

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

LUIZ FLÁVIO VARGAS

GESTÃO DE PESSOAS COM FOCO NA PRODUTIVIDADE  
UM DIAGNÓSTICO EM UMA INDÚSTRIA DE MANUFATURA DE MADEIRA

CURITIBA  
2015

LUIZ FLÁVIO VARGAS

GESTÃO DE PESSOAS COM FOCO NA PRODUTIVIDADE  
UM DIAGNÓSTICO EM UMA INDÚSTRIA DE MANUFATURA DE MADEIRA

Trabalho apresentado ao Curso MBA  
Gestão Estratégica da UFPR -  
Universidade Federal do Paraná, para a  
disciplina TCC – Trabalho de Conclusão  
do Curso.

Prof. Cleverson Cunha

CURITIBA  
2015

## Resumo

Num mercado competitivo e globalizado que estamos inseridos atualmente, não basta termos um processo bem projetado e definido se não tivermos pessoas capacitadas e motivadas para fazer parte desse contexto e atingir seus objetivos, no curto prazo esse trabalho terá impacto apenas em um setor da organização, o principal, onde se agrega o maior valor ao produto, conseqüentemente se os resultados forem melhores dos que estamos praticando atualmente, o mesmo poderá e deverá ser expandido para toda a cadeia produtiva. A empresa tem essa cultura de replicar as boas praticas para toda a organização. O objetivo do trabalho é melhorar a Gestão de pessoas com foco na produtividade em uma empresa de manufatura de madeiras que tem uma dependência muito grande de mão de obra. As respostas que estávamos buscando no início desse trabalho foram ao longo do mesmo sendo respondidas, à medida que foi-se avançando nas análises em busca das causas do baixo desempenho de determinadas equipes, foi-se percebendo que as variáveis de processo e maquinas não tiveram representatividade e pouco contribuíram para o resultado final e o que foi aparecendo com grande representatividade foram os fatores que estão diretamente ligados ao recurso pessoas.

## Abstract

In a competitive and globalized market that we are currently inserting, it is not enough to have a well-designed and defined process if we do not have people qualified and motivated to be part of this context and reach its objectives, in the short term this work will impact only one sector of the organization, The main one, where the highest value is added to the product, consequently if the results are better than the ones we are currently practicing, the same can and should be expanded for the entire production chain. The company has this culture of replicating good practices throughout the organization. The goal of the work is to improve People-Centered Productivity Management in a wood-based manufacturing company that has a very large labor dependency. The answers we were looking for at the beginning of this work were answered along the way, as we progressed in the analyzes in search of the causes of the low performance of certain teams, it was realized that the process variables and machines did not have Representativeness and little contributed to the final result and what was appearing with great representativeness were the factors that are directly linked to the people resource.

## Histórico do Setor

Na história do setor madeireiro do Brasil, os profissionais que atuam nesse segmento não têm uma representatividade forte, como temos no setor metalúrgico, por exemplo, e também não tinham um padrão estabelecido de profissionais que buscassem formação para trabalhar e desenvolver a indústria madeireira, os profissionais que atuavam na indústria madeireira eram em sua maioria de outras formações que acabaram migrando para essa indústria ou profissionais que herdaram de seus familiares a tradição e o conhecimento prático para trabalhar com madeira.

Com a globalização de todos os mercados da atualidade e a necessidade de as empresas madeireiras tornarem-se competitivas no mercado internacional, surgiu-se então a necessidade de profissionais capacitados e qualificados com conhecimentos técnicos e específicos para atuar e desenvolver a indústria madeireira do país. No final da década 90 criou-se na Universidade Federal do Paraná o primeiro curso de Graduação no Brasil para formar Engenheiros Industriais Madeireiros capacitados tecnicamente para trabalharem com esse material de características únicas, a madeira. Atualmente temos várias Universidades formando esses profissionais. Esse assunto em tese está resolvido, entretanto, se deparamos com mais uma situação específica desse segmento, na indústria de manufatura madeireira o nível de tecnologia das máquinas e o nível de automação ainda são muito baixos, e os processos demandam de uma grande quantidade de funcionários na operação.

A indústria de manufatura de madeira tem hoje uma participação importante na economia do País, tanto no que diz respeito à questão econômica propriamente dita como na questão social em decorrência da grande necessidade de mão de obra. A edição de 2014 da revista *ibá* – Indústria Brasileira de Árvores apresenta a participação no PIB nacional, Produto Interno Bruto, em R\$ 56 bilhões em 2013 com crescimento de 6% em relação a 2012, gerando 4,40 milhões de empregos diretos e indiretos, com um aumento de 1% em relação a 2012.

Nosso clima, quente e úmido com estações meteorológicas bem definidas, favorece um rápido crescimento de florestas oriundas de reflorestamento, somado as técnicas de silviculturas resultam em uma grande oferta de árvores com características favoráveis para a indústria de manufatura. Em 2013, as indústrias de celulose, papel, painel, pisos e serrados consumiram juntas 56,9 milhões de metros cúbicos de madeira, 7,4% a mais que em 2012(*ibá* – 2014).

## Descrição da Empresa

O grupo é atuante uma referência no setor madeireiro no sul do Brasil, trabalhando em sua totalidade com madeira da espécie *pinus* sp oriundas de floresta certificadas e manejadas em acordo com a legislação vigente no País. O grupo, embora ainda jovem, uma vez que a primeira unidade foi criada em 1997 é composto de duas unidades industriais, a primeira unidade fabril no município de Jaguariaíva e a segunda, criada seis anos mais tarde, no município de Telêmaco Borba, ambas no estado do Paraná e Escritório comercial em Porto Alegre - RS. Ambas unidades produtivas com capacidade instalada capaz de transformar 75 mil toneladas/mês de toras de pinus em 20

