

CENTRO PAULA SOUZA

FACULDADE DE TECNOLOGIA DE AMERICANA
Curso Superior de Tecnologia em Produção Têxtil

Iracilda Bugari da Silva

Orientador Mestre Edison Monteiro

QUALIDADE E TREINAMENTO

Para o desenvolvimento de Pessoas

Americana, SP

2015

CENTRO PAULA SOUZA

FACULDADE DE TECNOLOGIA DE AMERICANA
Curso Superior de Tecnologia em Produção Têxtil

Iracilda Bugari da Silva

QUALIDADE E TREINAMENTO
Para o desenvolvimento de Pessoas

Trabalho de graduação apresentado como exigência parcial para obtenção do título de Tecnólogo em Produção Têxtil pelo CEETEPS/Faculdade de Tecnologia – FATEC/ Americana sob a orientação do Prof. Me. Edison Valentin Monteiro
Área de concentração: Qualidade Têxtil

Americana, S. P.

2015

FICHA CATALOGRÁFICA – Biblioteca Fatec Americana - CEETEPS
Dados Internacionais de Catalogação-na-fonte

S58q	Silva, Iracilda Bugari da Qualidade e treinamento: para o desenvolvimento de pessoas. / Iracilda Bugari da Silva.– Americana: 2015. 37f.
	Monografia (Graduação em Tecnologia em Produção têxtil). - - Faculdade de Tecnologia de Americana – Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza. Orientador: Prof. Me. Edison Valentim Monteiro
	1. Qualidade I. Monteiro, Edison Valentim II. Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza – Faculdade de Tecnologia de Americana.
	CDU: 658.56

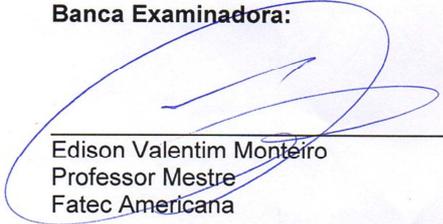
Iracilda Bugari da Silva

QUALIDADE E TREINAMENTO
Para o Desenvolvimento de Pessoas

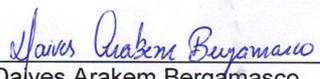
Trabalho de graduação apresentado
como exigência parcial para obtenção do
título de Tecnólogo em Produção Têxtil
pelo CEETEPS/Faculdade de Tecnologia
– Fatec/ Americana.
Área de concentração: Qualidade Têxtil.

Americana, 08 de dezembro de 2015.

Banca Examinadora:



Edison Valentim Monteiro
Professor Mestre
Fatec Americana



Dalves Arakem Bergamasco
Professor Mestre
Fatec Americana



Doralice de Souza Luro Balan
Professora Doutora
Fatec Americana

Dedico este trabalho primeiramente a Deus, que me deu forças e perseverança para superar as dificuldades encontradas ao longo do caminho.

Aos meus filhos que foram sempre a grande motivação para superar meus limites.

Mas principalmente ao meu marido Enedino e minha filha Aline, que assumiram grande parte das minhas responsabilidades para que eu tivesse tempo de realizar meus trabalhos escolares.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus, por me capacitar e dar saúde para concluir o curso. A esta faculdade e todo seu corpo docente, além da direção e administração que me proporcionaram as condições necessárias para que eu alcançasse meus objetivos. Ao meu orientador Professor Edson Monteiro, por todo o tempo que dedicou a me ajudar durante o processo de realização deste trabalho. A todos os professores do curso de Produção Têxtil, que passaram conhecimento para meu crescimento profissional.

A minha amiga Adenice Pereira que foi grande companheira em um momento muito difícil durante o curso.

A Elaine Alizon de Carvalho Lima pelas palavras de motivação e colaboração na elaboração deste trabalho.

Aos meus filhos e marido por todo o amor e dedicação durante esses três anos.

Enfim, a todos que contribuíram para que essa etapa fosse cumprida.

*Que os vossos esforços
desafiem as impossibilidades,
lembrai-vos de que as grandes
coisas do homem foram
conquistadas do que parecia
impossível.*

Charles Chaplin

RESUMO

O treinamento é uma maneira eficaz para motivar e agregar valor as pessoas, ao produto, a empresa e aos clientes. A pesquisa caracteriza-se como descritiva realizada através de pesquisas bibliográficas que deu base teórica para o trabalho. Os tipos de treinamentos abordados no trabalho são simples e de fácil aplicação principalmente para pequenas empresas. O resultado obtido no estudo de caso mostra os reflexos positivos em relação a produtividade dos colaboradores, mostrando como os treinamentos são importantes para o desenvolvimento de pessoas.

Palavras-chave: treinamento; qualidade; produtividade;

ABSTRACT

The training is a way to keep the people motivate to work. It is good to the company, employee, costumers and the final product. The research is described. The biography search was the base to this project. All kinds of training are encouraged to use at work. They are perfect to small companies, because they are easy and simple to use. The result of this case research had a positive affect around the employee productivity. The training is important for the development of people.

Keywords: *training; quality; productivity;*

1. Sumário

1. INTRODUÇÃO	12
1.1. Justificativa	13
1.2. Objetivo (s).....	13
1.3. Objetivo Geral	13
1.4. Metodologia	13
2. DEFINIÇÃO DE QUALIDADE	14
2.1. Gestão da Qualidade	15
2.2. A Qualidade na Produção	16
3. CONTROLE DE QUALIDADE DO PRODUTO	18
4. PROCEDIMENTO OPERACIONAL	19
5. A GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS	20
6. TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO	22
6.1. Treinamentos e funções.....	22
6.2. Treinamento e Qualificação	23
6.3. Preparação dos treinamentos	24
7. MÉTODOS DE APRENDIZAGEM PRÁTICA	25
7.1. Aprender fazendo.....	25
7.2. Rodizio:	25
7.3. Estágio:	26
7.4. Delegação:	26
8. APRENDIZAGEM POR CONCEITOS	27
8.1. Explicação oral com apoio audiovisual:	27

8.2. Debate cruzado:	27
8.3. Estudo dirigido	28
9. O LADO HUMANO DA QUALIDADE	29
10. ESTUDO DE CASO	30
11. CONSIDERAÇÕES FINAIS	36
12. REFERÊNCIAS	37

