	2	3	4	5
1.	De maneira geral, sabe o que são os *5S* (*Seiri, Seiton, Seisou, Seiketsu,Shitsuke*)?					
2.	Tem oportunidade de aplicar os *5S* no dia-a-dia da empresa?					
3.	Desde que está na empresa, houve algum empenho por parte da sua chefia para o informar acerca dos *5S*?					
4.	Já recebeu algum material informativo/de aprendizagem acerca dos *5S*?					
5.	Já teve alguma formação neste tema?					
6.	Acha que a empresa devia melhorar a divulgação das práticas *5S*?					

3.Produtividade

Legenda: 1 = Nada; 2 = Pouco; 3 = Não aplicável/Indiferente; 4 = Suficiente; 5 = Muito

Questões		Avaliação				
		1	2	3	4	5
1.	Aplicar os *5S* (por ex. ter o posto de trabalho limpo) ajuda a melhorar sua concentração durante as tarefas?					
2.	No geral, os princípios dos *5S* (Utilização, Ordenação, Limpeza, Padronização e Disciplina) são úteis para o seu trabalho?					
3.	Na sua opinião, as práticas *5S* permitem trabalhar melhor em equipa?					
4.	Seguir os *5S* ajuda a cumprir as tarefas no tempo suposto?					
5.	A aplicação dos *5S* facilita um ambiente de trabalho mais organizado, prático e seguro?					
6.	Na sua opinião, os *5S* contribuem para a melhoria contínua (dos processos, tarefas, etc)?					

4.Satisfação

Legenda: 1 = Nada; 2 = Pouco; 3 = Não aplicável/Indiferente; 4 = Suficiente; 5 = Muito

Questões		Avaliação				
		1	2	3	4	5
1.	Sente-se satisfeito com a organização e limpeza do seu posto de trabalho?					
2.	Considera que os *5S* contribuem para o *flow*, ou seja, melhoram o envolvimento e imersão na sua atividade?					
3.	Os *5S* contribuem para o seu bem-estar no local de trabalho?					
4.	Acha adequada a sua rotina de trabalho?					

5.Motivação

Legenda: 1 = Nada; 2 = Pouco; 3 = Não aplicável/Indiferente; 4 = Suficiente; 5 = Muito

Questões		Avaliação				
		1	2	3	4	5
1.	Os *5S* contribuem para que valorize mais as suas tarefas?					
2.	Os *5S* são importantes para o dia-a-dia no trabalho?					
3.	Os *5S* permitem que execute de forma mais eficaz as suas funções, contribuindo para um sentimento de realização maior?					
4.	Sente que os *5S* lhe permitem ter mais confiança para identificar eventuais perigos ou constrangimentos no local de trabalho?					
5.	A aplicação diária dos *5S* motiva-o a contribuir com ideias de melhoria?					
6.	Sente-se com mais apoio e com uma melhor compreensão das tarefas graças aos *5S*?					
7.	Considera que devia haver mais reconhecimento individual ou de equipa pelo desempenho eficaz dos *5S*?					

INQUÉRITO (Anexo B)

Questionário aos Colaboradores Faurecia

No âmbito do Mestrado em Gestão e Estratégia Empresarial da Universidade Europeia, venho por este meio pedir a vossa colaboração no preenchimento do seguinte questionário acerca do *Lean Office*.

Tendo em conta o tema do questionário, as questões serão de resposta aberta, para eventuais sugestões com que cada um possa contribuir para reduzir o desperdício no escritório.

Noto que o tratamento de dados é absolutamente confidencial e anónimo.

---

1. Qual a sua faixa etária?

- Até 19 anos
- 20 a 29 anos
- 30 a 39 anos
- 40 a 49 anos
- 50 a 59 anos
- +60 anos

2. Há quanto tempo está na empresa?

- Menos de 1 ano
- 1-3 anos
- 4-9 anos
- 10-19 anos
- +20 anos

3. Considera que a empresa adota práticas de *Lean Office*? Se sim, podia dar algum exemplo? (Ex: processos administrativos rápidos de modo a reduzir tempo de espera, substituição de métodos manuais para digitais através de programa X, documentação com propósito específico de forma a não acumular papelada em excesso, práticas dos *5S*).

4. Em termos de melhoria contínua para o escritório, o que é que aconselharia? Noutras palavras, o que é que poderia ser modificado ou otimizado de modo a facilitar o seu trabalho e o dos seus colegas?