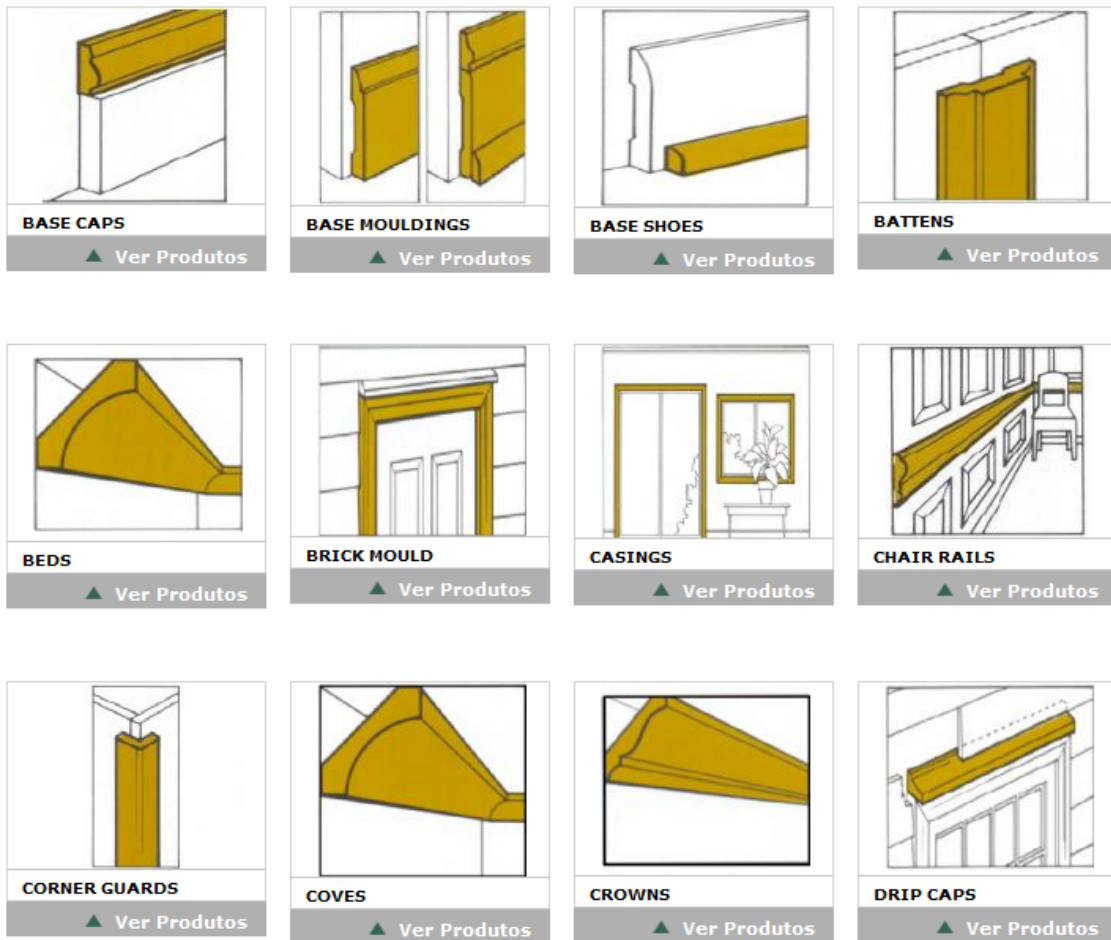
mil metros cúbicos de produtos de alto valor agregado, molduras, componentes de porta e painéis de madeira, que atendem as necessidades de acabamento e valorização da construção civil internacional, exportando para os cinco continentes, principalmente América do Norte e Europa. Considerando todas as atividades, a empresa emprega aproximadamente 2100 funcionários diretos.

## Descrição do Departamento

A área de estudo é o setor de moldureira da unidade de Jaguariaíva, onde trabalham atualmente 146 funcionários, abrangendo auxiliares de produção, operadores de produção, operadores de máquina, ajustadores de máquinas e a equipe de supervisão e apoio. Sendo os ajustadores os “líderes informais” dentro da linha de produção, digo “líderes informais” porque os ajustadores não têm posição de liderança dentro do plano de cargos e salários, mas são os principais elementos dentro das linhas de produção e são eles que ditam o ritmo de suas equipes.

O setor de moldureira é o principal setor de agregação de valor dentro do processo produtivo, pois é nesse processo que são definidos os perfis (dimensão) e a qualidade final de produto. Para facilitar o entendimento do processo e dos produtos da empresa, a próxima página demonstra uma pequena amostra dos produtos de alto valor agregado da empresa:

Figura 01 – Modelos de molduras



Fonte: Setor de Desenvolvimento de Produto e Processo - DPP

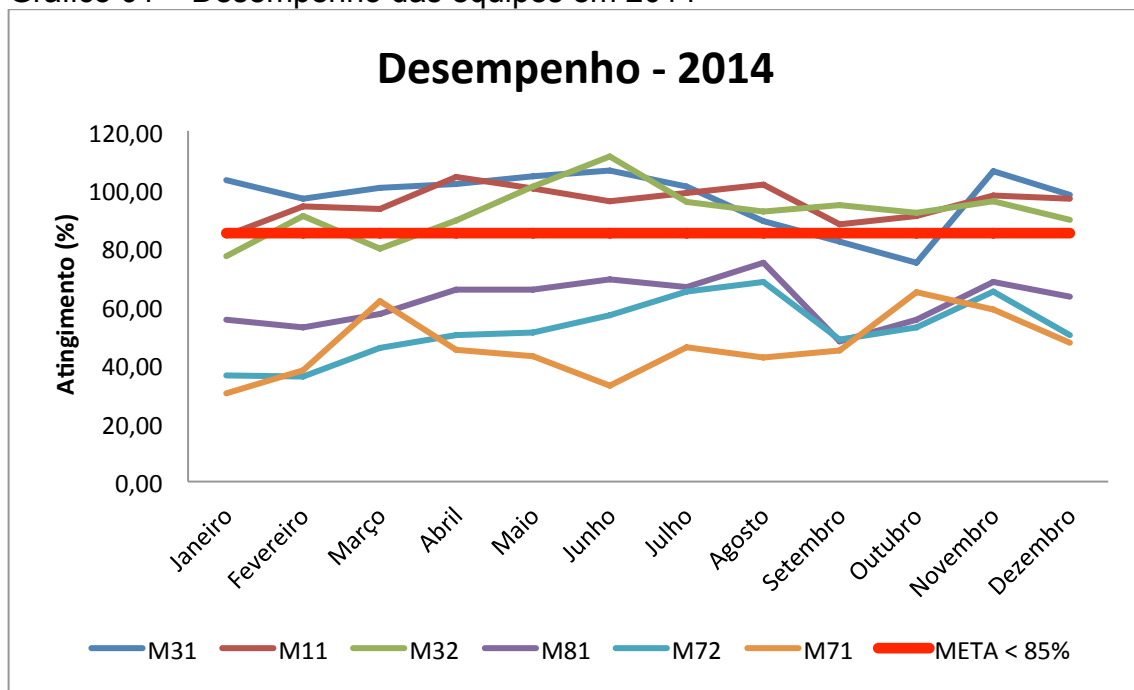
## Descrição do Problema

A indústria é composta por 9 setores produtivos, sendo os dois primeiros setores na fábrica de transformação primária, onde a empresa recebe as toras de pinus oriundas da floresta e transformadas em madeira serrada. Na Serraria essas toras são serradas e refiladas em pranchas de madeira, transformando as toras em tabuado verde e posteriormente submetido ao processo de secagem, de tal forma que, atendendo as especificações de qualidade, a madeira tenha condições de ser processada dentro da fábrica de manufatura. Nesses dois setores primários, a produtividade não está sendo um problema para a indústria atualmente, uma vez que, por se tratar de um processo primário, a linha de produção é linear e contínua, onde o ritmo da produção é dado pela linha e não pelo ritmo dos operadores.

Na área da manufatura, composta pelos outros 7 setores produtivos, a madeira já serrada e com umidade controlada dentro de um padrão Internacional de equilíbrio de umidade e usinabilidade, é processada de tal forma que ao longo do processo vai sendo agregado valor na cadeia produtiva da indústria. São nesses processos onde a demanda de mão de obra operacional qualificada é maior e a baixa produtividade passa a ser um problema e afeta diretamente as pretensões de crescimento, comerciais e financeiras do Grupo.

Dentro da indústria, uma das dificuldades dos gestores é o desequilíbrio em termos de rendimento de determinadas equipes tanto no que diz respeito a entrega, quanto no quesito qualidade, sendo o último um requisito do planejamento estratégico do Grupo, uma vez que no mercado internacional o Grupo tem como base a qualidade como diferencial de mercado. O objetivo é identificar as causas de baixo desempenho dessas equipes e torna-las tão produtivas quanto às equipes de bom rendimento. Eliminar sabe-se que é difícil, mas diminuir a diferença de desempenho entre as células de manufatura, tendo como referência as equipes de alto desempenho. Consideram-se equipes de alto desempenho dentro do Planejamento Estratégico do Grupo, equipes que alcançam índices acima de 85%. Temos no processo produtivo estudado 7 linhas de produção que trabalham em dois turnos, conseqüentemente 14 equipes, dentre essas equipes segue o resultado atingido no ano de 2014 de 6 equipes, 3 equipes que atingiram os melhores desempenhos e 3 equipes que obtiveram os piores desempenhos, demonstrado no gráfico 01:

Gráfico 01 – Desempenho das equipes em 2014



Fonte: Dados do PCP da empresa base 2014

Segundo Silva Jr. (2006), a remuneração está ligada a motivação quando se trata de plano de carreira. Saber o que motiva o funcionário ou o que satisfaz o trabalhador nos dá condições de poder identificar ações que ao serem resolvidas possam resultar em melhor desempenho profissional. A Empresa entendendo a importância de montar um plano de mudança na percepção dos funcionários quando a necessidade de garantir a entrega e a qualidade de seus produtos que atendam ou superem as expectativas dos clientes, onde a Empresa tem melhores resultados operacionais e financeiros e conseqüentemente os funcionários também tem participação nesse crescimento. A três anos atrás a Empresa começou a elaboração de uma política de remuneração, cargos e salários e carreira, os cargos e salários foram vinculados ao plano de carreira, onde foram definidos as formas e

critérios de crescimento em todos os níveis da organização, depois de estruturado, analisado e aprovado pela Alta Administração da Empresa, o novo plano de cargos e salários foi disponibilizado e divulgado para todos os funcionários, utilizando os canais de comunicação interna e informativo personalizado para cada funcionário acolhido pela empresa, de tal forma que todos tivessem o conhecimento e entendimento do assunto, atualmente o plano já passou por uma revisão e já está implantado.

Outro ponto importante que já foi considerado pela Empresa, foi a equidade de cargos e salários entre homens e mulheres que exercem a mesma função. Tanto na área administrativa, quanto na área operacional, a participação de mulheres é expressiva, chegando a representar 50% do quadro de funcionário de determinados setores. Principalmente nos setores de acabamento, onde a exigência de qualidade aumenta, e as mulheres tem uma sensibilidade mais aguçada para detalhes. Se tomarmos como referência os níveis salariais para as mesmas funções nas demais empresas da região, sendo as principais, Empresa “A” (painéis para moveis), Empresa “B” (celulose e papel imprensa) e Empresa “C” (manufatura de madeiras – similar aos produtos da Empresa) e a convenção coletiva 2014/15 homologada junto ao sindicato patronal, como segue:

**CONVENÇÃO COLETIVA DE TRABALHO 2014/2015**

**NÚMERO DE REGISTRO NO MTE: PR004203/2014**

**DATA DE REGISTRO NO MTE: 23/09/2014**

**NÚMERO DA SOLICITAÇÃO: MR061015/2014**

**NÚMERO DO PROCESSO: 46212.011981/2014-30**

**DATA DO PROTOCOLO: 23/09/2014**

Confira a autenticidade no endereço <http://www3.mte.gov.br/sistemas/mediador/>.