INDICE DE FIGURAS

Figura 1 - AMOSTRA TECIDO E FIO - ARQUIVO DA AUTORA	15
Figura 2 - INDICE DE PRODUTIVIDADE - ARQUIVO DA AUTORA	19
Figura 3 - APRENDER FAZENDO - GOOGLE IMAGENS	25
Figura 4 - APOIO AUDIOVISUAL - GOOGLE IMAGENS.....	27
Figura 5 - DEBATE CRUZADO - GOOGLE IMAGENS	28
Figura 6 - ESTUDO DIRIGIDO - GOOGLE IMAGENS.....	28
Figura 7 - GRÁFICO DE RELATÓRIO DE QUALIDADE - ARQUIVO DA AUTORA .	31
Figura 8 - EFICIÊNCIA DE OPERADOR MÊS DE JUNHO - ARQUIVO DA AUTORA	33
Figura 9 - EFICIÊNCIA DE OPERADOR MÊS DE JULHO - ARQUIVO DA AUTORA	34

1. INTRODUÇÃO

O treinamento é um processo com a intenção de repassar e reforçar os conhecimentos, as habilidades e atitudes ligadas diretamente as tarefas da empresa, desenvolver a qualidade e habilitar os colaboradores para serem mais produtivos melhorando os objetivos da organização.

O propósito do treinamento é influenciar os colaboradores para uma melhora contínua no processo. É de extrema importância para o desenvolvimento e para organização, pois busca aumentar a motivação, melhorar o ambiente de trabalho, tornando-o transparente, ético e equilibrado.

Existem treinamentos voltados para a qualidade do produto e outros para a valorização dos colaboradores. A união desses dois conceitos contribui para elevar o nível da empresa, satisfazendo tanto a organização como seus colaboradores e por consequência os clientes.

1.1. Justificativa

Trabalhar um tema que desenvolva a qualidade para pessoas, com aplicações e métodos de treinamento. Com foco no desenvolvimento pessoal valorizando o funcionário para unir qualidade e produtividade.

1.2. Objetivo (s)

1.3. Objetivo Geral

O tema deste trabalho tem o objetivo de mostrar algumas técnicas de treinamento simples, mas que mostre resultados na produtividade e na qualidade dos produtos da empresa. Aplicar metodologias de ensino que trabalhe a qualidade humana, fazendo com que um colaborador motivado desempenhe a função com produtividade dentro dos padrões aceitáveis dos clientes.

1.4. Metodologia

A metodologia utilizada para elaboração deste trabalho foi de pesquisa através de livros da Biblioteca da Instituição de ensino Fatec Americana, sobre os temas de qualidade e desenvolvimento de pessoas.

Foram realizadas leituras de textos, pesquisa na internet e conhecimento da autora dentro da empresa onde desempenha a função de treinamento para qualidade operacional com os funcionários da produção de cones para linhas de bordados e costuras.

2. DEFINIÇÃO DE QUALIDADE

De acordo com PALADINI, (2007) o autor discorre que no mercado existem diversas definições do que se pensa sobre qualidade:

- Que é sinônimo de perfeição;
- Que é a capacidade que um produto ou um serviço de sair conforme seu projeto;
- Que é uma área que envolve especialistas no assunto

O maior equívoco está em achar que a qualidade pode ser definida por apenas um desses itens. A qualidade está em atribuir diversos elementos que compõem o conceito básico. Também investir para tornar o produto mais confiável ao consumidor e mais adequado ao uso. Portanto, a qualidade pode ser definida por múltiplos elementos, todos com igual importância. Isso fica evidente fazendo a pergunta para um grupo de dez pessoas o que é você entende por qualidade, cada uma terá uma definição própria e em nenhuma delas terá a resposta errada ou a única certa.

No mundo inteiro vem crescendo a exigência para produtos com qualidade. O Japão é pioneiro neste segmento com resultados impressionantes. Muitas empresas gastam de 20 a 30% do faturamento da produção corrigindo defeitos, resolvendo conflitos internos e lidando com reclamações de clientes. (MONTINGELLI,1988, p.3)

Colocar no mercado produtos com má qualidade produz uma imagem negativa para a empresa, pois alguns clientes não reclamam, simplesmente muda de fornecedor. E muito mais difícil que conquistar um novo cliente é recuperar o cliente que perdeu a confiança na empresa por desvio de qualidade.

Um dos pontos principais para o sucesso de uma empresa é unir qualidade e produtividade. E para que a empresa atinja esse nível seus funcionários devem estar devidamente capacitados e comprometidos com o trabalho.

A função da Gestão da qualidade está em determinar como o produto melhor se adequa a finalidade para a qual foi desenvolvido. Aspectos como desempenho, durabilidade, a praticidade e facilidade do uso, conformidade e confiabilidade na fabricação.

Um exemplo prático é ter uma equipe de representante que conheça detalhadamente o produto que está vendendo, fornecer uma amostra, para o cliente testar se o produto é adequado para suas necessidades.

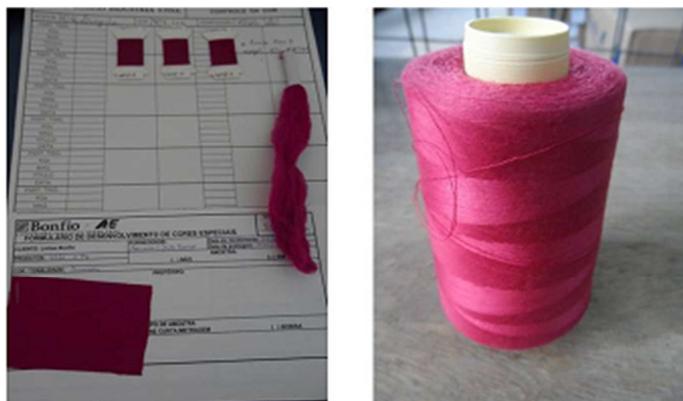


Figura 1 - AMOSTRA TECIDO E FIO - ARQUIVO DA AUTORA

2.1. Gestão da Qualidade

A gestão da qualidade visa melhorar a eficiência do negócio, reduzir desperdício e os custos. Ao longo do séc. XX a gestão da qualidade evoluiu e passa por 4 estágios marcantes:

- Inspeção do produto
- Controle do processo
- Sistema de garantia da qualidade
- Gestão da qualidade total (CARPINETTI, MIGUEL, GEROLAMO, 2010).

