

Metodologia MASP aplicada em uma empresa do ramo madeireiro visando a melhoria dos seus subsistemas de Recursos Humanos

Maria Madalena Guerra Ferreira (CESUPA) gferreiramadalena@gmail.com

Jordana Ramalho de Sousa (CESUPA) jordanarmlh@gmail.com

Carolina Nunes Santos (CESUPA) nunes.carolsantos@gmail.com

Helen Lopes Noronha (CESUPA) helonha@gmail.com

Ruy Gomes da Silva (CESUPA) ruyrgs@gmail.com

Resumo:

Os subsistemas de Recursos Humanos, que compõem o sistema de Gestão de Pessoas, são de total importância para o desenvolvimento e geração de resultados de uma organização. Apesar da constante explanação do assunto, algumas empresas tendem a não priorizá-lo, fato que pode acarretar em resultados negativos. Em vista disso, o presente artigo foi construído a partir da análise dos subsistemas de RH em uma empresa do ramo madeireiro, onde foram encontradas falhas nos subsistemas de aplicar e desenvolver, por não apresentarem todos os planos que são propostos nessas áreas. Com o intuito de corrigir tais falhas, aplicou-se a metodologia MASP para auxiliar no planejamento, de forma que, seguindo as etapas do método e utilizando ferramentas da qualidade, fosse possível analisar suas causas, determinar e planejar ações para a solução do problema. Posterior a esses procedimentos, aplicou-se a Matriz GUT com o objetivo de identificar a ação a ser priorizada para solucionar o problema. Neste sentido, a aplicação do MASP, neste setor, tem por finalidade garantir o bom desempenho dos colaboradores da empresa, de modo que a mesma alcance resultados positivos em suas operações.

Palavras chave: Gestão de Pessoas, MASP, Ferramentas da Qualidade, Matriz GUT.

MASP methodology applied in a timber company aimed at improving its Human Resources subsystems

Abstract:

The Human Resources subsystems, which make up the People Management system, are of utmost importance for the development and generation of results of an organization. Despite the constant explanation of the subject, some companies tend not to worsen it, fact that can cause in negative results. In view of this, the present article was constructed from the analysis of the subsystems of HR in a company of the wood sector, where were found deficiencies in the subsystems of apply and develop, for not presenting all the plans that are proposed in these areas. In order to correct such failures, the MASP methodology was applied to assist in planning, so that, following the steps of the method and using quality tools, it was possible to analyze its causes, determine and plan actions to solve the problem. Subsequent to these procedures, GUT Matrix was applied with the objective of identifying the action to be prioritized to solve the problem. In this sense, the application of MASP in this sector aims to ensure the good performance of the company's employees, so that it achieves positive results in its operations.

Key-words: People Management, MASP, Quality Tools, GUT Matrix.

1. Introdução

As pessoas são a base de qualquer empreendimento, sem elas não é possível fazer com que haja

um negócio ou o desenvolvimento do mesmo, seja ele formado por 1 colaborador ou 10.000 colaboradores. Com isso, torna-se de suma importância entender a função de cada unidade componente da cadeia da empresa, suas funções e o valor intelectual que cada um pode vir a contribuir para o crescimento do estabelecimento.

Chiavenato (2008) explica que as pessoas devem ser consideradas como companheiras das organizações. Assim, elas são portadoras de informações, agilidades, capacidades e, especialmente, a mais importante, contribuição para os negócios: a esperteza que harmoniza deliberações coerentes e que transmite sentido e rumo aos fins globais. Neste sentido, as pessoas compõem parte complementar da constituição intelectual da organização.

A partir da compreensão da importância das pessoas dentro do meio de trabalho, torna-se mais claro o quanto deve-se investir nos colaboradores para a melhora da qualidade do serviço ou produto prestado ao cliente, seja ele diretamente ou indiretamente ligado ao mesmo. Independente do ramo em que se trabalha, o investimento em recursos humanos ou gestão de pessoas traz grandes diferenças quanto a produtividade dos colaboradores.

Segundo pesquisa realizada por Francisco e Hatakeyama (2009) 9 entre 12 empresas pesquisadas, no ramo madeireiro, não tem um setor de Recursos Humanos (RH) como suporte aos colaboradores, podendo gerar uma enorme ruptura na busca pelo método enxuto, visto que, também conectada a gestão de pessoas estão outras ferramentas deste método de produção.