Na Empresa, o salário é mais atraente e o mesmo acontece se compararmos com as indústrias de manufaturas do estado do Paraná, segue quadro comparativo:

Tabela 01 – Comparativo salarial

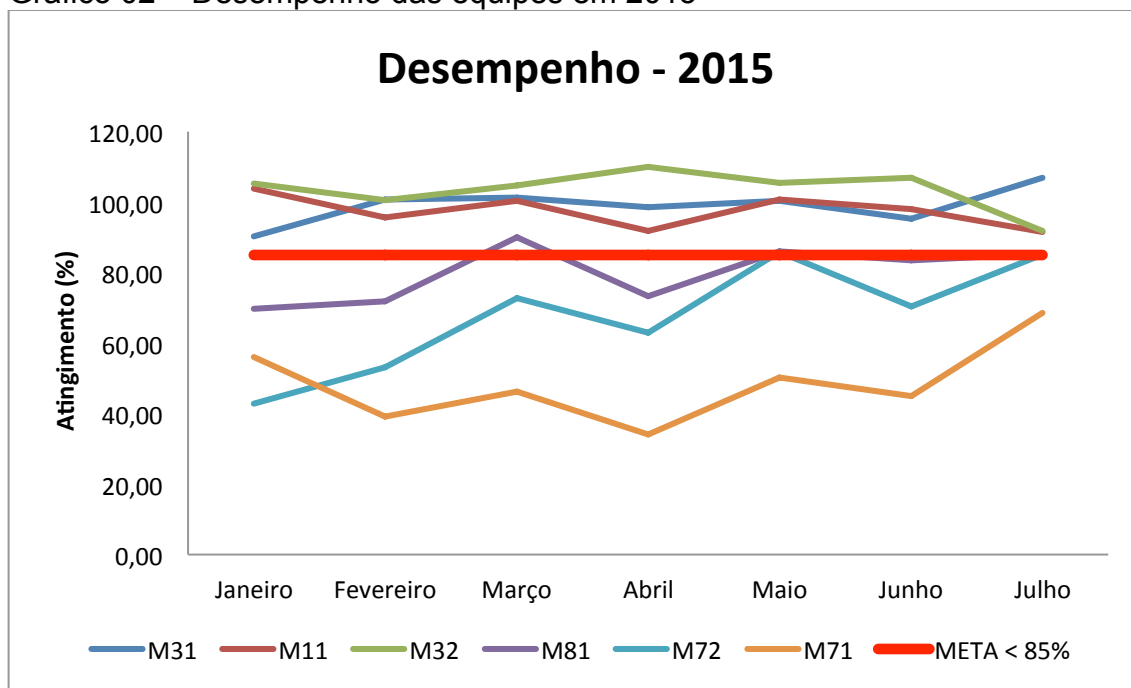
	Piso salarial - R\$/hora	
	Convenção/Sindicato	Empresa estudada
Auxiliar de produção	4,64	4,89
Operador I	4,96	6,9
Operador II	5,41	8,46
Encarregados	6,32	17,27

Fonte: Autor

A empresa trabalha com uma política de metas baseadas nos melhores resultados atingidas no ultimo período. Meta definida é uma ferramenta de gestão importante para que gestores e demais funcionários estejam motivados para apresentar resultados, e quando recebem *feedback* sobre seu desempenho, reafirmam sua capacidade de entrega e o ciclo se renova, isso fica evidente quando avaliamos a produtividade do setor no primeiro semestre de 2015, quando a Liderança do setor consolidou com as equipes o DSP – Dialogo semanal de Produção.



Gráfico 02 – Desempenho das equipes em 2015



Fonte: Dados do PCP da empresa base 2015

No primeiro semestre de 2015, as equipes que tiveram os piores desempenhos em 2014 obtiveram um resultado, embora ainda abaixo de 85%, melhores que em 2014, tendo inclusive picos ao longo do ano que atingiram resultado acima de 85%.

Lawler (1968) e Vroom (1964) descrevem que motivação “é função da importância da recompensa e do grau que as recompensas estão vinculadas a um desempenho ou comportamento específico”. Já Schermerhorn Jr., Hunt e Osborn (1999:88) definem como “as forças dentro de uma pessoa responsáveis pelo nível, direção e persistência de esforço despendido no trabalho”. Das três características mencionadas, direção foi o que foi passado pelos Líderes para as equipes, e também foi deixado claro o que a empresa esperava de cada equipe, entretanto, cada um deles teria que dispender um nível de esforço e persistência para que as metas fossem atingidas. Como o resultado não foi satisfatório, pois as equipes de desempenho bom mantiveram o seu resultado e as equipes de baixo desempenho não conseguiram melhorias significativas, optou-se por segmentar essas equipes com base nas atividades desenvolvidas pelos funcionários dentro da linha de produção, alimentação de máquina, regulagem de máquina, recuperação de defeitos e classificação e amarração dos produtos. Além dos conceitos de motivação de Schermerhorn Jr., Hunt e Osborn (1999:88), aplicar o modelo teórico proposto por Porter e Lawler (1968), relacionando o esforço na execução de cada atividade, o desempenho com que cada funcionário realiza seu trabalho, a satisfação da equipe com funcionário, desenvolvendo as habilidades e competências necessárias para cada atividade, e principalmente o *feedback* individual e coletivo para a equipe com os resultados esperados pela empresa e as recompensas percebidas pelos funcionários, e quando falo de recompensas, principalmente com o programa de participação nos resultados (PPR).

Nesse último ano Empresa incorporou ao seu plano de cargos e salários um sistema de remuneração variável, baseada nos resultados operacionais alcançados pela organização e setores. Essa mudança, inicialmente atinge a totalidade dos funcionários, onde a participação nos resultados ficou mais atraente se considerado o que se praticava anteriormente, mas a principal mudança na remuneração variável ocorreu para os funcionários que ocupam cargos de liderança, inclusive para os Ajustadores de máquinas. Os ajustadores de máquina, os quais são os “ditam” o ritmo das linhas de produção, têm na remuneração variável a possibilidade de receber múltiplos salariais que podem chegar no fator multiplicador 2, ou seja, podem receber até dois salários a mais por semestre, totalizando quatro salários anuais. Para os níveis de liderança esse fator pode chegar ao fator multiplicador 4, conseqüentemente podem receber até oito salários anuais. Para os Coordenadores de Produção e Gerentes de Produção, a Empresa ainda implantou um prêmio espacial, o qual é pago no início de cada ano, essa premiação é baseada na avaliação individual realizada pelo Conselho Diretivo da Empresa.

## Investigação das causas

Para a investigação e análise das causas de baixo desempenho das equipes, optou-se por utilizar a base de dados da empresa e não uma investigação propriamente dita no chão de fábrica. No sistema de registro de ocorrências no setor de Planejamento e Controle da Produção - PCP, a empresa tem um histórico do setor e esse histórico será a base de dados utilizada para identificar as causas, tanto no que diz respeito ao bom desempenho quanto ao baixo desempenho, ambas situações ilustradas no gráfico demonstrado anteriormente.