A inspeção dos produtos durante o processo de produção diminui a quantidade de retrabalho, pois já identifica no início do processo algum desvio de qualidade.

O controle do processo pode ser realizado por uma pessoa responsável para fazer o acompanhamento durante a produção tanto dos produtos como das operadoras verificando se estão seguindo o procedimento de qualidade. Essa deve

conhecer todos os processos da produção e ser capacitada para resolver e dar andamento na produção caso ocorra problemas.

O sistema de garantia de qualidade, garante ao cliente que o produto por ele adquirido está com as especificações que ele pediu. Esse sistema pode ser composto por uma equipe que fornecerá ao cliente assistência técnica necessária dentro da sua empresa.

2.2. A Qualidade na Produção

A empresa que visa à qualidade também deve ter uma visão sistêmica da produção, que engloba todo o processo interno e externo. Os processos devem ser revisados para detectar onde pode ser melhorada, a produtividade e rastreabilidade do produto dentro da empresa até que chegue ao cliente. Oferecer assistência técnica no atendimento pós entrega.

Exemplo simples e fácil de rastreabilidade do produto: ao entrar em produção o fio é liberado com um código de OB (Ordem de Beneficiamento), a operadora preenche a ficha de rastreabilidade com data, máquina e operador que produziu, cada cone é etiquetado com o código da OB. Na embalagem entra no sistema com o mesmo código, identificando a data, o horário e o operador que embalou. Quando o produto chega até o cliente e houve alguma reclamação por desvio de qualidade na produção, é possível rastrear onde e quando e quem produziu o cone com defeito verificando o documento de rastreabilidade que fica arquivado na empresa. Se o problema foi erro de embalagem, através do sistema é possível saber onde foi o erro. A rastreabilidade do produto dentro da empresa não tem a função identificar quem errou para punição e sim para oferecer treinamento adequado para o colaborador. Porque se houve um erro foi por falta de treinamento adequado.

Para que um bom produto chegue até os clientes a qualidade deve vir desde a compra da matéria prima junto aos fornecedores, durante o processo de desenvolvimento, até a entrega respeitando prazos. A relação entre fornecedores e empresa pode criar uma melhoria de modo geral muito benéfica para ambos os

lados. Visando a melhoria contínua para racionalizar o processo, encontrar a melhor maneira de executar, reduzir desperdício e ao mesmo tempo atender as especificações dos clientes. Essa análise crítica visa a melhoria contínua do processo. Segundo a ISO 9001:2008, (2010), diz que os principais elementos para obter esses resultados são:

- Avaliar os resultados de auditorias;
- Analisar a satisfação do cliente através de pesquisas;
- A conformidade do produto;
- Acompanhamento das análises críticas anteriores da administração;
- Definir quais mudanças é necessário;

É importante para empresa definir uma política da qualidade que deve ser amplamente divulgada para todos. Essa apresentação deve conter o histórico e missão da organização, a linha de produto desenvolvida na organização. Cada empresa cria sua própria política de qualidade, mas ela deve ser de simples entendimento para todos os funcionários da empresa. Já que em sua maioria principalmente em pequenas empresas os funcionários têm baixa escolaridade e não gostam de ler.

3. CONTROLE DE QUALIDADE DO PRODUTO

Durante a fabricação os produtos devem ser avaliados através de medições ou inspeções. Ao ser definido padrão aceitável pelo cliente o monitoramento pode ser feito por amostragem ou 100% do produto dependendo da situação.

Os produtos que estejam em não conformidade com os padrões estabelecidos devem ser devidamente identificados para não correr o risco de que sejam entregues aos clientes indevidamente.

No caso de autorização para liberação de produto não conforme, deve ser feita por autoridade superior de acordo com aceitação prévia do cliente. Mantendo registros indicando a pessoa que autorizou a entrega. Para produtos não conforme que passaram por retrabalho estes deve ser reavaliado para garantir a conformidade com as especificações do produto. (CARPINETTI, MIGUEL, GEROLAMO, 2010).

4. PROCEDIMENTO OPERACIONAL

Estabelecer um padrão do Procedimento Operacional reduz a variabilidade dos produtos e diminui o retrabalho e refugo. Além de facilitar o treinamento das equipes, a comunicação e compreensão.

A melhoria contínua depende muito de uma boa administração das lideranças da empresa. As decisões devem ser tomadas baseadas em informações quantitativas e qualitativas da situação, os indicadores de produção, auditorias com a elaboração e manutenção de registros e documentos.

A política de qualidade da organização deve estabelecer metas e monitorar o desempenho de cada setor, máquina e colaborador. Sabendo-se qual a meta da empresa é possível identificar quais fatores são mais críticos. É importante que as pessoas envolvidas saibam quais são as unidades de medição bem como a pessoa responsável pela atualização do indicador de produção.

Para se definir metas de indicadores de produtividade é preciso verificar para não colocar valores que não serão atingidos. Para não gerar descontentamento e desmotivação dos colaboradores. Definir as metas se torna mais difícil para empresas de médio e pequeno porte. Portanto devem ser inseridos aos poucos conforme análise sistemática da produtividade de cada setor ou pessoa.

Uma maneira simples é colocar em mural as vistas de todos colaboradores gráficos com os índices de produtividade, de não conformidade etc. Conhecido como “Gestão a vista” (CARPINETTI, MIGUEL, GEROLAMO, 2010).

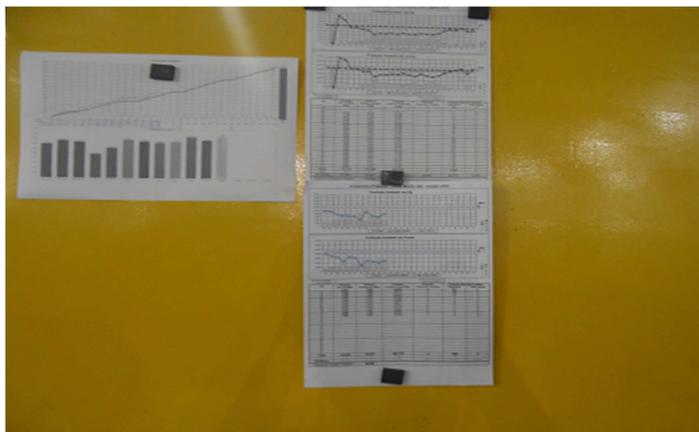


Figura 2 - INDICE DE PRODUTIVIDADE - ARQUIVO DA AUTORA

5. A GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

A capacitação habilita a pessoa no desenvolvimento teórico e prático de conhecimento das habilidades para execução de sua atividade.

