

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO GERAL E APLICADA
CENTRO DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO EMPRESARIAL**

ANÁLISE E RECOMENDAÇÕES AO TREINAMENTO NA EMPRESA GAUSS

Autor: Gilvanes Leopoldo Soares

Projeto Técnico apresentado à
Universidade Federal do Paraná para
obtenção de título de Especialista em
Gestão Empresarial.

Orientador: Prof^o. Sérgio Bulgacov.

CURITIBA
2004

AGRADECIMENTOS

Agradeço:

A Daniele Rodrigues Godoy,

minha noiva e companheira de todos os momentos;

Aos profissionais, que ao longo do curso, contribuíram para o meu desenvolvimento. Em especial ao Profº. Sergio Bulgacov

meu orientador de projeto a quem devo ensinamentos preciosos;

Aos meus colegas da Gauss, pelo incentivo e confiança.

SUMÁRIO

Lista de Tabelas.....	iv
Lista de Figuras.....	v
Lista de Siglas.....	vi
Resumo.....	vii
Apresentação.....	viii
1 INTRODUÇÃO.....	1
1.1 Objetivo do Trabalho.....	1
1.2 Justificativa do Objetivo.....	2
1.3 Metodologia.....	3
2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA.....	4
2.1 Introdução.....	4
2.2 Conceito de Treinamento.....	5
2.3 A Divisão do Treinamento.....	5
2.4 As Necessidades de Treinamento.....	6
2.5 Formas e Técnicas de Treinamento.....	7
2.5.1 As formas de treinamento.....	7
2.5.1.1 Treinamento no local de trabalho.....	8
2.5.1.2 Treinamento de vestíbulo.....	8
2.5.1.3 Treinamento fora do local de trabalho.....	9
2.5.1.4 Treinamento integrado.....	9
2.5.2 As técnicas e métodos de treinamento.....	10
2.5.2.1 A lição.....	11
2.5.2.2 Aprendendo fazendo (in job training).....	11
2.5.2.3 Leitura dirigida ou orientada.....	11
2.5.2.4 Outras técnicas.....	12
2.6 Modalidade de Treinamento.....	12
2.6.1 Treinamento introdutório.....	12
2.7 Avaliação de Resultados de Treinamento.....	13
2.7.1 Avaliação subjetiva.....	13

2.7.2 Avaliação objetiva.....	14
2.7.3 Instrumento de avaliação.....	16
2.8 Atualização e Aperfeiçoamento de Instrutor.....	16
2.9 Conclusão.....	17
3 A EMPRESA.....	18
3.1 Histórico da Empresa.....	18
3.2 O Sistema de Treinamento.....	20
3.2.1 Detecção da necessidade de treinamento.....	20
3.2.1.1 Treinamento externo.....	20
3.2.1.2 Treinamento para terceiros.....	21
3.2.1.3 Treinamento interno em local de trabalho.....	21
3.2.2 Treinamento de integração do novo colaborador.....	21
3.2.3 Treinamento na implantação de novos produtos.....	23
3.3 Diagnóstico dA Situação.....	23
4 PROPOSTA DE TREINAMENTO.....	26
4.1 Treinamento de Integração.....	26
4.1.1 Sugestões para a execução do treinamento de integração.....	30
4.2 Treinamento na Implantação de Novos Produtos.....	30
4.3 Treinamento Interno de Reciclagem ou Alterações.....	31
4.4 Conhecimento, Habilidade e outras qualificações necessárias ao Instrutor de treinamento.....	32
4.5 Plano de Implantação.....	34
4.6 Recursos.....	36
4.7 Resultados Esperados.....	36
4.8 Riscos ou Problemas Esperados e Medidas Preventivas.....	36
5 CONCLUSÃO.....	37
Referências Bibliográficas.....	38
Anexos.....	39

LISTA DE TABELAS

1 – DIAGRAMA DO PROCESSO DE TREINAMENTO INDUSTRIAL.....	6
2 – PERÍODO 1 DO TREINAMENTO DE INTEGRAÇÃO.....	22
3 – PERÍODO 2 DO TREINAMENTO DE INTEGRAÇÃO.....	22
4 – INDICADORES DE DESEMPENHO DO SISTEMA DA QUALIDADE.....	24

LISTA DE FIGURAS

1 – GAUSS IND. E COM. DE AUTOPEÇAS.....	19
---	----

LISTA DE SIGLAS

AT – AVALIAÇÃO DE TREINAMENTO
BR - TÜV – AVALIAÇÕES DA QUALIDADE LTDA. S/C
CIPA – COMISSÃO INTERNA DE PREVENÇÃO DE ACIDENTES
FAET – FICHA DE AVALIAÇÃO DA EFICÁCIA DO TREINAMENTO
FCP – FICHA DE CONTROLE DE PROCESSOS
FTC – FICHA DE TREINAMENTO COLETIVO
FTI – FICHA DE TREINAMENTO INDIVIDUAL
GGQ – GERENTE GERAL DA QUALIDADE
INMETRO – INSTITUTO NACIONAL DE METROLOGIA
ISO – INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION
(ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL PARA NORMALIZAÇÃO)
IT's – INSTRUÇÕES DE TRABALHO
MT – MATRIZ DE TREINAMENTO
PCP – PONTOS CRÍTICOS DE PROCESSO
RE – RELATÓRIO DE ENSÁIOS
SEDEPE – SETOR DE DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS
UFPR – UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
5 S – FILOSOFIA JAPONESA – CINCO SENSOS

RESUMO

O texto é destinado aos profissionais da Gauss Indústria e Comércio de Autopeças Ltda e ao Setor de Desenvolvimento de Pessoas das empresas em geral, que se interessem em conhecer soluções para melhorar o treinamento de pessoal nas células produtivas. Além disso, atende a uma exigência da disciplina de Metodologia da Pesquisa do Curso de pós-graduação de Gestão Empresarial da Universidade Federal do Paraná. Situa o leitor nos conceitos básicos e distingue técnicas mais utilizadas de treinamento nas empresas. Apresenta resultados da pesquisa realizada, baseada na análise de atividades exercidas pelos empregados da Gauss. Conclui com propostas de ações de melhorias para a implantação.

APRESENTAÇÃO

Num mundo de economia globalizada, é fundamental que a empresa se preocupe com a qualidade de seus produtos. E quanto mais qualificados forem os seus funcionários para a execução de suas atividades, melhor ficará o produto final e menor problemas trará para a empresa. Nesse contexto, onde se percebe a importância do treinamento na organização, é que o autor desse trabalho, ocupante da função de Tecnólogo em Eletrônica, responsável pelo Setor do Laboratório da empresa Gauss, decide abordar esse tema, adquirindo primeiramente os conhecimentos necessários no curso de Gestão Empresarial, ministrado pela Universidade Federal do Paraná (UFPR), em Curitiba.

De acordo com as Informações Gerais da UFPR, esse curso tem como objetivo fundamental “capacitar e desenvolver, nos participantes, habilidades e conhecimentos técnicos que lhes permitam formular, discutir, analisar, selecionar e implementar estratégias de gestão nas empresas”, exigindo do participante a elaboração de uma dissertação monográfica.

Dessa forma, surge a dissertação de “Análise e recomendações ao treinamento na empresa Gauss, que destina-se, em primeira instância, à maximização do treinamento para os colaboradores das células produtivas como forma de melhorar a qualidade dos produtos da empresa, reduzir o desperdício e aumentar a produtividade e principalmente buscar o aperfeiçoamento dos recursos humanos. Secundariamente, sem a pretensão de ser considerada como uma receita, presta-se à área de desenvolvimento de pessoas da empresa Gauss, bem como a outras organizações interessadas em conhecer alternativas práticas de melhoria de treinamento.

Dividiu-se a publicação em cinco capítulos. O primeiro, a introdução, tem por objetivo situar o leitor no tema escolhido. O segundo, a revisão bibliográfica, informa o caminho percorrido pelo autor para formar a base de dados necessária às suas conclusões. O terceiro aborda a história e a sistemática de treinamento adotada pela empresa. Por fim, os dois últimos capítulos, a conclusão, e sugere ações a serem implementadas pela organização.

O autor agradece, antecipadamente, as críticas e sugestões ao presente trabalho, visando ao seu aprimoramento, as quais podem ser encaminhadas diretamente através do e-mail “gilleo@iq.com.br”.

Curitiba, 28 de abril de 2004.

Gilvanes Leopoldo Soares

1 INTRODUÇÃO

1.1 Objetivo do Trabalho

Com o desenvolvimento deste projeto técnico, busca-se a otimização da sistemática de treinamento da empresa Gauss, através de um bom planejamento, coordenado e executado, que poderá contribuir com as seguintes vantagens para organização:

- a) Diminuição do tempo nas operações, em virtude do aumento da eficiência do trabalhador nas células da produção;
- b) Redução dos custos da produção, em fase do aumento da produtividade do trabalho humano;
- c) Redução quantitativa dos quadros profissionais em virtude da melhor qualificação da mão-de-obra;
- d) Melhor qualidade dos produtos e menor desperdício de material;
- e) Melhor utilização das máquinas e do equipamento;
- f) Redução dos acidentes profissionais;
- g) Racionalização dos métodos de trabalho e redução da fadiga profissional;
- h) Maior fluxo de produtos da indústria para o consumidor;
- i) Melhoria da satisfação do empregado para com o trabalho;
- j) Maior integração do trabalhador aos objetivos da organização;
- k) Melhor adequação da mão-de-obra, em todos os níveis, ao trabalho;
- l) Redução dos custos unitários das mercadorias e aumento dos lucros por quantidade de produtos;
- m) Melhor clima de entendimento entre a empresa e o trabalhador;
- n) Maior comprometimento do trabalhador com a organização.

Esses e outros benefícios poderão ser obtidos por meio de um treinamento eficiente na empresa.

1.2 Justificativas do Objetivo

A melhoria do treinamento na organização é de fundamental importância, por causa da rapidez com que ocorrem as mudanças no mundo de hoje.

A melhoria da sistemática atual de treinamento tornará os trabalhadores dos setores produtivos, melhor qualificados e preparados para tais mudanças. O conhecimento técnico requer atualização e, à medida que novas técnicas aparecem, o retreinamento se afirma como necessidade vital. Com isso, os trabalhadores conhecerão melhor os produtos da empresa e será possível reduzir os desperdícios nos processos de montagem, aumentar a produtividade e otimizar a qualidade dos produtos, através da satisfação dos trabalhadores, por estarem cientes das atividades que estão desenvolvendo dentro da organização.

Tendo em vista que é um trabalho prático profissional, mas também acadêmico, o conhecimento adquirido, ampliará a visão estratégica empresarial e desenvolverá habilidades importantes na área de treinamento de pessoas dentro das empresas.

1.3 Metodologia

O tema para o desenvolvimento do projeto técnico foi definido a partir de uma reunião com o diretor industrial, onde se discutiu os principais problemas da empresa na atualidade. Destacou-se então, que o problema maior estava em constantes desperdícios e retrabalhos nos setores produtivos, por falhas nos treinamentos aplicados aos trabalhadores recém admitidos, na implantação de novos produtos nas células ou em treinamentos dados à antigos trabalhadores da empresa, por motivos de alteração de produtos. Esses problemas de treinamentos refletiam diretamente na qualidade dos produtos, na insatisfação dos clientes internos e externos e principalmente na imagem da empresa.

Análises foram realizadas conjuntamente com os setores envolvidos, entre eles o Setor da Qualidade - responsável pela gestão do sistema ISO 9001:2000; o SEDEPE – Setor responsável pelo desenvolvimento de pessoas; a Engenharia – responsável pelos treinamentos dos novos produtos desenvolvidos e das alterações de melhoria; e a Produção/processos – responsável pela montagem e processos dos produtos.