Considerando que os modelos usinados, a qualidade da matéria prima e a qualidade do produto final são similares em todas as linhas de produção do setor, por apresentar essa similaridade, não serão contemplados na investigação das causas. Para calcular o desempenho das máquinas, uma das variáveis principais é a velocidade nominal de trabalho das máquinas, a qual também não será considerada, pois é definida pelo setor de desenvolvimento da empresa. Entretanto, a velocidade real de trabalho influencia diretamente no resultado da linha. Essa velocidade está diretamente relacionada com o quanto a linha de produção está trabalhando em relação ao que foi planejado e conseqüentemente o desempenho da linha.

Foram analisados os resultados do setor no ano de 2014, com os dados retirados do sistema da empresa foi possível determinar as velocidades de trabalho tanto do setor como um todo assim como das equipes de alto e baixo desempenho, demonstradas na tabela na próxima página:

Tabela 02 – Velocidades em 2014

## Velocidade de trabalho – 2014

	Geral 2014	Alto desempenho	Baixo desempenho
Produção (m)	87.790.405,1	22.302.357	12.820.234
Tempo programado de produção (horas)	34506	7394	7394
Tempo real de trabalho (horas)	24628	5813	4822
Velocidade média de trabalho (m/min)	42,4	50,3	28,9
<b>Velocidade real de trabalho (m/min)</b>	<b>59,4</b>	<b>63,9</b>	<b>44,3</b>

Fonte: Dados do PCP da empresa base 2014

A velocidade real de trabalho das equipes de alto desempenho está pouco mais de 5 m/min acima se comparado com a velocidade real de trabalho do setor, entretanto, as equipes de baixo desempenho obtiveram um valor muito abaixo, aproximadamente 15m/min abaixo da velocidade real da linha e aproximadamente 20 m/min abaixo das equipes de alto desempenho. Essa diferença representa uma perda de produtividade na casa dos 30% considerando somente a variável velocidade.

Nos registros de motivos que causaram parada de máquinas, foram separados os motivos em famílias para melhorar a capacidade de análise, uma vez que as famílias foram separadas em função das atividades similares realizadas na linha de produção.

Analisando as ocorrências do setor no ano de 2014, foi possível identificar as principais famílias:

Tabela 03 – Motivos de paradas do setor em 2014

## Geral do setor - 2014

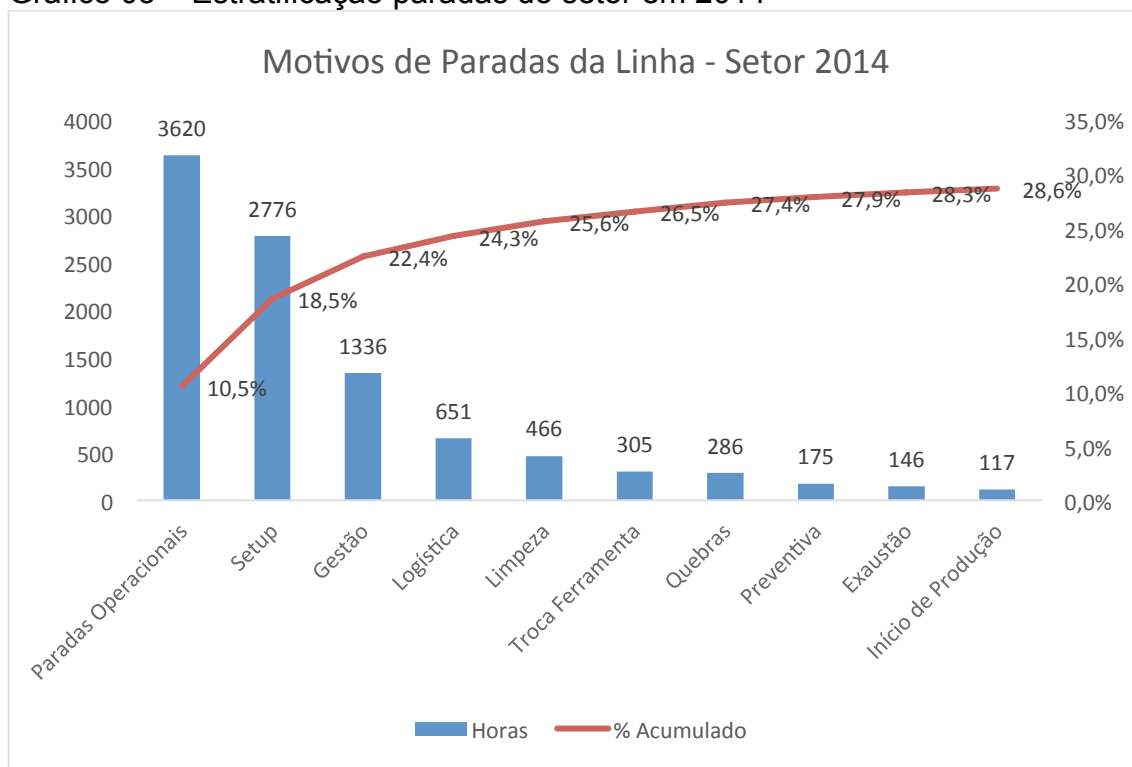
	Horas	%
<b>Total de linha parada</b>	<b>9878</b>	<b>28,6%</b>
Paradas Operacionais	3620	10,5%
Setup	2776	8,0%
Gestão	1336	3,9%
Logística	651	1,9%
Limpeza	466	1,4%
Troca Ferramenta	305	0,9%
Quebras	286	0,8%

Preventiva	175	0,5%
Exaustão	146	0,4%
Início de Produção	117	0,3%
<b>Total horas programadas</b>	<b>34506</b>	

Fonte: Dados do PCP da empresa base 2014

O setor foi programado para trabalhar 34506 horas de máquina, somando todas as 14 linhas de produção, desse total, a linha ficou parada por 9878 horas o que representa 28,6%, sendo que as três principais vozes estão relacionadas com a habilidade operacional das linhas, essas três principais vozes representam 78,32% do tempo em que as linhas ficaram paradas. As Paradas Operacionais, são as paradas da linha ocasionadas por falhas na operação das máquinas, paradas para retrabalho e ajustes da linha. Setup são as paradas para troca de modelos da linha e Gestão são as paradas para orientação treinamento e Ginastica Laboral. As demais paradas não representam grandes impactos no desempenho das linhas.