A empresa deve fornecer recursos necessários para a Gestão da Qualidade, tantos recursos físicos como humanos, infraestrutura e ambiente de trabalho.

Outro ponto de grande importância é a valorização do fator humano da empresa, os colaboradores devem sentir que a empresa valoriza o seu trabalho, dando condições e ferramentas de trabalho adequadas, assim é possível um melhor envolvimento de todos na produção de produtos com qualidade. (BOOG, 1999).

A capacitação de recursos humanos é uma base sólida fundamental. As grandes empresas investem bastante em desenvolvimento humano através de incentivos como programas motivacionais, treinamentos, política de remunerações, plano de carreiras etc.

Isso não quer dizer que empresas de pequeno ou médio porte também não possam realizar uma gestão de qualidade. Principalmente em treinamentos de conscientização de seu pessoal para que entendam como a importância de suas atividades contribuem para se atingir as metas.

A principal fonte de prejuízos e reclamações dos clientes sobre o produto da empresa vem de funcionários despreparados para desempenhar a função. A falta de treinamento adequado traz outros prejuízos como:

- Aumento do índice de acidente de trabalho;
- Desperdício de material, como excesso de resíduos;
- Máquinas e equipamentos danificados;
- Conflitos com colegas e chefe no trabalho;
- Baixa produtividade;
- Aumento dos custos;
- Excessiva dependência dos supervisores, o funcionário é

incapaz de tomar uma decisão por conta própria;

Para evitar que novos funcionários sejam treinados por pessoas despreparados as empresas têm implantados um sistema de treinamento com

supervisores ou instrutores devidamente capacitados. Formalizando um sistema planejado de instrução.

O treinador deve obedecer a certo critério para ter sucesso no método de treinamento: ter conhecimento da sequência do trabalho operacional e quais ferramentas são utilizadas para execução da tarefa. Descrever e conhecer as tarefas do posto, passando de maneira clara e objetiva a responsabilidade que o treinando deve ter no trabalho.

Avaliar a situação do colaborador em treinamento, conhecer suas habilidades anteriores, sua motivação e suas perspectivas para futuro aproveitamento são essenciais num programa de treinamento dentro da empresa. (CARPINETTI, MIGUEL, GEROLAMO, 2010).

6. TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO

6.1. Treinamentos e funções

Geralmente pequenas empresas não têm formalizado em seus registros a descrição das funções que seus colaboradores desempenham, essa descrição bem elaborada traz benefícios para o sistema operacional de produção, pois identifica as necessidades das atividades dentro da empresa, facilitando definir o perfil mais adequado para determinados cargos e as habilidades competentes.

Também ajuda nos treinamentos e integração de funcionários para novas funções. A descrição de funções deve conter principalmente o nome, as atribuições do cargo, qual o perfil, a escolaridade e as habilidades da pessoa que ocupará o cargo. Além da descrição do cargo, devem estar vinculados também os processos para desempenho da função, ou seja, as habilidades e competências necessárias para a função. Baseado nas competências pode ser definido metas para avaliações dos funcionários, identificando as necessidades de treinamentos e conseqüentemente a eficácia dos treinamentos. As avaliações desses treinamentos não devem servir para punir os funcionários e sim para visualizar as necessidades de melhoria contínua.

Os treinamentos e avaliações de cada funcionário devem ser devidamente registrados, por dois motivos:

- Para manter em evidência a gestão de recursos humanos e as devidas necessidades;
- Para manter um histórico das atividades desenvolvidas dentro da organização. (CARPINETTI, MIGUEL, GEROLAMO, 2010).

6.2. Treinamento e Qualificação

A qualificação profissional não deve estar restrita somente para a administração. É fundamental que toda organização esteja envolvida. O conceito de treinamento é muito mais que aprendizagem. A implementação de tecnologias de aprendizagem facilita o processo. O treinamento assistido por computador hoje é uma realidade podem ser realizados via internet ou por CDs. Os profissionais de treinamento estão expandindo seu universo percebendo no treinamento online uma extensão da sala de aula. Um bom exemplo é a empresa comprar um curso online e liberar para que os colaboradores tenham acesso via internet de sua casa.

TWI (Training with Industry), conhecido como treinamento dentro da Indústria, foi desenvolvido durante a Segunda Guerra Mundial, para formar rapidamente supervisores que preparassem operários que nunca tinham trabalhado, originalmente consta três fases:

- Ensino correto do trabalho;
- Relações no trabalho;
- Métodos de trabalho. (BOOG, 1999).

A capacitação habilita a pessoa no desenvolvimento teórico e prático de conhecimento das habilidades para execução de sua atividade.

A empresa precisa preparar seus funcionários para entender a importância do cliente, pois é ele quem define o que é qualidade, o preço e o prazo. Se a empresa não é capaz de oferecer isso com certeza seu concorrente vai fazê-lo.

O superior responsável pelos treinamentos deve fazer um planejamento seguindo um roteiro, preparar uma tabela de treinamento determinando:

Quem deve ser treinado – identificar os colaboradores com dificuldades para exercer sua função, os que têm dificuldades de entender e seguir procedimentos aumentando o número de reprocesso. Fazer a lista de quem deve ser treinado.

Em que trabalho deve ser treinado – identificar se precisa de treinamento na função que já exerce ou se for mudar de cargo ou setor, ser treinado em sua nova função.

Quando dentro de um prazo para treinamento – Fazer uma programação, definindo datas com os grupos ou pessoas que serão treinados. (BOOG,1999).

6.3. Preparação dos treinamentos

Determinar as fases importantes e os pontos chaves, para que os colaboradores saibam por que estão recebendo treinamento. A segurança é sempre um ponto chave muito importante.

O treinador tem que ter tudo preparado, material, equipamento e tudo o que for necessário. Também manter o local convenientemente arrumado para que assim o treinando já aprenda como deve ser deixado o local de trabalho todos os dias.