Os problemas causados pelas falhas de treinamentos, foram levantados durante a primeira reunião. Em seguida um plano de ações foi desenvolvido, objetivando uma nova estrutura de treinamento e novos procedimentos.

Análises foram feitas também, sobre os resultados das experiências realizados com novos colaboradores em um setor específico, inicialmente chamado de Incubadora de treinamento.

Após a segunda reunião definiu-se a nova sistemática de treinamento para os novos colaboradores, para reciclagem de conhecimento sobre os produtos e para a implantação de novos produtos nas células de produção. Esses novos procedimentos serão apresentados aos diretores da organização para possível aprovação e implantação.

2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

2.1 Introdução

É incontestável a afirmativa de que o treinamento sistemático, incorporado a técnicas administrativas, compensa plenamente todos os esforços e remunera, acima de qualquer expectativa, todos os investimentos que nele se fizerem.

Em qualquer empresa bem organizada, moderna, o treinamento constitui área de vital importância na Administração de Pessoal.

Ao setor de treinamento cabe desenvolver intenso programa de atividades, visando sempre à finalidade de formar e manter um contingente de trabalho, qualitativa e quantitativamente preparado para realizar, com eficiência e eficácia, o programa de atividades da empresa.

Um programa racional de treinamento, destinado à preparar os empregados para o bom desempenho de suas funções e mantê-los sempre em condições de executá-las bem, é talvez, uma das atividades de maior importância, dentre quantas devem compor a política de pessoal de qualquer empresa.

Assim, pode-se dizer que o treinamento, constante e metodicamente executado, é uma providência sem a qual não se conseguirá levar a bom termo um programa de relações humanas no trabalho. Se, pela seleção científica, é possível escolher os melhores disponíveis para o trabalho, pelo treinamento consegue-se a fixação dos selecionados na empresa. Não basta admitir simplesmente; não basta que se equacionem estes termos do problema; indivíduo-função, isto é, qualidade possuída pelo indivíduo, requisitos exigidos para o trabalho.

Completando esse processo, é necessário que se cuide do “ajustamento” efetivo do indivíduo, o que somente se consegue pelo exercitamento orientado no trabalho que irá executar. Eis aí o treinamento e quando ministrado por pessoas capazes, realmente habilitadas, que saibam “humanizar” as instruções técnicas que estejam sendo transmitidas, contribui decisivamente para a redução do “turnover” (movimentação do pessoal), de matéria-prima e melhoria dos produtos e serviços.

2.2 Conceito de Treinamento

No velho estilo da empresa tradicional, a função do treinamento se limitava a desenvolver no homem a destreza no manuseio das ferramentas e dos materiais, e o conhecimento das máquinas e das operações.

O interesse do treinamento, dentro deste conceito, era o adestramento do operador (operário) no processo da produção. A idéia de que a fábrica era uma organização de máquinas e não um grupo social de seres humanos na execução de tarefas comuns.

O conceito moderno de treinamento tem um operário como um centro de sua ação e visa ao aumento da produtividade por meio da capacitação e da integração do mesmo ao ambiente de trabalho, proporcionando-lhe maior satisfação e bem estar social.

Diante do progresso científico e do processo técnico pode-se afirmar, dentro dos devidos termos, que o treinamento cada vez mais se dirige para a intelectualização e especialização do operador em todos os seus níveis.

O treinamento não é um objetivo em si mesmo, mas um meio eficaz do desenvolvimento científico das habilidades e dos comportamentos dos operadores.

2.3 A Divisão do Treinamento

Segundo Lauro Barreto Fontes (p.24) "O treinamento é entendido como atividade global, uma forma de educação, embora em termos menos amplos do que este. O processo pelo qual se produzem mudanças ou aperfeiçoamento de atitudes, padrões de eficiência, de comportamentos, etc. O treinamento tem por fim ajudar a alcançar os objetivos da empresa, proporcionando oportunidades aos empregados de todos os níveis de obter o conhecimento, a prática e a conduta requeridos pela organização. É um investimento empresarial destinado a capacitar uma equipe de trabalho".

Assim os programas de treinamento, orientação e acompanhamento visam a corrigir desvios, ou a sanar deficiências dos desempenhos dos executores, que são encaminhados no sentido de atingirem determinada eficiência desejável, a qual vai resultar na eficácia da empresas. Tais programas são, portanto, partes do planejamento geral da organização, ao qual não podem faltar a previsão e a

indicação dos meios que possibilitem a melhor utilização dos recursos humanos da empresa, bem como os processos de retribuição dos agentes na conformidade da contribuição de cada um.

O treinamento, é entendido como instrumento de desenvolvimento e formação de pessoal, será sempre, um meio ou recurso utilizado pelas empresas, com vistas nas produtividades e no bem estar social e econômico do elemento humano. Sendo, então, um recurso da empresa para a empresa, este haverá de estar sempre condicionado à realização de cada empresa.

Geralmente ocorre nas empresas a esquematização de dois processos de treinamento: Treinamento de Formação e Treinamento de aperfeiçoamento.

Define-se como Treinamento de Formação todo preparo de pessoal na empresa através de treinamento sistemático, de média e longa duração, em atividades específicas para, cujo treinamento, não se exige obrigatoriamente, experiência ou formação profissional anterior mas, apenas escolaridades e conhecimentos gerais correlatos.

Define-se como Treinamento de Aperfeiçoamento o preparo de pessoal experiente da empresa, visando à ampliação ou à reciclagem de conhecimentos teóricos e práticos, à adaptação a novas técnicas e métodos de trabalho, à integração às condições gerais da empresa, à promoção profissional, para cujo treinamento exige-se obrigatoriamente, formação profissional anterior.

A tabela a seguir ilustra, com detalhes, a divisão do treinamento:

Tabela 1 – Diagrama do Processo de Treinamento Industrial

Divisão do Treinamento (Formação e Aperfeiçoamento)			
Entrada	Objetivo	Treinamento	Saída
Mão-de-obra nova e inexperiente	Aumento da Força do trabalho	Processo de conversão da mão-de-obra inexperiente na qualidade e quantidade determinadas pelo treinamento de necessidades	Mão-de-obra qualitativa e quantitativa, destinada a atingir mais economicamente os objetivos da empresa
Mão-de-obra antiga e experiente	Aumento do Rendimento do trabalho	Processo de adequação da mão-de-obra experiente ao processo tecnológico e aos novos métodos de trabalho	

2.4 As Necessidades de Treinamento

O levantamento de necessidades de treinamento, expressão hoje muito empregada pelos setores de treinamento, não significa essencialmente o levantamento de empregados de uma empresa, que devem ser submetidos a treinamento sistemático, mas nos modelos científicos, como é aplicado, procura identificar outras causas que contribuem para a redução da eficiência da empresa e podem ser corrigidas por meio de um treinamento contínuo e adequado, principalmente aquelas diretamente relacionadas com readaptação profissional, adaptação a situações novas criadas pela empresa, absenteísmo, acidentes freqüentes, custos elevados, desperdícios de materiais, quebra de disciplina por falta de supervisão competente etc.

É de todo sabido que a eficiência de uma empresa depende do desempenho do seu pessoal, o que significa que nenhuma organização pode ser melhor do que as pessoas que para ela trabalham. Em outras palavras, a empresa cresce pelo pessoal que tem.

A importância do treinamento está precisamente na identificação de sua real necessidade com objetivos da empresa. O treinamento é uma necessidade vital para as empresas e em reação disto é considerado um investimento.

2.5 Formas e Técnicas de Treinamento

2.5.1 As formas de treinamento

De modo geral, as formas de treinamento podem ser classificadas da seguinte maneira: treinamento no local de trabalho, treinamento de vestibulo, treinamento fora do local de trabalho, treinamento integrado.

A forma do treinamento não deve ser determinada pela comodidade da execução, mas pela sua inteira adequação ao desenvolvimento do processo.

2.5.1.1 Treinamento no local de trabalho

É quando o treinamento é realizado no próprio ambiente de trabalho, utilizam-se as mesmas condições físicas, as mesmas máquinas, equipamentos e materiais do trabalho normal. Isto significa que, de algum modo, a atividade ou a produção será envolvida pelo processo de treinamento. Geralmente, esta forma de treinamento é completada com aulas em classe.

Apesar do treinamento no local de trabalho ser muito empregado nas empresas, pode ele apresentar, economicamente, algumas desvantagens. A respeito desse treinamento, McGehee (cit. in Fontes, 1975) faz as seguintes considerações: “Do ponto de vista da aprendizagem, o método permite ao treinando praticar naquilo que compreende o seu trabalho real. O problema da adequação do treinamento à realidade reduzir-se-á, portanto, bastante. Porém, as razões econômicas podem não estar conformes ao método. O uso, pelos treinandos, dos equipamentos e instrumentos da própria produção pode ser tal que se suponha uma ampla perda econômica. Alguns trabalhos, em virtude de sua complexidade, ou do seu ritmo, podem ser aprendidos com mais dificuldades no local de trabalho do que fora dele”.

Quanto à avaliação e ao acompanhamento do rendimento do treinamento, esta forma apresenta certas dificuldades; por isso, devem empregar-se processos especiais de controle de resultados de treinamento.

2.5.1.2 Treinamento de vestibulo

Também conhecido como treinamento vestibular, é o que se realiza numa área afastada do próprio local de trabalho, mas para o qual se utilizam as mesmas máquinas, equipamentos, ferramentas e materiais da produção. Praticamente, segue-se o mesmo processo de aprendizagem, como se na realidade fosse feita no local de trabalho. A vantagem dessa forma de treinamento é que os treinandos ficam afastados do ambiente de trabalho, sem nada terem que ver com o processo da produção, o que, de certo modo, elimina graves inconvenientes.

Alguns especialistas consideram que o treinamento de vestibulo sob certos aspectos apresenta as seguintes desvantagens:

- a) antieconômico: se o número de treinados, de cada vez, for muito reduzido e se, no caso, as máquinas e os equipamentos forem muito caros e sua manutenção exigir pessoal qualificado;
- b) limitação da aprendizagem: as tarefas que supõem o manejo de máquinas e equipamentos isolados, pequenas operações e tarefas simples;
- c) a transferência dos conhecimentos práticos e as habilidades que seriam obtidas mais rapidamente no local de trabalho: poderá ser reduzida pela ausência de pressões normais de trabalho;
- d) a integração natural do treinando ao grupo não se faz mais durante o treinamento, mas após este.

Quanto à duração e ao rendimento, as experiências têm revelado que o treinamento de vestíbulo é mais vantajoso do que o no local de trabalho, como também o controle dos resultados é mais fácil.

2.5.1.3 Treinamento fora do local de trabalho

Esta forma de treinamento tanto pode ser realizada em instalações da própria empresa, como de outras organizações. Presentemente, grande número de empresas possui os seus próprios centros de treinamento, onde toda a atividade é desenvolvida.

Regra geral, esta forma de treinamento apresenta sobre os demais, custos elevados, embora, quanto ao acompanhamento do processo e controle dos resultados, apresente certas vantagens.

2.5.1.4 Treinamento integrado

Também conhecido como treinamento tipo “*sandwich*”, é a forma em que parte do treinamento se realiza fora do local de trabalho e parte no local de trabalho.

Em geral – observa McGehee - “o treinamento integrado é utilizado para treinar empregados em tarefas que requerem largos períodos de aprendizagem, além de habilidades e conhecimentos que não se podem proporcionar inteiramente no local de trabalho. Tem a grande vantagem de permitir, no local de trabalho, a prática das coisas aprendidas em classe e de facilitar o treinamento escolar

mediante a troca de idéias adquiridas com os problemas de cada dia. Também se consegue maior motivação.”