Gráfico 03 – Estratificação paradas do setor em 2014

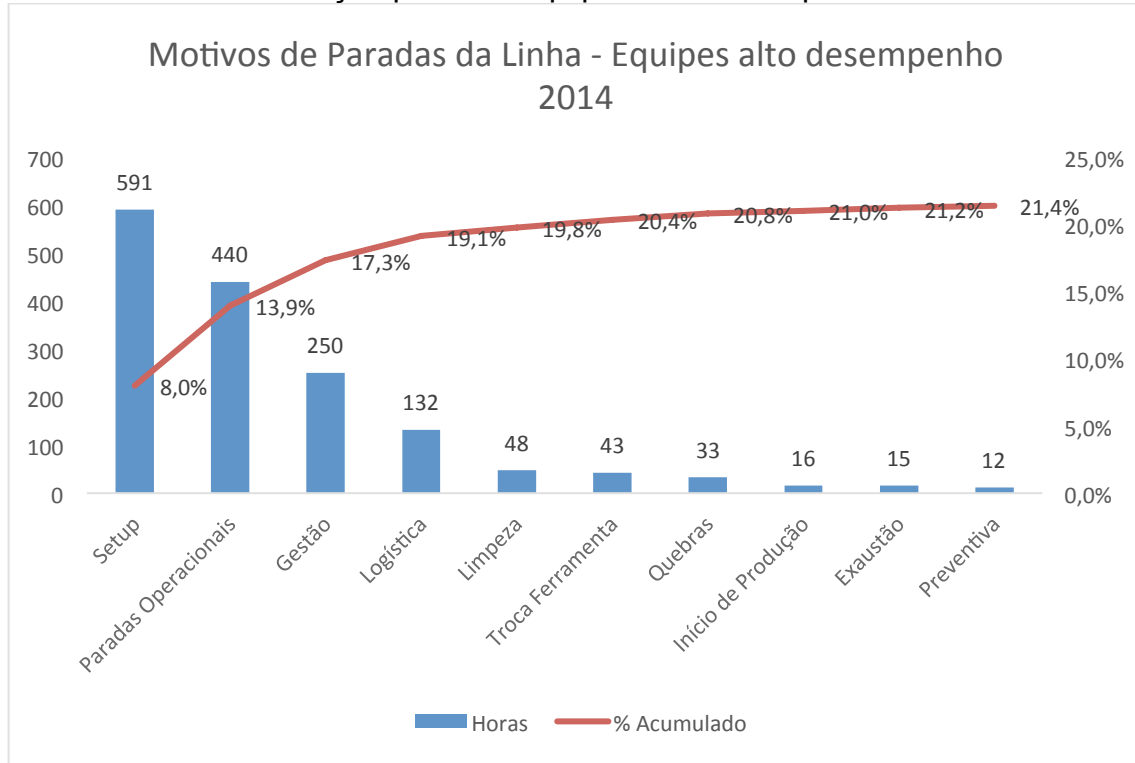


Fonte: Dados do PCP da empresa base 2014

A mesma análise foi realizada com as equipes de alto desempenho, onde no ano de 2014 essas equipes foram programadas para trabalhar 7394 horas, das quais 1581 horas ficaram parada. Os motivos de parada são praticamente os mesmos do setor, porem com uma representatividade menor, no setor as linhas ficaram parada em 28,6% e nas equipes de alto desempenho esse percentual caiu para 21,2%. As paradas operacionais que no setor representou a primeira voz nas paradas, nessas equipes representou a

segunda voz, ficando atrás do setup, isso segundo a Liderança do setor está diretamente relacionado com o comprometimento das equipes em não deixar as máquinas parar e quando parada atuam imediatamente para resolver o problema e voltar a produzir.

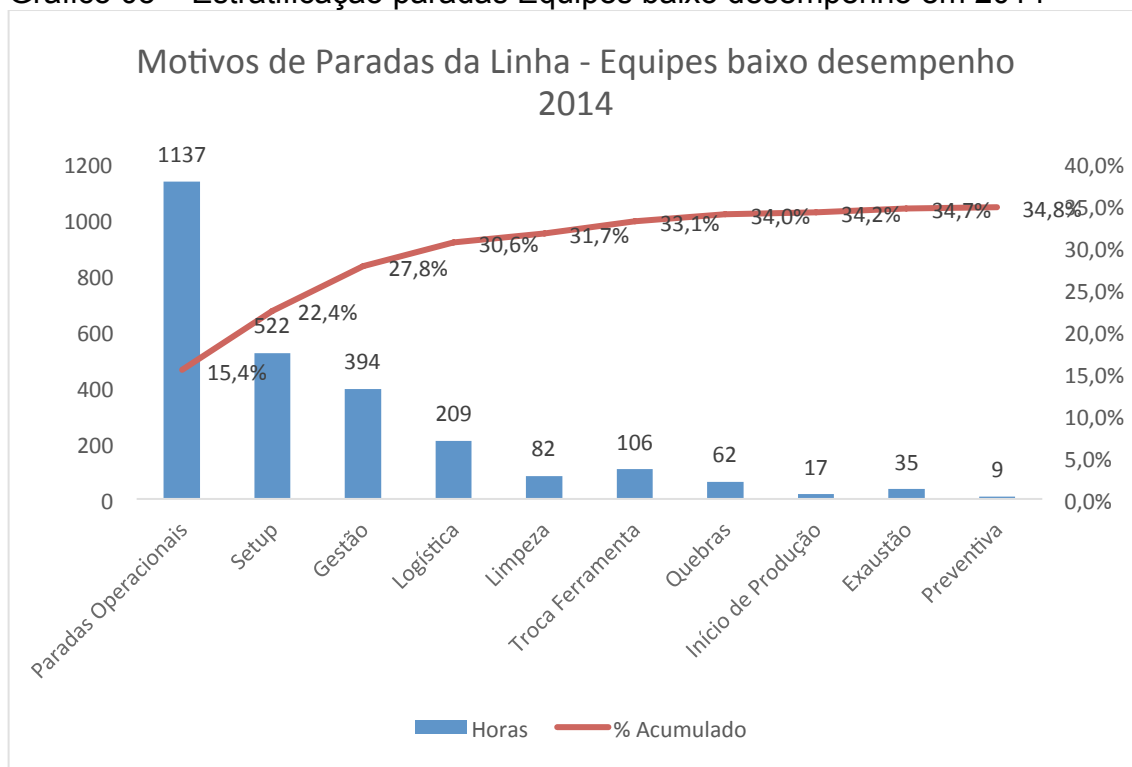
Gráfico 04 – Estratificação paradas Equipes Alto desempenho em 2014