Preparar os aprendizes deixando à vontade, identificar o que ele sabe a respeito, despertando o interesse para aprender, além de ensinar clara e pacientemente. Depois colocar o treinando para executar o trabalho, corrigindo os erros. Fazer perguntas para verificar se houve o aprendizado. Se houver necessidade explicar novamente até ter certeza que o aprendiz aprendeu. É importante dizer sempre quem deve procurar se precisar de ajuda.

Muito mais que treinar o colaborador da empresa, é ensiná-lo a desenvolver suas funções com segurança. Todas as informações sobre os riscos inerentes ao trabalho devem ser bem detalhadas.

Oferecer cursos sobre a utilização dos EPI's, (equipamentos de proteção individual), dos EPC's (equipamentos de proteção coletiva) e primeiros socorros. (BROOKS, 1999).

7. MÉTODOS DE APRENDIZAGEM PRÁTICA

De acordo com BOOG (1999) ele destaca os seguintes métodos de aprendizagem e de fácil aplicação que pode ser implantado em empresas de pequeno ou médio porte:

7.1. Aprender fazendo: é com certeza o método mais antigo de treinamento, onde a pessoa com mais prática na função auxilia o jovem aprendiz as noções de domínio das funções.



Figura 3 - APRENDER FAZENDO - GOOGLE IMAGENS

7.2. Rodizio: durante certo tempo era utilizado nas tarefas simples e repetitivas, hoje em dia as empresas utilizam esse método para formar profissionais polivalentes. Utilizadas também em empresas onde se tem plano de carreira. Exemplo prático dentro da empresa para produção de linhas: Para cada máquina da produção é desenvolvido um produto, a operadora aprende na prática a produzir cones de poliamida, aprende a fazer o passamento do fio na máquina, a programar no computador da máquina o regime de trabalho, a

fazer correção de peso. Quando está trabalhando com eficiência em qualidade e produtividade vai aprender em outra máquina que produz cones de poliéster fiado, as dificuldades são diferentes, vai aprender o passamento do fio, inserir o regime de trabalho no computador da máquina, fazer a correção que para esse produto é por metragem. Com o treinamento a colaboradora estará apta para trabalhar em máquinas diferentes, desenvolvendo produtos diferentes. Tornando assim uma operadora sênior com salário melhor que outras menos capacitadas.

7.3. Estágio: destinado para o jovem profissional que necessita passar da teoria para a prática. O treinamento por estágio pode-se dar tanto dentro da própria organização quanto em parcerias entre empresas.

]

7.4. Delegação: embora não pareça uma técnica de aprendizagem, é uma técnica administrativa destinada a aprendizagem de supervisão ou de gerência.

A maior das vantagens do método da aprendizagem na prática é a economia de tempo, espaço e investimento. Uma vez que são utilizados os recursos disponíveis da empresa. A outra vantagem é que os resultados são obtidos a curtíssimo prazo. Vê-se logo se o aprendiz aprendeu ou não.

8. APRENDIZAGEM POR CONCEITOS

8.1. Explicação oral com apoio audiovisual: a comunicação é feita por um comunicador com habilidade e conhecimento do assunto. Para enriquecer a apresentação o comunicador utiliza desde giz em quadro negro como equipamentos audiovisuais. O método mais utilizado é o de imagem sobre o assunto que facilita o entendimento do treinando.



Figura 4 - APOIO AUDIOVISUAL - GOOGLE IMAGENS

8.2. Debate cruzado: técnica verbal empregada com a finalidade de envolver um ou mais grupo para debater sobre determinado tema, defender determinada tese, aprender a ouvir e refletir sobre determinado assunto. Para o desenvolvimento nesse tipo de treinamento é importante que o treinador tenha muita firmeza, pois corre o risco de a conversa partir para assuntos não relevantes.



Figura 5 - DEBATE CRUZADO - GOOGLE IMAGENS

8.3. **Estudo dirigido:** O que se faz hoje em escolas e nos treinamentos deriva dessa técnica. É realizada uma leitura prévia de textos e os aprendizes elaboram perguntas para o treinador.



Figura 6 - ESTUDO DIRIGIDO - GOOGLE IMAGENS

9. O LADO HUMANO DA QUALIDADE

Durante muito tempo a preocupação da qualidade estava unicamente nos produtos físicos, trabalhando para que houvesse uma produção com zero de defeitos. Somente na década de 80 houve um interesse maior pela qualidade de serviços e comportamento humano.

Aplica o conceito de “Colocar as pessoas em primeiro lugar” usando métodos e ferramentas no desenvolvimento da qualidade. O novo método de pensar melhora as relações humanas, fortalece a comunicação, a ética e o trabalho de equipes. O desenvolvimento da qualidade dentro de uma empresa inicia com o desempenho das pessoas e a sua relação em produzir produtos de qualidade. (MONTIGELLI JR, 1988).

A qualidade pessoal começa com os padrões que a pessoa define para si própria.

AP – Performance atual, que é o que de fato a pessoa está desempenhando naquele momento. Também definido pelas exigências que as outras pessoas colocam sobre o seu desempenho. Os níveis de desempenho podem variar de acordo com a situação e influências externas, como o reconhecimento e atenção positiva do seu superior em relação ao seu trabalho. O fator que mais influencia o nível de AP é a autoestima.

IP – Performance ideal, é o nível dos desejos, expectativas e as exigências que a pessoa tem com ela mesma para desempenhar a qualidade. (MONTIGELLI JR, 1988).

10. ESTUDO DE CASO

Em determinada empresa que não possui um programa de treinamento periódico, foi aplicado um treinamento na base de Aprendizagem por Conceitos com explanação áudio visual. Durante alguns meses todos os problemas de desvios de qualidade encontrados na produção foram fotografados pela equipe do laboratório da empresa. Foram também fotografados os produtos que foram devolvidos por clientes por não estarem de acordo com as especificações exigidas.

Com esse material foi montado slides para fazer esse trabalho. As colaboradoras foram chamadas em uma sala fora do local de produção de duas em duas. Feito os treinamentos durante o mês de junho com todas as colaboradoras da produção sobre o que é qualidade para os clientes, como desenvolver produtos com as especificações exigidas por eles, o prejuízo que traz para empresa essas devoluções e a trabalhar com segurança, produtividade e qualidade. E com as colaboradoras da embalagem durante o mês de julho. A empresa trabalha com gráficos de índices quantitativos de Relatórios das Reclamações de Clientes (RQ).