Neste sentido, a partir da compreensão da importância das pessoas em uma organização e levando em consideração estes números que indicam a deficiência de um setor de RH em empresas madeireiras, o presente estudo foi elaborado com enfoque nos subsistemas de Recursos Humanos de uma empresa deste ramo, no qual falhas foram identificadas. Com a identificação desse problema, surgiu a questão: De que maneira a metodologia MASP auxiliará nos subsistemas de Recursos Humanos, facilitando na gestão do grupo estudado?

Para a aplicação do método, buscou-se compreender, inicialmente, a forma que a gestão do grupo trabalha e, em seguida, as principais dificuldades enfrentadas. Como estratégia metodológica, fora considerada de caráter exploratório, já que estabelece métodos e técnicas para a elaboração da presente pesquisa e visa oferecer informações sobre o objeto desta. Foram realizadas consultas bibliográficas de conceitos e dados, retirados de dissertações, artigos científicos e livros acadêmicos, além de resultados obtidos que serão dados em forma de sugestões para a gestão do grupo X.

2. Referencial Teórico

Com as considerações acima, pode-se entender que a ferramenta pode ser considerada como um mapeamento das atividades de resolução do problema. No presente estudo, fora utilizada a Matriz GUT, para que assim tivesse a ordem de importância das ações do 5W2H.

2.1 Método de Análise de Solução de Problemas (MASP)

O Método de Análise e Solução de Problemas (MASP) foi desenvolvido a partir do método QC-Story e é um caminho ordenado para escolha de um problema, análise de suas causas, determinação e planejamento de um conjunto de ações que levem a solução de uma não conformidade ou distanciamento do real e planejado (CAMPOS, 2004).

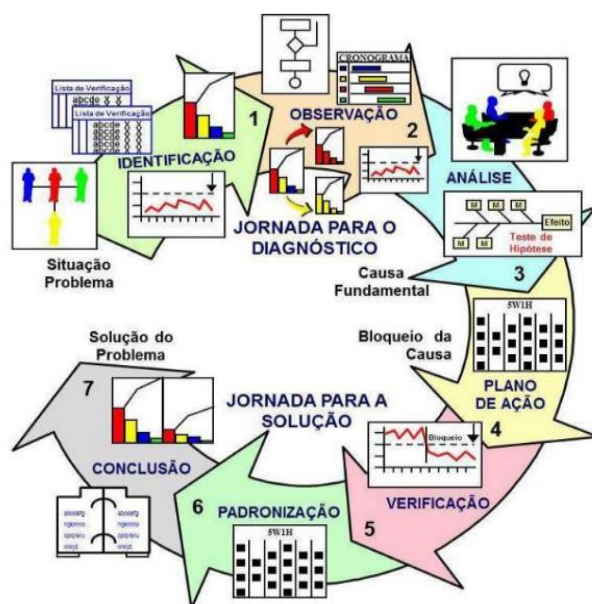
Esta metodologia visa a resolução de problema por meio de passos rápidos, eficazes e lógicos, possibilita a identificação do problema para que possa ser solucionado, evitando complicações, como implantar soluções inadequadas para problemas não específicos e tomar decisões com base em opiniões e não em fato. Com a sua utilização, o nível estratégico da organização poderá garantir a sua sobrevivência e alcançar metas, tomando decisões baseadas em fatos e dados

previamente comprovados como causas raiz dos problemas (FERREIRA, BORGES e BARBOSA, 2016).

De acordo com Carpinetti (2012), o MASP, apresenta as fases a seguir:

- a) Identificação do Problema: identificam-se os problemas mais críticos e que possuem maior urgência para serem solucionados;
- b) Observação: visa caracterizar o problema para aumentar a chance de se identificar as suas causas;
- c) Análise: nessa fase, busca-se levantar as causas raízes ou fundamentais do problema em questão;
- d) Plano de ação: após a identificação das supostas causas fundamentais, elabora-se um plano de ação para a eliminação dos efeitos indesejáveis das causas fundamentais;
- e) Ação: consiste na implementação do plano de ação;
- f) Verificação: diz respeito à avaliação de resultados para a verificar se ação foi eficaz na eliminação ou minimização do problema. Caso o resultado não tenha sido satisfatório, o processo é reiniciado pela observação e análise do problema. Caso contrário, segue-se para a próxima etapa;
- g) Padronização: objetiva introduzir as ações implementadas na rotina de operação do processo ou atividade, de forma a prevenir o reaparecimento do problema;
- h) Conclusão: o processo é finalizado com o registro de todas as ações empreendidas e resultados obtidos, para posterior recuperação de informações e históricos.