Fonte: Dados do PCP da empresa base 2014

As equipes de baixo desempenho também pararam as linhas praticamente pelos mesmos motivos das demais linhas, entretanto, a relevância dessas paradas é bastante significativa, das 7394 horas que foram programadas para trabalhar, 2572 ficaram paradas, isso representa 34,7% e o que ficou bastante evidente foi a representatividade das paradas operacionais nas equipes de baixo desempenho 15,4%.

Gráfico 05 – Estratificação paradas Equipes baixo desempenho em 2014



Fonte: Dados do PCP da empresa base 2014

Com o termino das análises dos dados, ficou evidente as causas da diferença de desempenho entre as equipes do setor estudado da Empresa. As equipes de alto desempenho apresentaram uma velocidade de trabalho 30% acima e uma disponibilidade de máquina trabalhando de 13,5% acima das equipes de baixo desempenho, dessa forma, os resultados de desempenho foram diretamente afetados por essas duas variáveis dentro das linhas de produção.

Nas reuniões de Lideranças como em entrevistas informais com os funcionários, foi possível identificar as causas que direta ou indiretamente contribuíram para essa realidade, como segue:

- ✓ Carência dos funcionários quanto ao atendimento das suas necessidades;
- ✓ Programa de remuneração variável com mesmo peso para todos os funcionários da organização, sem um programa diferenciado para cargos “chaves”;
- ✓ Interação frágil entre cliente e fornecedor, sem o comprometimento e conhecimento das consequências de um produto não conforme gerado afetara o setor seguinte dentro da cadeia de produção;
- ✓ Ausência de um controle estatístico de processo;
- ✓ Ausência de um programa estruturado de formação de novos ajustadores e operadores de máquinas;
- ✓ Ausência de acompanhamento individual dos novos funcionários;
- ✓ Carência e ausência de política para resgatar funcionários desmotivados;

- ✓ Carência de política de desenvolvimento de novos Líderes, onde o critério para promoção de um funcionário operacional para Líder esta somente nos resultados entregues, sem analise de perfil. O que foi contatado na pratica que a empresa transformou um ótimo operador em um péssimo Líder.

## Proposta de Melhoria

A Motivação dos funcionários no ambiente de trabalho abrange um amplo dimensionamento dentro da organização moderna, pois procura por um lado, melhorar a satisfação, desenvolvimento profissional e o bem-estar do trabalhador, e por outro, aumentar a produtividade, competitividade e o desempenho organizacional. Assim, o desempenho dos trabalhadores é visto como intimamente ligado ao nível de satisfação e realização que se encontra no ambiente de trabalho e o alcance dos objetivos organizacionais está diretamente relacionado ao alcance dos objetivos dos seus colaboradores, principalmente quando se fala em um mercado tão competitivo como o atual.

As respostas que estávamos buscando no início desse trabalho foram ao longo do mesmo sendo respondidas, à medida que foi-se avançando nas análises em busca das causas do baixo desempenho de determinadas equipes, foi-se percebendo que as variáveis de processo e máquinas não tiveram representatividade e pouco contribuíram para o resultado final e o que foi aparecendo com grande representatividade foram os fatores que estão diretamente ligados ao recurso pessoas.

O que posso afirmar que a empresa tem como seu principal recurso, o capital humano, presa muito por esse recurso e vem desenvolvendo meios para desenvolver e reter seu quadro funcional, principalmente a Liderança, seja formal, Líderes de Equipe, Supervisores, Coordenadores, Gerentes e Diretores, seja ela informal, Operadores de Máquina e Ajustadores. No setor de moldureira, o qual é o principal setor que agrega valor a o produto da empresa e conseqüentemente o que dita o ritmo do volume de produção da empresa, sugere-se irmos um pouco além, sermos mais estratégico no aspecto recurso humano.

As propostas de melhorias serão apresentadas em dois blocos distintos, sendo um deles as propostas que surgiram ao longo do estudo e que já foram estabelecidas e implantadas pelos gestores do setor e que já puderam ser percebidas nos resultados das equipes de baixo desempenho quando comparamos o desempenho do primeiro semestre de 2015 em relação ao ano de 2014. No outro bloco constarão as propostas para serem analisadas pelos gestores para serem estabelecidas e implantadas depois do termino e apresentação desse trabalho.

Melhorias já implantadas no setor:

- ✓ Análise de perfil comportamental dos Coordenadores de produção da Indústria – Utilizando a metodologia de análise de perfil comportamental DISC, foi possível traçar o perfil comportamental de todos os Coordenadores de produção da Indústria, com isso os Gerentes de Produção conseguiram traçar um plano de ação personalizado para cada Coordenador com base no seu perfil;
- ✓ Segmentação das atividades dentro da linha de produção – Essa segmentação possibilitou ao gestor de setor trabalhar e desenvolver a equipe das máquinas baseada nas atividades, o que inicialmente será realizados os treinamentos e desenvolvimento considerando a equipe como um todo;