Os dados nesse relatório são referentes as reclamações externas, ou seja, referentes ao que foi enviado para clientes e estavam em não conformidade, essas reclamações são divididas por setor. Os resultados são bem visíveis conforme mostra o gráfico e o relatório:

ACOMPANHAMENTO DE RECLAMAÇÃO DE QUALIDADE (RQ) ANO 2015																				
	Acordo Comercial	Cadastro	Cadastro Representante	Cortesia	Embalagem	Falha no sistema	Faturamento	Fornecedor	Liberação Interna	Não procede	Produção	Retorsão 3LAGOAS	Retorsão AM	Estoque / Separação	Tinturaria	Transporte	Pendente	Registro	Total Mensal	Porc. (%) Mensal
Janeiro	0	0	3	2	0	0	1	0	1	3	1	0	0	0	5	1	21	0	8	8%
Fevereiro	0	0	2	1	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	24	3	3	3%
Março	3	0	7	3	4	0	0	3	2	5	1	0	0	0	6	3	25	4	17	18%
Abril	0	0	7	1	0	0	0	1	0	1	2	0	0	0	6	0	21	10	9	9%
Maió	1	0	5	4	6	0	0	8	6	1	5	0	0	0	5	1	13	10	25	24%
Junho	1	0	7	3	4	0	0	7	3	3	2	0	0	1	2	1	13	5	17	16%
Julho	0	0	6	4	5	0	0	4	1	5	2	0	0	1	2	1	12	3	15	14%
Agosto	0	0	6	4	1	0	0	2	0	0	0	0	0	0	8	0	26	4	11	10%
Setembro																			0	0%
Outubro																			0	0%
Novembro																			0	0%
Dezembro																			0	0%
Total Anual	5	0	43	22	21	0	1	25	13	18	14	0	0	2	35	7	155	39	105	100%
Porc. (%) Anual	2%	0%	15%	7%	20%	0%	0%	8%	4%	6%	13%	0%	0%	2%	33%	7%	53%	13%	295	

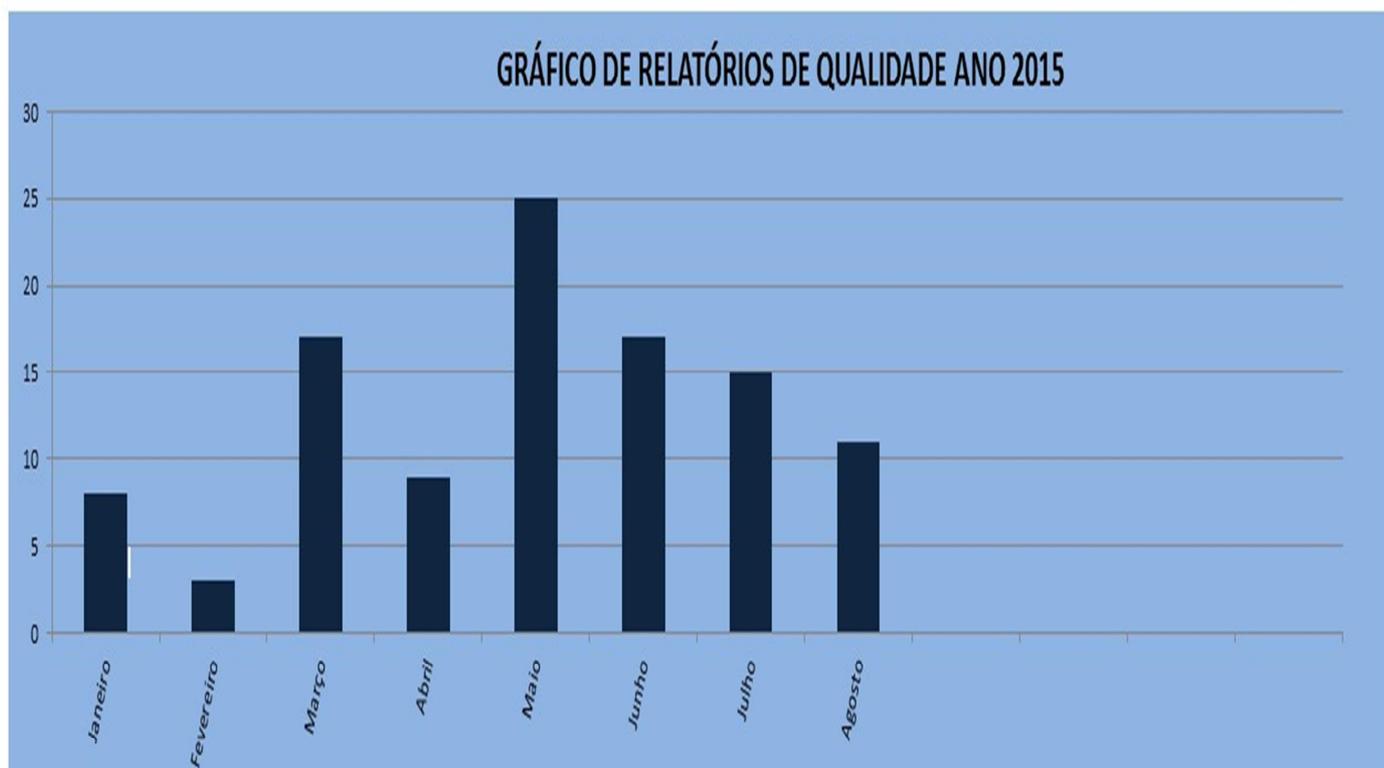
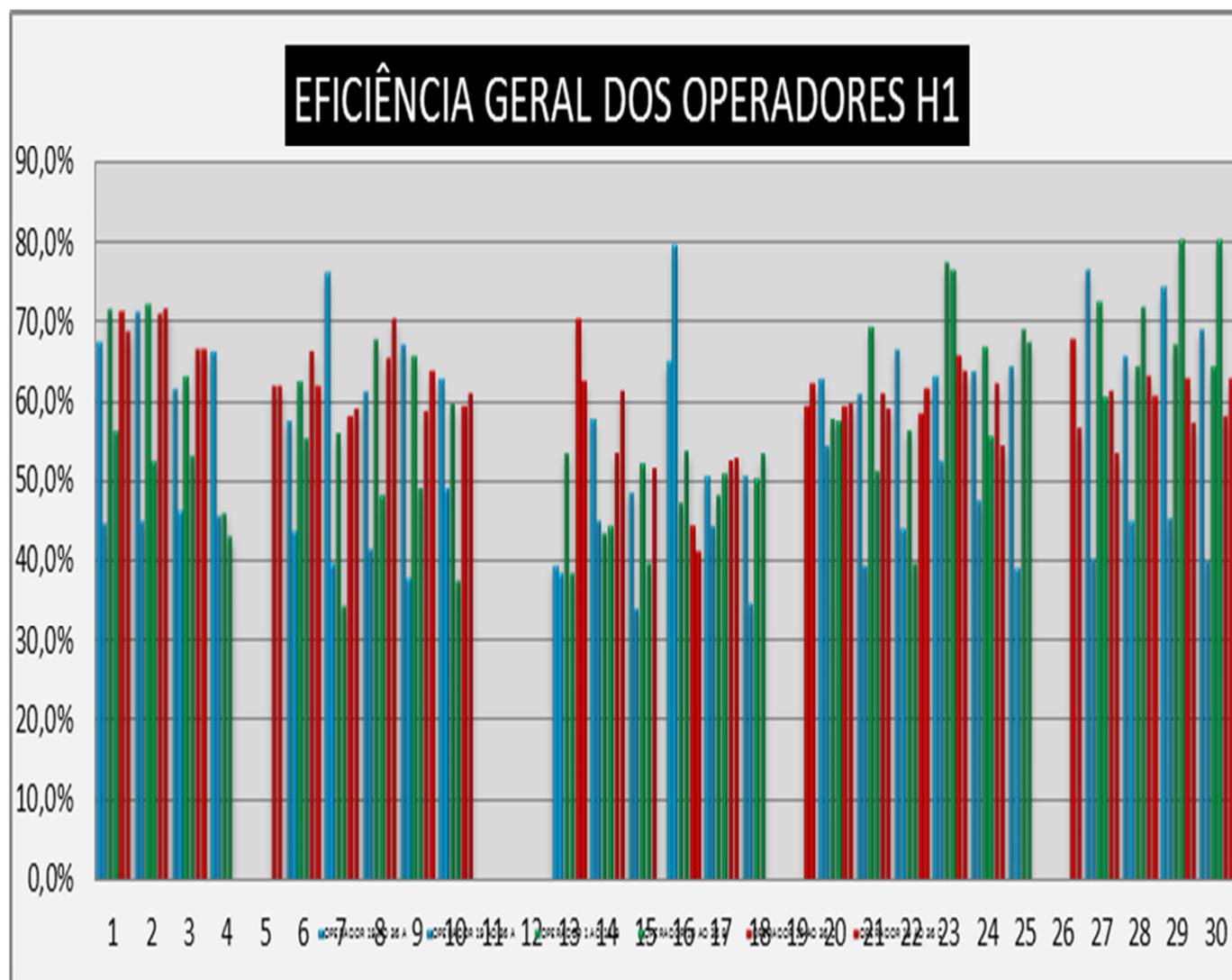