Segundo Caleffi e Chirolí (2016), o MASP abrange diversas ferramentas de controle que permitem que problemas sejam identificados e as suas causas raízes possam ser localizadas, assim, possibilitando a elaboração de planos de ações para a solução desses problemas. A Figura 1 abaixo apresenta a sequência das oito etapas do método e as principais ferramentas nelas utilizadas:



Fonte: Albertin *et al.* (2016) *apud* Rodrigues (2013)

Figura 1 - Ferramentas básicas da qualidade utilizadas no MASP

As ferramentas da qualidade têm um papel importante no desempenho de empresas e são fundamentais para a aplicação de métodos como o MASP. Para Albertin *et al.* (2016), as ferramentas da qualidade são dispositivos gráficos, numéricos e analíticos estruturados para

viabilizar a implantação da qualidade total, sendo que, normalmente, cada ferramenta se dispõe a uma determinada aplicação.

2.1.1 Diagrama de Causa e Efeito

O diagrama de causa e efeito, comumente conhecido como diagrama de Ishikawa ou Diagrama Espinha de Peixe, é uma ferramenta de análise das plausíveis causas que levam a um provável efeito. As causas são organizadas por categorias e semelhanças antecipadamente formadas ou compreendidas ao longo do processo de classificação. A ampla vantagem é que se pode agir de modo mais particular e peculiar no detalhamento das causas possíveis (JUNIOR, *et al*, 2012). Batista e Gois (2013) explicam que o diagrama de Ishikawa é desenvolvido com a análise das causas em “6M”: (mão-de-obra, método, matéria-prima, máquinas, medida e meio-ambiente). Alves *et al.* (2015) demonstra a aplicação do diagrama na figura a seguir:



Fonte: Alves *et al.* (2015)

Figura 2 – Diagrama de Ishikawa

É feito o estudo do enigma e identificação das causas mais evidentes, para então, focalizar na solução do problema. A partir disso, elabora-se uma espinha de peixe com as principais diretrizes designadas para essas causas e setas secundárias direcionadas para as setas principais, que são as sub causas do problema, assim, divide-se os subsídios para estudar com mais eficácia os fatores causados dos problemas ou efeitos (SILVA e SOUZA, 2014).

Batista e Gois (2013) acrescentam que esse diagrama também pode ser utilizado para exterminar causas que impactam negativamente o processo ou para energizar subsídios que geram positivamente um conjunto de operações.

2.1.2 Cinco Porquês

A técnica dos cinco porquês, desenvolvida por Taijchi Ohno, objetiva o encontro do problema-raiz, isso ocorre devido aos questionamentos realizados por cerca de cinco vezes (ALVES *et al.*, 2015 *apud* SASDELLI, 2012). Tais autores trazem como aplicação, o exemplo de um defeito na montagem de um produto cuja raiz do problema é no fornecimento de insumos, pois a espessura do aço afeta a maneira de como a peça é prensada.

2.1.3 5W2H

Mariani, Pizzinatto e Farah (2005), afirmam que a ferramenta de qualidade, 5W2H, tem por finalidade elaborar um plano de ação simplificado o qual irá desenvolver e implementar as atividades de acordo com sua necessidade. Tal ferramenta pode ser considerada um documento organizado que identifica as ações e as responsabilidades de cada integrante da execução das tarefas (PONTES, 2005). Para a elaboração do plano de ação, deve-se responder as perguntas do quadro a seguir:

<i>What?</i>	<i>Why?</i>	<i>Where?</i>	<i>When?</i>	<i>Who?</i>	<i>How?</i>	<i>How Much?</i>
O que será feito?	Por que será feito?	Onde será feito?	Quando será feito?	Quem fará?	Como será feito?	Quanto custará?

Fonte: Adaptado de Pontes (2005)

Quadro 1 – 5W2H

2.1.4 Matriz GUT

Cesar (2013) explica que o uso da Matriz GUT tem por objetivo ranquear as atividades por ordem de prioridade para uma determinada situação, levando em condição a gravidade (G), urgência (U) e tendência (T). O mesmo autor também classifica tais fatores como:

- Gravidade: Impacto sobre pessoas, processos ou organizações. Ao mesmo tempo tal fator analisa os efeitos futuros de um problema caso ele não seja resolvido;
- Urgência: Relação entre o tempo para o problema ser resolvido;
- Tendência: Potencial de crescimento do problema, bem como avaliação de sua tendência de crescimento ou redução.