Para o treinamento de pessoas, principalmente em cursos de formação, que não possuem qualquer habilidade ou conhecimento inerente à função, sobretudo noções sobre as condições do trabalho, recomenda-se a seguinte metodologia para o treinamento integrado:

Fase 1: estágio de adaptação e integração do treinando às condições normais do trabalho e à empresa, respectivamente. A duração desse estágio poderá variar entre 15 a 30 dias.

Fase 2: aulas em classe.

Fase 3: estágio prático no local de trabalho. Poderá ser iniciado após a realização de, aproximadamente, 40% da duração do programa teórico.

Fase 4: aulas em classe. A duração da fase é conhecida à conclusão do programa teórico.

Fase 5: estágio prático no local de trabalho. Nesta fase, o treinando executa todas as tarefas específicas da função, nas mesmas condições dos empregados efetivos. A avaliação dos resultados finais do treinamento é feita nesta fase.

2.5.2 As técnicas e métodos de treinamento

A eficiência dos resultados do treinamento industrial depende essencialmente da eficiência das técnicas empregadas na sua realização. Todas as técnicas, tanto as tradicionais como as modernas, têm vantagens, desvantagens e limitações em determinadas situações e a escolha da técnica mais adequada ao tipo de treinamento pretendido é, sem dúvida, uma tarefa muito importante e depende bastante de experiência. A seguir será descrito algumas das técnicas mais empregadas.

2.5.2.1 A lição

É a técnica mais antiga de transmitir ensinamento a grupos de pessoas por meio de classes formais. A lição consiste em que o professor ou instrutor apresente as informações verbais a um grupo de treinandos; pode-se entretanto, usar auxílio audiovisuais, tais como “slides”, projeções, murais, etc.

Em alguns casos assinala MeGehue – “a relativa possibilidade do grupo não exclui sua participação imediata na aula, seja em forma de pergunta, pedidos de esclarecimento ou comentários”.

2.5.2.2 Aprender fazendo (*in job training*)

Eis o caso da praticagem supervisionada, muito utilizada no treinamento de recém-admitidos. O método de aprender fazendo consiste em se colocar imediatamente o aprendiz frente à “realidade – trabalho”, oportunidade em que, sob a orientação de um instrutor (Chefe do setor ou qualquer empregado habilitado), vai executar parte de determinada tarefa, ou tarefa por tarefa de determinada atividade.

2.5.2.3 Leitura dirigida ou orientada

A eficiência dos resultados de um programa de leitura dirigida depende dos seguintes requisitos:

- a) De criteriosa seleção das obras e dos autores a serem utilizadas;
- b) Dos cuidados com que se escolhem os textos, os quais, obviamente, deverão apresentar estreita relação com o tema, objeto do treinamento;
- c) Da capacidade do instrutor para motivar o grupo e estimular a discussão e/ou os debates nos momentos oportunos;
- d) Da capacidade didática do instrutor para dar explicações claras e concisas, ou para tecer comentários objetivos nas oportunidades em que se fizerem necessário. Só assim a leitura dirigida será verdadeiramente eficiente como método de treinamento.

2.5.2.4 Outras técnicas

Para não alongar esta exposição apresenta-se apenas mais alguns títulos de técnicas empregadas:

- a) Estudo de caso;
- b) O painel;
- c) Conferência e palestras;
- d) Rodízio;
- e) Discussão Orientada.

2.6 Modalidade de Treinamento

Todo treinamento pode visar tanto à formação, como ao aperfeiçoamento, aprimoramento ou desenvolvimento.

2.6.1 Treinamento introdutório

Esse treinamento deverá ser bem planejado e convenientemente conduzido, pois os primeiros contatos que se estabelecem com o novo empregado são decisivos para a sua vida profissional, deles decorrendo, “pela fixação das primeiras impressões recebidas, a cristalização das atividades funcionais positivas e negativas”.

Por meio do treinamento introdutório se cuidará de transmitir ao recém-admitido todas as informações e esclarecimentos que lhe facultem ter uma correta visão de conjunto da empresa, seus objetivos, suas diretrizes, sua política, sua organização, além de lhe esclarecer, em termos de relações empregatícias, o que a empresa espera dele e o que lhe poderá oferecer, em contrapartida. Todas essas informações devem ser prestadas com rigorosa exatidão, porque quaisquer falseamentos ou distorções resultarão em sérios comportamentos futuros.

O treinamento introdutório deve constituir-se em fonte de motivação e estímulo ao novo empregado, infundindo-lhe confiança para dar início a sua nova vida profissional na empresa. A par dessa relevante finalidade, deve despertar o interesse do recém-admitido para o trabalho que irá executar, no setor para o qual

foi selecionado. Começa aí, como se depreende, o processo de integração do empregado na empresa.

Em verdade, o treinamento introdutório representa o primeiro e definitivo passo para a conquista da lealdade, da vontade de fazer e do orgulho de pertencer à empresa, por parte do empregado.

2.7 Avaliação de Resultados de Treinamento

Um bom programa é aquele que contribui com bons cursos, tenha atingido os resultados esperados, tanto no que diz respeito à empresa quanto ao indivíduo.

A finalidade da avaliação é averiguar o alcance ou o êxito que se pode conseguir no que se realiza e qual a quantidade dos resultados que se espera. Existe razão para se querer saber como continuar. Essa razão é um desejo de melhorar, de encontrar etapas onde se possam realizar melhorias e como efetivá-las.

O principal objetivo da avaliação é melhorar a informação na qual se baseiam decisões, para guiar os esforços dirigidos ao aperfeiçoamento dos programas em desenvolvimento.

Há dois critérios para se avaliar um programa de treinamento:

- a) O subjetivo;
- b) O objetivo.

2.7.1 Avaliação subjetiva

A avaliação subjetiva é feita em termos da reação dos treinandos, que manifestam, através de formulários adequadamente elaborados, suas opiniões e pontos de vista sobre o curso que concluíram. Todo instrutor de treinamento, ao término das sessões de um curso, aplica tais questionários de avaliação.

De elaboração aparentemente simples, esses questionários de avaliação subjetiva compõem-se de itens, seguidos de expressões destinadas a medir ou qualificar as reações dos participantes que, via de regra, limitam-se a por um "x" diante da expressão que melhor se ajuste à sua opinião ou julgamento (reação).

A avaliação subjetiva não mede qualquer aprendizado, modificação de comportamento, desenvolvimento de aptidões ou capacidades provenientes do treinamento. Ela apenas determina o grau de aceitação que o curso teve por parte dos que dele participaram. Para se considerar eficiente, um curso deve preencher os seguintes requisitos:

- a) Deve ser rico de conteúdo (quantidade e qualidade do que irá transmitir ou ensinar);
- b) Deve ser conciso na sua forma de elaboração;
- c) Deve orientar-se no sentido de complexidade crescente e da generalidade decrescente;
- d) Deve possuir avaliação seletiva dos métodos e processos utilizados;
- e) Deve ter valor prático, para favorecer a formação e/ou o desenvolvimento do treinando;
- f) Deve ter valor teórico, para satisfazer à necessidade de informação, ou de atualização de conhecimentos, sempre presente nos participantes;
- g) Deve ser dinâmico na sua forma de apresentação;
- h) Deve ter seqüência lógica na exposição dos temas ou assuntos que focalizar.

2.7.2 Avaliação objetiva

A avaliação objetiva de um programa de treinamento é de responsabilidade dos supervisores imediatos dos treinandos. Ao contrário da subjetiva, esta se refere ao aprendizado resultante, as modificações de comportamento verificadas, ao desenvolvimento constatado de aptidões e capacidades.

Apurar resultados significa, avaliar o desempenho de cada empregado, em função dos padrões de desempenho estabelecidos, classificando os resultados apurados em termos de redução de custos, aumento de qualidade de produção, diminuição do absenteísmo, elevação do moral, etc.

Dentro dos princípios gerais, pode-se considerar a avaliação de resultados sob dois aspectos:

O primeiro, encarando o treinamento como um instrumento da direção, tem por fim, verificar os seus resultados na consecução dos objetivos da empresa, por meio da identificação dos seguintes elementos:

- a) Se o investimento nos programas de treinamento produziu, realmente, os resultados desejados;
- b) Quais as modificações que devem ser introduzidas no processo do treinamento para que o investimento seja mais rentável;
- c) Se os objetivos estão sendo atingidos;
- d) Até que ponto os programas estão atingindo as necessidades da empresa;
- e) Se os empregados estão satisfeitos com o treinamento recebido;
- f) Qual a influência do treinamento, em termos globais e individuais na promoção profissional;
- g) Se as opiniões dos supervisores, nas áreas onde o treinamento se opera, são favoráveis aos resultados obtidos;
- h) Se os resultados quantitativos correspondem as reais necessidades da empresa, entre outros.

O segundo, encarando o indivíduo como objeto do treinamento, busca a verificação dos resultados decorrentes das modificações do comportamento e da atitude dos empregados, por meio da identificação dos seguintes elementos:

- a) Se os currículos e programas dos cursos estão adequados aos métodos reais de trabalho;
- b) Verificação da reação dos treinamentos aos programas;
- c) Verificação dos resultados do treinamento em relação ao desempenho dos empregados;
- d) A opinião dos supervisores quanto ao comportamento dos empregados após o treinamento;
- e) A opinião dos treinandos após o treinamento;
- f) Verificação dos critérios e padrões de treinamento, de acordo com os objetivos dos programas.

2.7.3 Instrumento de avaliação

Para a avaliação de resultados de treinamento podem ser usados formulários, entrevistas, averiguações diretas ou outros quaisquer instrumentos que forem julgados adequados aos casos específicos.

2.8 Atualização e Aperfeiçoamento de Instrutores

A política de treinamento de pessoal de uma empresa deve dar destaque à questão do aperfeiçoamento constante e atualização de conhecimentos daqueles que ministram cursos – os instrutores. O instrutor precisa, para o eficiente desempenho de suas complexas atribuições, ter conhecimentos, não apenas razoáveis, mas também amplos e substanciais, da organização e funcionamento da empresa para a qual trabalha.

Existem cinco áreas de conhecimento indispensáveis a um instrutor, sem os quais, não estará em condições de desincumbir-se a contento, de suas grandes responsabilidades de docentes:

- a) Conhecimentos da técnico-pedagogia, do treinamento;
- b) Domínio das técnicas de liderança de reuniões;
- c) Seguro domínio da matéria ou assunto que irá lecionar;
- d) Amplos conhecimentos sobre a organização da empresa para a qual trabalha;
- e) Finalmente, algumas noções básicas da legislação do trabalho.

A missão de um instrutor de treinamento, extrapola os limites da missão de um simples professor; por isso, ela é bem complexa e mais difícil do que se costuma imaginar. A sua tarefa, circunscrita apenas à ação de ensinar para transmitir conhecimento e informações, terá somente valor relativo se não for completada pela ação de ensinar para informar e formar (treinar), preparando o homem para o integral exercício de sua atividade profissional. Por isso, o instrutor deve encarar a atividade do ensino com seriedade, preparando-se convenientemente para as aulas que serão ministradas. Isso significa planejar as aulas, programando-as de forma

que o tempo da classe seja consumido no ensino e não em conversas e divagações inúteis. O instruído sabe diferenciar uma aula preparada de uma simplesmente improvisada.

