

3ª parte



Quando lembramos que “gerenciar é atingir objetivos por meio de pessoas” percebemos que temos que dedicar atenção ao comportamento humano

Aspectos comportamentais no espírito de equipe

A pesar de não termos a pretensão de detalhar conceitualmente o assunto, devemos recordar a importância do tema e a repercussão que o mesmo pode acarretar na equipe de logística.

No início, os estudos enfatizavam a motivação, as atitudes e a cooperação no ambiente de trabalho, sendo que posteriormente foram ampliados para o ambiente da empresa/ organização como mais um fator a considerar para atingir determinados objetivos.

No caso específico da logística, o relacionamento se desenvolve em um ambiente complexo que depende da cooperação de clientes internos (produção, vendas, TI, RH, treinamento, etc) e externos (fornecedores e clientes).

Neste contexto, passamos a descrever algumas dicas úteis:

1 **A empresa:** a motivação, as atitudes e a cooperação para atingir os objetivos dependem diretamente do ambiente da empresa.

- Devido ao impacto que a logística pode causar sobre os clientes internos e externos ela é vista com a mesma importância que produção e vendas? Tem o mesmo nível hierárquico?
- O ambiente da empresa favorece o relacionamento com os clientes internos e externos?
- O ambiente da empresa favorece o relacionamento interno da equipe? Se o ambiente da empresa não é adequado, quais atitudes tomar para atenuar o problema? Você já pensou?

- A logística (e suas funções) é vista como uma equipe integrada com os demais setores da empresa? Se isto for um fato aumenta muito a possibilidade de ganhos globais (com “trade-off”), em contrapartida aos ilusórios ganhos localizados (por setor).

2 **O ambiente de trabalho:** da mesma forma que no ambiente da empresa, os objetivos dependem do ambiente de trabalho.

- O ambiente de trabalho favorece o relacionamento da equipe com os clientes internos e externos?
- O ambiente de trabalho favorece o relacionamento interno da equipe?
- Se o ambiente de trabalho não é adequado, quais atitudes tomar para atenuar o problema? Você já pensou?

3 **A equipe:** nas qualidades das pessoas encontra-se o rumo para o sucesso da logística:

- O gerente (o cargo pode mudar de acordo com o nível hierárquico) deve ter amplo domínio técnico, perfil de liderança, facilidade de comunicação e relacionamento (vertical e horizontal) e habilidade para administrar conflito tanto interno como externos com clientes e fornecedores;
- Os membros devem ser capacitados e com conhecimentos complementares, ter bom relacionamento com clientes internos e externos, e capacidade de suportar pressões sem perder o rumo ou objetivo.
- A equipe é treinada/reciclada periodicamente em assuntos técnicos e comportamentais?

- A rotatividade e os motivos de desligamento dos funcionários são conhecidos? Lembre-se que o custo de reposição e qualificação são muito elevados.
- É importante o monitoramento constante do clima organizacional (ambiente de trabalho), pois a sobrecarga pode gerar conflitos, deteriorar as atitudes, comprometer o ambiente e o espírito de cooperação e piorar o desempenho das funções. Você já se preocupou com este assunto? Coloque na pauta de sua reunião.

4 **Ciente como parte da equipe:** como a logística depende muito dos clientes internos e externos, devemos tentar atraí-los para fazer parte da equipe:

- Os clientes são consultados somente quando os problemas ocorrem?
- Você utiliza os clientes como fonte de informação?
- Os clientes são induzidos a participarem do espírito de equipe da logística?

5 **Clientes internos:** estes podem ser considerados como a base da logística (ou “fogo amigo”).

- A produção normalmente garante as entregas e tira os atrasos, porém também cobra o abastecimento de materiais.
- Se lembrarmos que logística é o gerenciamento do fluxo de materiais e informações, devemos considerar a tecnologia da informação (TI) como vital para viabilizar por meio de hardware e softwares as ferramentas de apoio necessárias à tomada de decisão.
- O setor de recursos humanos (RH) é fundamental para a formação da equipe, desde a seleção, no acompanhamento e no desenvolvimento.
- Devemos ter um carinho especial pelo treinamento, pois é por meio do seu apoio que podemos criar o espírito de equipe e maximizar o desempenho da

operação logística com os programas comportamentais e os técnicos com foco em custos e eficiência.

- Se por um lado a área de vendas garante o faturamento, por outro faz pedidos “impossíveis” de atender e cobra muito forte o nível de serviço?

6 **Cientes externos:** se por um lado temos “apenas” dois clientes externos, eles são os mais importantes e exigentes, além do que, em conjunto com a nossa empresa são partes integrantes da mesma cadeia de abastecimento, portanto com os mesmos objetivos a atingir.

- Os fornecedores são importantes para garantir os suprimentos da produção com qualidade e no tempo certo (JIT, “Just-in-Time”) e desde que devidamente qualificados e podendo contar com eles teremos o controle do processo de produção e distribuição.
- Os clientes, bem, destes não temos muito o que falar, temos que simplesmente atendê-los e, se pudermos, tratá-los como parte da equipe (como visto acima), aí seria o ideal.

7 **Pessoas que exercem funções simples também são clientes:** lembre-se que o pessoal do armazém, os motoristas e os ajudantes são os colaboradores que têm mais contato com o cliente (e também com o fornecedor).

- Nós damos oportunidade para as pessoas que exercem funções simples para participar dos levantamentos de problemas e da criação de soluções? Se tentar vai ficar surpreso com a enorme colaboração e que não é apenas de força bruta.

8 **Serviços terceirizados:** podemos considerar como um híbrido de cliente interno (situação anterior) e cliente externo

(contratado), pois é diferente da compra pura e simples de um produto ou serviço.

- Temos noção da dificuldade e complexidade de um processo completo e correto de terceirização?
- Temos conhecimento de que para que a terceirização seja correta devemos superar as questões relativas aos valores da empresa e só depois vem a preocupação com preços?
- Temos consciência de que o processo de terceirização começa efetivamente somente quando o contrato é assinado?
- A terceirização normalmente irá acarretar os diversos aspectos negativos dos clientes internos e dos externos.

9 **Avaliação da logística:** devem ser criadas metas e indicadores para avaliação e controle das atividades e custos, que normalmente representam entre 10% e 20% dos custos das empresas.

- Você já percebeu que equipes que não têm metas para atingir ficam desmotivadas?
- Metas viáveis que demandam esforço, estudo e criatividade aumentam a motivação para o trabalho. Lógico que devem ser reconhecidas posteriormente.
- Para a avaliação e controle de metas é fundamental o desenvolvimento de um bom conjunto de indicadores (custos, nível de serviço, etc).

10 **Faça com prazer:** como a logística demanda quantidade e qualidade de relacionamentos é fundamental para o sucesso da equipe que sejam desenvolvidas atividades sociais. Convide todos os envolvidos e não segregue por cargos. Isso ajudará a manter o relacionamento e a união da equipe de logística com os demais setores.

- Seriedade e competência são importantes, porém, é bom alternar com momentos mais leves. []