São atribuídos notas de um (01) a cinco (05) para cada item estudado. A nota representada por 01 possui o menor grau de importância e, por consequência, a nota 05 possui a maior importância. Após a atribuição de valores aos fatores da Matriz GUT (Gravidade, Urgência e Tendência), deve-se multiplicar as notas atribuídas de cada item, de acordo com cada causa com objetivo de determinar o que possui maior prioridade, levando em consideração o resultado da multiplicação (GOMES, 2006). No quadro a seguir, demonstra o arranjo de tal matriz.

Valor	Gravidade	Urgência	Tendência	GxTxU
5	Os prejuízos e as dificuldades são extremamente graves	É necessária uma ação imediata	Se nada for feito a situação irá piorar rapidamente	125
4	Muito Grave	Com alguma urgência	Vai piorar em pouco tempo	64
3	Grave	O mais cedo possível	Vai piorar em médio prazo	27
2	Pouco grave	Pode esperar um pouco	Vai piorar em longo tempo	8
1	Sem gravidade	Não tem pressa	Não vai piorar e pode até melhorar	1

Fonte: Adaptado de Grimaldi, R. & Mancuso, J.H. (1994)

Quadro 2 – Exemplo de Matriz Gut

2.2. Gestão de Pessoas

Considerada um desafio para organizações, a Gestão de Pessoas, tem como objetivo gerenciar visando à cooperação de seus colaboradores que trabalham para alcançar seus objetivos e os da empresa. Para desenvolver as atividades essenciais em uma empresa, foi criado o departamento de Recursos Humanos, a qual tem como finalidade gerenciar os interesses da organização e dos seus empregados.

Gil (2001) afirma que a expressão Gestão de Pessoas visa a substituição a área de Recursos Humanos, sendo essa um ramo especializado da ciência da administração, que tem como objetivo a integração do colaborador no contexto da empresa, tratando do recrutamento, seleção, treinamento, desenvolvimento, manutenção, controle e avaliação de pessoal.

2.2.1 Políticas dos Subsistemas de RH

O sistema de Recursos Humanos é subdividido em processos os quais, Chivenato (2004) explica que podem auxiliar na formulação de ferramentas de pesquisa para os gestores e colaboradores das empresas de comunicação selecionadas.

A separação dos cinco processos de Gestão de Pessoas possui os processos cinco subsistemas interdependentes: provisão, aplicação, manutenção, desenvolvimento e monitoração de recursos humanos, que podem ser subdivididos em: recrutamento e seleção; treinamento e desenvolvimento; remuneração ou cargos e salários; higiene e segurança do trabalho; departamento pessoal; relações trabalhistas; e entre outros (MARRAS, 2009).

O primeiro processo é o de agregar ou prover pessoas e, para Chiavenato (2008), este atua como atividades sobre suprimento de capital humano para as organizações. Tais processos são relacionados ao recrutamento e seleção de pessoas, com o objetivo de fornecer, da melhor forma, profissionais adequados às organizações.

O segundo processo é o de Aplicar Pessoas, o qual implica que após realizar o recrutamento e a seleção, a empresa deve integrar o contratado a organização através da socialização de cargos, onde a cultura organizacional, missão, visão e valores da empresa deverão ser exibidos, assim como seus colegas de trabalho e as atividades que terá de executar. E durante a permanência do colaborador na empresa, deve-se realizar a avaliação de desempenho para medir a produtividade do funcionário.

Marras (2009) define a avaliação de desempenho como um importante instrumento gerencial, tendo como objetivo acompanhar o desenvolvimento dos funcionários durante sua permanência na empresa e, principalmente, medir seu nível de conhecimento, habilidades e atitudes (CHA). Abaixo estão listados dois dos principais métodos para avaliação de desempenho humano:

- a) Escala gráfica: baseia-se na avaliação de um grupo de fatores determinantes daquilo que a organização define como desempenho;
- b) 360 graus: o avaliado é focado por todos os elementos que tenham contato com ele.

O terceiro processo é o de Desenvolver Pessoas, no qual possui duas vertentes: treinamento e capacitação. O treinamento busca aprimorar as habilidades, responsabilidades e competências das pessoas, aumentando sua participação e integração na organização (GYSI *et al.*, 2009).