2.9 Conclusão

As organizações vivem numa “era de descontinuidade”, caracterizada por constantes mudanças, em decorrência de processos de modernização tecnológica, privatização, redefinições de política econômica e outras formas de reestruturação produtiva, ou seja, o mundo caminha rapidamente para uma sociedade baseada na informação, no conhecimento e na tecnologia.

Nesse cenário, em função dos papéis desempenhados, os gestores precisam estar no centro do processo de mudança, participando ativamente como geradores da empresa de sucesso. Para tanto, é interessante que utilizem processos de gestão mais interativos, que permitam agir de forma analítica e diagnóstica a partir de uma visão estratégica e empreendedora, que possa auxiliar na tomada de decisões. Assim, a utilização adequada de ferramentas, pode contribuir para a melhoria dos processos de gestão, a fim de que as exigências do mercado competitivo possam ser atendidas.

As ponderações feitas até o momento, dizem respeito a uma ferramenta que pode auxiliar no processo de gestão. Deseja-se, aqui, ressaltar que os seus resultados só poderão ser maximizados se tal ferramenta for utilizada de forma compatível com a realidade da empresa, considerando as características de sua estrutura, processos e cultura.

3. A EMPRESA



Denominação: GAUSS Indústria e Comércio de Autopeças Ltda.

Endereço: Rua Celestino M. de Siqueira, 300 – CIC, Ctba - PR

Ramo de Atividade: Fabricação de componentes elétricos automotivos.

Número de Funcionários: 92

Produtos Principais: Reguladores de Voltagem, Conjuntos Retificadores e Módulos de Ignição.

Mercados Principais: Atuação no mercado de reposição de peças automotivas.

3.1 História da Empresa

Atualmente é líder nacional do mercado de reposição de peças elétricas automotivas, a empresa iniciou suas atividades em junho de 1988, no ramo de remanufaturado de automáticos de partida de veículos.

Em 1990, ao ampliar o conceito de negócio por meio da diversificação, passou também a recondicionar reguladores eletromecânicos para dínamos e alternadores, tendo que expandir suas instalações e sua equipe de trabalho.

Diante da oportunidade oferecida pelo mercado, a empresa foi em busca de informações e assim assimilou técnicas e conhecimentos relacionados ao ramo de reguladores, que lhe permitiram desenvolver e lançar um novo produto competitivo em 1994, um modelo de regulador eletrônico para o uso no Ford Corcel II .

Devido à boa aceitação no mercado e como resultado de um trabalho sério e de qualidade, a organização percebeu que poderia obter uma maior participação desse mercado de reposição e então, novos modelos foram desenvolvidos durante o ano de 1995.

Em abril de 1999 a empresa foi certificada com a ISO 9001 pelo Inmetro e BR-TÜV, fato este que mereceu destaque frente ao mercado e, no ano seguinte iniciou o desenvolvimento de conjuntos retificadores para alternadores.

Em janeiro de 2000 as novas instalações na Cidade Industrial de Curitiba foram inauguradas, ganhando impulso para que as novas conquistas fossem

alcançadas e mais perspectivas fossem abertas para o fortalecimento da empresa e dos que nela trabalham.

A qualidade reconhecida pelo mercado, preços competitivos, inovações tecnológicas e, principalmente o desenvolvimento das pessoas da empresa, fizeram com que a empresa crescesse rapidamente obtendo grande competitividade no mercado de reposição de reguladores de voltagem e retificadores para veículos.

Atualmente com aproximadamente duzentos itens oferecidos ao mercado de reposição, pretende aumentar ainda mais o leque de produtos, pois deseja completar seu catálogo com os itens faltantes e para que os clientes tenham a sua disposição o modelo que precisar e assim atender suas necessidades.

Em um mercado competitivo como o de reposição de peças, a empresa persistiu em crescer e em 2003 duplicou sua área produtiva e atualmente possui 92 funcionários, que trabalham sob o sistema da qualidade ISO e assim todos estão voltados a atender as necessidades e expectativas dos clientes.

Em fim, a empresa busca sempre melhorar continuamente seus produtos e serviços para que assim, em um mundo de muitas mudanças, possa se adaptar rapidamente e atender os desejos dos seus clientes.

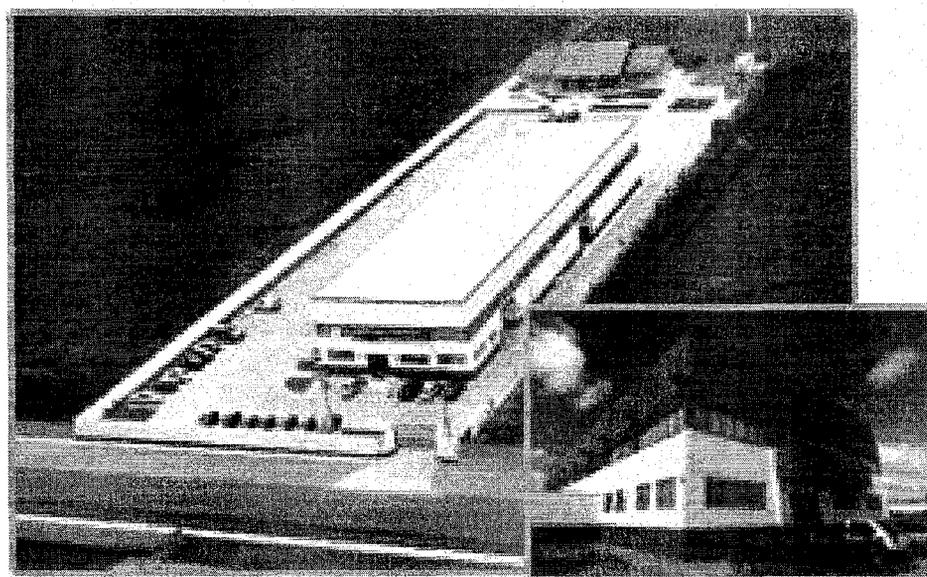


Figura 1 – GAUSS Ind e Com. de Autopeças

3.2 O Sistema de Treinamento

Todo o processo de treinamento da organização está sob o Sistema de Gestão da Qualidade da ISO 9001:2000.

3.2.1 Detecção da necessidade de treinamento

O objetivo é detectar e prover as competências necessárias aos colaboradores.

3.2.1.1 Treinamento externo

Quando houver necessidade de treinamento especializado que não possa ser ministrado internamente, busca-se a alternativa de treinamento externo. Este tipo de treinamento é realizado pelo Programa de Aperfeiçoamento Profissional – Vivendo e Aprendendo e tem por objetivo facilitar o acesso dos colaboradores da empresa aos cursos de aperfeiçoamento profissional que forem por eles requeridos ao SEDEPE, curso esses de curta, média ou longa duração.

A metodologia para o treinamento externo encontra-se descrita em procedimentos do Sistema da Qualidade.

Após a realização do treinamento, o SEDEPE solicitará à Instituição de Ensino, uma avaliação do instruendo com informações do percentual de frequência e nota do aluno e da turma, ao final de cada etapa do curso.

O instruendo também fará uma avaliação da metodologia de ensino utilizada, com o objetivo de informar a organização sobre a qualidade do treinamento, bem como montar o plano de ação, para colocar em prática os conhecimentos adquiridos e possibilitar a avaliação da eficácia do treinamento na ficha de Avaliação de Treinamento – AT, fornecida pelo SEDEPE.

O instruendo será avaliado pelo seu superior na ocasião da data indicada no Plano de Ação, através da Ficha de Avaliação da Eficácia do Treinamento – FAET, a fim de verificar a eficácia e a eficiência do curso/treinamento para a prática do trabalho.

3.2.1.2 Treinamento para terceiros

É uma maneira de garantir a qualidade dos materiais e serviços fornecidos à empresa. Os terceiros, cujas atividades impactam no Sistema da Qualidade, recebem treinamento no início de suas atividades sobre os procedimentos e instruções aplicáveis à função (treinamento na função). O gerente da área envolvida determina o instrutor para aplicação do treinamento e então, registra as informações na Ficha de Treinamento Individual – FTI.

3.2.1.3 Treinamento interno em local de trabalho

É um treinamento ministrado por um instrutor, indicado pelo gerente da área. Para a realização deste treinamento, são utilizados os recursos disponíveis no local de trabalho, os procedimentos, instruções de trabalho, manuais de operação de máquinas e outros, quando necessários. Este treinamento é registrado na Ficha de Treinamento Individual e/ou Coletivo - FTC. Após a uma avaliação do instrutor, os colaboradores são registrados na Matriz de Treinamento – MT e só poderão executar as tarefas em que estão habilitados.

Existe ainda um Programa de Treinamento Coletivo Interno, que oferece cursos de curta e média duração, ministrados nas dependências da empresa, de acordo com a necessidade detectada.

3.2.2 Treinamento de integração do novo colaborador

É um processo educacional de curto prazo, praticado no primeiro dia de serviço do novo colaborador, por meio do qual ele toma consciência da estrutura, da dinâmica e da cultura organizacional formal. Este treinamento visa apresentar o novo colaborador para a equipe de trabalho, facilitando assim, sua integração social. Este treinamento divide-se em 2 fases:

Fase 1: É apresentado ao novo colaborador à estrutura e dinâmica organizacional, por meio de palestras informativas, no decorrer de dois períodos.

Período 1:

Tabela 2 – Período 1 do Treinamento de Integração

ORDEM	TREINAMENTO	CONTEÚDO	SETOR/PESSOA RESPONSÁVEL	LOCAL	TEMPO
1	Autoridade e responsabilidades funcionais	Explicação sobre as normas internas - Manual do Colaborador (itens 9-19) Recebimento da documentação necessária para contratação	SEDEPE	Sala de Treinamento	30 min
2	Benefícios e deveres funcionais	Benefícios que a empresa oferece - Manual do Colaborador (itens 1-8)	Setor Financeiro	Sala de Treinamento	30 min
3	Histórico da Gauss e expectativas da direção em relação à pessoa	Informar o colaborador sobre a criação, processo evolutivo e metas a serem atingidas	Diretor da Área	Sala de Treinamento	1 hora
4	Treinamento sobre os produtos da empresa	Informações básicas sobre alternadores e sobre os produtos, o que são, para que servem, forma de funcionamento	Tecnólogo em Desenvolvimento	Sala de Treinamento	1 hora
5	Apresentação do novo colaborador aos Diretores e colaboradores, explicando o funcionamento da empresa	Dizer o nome e a função de cada colaborador e Diretores	Gerente da Área	Toda a área física da Gauss	30 min
6	Treinamento da função	Início da explicação dos procedimentos do setor	Pessoa resp. definida na célula ou pelo supervisor	Local de trabalho	Período de experiência

Período 2:

Tabela 3 – Período 2 do Treinamento de Integração

ORDEM	TREINAMENTO	CONTEÚDO	SETOR/PESSOA RESPONSÁVEL	LOCAL	TEMPO
7	Política e Sistema da Qualidade	Explicação sobre a política da empresa e proc. de qualidade pertinentes ao cargo	Gerente Geral da Qualidade - GGQ	Sala de Treinamento/ reuniões	1 hora
8	Política e Sistema da Qualidade	Programa "5 S"	GGQ	Sala de Treinamento	1 hora
9	Utilização dos Equipamentos de Informática (quando necessário)	Noções básicas sobre software, hardware, manutenção, troca de cartuchos, cuidados com vírus e instalações de programas	Técnico em computador	Setor com computador/ local de trabalho	30 min
10	Segurança no trabalho	Explicação sobre as normas de segurança.	Vice Presidente da CIPA	Sala de Treinamento	30 min
11	Programa Sempre Verde	Informar os colaboradores sobre a sistemática do programa	Encarregado da conservação patrimonial	Toda a área física da Gauss	30 min

Fase 2: Identifica-se e recruta-se um colaborador voluntário, que será chamado de Amigo GAUSS e será responsável pela integração social do novo colaborador com as demais pessoas.