Figura 7 - GRÁFICO DE RELATÓRIO DE QUALIDADE - ARQUIVO DA AUTORA

A equipe do laboratório é responsável por responder e aplicar a ação necessária nos assuntos referentes aos produtos em não conformidade referente ao setor de embalagem e produção. No decorrer dos meses os números de reclamações da embalagem e da produção aumentaram. Como ação aplicada para diminuir esse índice foi realizar o treinamento teórico com todos colaboradores dos dois setores. Conforme mostra o gráfico da figura 7 houve diminuição no número de RQs após a realização dos treinamentos.

10.1. Eficiência de Produtividade

A mesma empresa trabalha com gráfico de produção para cada colaborador por máquina, esses índices são calculados em % de eficiência. Foi escolhida uma máquina onde trabalham duas operadoras em cada turno, com 18 fusos independentes para cada uma produzindo cones para costura de 5.000m. O cálculo para medir a produtividade por operador é calculado conforme o total de horas trabalhadas. O computador da máquina marca quantos cones foram produzidos em cada fuso e no final do turno as operadoras marcam na ficha o valor de cada fuso e qual o produto que foi produzido. Esses valores são lançados na planilha em Excel que calcula em porcentagem a produtividade de cada operador. O gráfico a seguir mostra a eficiência das operadoras antes dos treinamentos de qualidade operacional. Identificadas como TA de cor azul, onde trabalham duas operadoras em uma mesma máquina divididos 18 fusos para cada operadora. TB verde, TC vermelho que trabalha no mesmo sistema dos outros turnos.



EFICIÊNCIA DO OPERADOR					
OP. 01	OP.2	OP. 01	OP.2	OP. 01	OP.2
62,98%	44,96%	61,15%	54,26%	61,34%	60,78%

Figura 8 - EFICIÊNCIA DE OPERADOR MÊS DE JUNHO - ARQUIVO DA AUTORA

Gráfico de eficiência por operador referente ao mês de Julho: após os treinamentos realizados durante o mês de junho:

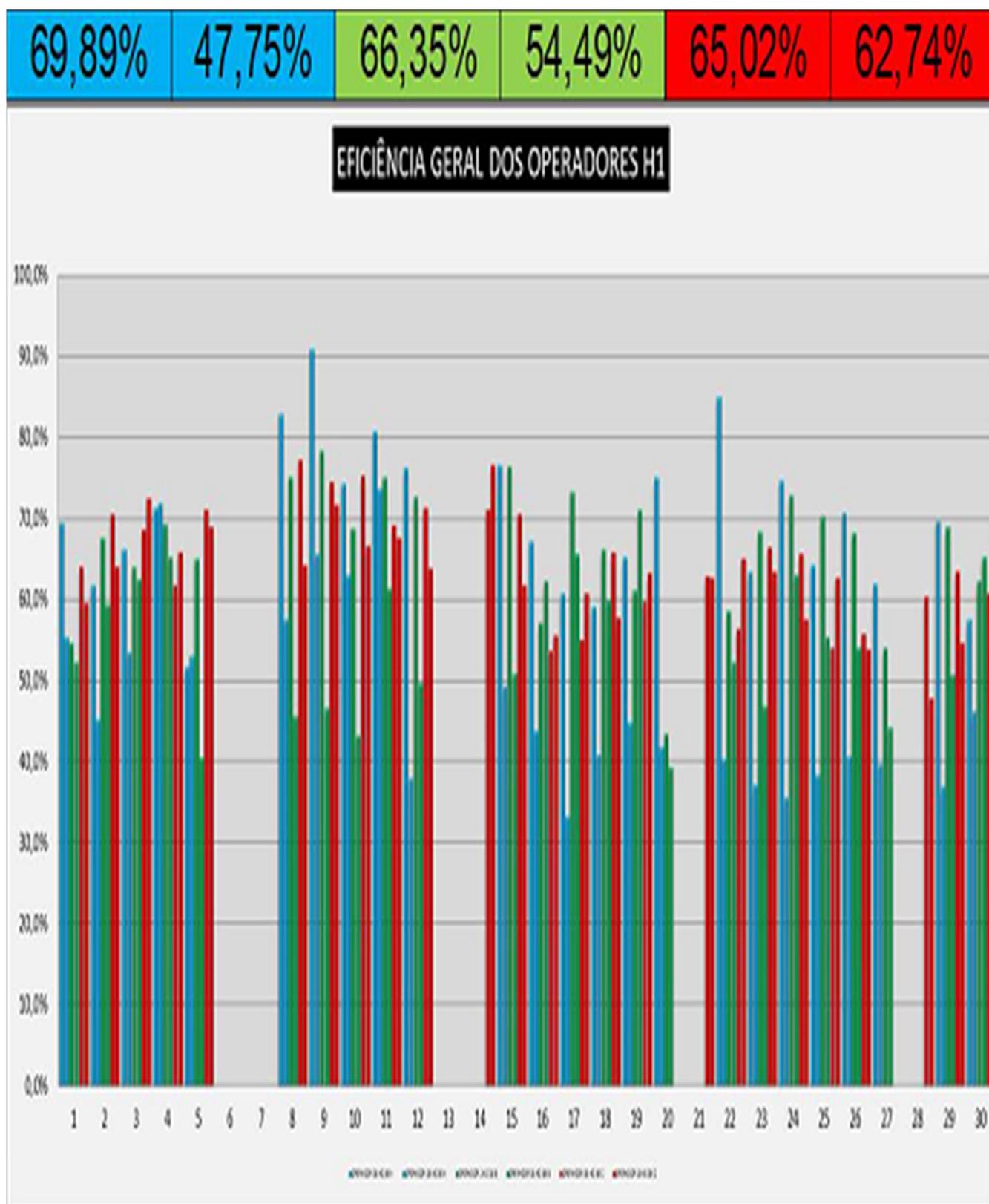


Figura 9 - EFICIÊNCIA DE OPERADOR MÊS DE JULHO - ARQUIVO DA AUTORA

As colaboradoras do TA e TB trabalham de segunda a sábado com folga no domingo. TC folga o sábado inicia no domingo à noite.

Conforme demonstra o gráfico de eficiência mesmo as operadoras com uma boa produtividade tiveram um aumento significativo em sua produtividade apenas com uma palestra sobre a importância do seu trabalho para os clientes da empresa. Um pequeno gesto de incentivo faz crescer em algumas pessoas a motivação pela função que desempenha.

Ficou evidente durante as palestras que o interesse dos colaboradores aumenta conforme recebem informações sobre o que produzem na empresa, assim como o desenvolvimento de treinamento com a visualização dos produtos em não conformidade.

Para abranger o trabalho de visualização de produtos não conformes é importante a treinadora e encarregados ter o cuidado de não desmotivar os colaboradores, principalmente nos casos de qualidade interna, pois as colaboradoras reclamam de comparações entre turnos.

Os colaboradores gostam dos treinamentos, pois envolve a administração e a produção, pois enxergam esse momento como uma oportunidade de colocar em evidência as dificuldades do dia a dia.

Dos 92 colaboradores dos turnos diurnos que participaram do treinamento interno, 96% acharam de extrema importância os treinamentos.

Os colaboradores do horário noturno tem restrição para receber os treinamentos 72% dos 28 colaboradores participou por imposição da empresa, o restante são de opinião positivas.

Também ficou constatado que a superior imediata influencia em muito nas opiniões e ações dos colaboradores, as encarregadas que tem por prioridade trabalhar com qualidade, produtividade e valorização profissional com seu turno tem menor taxa de absenteísmo, menor taxa de produtos para reprocesso.

11. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com a elaboração deste trabalho é possível observar que o treinamento é uma importante ferramenta no desenvolvimento da organização e de seus colaboradores. Mas para que seja eficaz e efetivo é necessário fazer um bom planejamento, envolver toda a equipe administrativa de todos os setores. O treinamento e o desenvolvimento de pessoal deve ser uma atitude contínua da empresa e ser utilizado como meio de render benefícios qualitativos e quantitativos. Com um mercado competitivo como está hoje no segmento têxtil ganha a empresa que melhor atender seus clientes, oferecendo produtos de qualidade e isso só é possível com funcionários motivados e bem capacitados. A qualidade de uma empresa não é alcançada apenas com uma equipe de controle para supervisionar. Os colaboradores devem estar treinados para identificar um produto não conforme já no início da produção, isso evita retrabalho, evita que produtos fora das especificações cheguem até o cliente. Principalmente diminui os custos.

12.REFERÊNCIAS

BOOG, Gustavo G. *Manual de Treinamento e Desenvolvimento - ABTB – Associação Brasileira de Treinamento e Desenvolvimento. 3ª Edição. São Paulo. Makron Books, 1999.*

CARPINETTI, Luiz César Ribeiro, MIGUEL, Paulo Augusto Cauchick, GEROLAMO, Mateus Cecílio. *Gestão da Qualidade ISO 9001:2008 – Princípios de requisitos. 3ª edição. São Paulo. Editora Atlas, 2010.*

CHIAVENATO, Idalberto. *Gerenciando Pessoas. O passo Decisivo para a Administração Participativa. 3ª Edição Revisada e Ampliada. São Paulo. Makron Books do Brasil, 1997,1992.*

MOLLER, Claus. *O lado Humano da Qualidade. Maximizando a Qualidade de Produtos e Serviços através do Desenvolvimento das Pessoas. Tradução Nivaldo Montingelli Jr. 12ª Edição. São Paulo. Editora Pioneira, 1988.*

PALADINI, Edson Pacheco. *Gestão da Qualidade Teoria e Prática. 2ª Edição. São Paulo. Editora Atlas, 2007.*