O quarto processo, Manter Pessoas, é subdividido em políticas de remuneração, higiene e segurança do trabalho e qualidade de vida. Marras (2009) enfoca na higiene e segurança do trabalho, onde afirma que estão relacionadas diretamente com a segurança industrial e do colaborador, e através de estudos, baseadas as Normas Regulamentadoras (NRs), e ações visam prevenir e corrigir eventuais acidentes de trabalho.

O quinto processo, o de Monitorar Pessoas, é definido por Chiavenato (2004) como uma forma para acompanhar e controlar as atividades das pessoas e verificar resultados, a partir de banco de dados e sistemas de informações gerenciais. E esse tem por objetivo central assumir o controle das atividades humanas, permitindo que alguns setores da organização possam assumir suas responsabilidades em relação ao pessoal.

3. Objeto de estudo

Para o presente estudo, a organização do ramo madeireiro será denominada como Grupo X. Situada em algumas cidades do Estado do Pará, com a sede no Distrito Industrial de Icoraci, o grupo possui a missão de atuar em sinergia com a biodiversidade, transformando recursos naturais em riquezas para a sociedade e a visão de ser reconhecida por sua excelência e servir como referência em suas áreas de atuação, gerando valor para a sociedade, clientes e acionistas.

O Grupo X deparou-se, em 2010, com circunstâncias que levaram a necessidade de unificação da gestão das empresas existentes para desempenhar o papel de gestor administrativo e financeiro e servir como um CSI – Centro de Serviço Integrado. Atualmente as empresas buscam pela mitigação completa de seus erros, devido à alta competitividade das empresas, o que acarreta aos empresários a busca incessante da melhoria contínua em seu negócio.

A partir de tal mudança administrativa foi encontrado obstáculos em sua gestão, que estão sendo solucionados. Entretanto no objeto do presente estudo, foram encontradas algumas fragilidades no setor de Recursos Humanos, ou seja, a situação problema evidencia que o RH encontrasse parcialmente incompleto, principalmente nos subsistemas de aplicar e desenvolver.

4. Aplicação do MASP

4.1 Identificação do Problema

O subsistema de aplicar, conforme já visto, pode ser dividido em socialização e avaliação de desempenho. Na empresa em questão a socialização é realizada na admissão do colaborador com a apresentação dos membros da presidência, diretoria e chefia direta. Possui um processo padrão, conhecido por ritual institucionalizado, que acontece todos os dias antes do expediente, onde é feita uma ginástica laboral com os colaboradores, para então começarem a trabalhar.

Atualmente, não é aplicado um tipo de avaliação de desempenho na empresa, porém, quando um funcionário é desligado, o grupo requer um feedback geral da organização ao mesmo. Esse instrumento gerencial permite reportar o resultado de um investimento realizado em uma trajetória profissional através do retorno recebido pela organização, assim evitando a cegueira administrativa.

O subsistema de desenvolver é separado por treinamento e capacitação, conforme visto anteriormente. A empresa busca contratar funcionários que já possuem experiência em cada cargo e, por consequência, já são capacitados para a função que exercerá, sendo assim, não fornecem formas de capacitação.

A partir da análise das práticas dos subsistemas de RH da empresa objeto de estudo desta pesquisa, é possível auferir que as fragilidades nelas encontradas são: a falta de avaliação de desempenho e treinamentos e capacitação para os colaboradores.