No final do treinamento de integração, o responsável pelo SEDEPE preenche a Ficha de Treinamento Individual – FTI, mas não faz a avaliação do novo colaborador, que fica como responsabilidade do responsável pela área de atuação do novo colaborador.

3.2.3 Treinamento na implantação de novos produtos

Os cinco primeiros lotes do novo produto são montados no setor da Incubadora pelo Preparador da Produção, que tem a responsabilidade de desenvolver os processos produtivos, dispositivos para a montagem dos novos produtos, elaborar as Instruções de Trabalhos – IT's e treinar os colaboradores do setor, no qual o novo produto irá ser produzido.

3.3 Diagnóstico da Situação

Através do Sistema de Gestão da Qualidade, foram determinados os objetivos e metas a serem atingidos, descritos na ficha dos Indicadores de Desempenho do Sistema da Qualidade, divulgados a todos os colaboradores através do Edital da Qualidade.

A seguir descreve-se os indicadores de desempenho relacionados à qualidade e produtividade que dependem diretamente da habilidade dos colaboradores dos setores produtivos:

Tabela 4 – Indicadores de Desempenho do Sistema da Qualidade

OBEJTIVO	INDICADOR	META
Medir a evolução do desempenho da produtividade, bem como os resultados planejados	Ganho de produtividade médio	Mínimo de 5% de ganho de produtividade em relação ao semestre anterior
	Ganho de produtividade dos setores produtivos	Mínimo de 5% de ganho de produtividade per capita em relação a média do TUP do semestre anterior
Medir e monitorar os índices da não-qualidade	Índice de defeitos no teste final - reguladores	Máximo de 0,2% defeitos no teste final - reguladores
	Índice de defeitos no teste final - retificadores	Máximo de 0,7% defeitos no teste final - retificadores
	Índice de devolução de peças em garantia - reguladores	Máximo de 3% de devolução de peças
	Índice de devolução de peças em garantia - retificadores	Máximo de 1,5% de devolução de peças
Medir o índice de satisfação dos clientes internos	Resultado da Pesquisa de Clima	Mínimo de 70% dos itens de cada bloco da pesquisa com nota superior a 7
Melhorar a qualificação de nossos colaboradores	Nº de horas de treinamento de interesse da empresa	Mínimo de 4 horas de treinamento per capita
	Colaboradores treinados no processo	100% das IT's com pelo menos 1 colaborador treinado ou em treinamento

Numa primeira avaliação realizada nos setores produtivos da empresa, pode-se observar um índice elevado de produtos não-conformes, separados no teste final. Desses, poucos eram reaproveitados pelo Setor de Retrabalho. O que significava, desperdício de materiais, redução da produtividade, descontentamentos e desmotivação. A insatisfação dos clientes internos, devido a atrasos da entrega dos produtos ao próximo processo, era evidente. Mesmo a organização possuindo toda uma sistemática de treinamento, descrita em procedimentos do Sistema da Qualidade, ainda sim, ocorria falhas nos treinamentos aplicados.

Num segundo momento o Gerente de Produção decidiu implantar na Incubadora uma célula de treinamento. Os resultados obtidos com essa experiência, foram avaliados após um período de implantação.

Solicitações de melhorias no desenvolvimento de pessoas, também foram identificados nos resultados da Pesquisa do Clima Organizacional de 2003.

Uma reunião foi convocada com os principais envolvidos com a estrutura de treinamento, com o objetivo de identificar os problemas no sistema de trabalho atual, chegando-se ao seguinte consenso:

FALHAS NA IMPLANTAÇÃO DE NOVOS PRODUTOS:

- a) O preparador da produção não possui habilidades de um instrutor de treinamento;
- b) Falta informação sobre o novo produto, seus principais pontos críticos de montagem, de processo e aplicação;
- c) As informações dos novos produtos, não são repassadas para os setores de Retrabalho, Garantia e Gerência da Produção;
- d) O treinamento é aplicado à apenas uma pessoa do setor que irá produzir o novo produto. Essa pessoa dependerá de uma boa memória para guardar os detalhes de todos os processo, para depois repassar as informações para outros colaboradores do setor;
- e) Muitos treinamentos são aplicados sem as instruções de trabalho estarem prontas;
- f) Não existe um processo de acompanhamento dos treinados após o novo produto sair do Setor da Incubadora;

- g) Não há critérios para avaliar o treinamento efetuado pelo preparador de produção.

FALHAS NOS TREINAMENTOS INTERNOS E DE INTEGRAÇÃO:

- a) Os treinamentos são realizados por pessoas sem habilidades de instrutores;
- b) Falta de conhecimentos específicos sobre os produtos da empresa;
- c) Os novos colaboradores não são obrigados a lerem as Instruções de Trabalho, antes de executar a tarefa;
- d) Os colaboradores não conhecem os pontos críticos de montagem e de processo dos produtos;
- e) Não é realizada uma avaliação detalhada do produto montado pelo novo colaborador;
- f) Alterações de melhorias nos produtos e processos não são repassados a todos os envolvidos na organização e terceiros;
- g) Existe alta rotatividade de pessoas nos setores. Estas pessoas encontram-se habilitadas nas Matrizes de Treinamento, porém, se ocorreu uma alteração ressenente, esse colaborador não estará preparado para executar a atividade.

FALHAS NA IMPLANTAÇÃO DA INCUBADORA COMO CÉLULA DE TREINAMENTO:

- a) O setor não possuía equipamentos e máquinas para a execução dos processos de montagem dos produtos, acarretando na perda da produtividade;
- b) Os instrutores eram obrigados a saírem dos setores produtivos para aplicar e acompanhar a pessoa em treinamento;
- c) Treinamento aplicado por instrutores sem habilidades;
- d) Faltou maior integração dos novos colaboradores com a equipe do setor de trabalho;
- e) Não se criou um processo de avaliação de resultados, porém notou-se um melhor controle da qualidade dos produtos produzidos.

4. PROPOSTA DE TREINAMENTO

Recomenda-se o método do Treinamento Integrado, pois se percebe, que em algumas etapas do processo para a execução das tarefas, é necessário informar e destacar pontos importantes fora do local de trabalho, para depois, aplicá-los nos setores produtivos.

Segue descrição das etapas de treinamentos que poderão ser utilizadas na organização, para melhoria da sistemática atual.

4.1 Treinamento de Integração

O treinamento de integração dos novos colaboradores atualmente está bem procedimentado, mas apresenta-se, um roteiro para ser ministrado aos novos funcionários contratados para os setores produtivos, que poderá ser ajustável às condições, funções e nível intelectual do treinando.

Esta é a orientação que se poderá dar ao treinamento:

1 – Parte Geral

a) Na 1ª. Fase, segue-se a mesma ordem dos dois períodos do treinamento atual, ou seja, os empregados recém-admitidos antes de serem encaminhados para o setor de trabalho, são informados sobre a estrutura e a dinâmica organizacional:

- Autoridades e responsabilidades funcionais;
- Benefícios, direitos e deveres funcionais;
- A empresa: histórico de sua origem e expectativas da Diretoria em relação à pessoa recém-admitida;
- Informações básicas sobre os principais produtos da empresa;
- A política e o Sistema da Qualidade;
- Filosofia do Programa 5S;
- Segurança e Saúde no trabalho;
- A ginástica laboral.

Nota: Nessa parte geral, o treinando não se limitará, apenas, a ouvir a exposição dos instrutores. Manuais e outras publicações, inclusive o “Manual do Colaborador”, “Manual de Segurança no

Trabalho”, devem ser utilizados pelo novo empregado, na devida oportunidade.

- b) Na 2ª. Fase, um colaborador é convidado a apresentar a empresa ao recém-admitido, informando-lhe as funções dos setores e apresentando-lhe as pessoas da organização. Esta pessoa convidada será chamada de Amigo Gauss e será responsável a acompanhar o novo funcionário nos intervalos e a facilitar sua integração com os demais;

Nota: O Amigo Gauss é obrigado a conhecer toda a organização e estar preparado para mostrar ao novo funcionário atitudes de cooperação e companheirismo.

2 – Parte Especial

- a) Na 3ª. Fase, será oferecido ao novo funcionário, alguns treinamentos básicos para a execução das tarefas na empresa:

- Utilização dos Equipamentos de Informática;
- Funções e principais partes do Alternador;
- Conhecendo sobre a Solda Ponto;
- Dicas para uma boa soldagem com estanho;
- Cuidados especiais com os equipamentos, bancadas e gigas de testes no local de trabalho, (uso de manuais);
- Noções básicas de eletrônica – Semicondutores e Leitura de Resistores e Capacitores, (componentes utilizados nos produtos);
- Como usar corretamente o telefone;
- Informação dos principais Pontos Críticos do Processo e dos Produtos.

Nota: Nesta parte especial, o novo funcionário receberá um treinamento fora do local de trabalho, através de palestras, vídeos, etc. Logo após será realizado a parte prática.

3 – Parte Prática

- a) Na 4ª. Fase do treinamento, o recém-admitido será acompanhado no Setor da Incubadora, onde irá praticar os conhecimentos adquiridos nos treinamentos básicos. Após a parte prática o recém-admitido fará uma avaliação subjetiva e o supervisor da área fará a avaliação objetiva, através das fichas AT e FAET.

4 – Material Didático Que Deve Ser Utilizado e/ou Distribuído no Treinamento de Integração do Novo Colaborador

- a) Catálogo dos Produtos Gauss – conhecimento geral dos produtos e novidades;
- b) Manual do Colaborador;
- c) Vídeo sobre a empresa – *Endomarketing*;
- d) “Como Usar Corretamente o Telefone” – dicas importantes;
- e) Organograma simplificado da Empresa;
- f) Manual de Segurança no Trabalho;
- g) Manual do Programa 5S;
- h) Manuais dos equipamentos da Produção;
- i) “Como fazer uma boa solda ponto e solda com estanho” – dicas importantes;
- j) “Semicondutores e Leitura de componentes” – noções básicas;
- k) “Alternador” – apostila técnica e um alternador em corte para apresentação;
- l) “Pontos Críticos de Processos e dos Produtos”.

5 – Treinamento de Integração no Setor de Trabalho;

- a) Na 5ª. Fase, após o treinamento básico e prático, o empregado deverá ser encaminhado ao setor onde prestará serviços. No setor o instrutor de treinamento será responsável de apresentá-lo aos colegas de serviço e prestar-lhe, entre outros, os seguintes esclarecimentos:
 - Organização do setor;
 - Normas e Métodos de Trabalho;
 - Cuidados com os equipamento e local de trabalho: segurança;

- Indicação das tarefas do empregado e sua relação com outras tarefas.

Nota: Antes de iniciar os processos para a montagem do produto, o instrutor deverá treinar o novo colaborador baseando-se nas Instruções de Trabalho e deverá fornece-las ao novo empregado, para que sejam lidas.

- b) Deve-se abrir a Ficha de Treinamento Individual ou Coletivo, pois ninguém pode executar uma tarefa sem que antes esteja treinado naquela função. O controle da qualidade do processo realizado pelo novo funcionário será feito através de uma Ficha de Controle de Processos – FCP, onde o instrutor estará avaliando a tarefa realizada.

Na falta de uma pessoa encarregada do treinamento ao novo empregado, no próprio trabalho, caberá ao supervisor fazê-lo.