- ✓ Remanejamento de Ajustadores – Com base nos resultados dos ajustadores que atingiram resultados intermediários, os gestores realizaram remanejamento desses ajustadores para trabalhar com as equipes de baixo desempenho, em dois casos os resultados foram positivos, entretanto, nos demais casos os resultados não obtiveram resultados expressivos com as equipes de baixo desempenho e o desempenho das equipes intermediárias caíram com os ajustadores que antes trabalhavam com as equipes de baixo desempenho, nesses casos os remanejamentos foram desfeitos.
- ✓ Implantação e consolidação das Reuniões Semanais de Produção – Onde semanalmente o gestor reuni as equipes individualmente para discutir os resultados atuais e traçar junto com a equipe ações para manter ou melhorar o resultado;
- ✓ Restruturação da Política de Remuneração Variável – Na empresa como um todo, foi implantado a nova política de remuneração baseada nos resultados e principalmente levando em consideração a estrutura de cargo e salários, onde foi escalonado a remuneração em função da posição que exerce dentro da hierarquia organizacional.
- ✓ Auxílio creche – Como dentro do setor e na fábrica como um todo, a participação de mulheres grande, a empresa implantou um plano de auxílio creche para mães e pais que tem filhos pequenos, com isso os funcionários podem trabalhar focados em suas atribuições, uma vez que seus filhos estão sendo muito bem cuidados nas creches do município sem comprometer o orçamento familiar;
- ✓ Normatização – baseado nos princípios da Norma ISSO, o setor esta implantando o Controle de processo, isso garante para a empresa a padronização das atividades e conseqüentemente padronização dos controles e a validação dos produtos produzidos e as tratativas adequadas para os produtos não conformes.
- ✓ Plano de Saúde – inicialmente a empresa tinha esse benefício para a equipe de Líderes e alguns cargos “chaves” dentro da estrutura operacional, atualmente a empresa estendeu esse benefício para todos os funcionários e seus dependentes legais. Essa ação na minha opinião foi uma das mais importantes nesse processo de valorização dos funcionários;
- ✓ Célula de treinamento – Nesse período foi implantada no setor uma célula de treinamento para os novos funcionários e para os funcionários que foram promovidos para outras funções operacionais, nessa célula de treinamento os funcionários quando forem inseridos para trabalhar nas equipes já estão com conhecimento teórico e prático para melhor desenvolver suas funções e melhor contribuir para o resultado da linha de produção.

Como conclusão desse estudo, e com o conhecimento e experiência adquiridos ao longo das análises, foi possível identificar que ainda temos oportunidades de melhorias dentro setor. Essas melhorias serão apresentadas como propostas para serem avaliadas e implantadas pelos gestores na continuidade de suas atividades.

Propostas de melhorias:

- ✓ Análise de perfil comportamental dos Ajustadores – Nos mesmos moldes que foi realizado com os a equipe de Liderança, realizar a análise de perfil comportamental com todos os ajustadores de máquina e com base no perfil, traçar um plano de ação específico e individual para cada ajustador;
- ✓ Consolidação e monitoramento do controle de processo – A liderança do setor precisa atuar com foco na consolidação da metodologia de controle de processo e monitorar para que não se tenha desvio na continuidade dessa ferramenta;
- ✓ Universidade Corporativa – reativar a Universidade Corporativa, a qual foi lançada no início de 2014 e não foi efetivada, com cursos internos direcionados não somente para a liderança, mas também para a área operacional, com parcerias com as escolas profissionalizantes que temos na cidade.
- ✓ Workshop – realizar workshops internos entre os funcionários dos setores de clientes e fornecedores, esses eventos suprem uma carência de conhecimento sobre os outros setores produtivos da fábrica e minimizam os impactos da falta de qualidade do produto causa no setor seguinte.
- ✓ Como todos os apontamentos de tempos e volumes de produção estão sendo apontados manualmente pelos operadores, o que leva a erros e informações com atraso de tempo, a implantação de um sistema automático e online seria uma opção viável.
- ✓ Implantar um controle de processo baseado nos conceitos da norma ISO e metodologia baseada na estatística para sanar a falta de controle estatístico no processo e com isso eliminar a perda de produtividade em função do retrabalho e parada de máquina para recuperar produtos não conforme e com problemas de qualidade.

## Considerações Finais

Esse estudo possibilitou o acompanhamento do processo produtivo, com a análise das causas do baixo desempenho das equipes mencionadas nesse trabalho possibilitou a sugestão de melhorias para o setor estudado e que já foram implantadas pela equipe de liderança do setor e as propostas que foram

entendidas como opções para melhorar ainda mais o resultado operacional do setor estudado.

### Artigos referencias:

- PLANO DE CARREIRAS, CARGOS E SALÁRIOS (PCCS) E MOTIVAÇÃO DOS TRABALHADORES EM SAÚDE: A PERCEPÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS DA SECRETARIA MUNICIPAL DE SAÚDE DE MANAUS

Como resultado, a pesquisa não foi utilizada como conclusiva, mas mostrou algumas vertentes para serem melhores avaliadas. Os funcionários entendem que as metas e objetivos são coerentes, mas a estrutura e equipamentos que tem para trabalhar não contribuem para o atingimento dos mesmos.

- AS INFLUENCIAS NA MOTIVAÇÃO PARA O TRABALHO EM AMBIENTES COM METAS E RECOMPENSAS: UM ESTUDO NO SETOR PÚBLICO

Os resultados do estudo confirmaram a influencia das metas e recompensas na motivação para o trabalho, validando os conceitos das teorias mencionadas no artigo.

- QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO: UM ESTUDO SOBRE A AVALIAÇÃO POR AGENTES DE SEGURANÇA PENITENCIÁRIA

Esse estudo analisou a percepção dos Agentes de Segurança Penitenciária do estado da Paraíba (ASPs) quanto a qualidade de vida no trabalho, e em comparação com os resultados encontrados e outros trabalhos sobre Qualidade de Vida No Trabalho (QVT) realizados com servidores públicos de outros estados percebe-se que a classe de servidores contou com uma avaliação negativa.

- CONDIÇÕES DE TRABALHO E MOTIVAÇÃO EM CONTEXTOS DO SISTEMA ÚNICO DE SAÚDE – SUS

O estudo demonstrou que as condições de trabalho quando relacionadas aos aspectos motivacionais permitem compreender a valência, instrumentalidade e expectativas ao trabalho dos profissionais de saúde. Os funcionários do SUS devem ter acesso a condições de trabalho e organizacionais favoráveis as suas expectativas, valência e instrumentação para adquirir e aplicar seus conhecimentos na sua área.