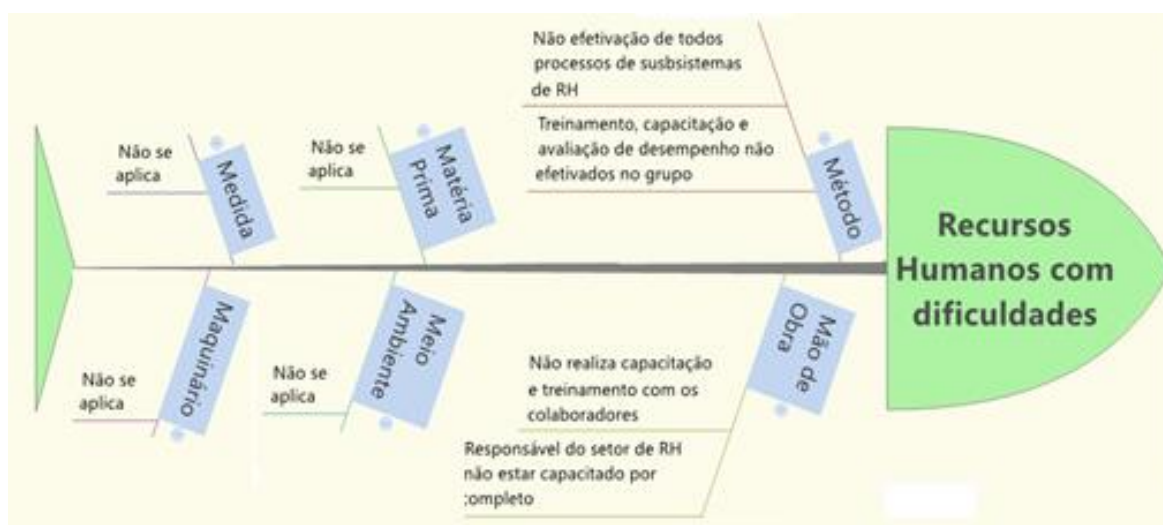
4.2 Observação

Para perceber o comportamento dos subsistemas, e assim encontrar quais eram as falhas dos mesmos, foram realizadas visitas na empresa, bem como reuniões com a responsável pelos Recursos Humanos e a diretoria do grupo. A partir disso, foram encontradas evidências que serviram como base para as demais etapas da metodologia MASP, para o presente estudo.

4.3 Análise

Após a observação do problema, é realizada uma análise para encontrar suas causas fundamentais. O presente tópico da metodologia MASP, foi realizado pelos autores juntamente com o presidente da organização, auxiliados pelas ferramentas da qualidade Diagrama de Causa e Efeito e Cinco Por quês.

Tais ferramentas têm como foco encontrar a (as) causa (as) fundamentais para as dificuldades nos subsistemas de aplicar e desenvolver. Observa-se, a seguir, o Diagrama de Causa e Efeito ou Ishikawa (Figura 3):



Fonte: Autores (2017)

Figura 3 – Diagrama de Causa e Efeito

A partir da figura acima, foram encontradas as possíveis causas existentes para o problema estudado. A não realização de capacitação e treinamentos com os colaboradores da organização, por exemplo, está diretamente ligada as dificuldades encontradas no Recursos Humanos do Grupo.

Após a conclusão da ferramenta utilizada acima, elaborou-se a ferramenta de Cinco Porquês (Figura 4), onde observa-se de forma direta a causa fundamental do problema. A estrutura da ferramenta permite mais clareza, por ser feita através de perguntas simples e diretas, para que possa ser feito o planejamento de sua correção.



Fonte: Autores (2017)

Figura 4 – Cinco Porquês

O questionamento foco foi acerca das dificuldades no setor de Recursos Humanos, que foi respondido pela não qualificação do responsável do RH e tendo como resultado a não efetivação dos subsistemas de aplicar e desenvolver. A partir disso, foi descoberto que a causa pelas situações encontradas é a inexistência do investimento da organização em treinamento e capacitação dos colaboradores do Grupo, inclusive do responsável pelo Recursos Humanos da empresa.

4.4 Plano de Ação

Com base nas ferramentas aplicadas no estudo, foi perceptível a necessidade de realizar um plano de ação (5W2H) com ênfase na oferta de treinamentos aos colaboradores da organização, que pode ser encontrado a seguir (Quadro 3):

<i>WHAT</i>	<i>WHY</i>	<i>HOW</i>	<i>WHO</i>	<i>WHERE</i>	<i>HOW MUCH</i>	<i>WHEN</i>
Especialização em Administração (ênfase em RH).	Efetivar os conhecimentos sobre RH para aplicar no Grupo.	Com aulas expositivas.	Responsável pelo Recursos Humanos.	Faculdade (Pós Graduação).	Aprox. R\$ 400,00/mês.	Até o 2º semestre de 2017.
Curso: Como Fazer Avaliação de Desempenho na sua Empresa?	Capacitação do responsável de RH, (foco atividade de desempenho.)	Com aulas expositivas.	Responsável pelo Recursos Humanos.	Cursos RH.	A partir de R\$ 220,00.	Até o 2º semestre de 2017.
Curso: Departamento Pessoal Avançado	Reforçar conceitos e aplicações do departamento pessoal (DP).	Com aulas expositivas.	Responsável pelo Recursos Humanos.	SEBRAE.	A partir de R\$ 80,00.	Até o 2º semestre de 2017.
Curso: Recrutamento e Seleção, como fazer?	Capacitação do responsável de RH (focorecrutamento e seleção).	Com aulas expositivas.	Responsável pelo Recursos Humanos.	R&S Cursos.	A partir de R\$ 200,00.	Até o 2º semestre de 2017.
Curso: Ergonomia e Segurança do Trabalho	Reforçar os direitos e deveres das pessoas sujeitas à riscos.	Com aulas expositivas.	Colaboradores que estão expostos a riscos.	Sede do Grupo.	A definir.	Até o 2º semestre de 2017.
Curso: Beneficiamento de madeira	Reforçar os conceitos das etapas de beneficiamento de madeira.	Com aulas expositivas.	Todos os colaboradores do Grupo.	Sede do Grupo.	A definir.	Até o 2º semestre de 2017.
Curso: Aprender a Empreender	Para encontrar o lado empreendedor de cada pessoa.	Com aulas virtuais.	Todos os colaboradores do Grupo.	Site SEBRAE (Internet).	Gratuito.	Até o 2º semestre de 2017.