Após o Treinamento de Integração, o instrutor – que deve ter tido as melhores oportunidades para dialogar, observar e analisar o comportamento, atitudes e reações do novo empregado – cuidará de ajudar a chefia na Avaliação de Desempenho do novo empregado.

O treinamento de Integração é o melhor instrumento de que dispõe qualquer administração para a conquista antecipada da confiança, da lealdade e do comprometimento dos empregados. É por ele que se consegue levar ao novo funcionário o “espírito de organização” e o “orgulho de pertencer à empresa”.

4.1.1 Sugestões para a execução do treinamento de integração

- a) Não deixar que o novo empregado fique de “braços cruzados”, sem ter o que fazer. Sempre há coisas a lhe expor ou para ler;
- b) Dar-lhe toda a assistência e atenção necessárias;
- c) Prestar-lhe informações com honestidade, exatidão e segurança;
- d) Dosar a leitura de manuais e álbuns com explicações. Nunca deixe, ainda que a leitura seja variada, que o novo empregado passe o tempo lendo apenas;

- e) Ao apresentar os manuais, tecer comentários rápidos e objetivos sobre os principais pontos neles contidos;
- f) Dar ao instruendo pequenos intervalos, indicando-lhe o local das instalações;
- g) Fazer perguntas para apurar se o novo funcionário assimilou tudo o que leu ou que lhe foi explicado até o momento;
- h) Falar sobre o Setor de Desenvolvimento de Pessoal: sua finalidade (servir), seus objetivos (contribuir para a formação e aperfeiçoamento dos empregados, dando-lhes condições de satisfação no trabalho, bem-estar, etc...), seus programas (Vivendo e Aprendendo) e seus cursos básicos (idiomas – Inglês);
- i) Falar na importância da Biblioteca existente no Escritório ISO e seu papel supletivo no treinamento;
- j) Conquistar, definitivamente, o novo empregado. Fazê-lo verdadeiramente amigo do setor de treinamento.

4.2 Treinamento na Implantação de Novos Produtos

O treinamento para a montagem dos novos produtos é extremamente importante para a organização. Sabe-se que as informações do produto novo ao setor que irá montá-lo, são verdadeiramente decisivas à qualidade desse produto. Por isso mesmo, este treinamento deve ser bem planejado, orientado e bem conduzido, porque será através dele que se fixarão impressões positivas do novo produto e dos novos processos nos setores de produção. Os funcionários se motivarão a produzir novos produtos, pois terão que adquirir novos conhecimentos.

Esta é a orientação que se pode dar a este treinamento:

- a) Na 1ª. Fase, o técnico de processo buscará informações sobre o novo produto com o Setor de Desenvolvimento de Projetos. Sendo necessário fazer uma preparação no Setor Incubadora, para receber o novo produto. Isso acontecerá, através do acompanhamento dos cronogramas de projetos, fases de aprovação do produto no laboratório e experiências já vividas com outros produtos.

- b) Na 2^a. Fase, os lotes iniciais serão montados, como o objetivo de definir os processos, desenvolver os dispositivos e elaborar as Instruções de Trabalho. As montagens dos primeiros lotes deverão ser baseadas no Relatório de Ensaio – RE e na ficha de Pontos Críticos de Processo – PCP. Somente após a definição dessa fase, será efetuado o treinamento ao setor que irá montar o novo produto.
- c) Na 3^a. Fase, o treinamento será ministrado pelo técnico de processo ao instrutor de treinamento do setor produtivo, fazendo o acompanhamento das tarefas realizadas, pela Ficha de Controle de Processos e pela Ficha de Treinamento Individual. O treinamento poderá ser dado a outras pessoas do setor, sendo necessário utilizar a Ficha de Treinamento Coletivo. Nesta fase é necessário informar o Gerente de produção e o Gerente da Qualidade sobre os novos produtos.
- Nota: O setor da Incubadora será responsável em repassar todas as informações referentes ao produto (seus pontos críticos de processo, funcionamento básico, aplicações, equivalências a outros produtos, etc).
- d) Na 4^a. Fase, o treinando fará uma avaliação do treinamento aplicado pelo Setor da Incubadora através da ficha AT.
- e) Na 5^a. Fase, o Setor da Incubadora, fará um acompanhamento de alguns lotes montados no setor produtivo, para averiguar desvios e se necessário corrigi-los.

4.3 Treinamentos Internos de Reciclagem ou Alterações

Esse tipo de treinamento pode ser considerado crítico na organização, pois uma falha na informação acarreta em atrasos, desperdício de materiais, descontentamentos, etc. Portanto, deve ser bem planejado.

A responsabilidade pelo treinamento desta natureza, deverá ser do setor responsável pelo processo, ou seja, pelo Setor da Incubadora. O mesmo busca informações sobre as alterações, verificando os principais envolvidos, inclusive os fornecedores, comunica a todos sobre as alterações e faz uma avaliação comparativa dos resultados com o objetivo das alterações.

Após a aprovação da alteração, será necessário solicitar a alteração dos documentos normativos e então, inicia-se o treinamento de reciclagem, com o preenchimento das fichas de treinamentos.

Todo o funcionário que já foi treinado no setor, mas permaneceu por pouco tempo, porém retornou como um funcionário temporário, deverá antes de realizar qualquer atividade, ler a instrução de trabalho e seu desempenho será acompanhado pelo instrutor desse setor.

4.4 Conhecimentos, Habilidades e Outras Qualificações Necessárias ao Instrutor de Treinamento

A tarefa do instrutor é prover as facilidades para o instruendo exercer as suas habilidades em desenvolvimento. É responsável pela eficiência e a eficácia no processo de treinamento.

Antes de realizar um treinamento, incumbi-lhe ter plena consciência de que está efetivamente preparado para a missão que irá desempenhar.

Este preparo significa ter as seguintes competências desejáveis:

1 – Técnicas:

- a) Conhecimento do produto – reconhecer os diferentes componentes do produto, sua aplicação e especificações;
- b) Dominar as instruções de trabalho – seguir os procedimentos estabelecidos nas IT's, com total atenção em cada etapa do processo;
- c) Padrão de qualidade – executar o processo de montagem obedecendo aos padrões de qualidade da empresa, apresentar índice mínimo de retrabalho ou refugo;

- d) Habilidade com o uso de ferramentas e dispositivos – utilizar corretamente as ferramentas e dispositivos para o processo de montagem, evitando desperdício;
- e) Percepção de possíveis falhas – antes e durante a montagem;
- f) Habilidade de montagem – apresentar agilidade na montagem das peças.

2 – Comportamentais:

- a) Facilidade de integração – o colaborador apresenta facilidade para estabelecer contato com as pessoas, demonstrando receptividade;
- b) Limpeza e organização – para servir de exemplo ao novo colaborador;
- c) Comunicação – apresentar facilidade em fornecer informações e em comunicar-se com as pessoas;
- d) Ensinar e compartilhar seus conhecimentos.

3 – Outras Competências:

- a) Ter conhecimento geral de toda a organização;
- b) Conhecimento completo das diretrizes e política da organização, bem como dos direitos, deveres e vantagens dos empregados (política do pessoal);
- c) Noção exata dos objetivos específicos do Treinamento na Empresa e suas relações, não apenas com o planejamento administrativo, mas com todas as funções do pessoal, nas quais se incluem a colaboração e as relações de empregados;
- d) Ter bons conhecimentos dos princípios, métodos, técnicas e instrumentos de treinamento, utilizados na instrução em grupo;
- e) Conhecimento amplo do trabalho a ser ensinado, para que a instrução seja dada em nível condizente;
- f) Habilidade para sintetizar, de forma escrita, as instruções dadas nos treinamentos para uso dos treinandos. Capacidade de síntese;
- g) Habilidade para despertar interesse e entusiasmo nas pessoas que participam das reuniões de treinamento;

- h) Equilíbrio emocional, tato, personalidade insinuante, confiança, desembaraço e outras qualidades de natureza semelhante, necessárias para contatos pessoais e atividades de classe;
- i) Boa apresentação pessoal;
- j) Capacidade dialética: facilidade de expressão, riqueza de vocabulário;
- k) Facilidade para relacionar-se.

4.5 Plano de Implantação

A aplicação ou implantação dependerá de alguns fatores, tais como: adequação da sistemática de treinamento às necessidades da organização e dos treinandos; qualidade do material de treinamento apresentado; cooperação dos gestores e diretores da empresa; motivação do treinando para aprender; capacidade de aprendizagem do treinando; aplicação prática e tempo para assimilação do que foi aprendido; elaboração do material de treinamento, o qual deverá ser significativo, ou seja, os métodos deverão ser variados, inovadores e transferíveis para o trabalho. Essas mudanças de melhorias nos treinamentos para o setor produtivo serão efetuadas por etapas:

1ª. Etapa: Fazer um levantamento de Perfil Profissional dos colaboradores de cada setor da produção, com o objetivo de identificar pessoa mais indicada para se tornar um instrutor de treinamentos. Responsabilidade: SEDEPE e supervisor da área;

2ª. Etapa: Para preparar os colaboradores selecionados para assumirem o papel de “instrutor de treinamento”, deverá ser desenvolvidas algumas habilidades, através de um treinamento comportamental, tais como:

- a) Atenção e concentração;
- b) Diferentes estilos de aprendizagem;
- c) Vocabulário adequado;
- d) Flexibilidade na comunicação: diferentes formas de “ensinar ou falar” a mesma coisa;
- e) Canal de comunicação com o “novo” colaborador;
- f) Empatia no processo de aprendizagem.

Responsabilidade: SEDEPE;

3ª. Etapa: Desenvolver os manuais para o treinamento de integração do novo colaborador. Responsabilidade: SEDEPE e setores técnicos (Laboratório e Incubadora);

4ª. Etapa: Adequar os documentos normativos como:

- a) Alterar a descrição e análise de cargo do preparador da produção;
- b) Alterar a descrição e análise de cargo do técnico de processo;
- c) Criar a descrição e análise de cargo do instrutor de treinamento;
- d) Alterar procedimentos do Sistema da Qualidade relacionados com Recursos Humanos;
- e) Alterar procedimentos de implantação de novos produtos na Incubadora.

Responsabilidade: SEDEPE;

5ª. Etapa: Padronizar Setor da Incubadora para a realização dos treinamentos de integração e internos. Responsabilidade: Setor técnico;

6ª. Etapa: Realizar treinamento de implantação de novos produtos, conforme nova sistemática de treinamento, para o produto GA1852, previsto para final do mês de abril. Responsabilidade: Setor técnico;

7ª. Etapa: Realizar treinamento de alteração de produto, conforme nova sistemática de treinamento. Responsabilidade: Setor da Incubadora;

8ª. Etapa: Divulgar nossa estratégia de treinamento para os colaboradores da empresa, através do informativo interno e na reunião do Bate Papo com a Diretoria. Responsabilidade: SEDEPE;

O monitoramento será feito através de um cronograma, que será elaborado pelos envolvidos nos processos de treinamento da empresa.

4.6 Recursos

Será necessário para a implantação da nova estrutura de treinamento:

- a) A confecção dos manuais para o treinamento básico de novos colaboradores;
- b) A definição de um espaço físico, para o treinamento prático no Setor da Incubadora;
- c) A realização de treinamento comportamental para os futuros instrutores de treinamentos nos setores produtivos.

4.7 Resultados Esperados

Espera-se atingir os objetivos propostos e concluir as metas do planejamento estratégico do ano corrente: Melhorar a qualificação dos colaboradores, melhorar o aproveitamento dos treinamentos realizados, reduzir os desperdícios e retrabalhos de materiais, aumentar a produtividade, melhorar a qualidade dos produtos e melhorar a satisfação dos clientes.