Fonte: Autores (2017)
Quadro 3 – Plano de Ação

Vale ressaltar que as propostas acima têm por objetivo a melhoria do problema encontrado. Seja uma especialização para o responsável pelo RH ou por cursos direcionados ao setor de RH e bem como para outras áreas da empresa, visto a importância do treinamento e capacitação. Porém tais sugestões requerem investimento, e isso justifica a elaboração da ferramenta encontrada a seguir, Matriz GUT (Quadro 4):

MATRIZ GUT				
Cursos	Gravidade	Urgência	Tendência	Total
Especialização em Administração com ênfase em Recursos Humanos	3	4	5	60
Curso: Como Fazer Avaliação de Desempenho na sua Empresa?	4	3	4	48
Curso: Departamento Pessoal Avançado	2	3	4	24
Curso: Recrutamento e Seleção, como fazer?	3	3	4	36
Curso: Ergonomia e Segurança do Trabalho	1	2	3	6
Curso: Beneficiamento de madeira	1	2	3	6
Curso: Aprender a Empreender	1	1	2	2

Fonte: Autores (2017)

Quadro 4 – Matriz GUT do Plano de Ação

O resultado pelo grau de importância da matriz evidenciou que a primeira ação a ser efetivada é o investimento na especialização para o responsável de RH da empresa, visto que o mesmo não se encontra totalmente capacitado as suas funções e incumbências. Seguido pela elaboração do curso de avaliação de desempenho e de recrutamento e seleção, por fim a empresa pode-se programar à longo prazo para os cursos de beneficiamento de madeira e aprender a empreender, visto que ficam em últimos lugares na Matriz GUT realizada.

4.5 Etapa 5 – Ação

O planejamento destas ações foi iniciado com consentimento da gestão do grupo, e logo após apresentado deram-se início a execução das propostas que está em andamento, na ordem de importância apresentada na Matriz GUT. Com o acompanhamento através de reuniões para verificar o andamento de cada ação do plano.

4.6 Etapa 6 – Verificação

A execução proposta através do plano de ação encontra-se em na fase de implementação, tornando assim inviável comparação dos resultados das mudanças propostas com o cenário anterior e a verificação da continuidade.

4.7 Etapa 7 – Padronização

Para que o Recursos Humanos da empresa fique totalmente completo, é essencial fazer com que estas ações do Plano de Ação sejam cumpridas com eficiência e sendo inseridas na rotina do estabelecimento.

4.8 Etapa 8 – Conclusão

Para garantir o devido registro do problema, este estudo será finalizado, e em seguida divulgado e disponibilizado no arquivo de registros do Grupo. Também será criado uma área na diretoria para expansão horizontal das principais melhorias do presente e as futuramente.

5. Conclusão

Conforme visto ao longo do estudo, a empresa apresenta algumas fragilidades em seus subsistemas de Recursos Humanos, mais especificamente nas áreas de aplicar e desenvolver, pelo fato de que a organização não disponibiliza de um programa de treinamento e capacitação dos seus funcionários e não aplica nenhum tipo de avaliação de desempenho.

Ambos fatores são imprescindíveis para um bom funcionamento e gestão de uma empresa, já que com eles pode-se obter melhores performances dos colaboradores, e consequentemente, de todos os setores em que se situam, por meio de treinamento e capacitação, e permite, também, que seja feito um controle dessas performances, através de avaliações de desempenho.

Apesar de desempenhar corretamente os demais subsistemas de RH, os problemas encontrados nos subsistemas citados, ainda assim, podem afetar a empresa de forma negativa. Por isso, tornou-se necessário a aplicação do método MASP, assim como as ferramentas da qualidade, para possibilitar a estratificação de informações mais concretas possíveis e nortear o estudo, para que assim fosse possível elaborar um plano de ação que diminuirá as fragilidades encontradas e melhorará a atuação da empresa.

Referências

ALBERTIN, M. R.; GARCIA, A. M. F.; RODRIGUES, S. V. M.; VASCONCELOS, T. V.; ARAGÃO JÚNIOR, D. P. *A contribuição do MASP no tratamento de não conformidades de auditoria*. XXXVI Encontro Nacional de Engenharia de Produção, João Pessoa/PB, Brasil, 2016.

ALVES, A. P.; KERNESKI, C. C.; CARVALHO, K. C. R.; SILVA, L. C.; RIBOSKI, R. G. *A Efetividade de um Novo Sistema de Produção Baseado no Sistema Toyota de Produção: Um Estudo de Caso em uma Indústria de Eletrodomésticos*. 2015. Trabalho de Conclusão de Curso – Faculdade Educacional Araucária.

BATISTA, D. D. S.; GOIS, J.V. *Busca da melhoria produtiva com auxílio de algumas das ferramentas da qualidade: Estudo de caso realizado em uma indústria de confecção*. XXXIII Encontro Nacional de Engenharia de Produção, Salvador, BA, Brasil, 2013.

CAMPOS, V. F. *TQC: controle da qualidade total (no estilo japonês)*. 8.ed. Nova Lima: INDG Tecnologia e Serviços Ltda, 2004.

CARPINETTI, L. C. R. *Gestão da qualidade: conceitos e técnicas*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

CESAR, F. I. G. *Ferramentas Gerenciais Da Qualidade*. 1. ed. São Paulo: Biblioteca24horas, Seven System International Ltda., 2013.

CHIAVENATO, I. *Gestão de pessoas*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

CHIAVENATO, I. *Gestão de Pessoas*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

FERREIRA, J. P. A.; BORGES, F. H.; BARBOSA, J. C. *Aplicação da metodologia de análise e solução de problemas (masp) em uma indústria de suco de laranja de grande porte: um estudo de caso no processo de pasteurização*. XXIII Simpósio De Engenharia de Produção, Bauru, SP, Brasil, 2016.

FRANCISCO, B. R.; HATAKEYAMA, K. *Diagnóstico da utilização de 10 ferramentas da produção enxuta no ramo madeireiro*. XXIX Encontro Nacional de Engenharia de Produção, Salvador, BA, Brasil, 2009.

GIL, A. C. *Gestão de pessoas: enfoque nos papéis Profissionais*. São Paulo: Atlas. 2001.

GOMES, L. *Reavaliação e melhoria dos processos de beneficiamento de não tecidos com base em reclamações de clientes*. Revista FAE. [S.I] 2006.

GRIMALDI, R; MANCUSO, J.H. *Qualidade Total*. Folha de São Paulo, 6º e 7º fascículos, 1994.

GYSI, D.; PIENHAK J. D.; FOLLE J. J.; RISSI V. *Estruturação dos Procedimentos de Recursos Humanos: Caso da Madeireira Bernardon Ltda*. Instituto de Desenvolvimento Educacional do Alto Uruguai - IDEAU. Revista de Administração e Ciências Contábeis do Ideau (RACI) Vol.4 - n.8 - Janeiro - Junho 2009

JUNIOR, I. M.; ROCHA, A. V.; MOTA, E. B.; QUINTELLA, O. M. *Gestão da Qualidade e Processos*. Editora FGV, Rio de Janeiro, RJ, Brasil, 2012.

MARIANI, C. A.; PIZZINATO, N. K.; FARAH O. E. *Método PDCA e Ferramentas da Qualidade no Gerenciamento de Processos Industriais: Um Estudo de Caso*. XII Simpósio de Engenharia de Produção, Bauru SP, 2005.

MARRAS, J.P. *Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico*. Editora Saraiva, 2009.



VII CONGRESSO BRASILEIRO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

Ponta Grossa, PR, Brasil, 06 a 08 de dezembro de 2017

PONTES, H. L. J. *Melhoria no sistema produtivo de uma fábrica de café: estudo de caso.* In Simpósio de Engenharia de Produção, 12, Bauru. Anais... São Paulo: SIMPEP, 2005.

SILVA, T. R.; SOUZA, A. L. L. *Gestão da qualidade como estratégia de competitividade: caso da baixada fluminense.* XXXIV Encontro Nacional de Engenharia de Produção, Curitiba, PR, Brasil, 2014.