4.8 Riscos ou Problemas Esperados e Medidas Preventivas

Com a nova sistemática de treinamento espera-se reduzir os problemas freqüentes de montagem nos setores produtivos. Mas poderão ocorrer:

- a) De novos colaboradores serem contratados com urgência, para atender demanda do setor e não passarem pelos treinamentos básicos. Será necessário um Planejamento de Recrutamento e Seleção de Pessoas pelo SEDEPE;
- b) As pessoas responsáveis pelos treinamentos básicos da integração do novo empregado não estarem disponíveis. O SEDEPE deverá ter uma agente para a programação dos treinamentos.

5 CONCLUSÕES

O aperfeiçoamento contínuo é uma necessidade que os Diretores da Gauss percebem e interpretam como um investimento sobre os materiais mais valiosos da empresa: seus funcionários.

Foi possível notar na pesquisa realizada para a conclusão desse trabalho, que a empresa que opta pela vanguarda em gestão de pessoas, certamente obterá resultados benéficos a sua saúde organizacional, aumentando a produtividade, garantindo a sobrevivência do negócio e propiciando satisfação a seus empregados. E o atual momento da empresa estudada, requer ações de gestão, que gerem comprometimento. Para isso, apresentou-se uma ferramenta de gestão capaz de fomentar resultados satisfatórios.

Nesse contexto, o propósito desse projeto de implantação, consistiu em abordar essa ferramenta importante (o treinamento de pessoal), de forma que seus resultados possam ser maximizados e implantados na organização.

Para isso, foram realizadas análises e levantadas algumas informações nos setores produtivos, onde se encontravam os maiores índices de não-conformidades, detectados nos Indicadores de Desempenho da Qualidade. Outros dados importantes, relacionados ao desenvolvimento de pessoas, foram retiradas do Clima Organizacional realizada na empresa.

Visando motivar os trabalhadores a participar dos desafios competitivos contemporâneos e minimizar problemas de qualidades, uma nova sistemática de treinamento foi elaborada, buscando a multifuncionalidade, pois, há a necessidade de conhecimento de todo o processo produtivo e dos produtos da empresa. Com isso, surge através da criação do “instrutor de treinamento”, o elemento chave do processo, que é o comprometimento.

A proposta para a implantação dessa nova sistemática de treinamento, passará primeiramente por uma experiência piloto, com o objetivo de facilitar os possíveis ajustes necessários e após esta fase, poderá ser implanta com convicção.

Referências Bibliográficas

BASS, Bernard M. e VAUGHAN, James A. **“O Aprendizado e o Treinamento na Indústria”**, Atlas, 1972.

DAVIES, Ivor K., **“A organização do Treinamento”**, São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1976.

FARACO, Maria Giovannina, **“Treinamento de Pessoal para a Pequena e Média Indústria”**, 2ª. Edição, Rio de Janeiro.

FERREIRA, Paulo Pinto, **“Administração de Pessoal – Relações Industriais”**, 6ª. Edição, São Paulo: Atlas, 1983.

_____, **“Treinamento de Pessoal”**, 4ª. Edição, São Paulo: Atlas, 1987.

FONTES, Lauro Barreto, **“Manual do Treinamento na Empresa Moderna”**, 2ª. Edição, Atlas S.A., 1975.

ROBBINS, Stephen P. **“Administração – Mudanças e Perspectivas”**, São Paulo: Saraiva, 2000.

TOLEDO, Flávio de, **“Administração de Pessoal – Desenvolvimento de Recursos Humanos”**, 6ª. Edição, São Paulo: Atlas.

Sites:

Informações da Empresa Gauss disponíveis em <http://www.gauss.ind.br>, [Consultado em 10/03/2004].

Anexos

Anexo 1: Ficha de Controle de Processos;

Anexo 2: Resultado do Clima Organizacional realizado em 2003;

Anexo 3: Indicadores da Qualidade

Anexo 4: Indicadores em Qualidade e Produtividade – Brasil x Países Desenvolvidos

Anexo 5: Formulário da Proposta de Projeto.



FICHA DE CONTROLE DE PROCESSOS – FCP

NOME(S) DO(S) COLABORADOR(ES) EM TREINAMENTO:

SETOR(ES):

NOME DO INSTRUTOR:

DATA DO INÍCIO DO TREINAMENTO:

DATA DO TÉRMINO DO TREINAMENTO:

PROCESSOS

N °	DESCRIÇÃO DO PROCESSO / N° INSTRUÇÃO DE TRABALHO	EXECUTOR	DATA	APROVAÇÃO/ INSTRUTOR	ORIENTAÇÃO APLICADA
01					
02					
03					
04					
05					
06					
07					
08					
09					
10					
11					
12					
13					
14					
15					
16					
17					
18					
19					
20					

Anexo 2:

PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL - GAUSS - OUTUBRO / 2003

Objetivo:

A presente pesquisa tem por objetivo fazer um levantamento do grau de satisfação dos respondentes em relação a cada um dos indicadores avaliados, seu impacto na motivação, fidelidade e comprometimento dos colaboradores da Gauss como um todo e nas suas segmentações.

Os resultados obtidos são objetivos e fornecem informações precisas para uma análise profunda do modelo de gestão de pessoas adotado na Empresa, apontando pontos positivos e também necessidades de mudanças.

Metodologia

Para a aplicação da pesquisa, as seguintes etapas foram obedecidas:

- Divulgação dos objetivos e datas da aplicação da pesquisa, abrangendo todos os meios de comunicação interna da Empresa.
- Realização de entrevista com amostra de respondentes.
- Aplicação de questionário in loco, onde os respondentes eram solicitados a indicar seu grau de satisfação com cada um dos indicadores de clima organizacional.
- Os dados coletados foram processados estatisticamente.

Questionário

Os indicadores pesquisados encontram-se descritos no decorrer deste relatório.

Total de respondentes

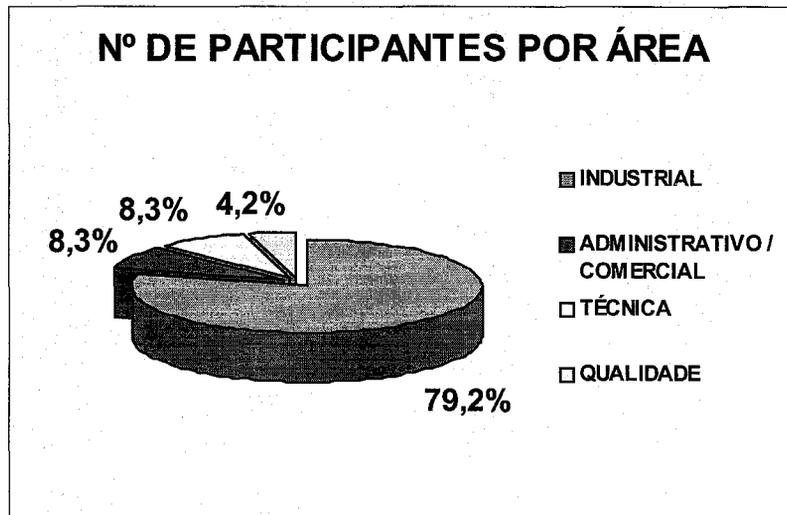
Após a aplicação do questionário, um total de **72 registros** completos e válidos foram analisados estatisticamente.

Este número impõe à pesquisa um percentual de **90%** de participação, considerando o quadro funcional do mês de outubro/2003 de 80 colaboradores.

Lembrando que para participar da pesquisa, o respondente teria que ter completado o período de experiência de 90 dias.

<i>Instrumentos</i>	<i>Total de participantes</i>
Entrevistas	16 (23% do quadro de out/03)
Questionário	72 (90% do quadro de out/03)

No gráfico abaixo é possível visualizar o número de participantes por área:



Na Área Industrial concentra-se a maioria dos respondentes da pesquisa, o equivalente a 57 colaboradores. A Área Técnica e Administrativa-Comercial contou com 06 colaboradores cada uma e, a Área de Qualidade com 03.

Comparando com 2002:

- Área Industrial – de 41 respondentes passou para 57 em 2003
- Área Técnica – de 08 respondentes reduziu 06 em 2003
- Área Adm-Com – manteve em 06 respondentes
- Área Qualidade – manteve em 03 respondentes.

De 58 respondentes na Pesquisa de Clima Organizacional de 2002, aumentou para 72 em 2003, representando um aumento de 24,5%.

APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

□ **BLOCO 1 – RELACIONAMENTOS**

1. A capacidade das pessoas de trabalharem em equipe, cooperando uma com a outra.

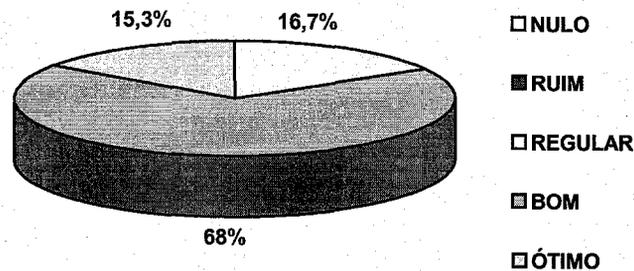


Tabela de equivalência:

- REGULAR: 12 colaboradores
- BOM: 49 colaboradores
- ÓTIMO: 11 colaboradores

2. O respeito que as pessoas da empresa têm uma pela outra.

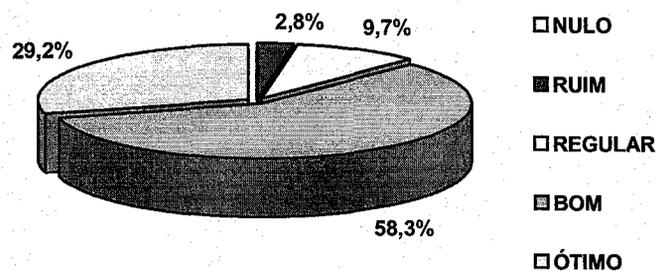


Tabela de equivalência:

- RUIM: 02 colaboradores
- REGULAR: 07 colaboradores
- BOM: 42 colaboradores
- ÓTIMO: 21 colaboradores

3. O relacionamento que as pessoas têm dentro da empresa (no setor e entre setores).

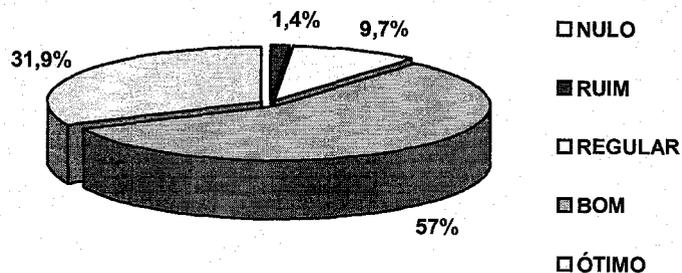


Tabela de equivalência:

- RUIM: 01 colaborador
- REGULAR: 07 colaboradores
- BOM: 41 colaboradores
- ÓTIMO: 23 colaboradores

4. Como você avalia a qualidade do trabalho dos seus colegas do setor.

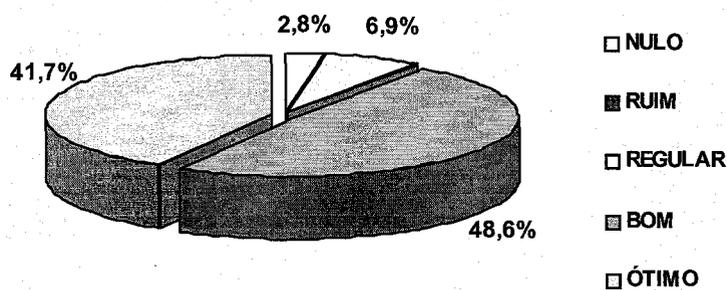


Tabela de equivalência:

- NULO: 02 colaboradores
- REGULAR: 05 colaboradores
- BOM: 30 colaboradores
- ÓTIMO: 35 colaboradores

5. A qualidade do atendimento dos fornecedores internos.

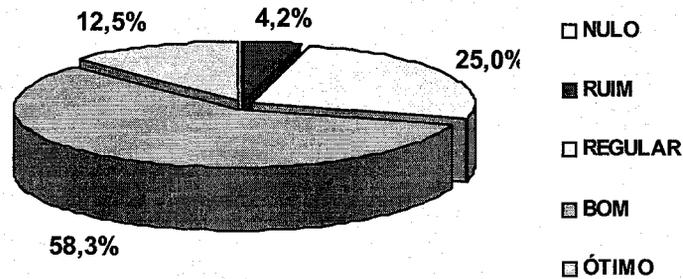


Tabela de equivalência:

- RUIM: 03 colaboradores
- REGULAR: 18 colaboradores
- BOM: 42 colaboradores
- ÓTIMO: 09 colaboradores

6. As ações que a empresa realiza para melhorar a satisfação do cliente externo.

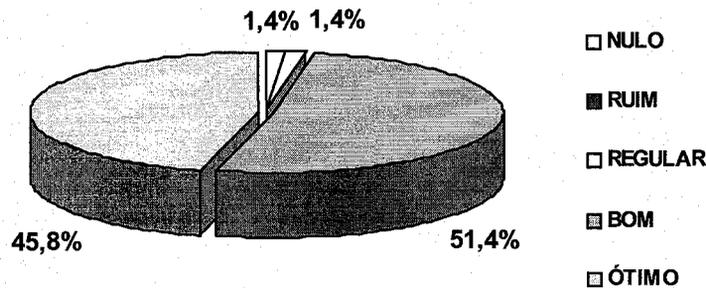


Tabela de equivalência:

- NULO: 01 colaborador
- REGULAR: 01 colaborador
- BOM: 37 colaboradores
- ÓTIMO: 33 colaboradores

7. O esforço da chefia em aumentar o desempenho do seu setor.

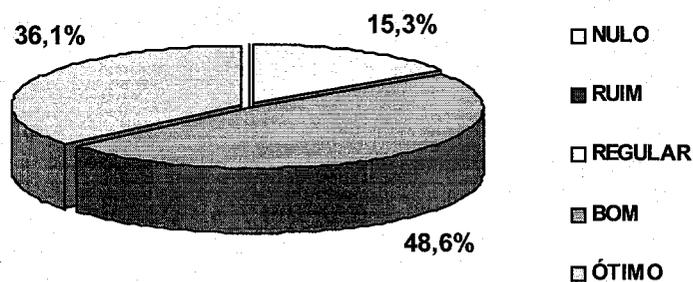


Tabela de equivalência:

- REGULAR: 11 colaboradores
- BOM: 35 colaboradores
- ÓTIMO: 26 colaboradores

8. A política da empresa para fornecer bolsa de estudo para treinamentos (internos e externos).

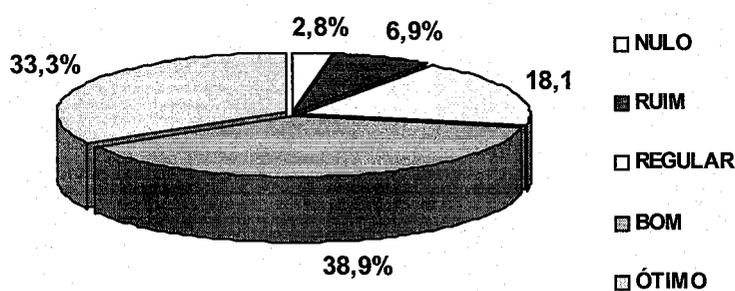


Tabela de equivalência:

- NULO: 02 colaboradores
- RUIM: 05 colaboradores
- REGULAR: 13 colaboradores
- BOM: 28 colaboradores
- ÓTIMO: 24 colaboradores

APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

BLOCO 2 – DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL

9. As ações que a empresa faz para melhorar a qualificação dos colaboradores.

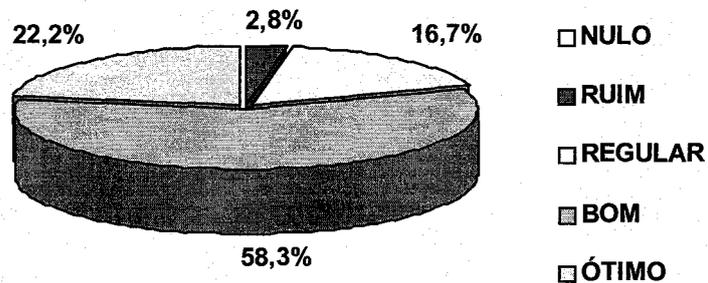


Tabela de equivalência:

- RUIM: 02 colaboradores
- REGULAR: 12 colaboradores
- BOM: 42 colaboradores
- ÓTIMO: 16 colaboradores

10. O aproveitamento dos treinamentos/cursos realizados dentro da empresa.

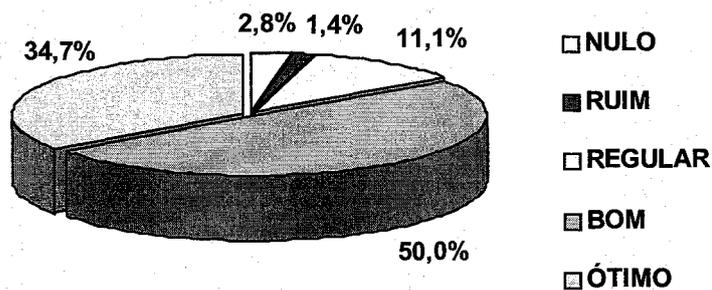


Tabela de equivalência:

- NULO: 02 colaboradores
- RUIM: 01 colaborador
- REGULAR: 08 colaboradores
- BOM: 36 colaboradores

- ÓTIMO: 25 colaboradores

11. Como você avalia as promoções já realizadas na empresa.

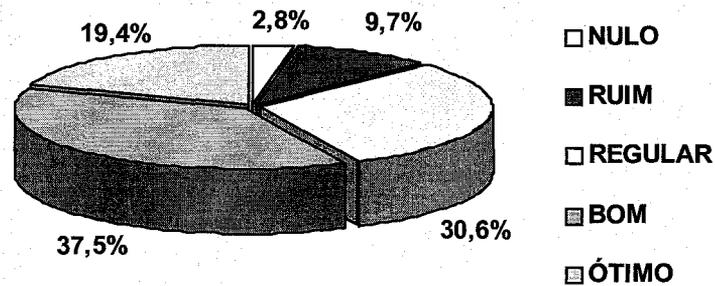


Tabela de equivalência:

- NULO: 02
- RUIM: 07 colaboradores
- REGULAR: 22 colaboradores
- BOM: 27 colaboradores
- ÓTIMO: 14 colaboradores

12. A iniciativa dos colaboradores do seu setor para se aperfeiçoarem profissionalmente.

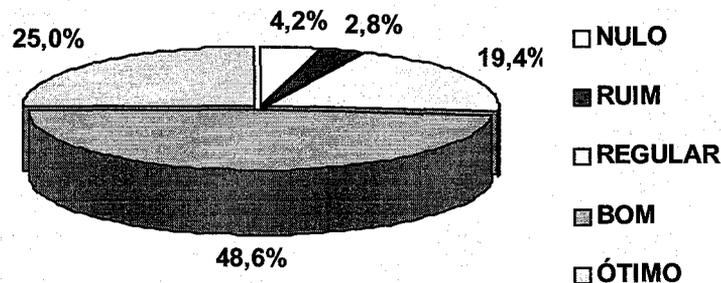
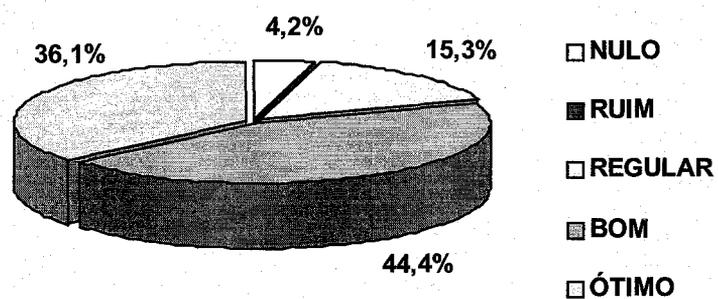


Tabela de equivalência:

- NULO: 03
- RUIM: 02 colaboradores
- REGULAR: 14 colaboradores
- BOM: 35 colaboradores
- ÓTIMO: 18

13. A oportunidade de você usar suas habilidades no cargo que desempenha.**Tabela de equivalência:**

- NULO: 03
- REGULAR: 11 colaboradores
- BOM: 32 colaboradores
- ÓTIMO: 26

INDICADORES EM QUALIDADE E PRODUTIVIDADE – BRASIL X PAÍSES DESENVOLVIDOS

MAIO/2003

Anexo 04:

INDICADORES	INTERPRETAÇÃO	BRASIL	MÉDIA MUNDIAL	JAPÃO "TOP"
Valor agregado	Valor adicionado durante o processo	88 vezes	240 vezes	335 vezes
Investimento em P&D	% investimento em P&D sobre faturamento	1,45%	3% a 5%	8% a 12%
Retrabalho interno	% itens que são retrabalhados	3,7%	2%	0,001%
Qualidade no cliente	% falha na mão do cliente	1,9%	0,02%	-0,001%
Gastos com assistência técnica	% do valor bruto das vendas durante prazo de garantia	0,98%	0,1%	-0,05%
Giro ou rotatividade de estoques	Nº de vezes por ano que gira o estoque	13	70	200
Tempo médio de entrega	Lead-time: rapidez no atendimento ao cliente	19	3	2
Melhorias contínuas	% operários que apresentam sugestões de melhorias	2,5%	70%	95%
Dedicação à educação	% das horas no ano em média dedicadas à educação e treinamento	1,59%	7%	10%
Investimento em educação	% do faturamento investido em educação e treinamento	0,6%	5%	7%

Anexo 05:

FORMULÁRIO PARA APRESENTAÇÃO DA PROPOSTA DE PROJETO

Nome: Gilvanes Leopoldo Soares

Título (provisório):

Como o treinamento pode contribuir para a melhoria da qualidade e da produtividade nos setores de produção da empresa GAUSS.

Objetivo do trabalho:

Geral:

Identificar como o treinamento pode contribuir para a melhoria da qualidade e da produtividade nos setores de produção da empresa GAUSS.

Específicos:

- a. Descrever o sistema de treinamento da empresa GAUSS Ind. e Com. de Autopeças Ltda
- b. Descrever os Indicadores de Produtividade e de Qualidade da Empresa
- c. Caracterizar um Sistema de Treinamento e Desenvolvimento de Pessoal
- d. Elaborar as recomendações de treinamento para a otimização da qualidade e produtividade da empresa.

Descrição geral do trabalho pretendido:

Implantar medidas no campo de gestão empresarial, com o objetivo de melhorar o sistema de treinamento da empresa GAUSS Ind. e Com. de Autopeças Ltda, ampliando a qualidade e seus produtos e aumentando a produtividade no setores de produção da empresa. Outro objetivo é fazer com que as pessoas do setor saibam o que estão produzindo, conhecendo melhor o produto e diminuindo o desperdício e retrabalhos.

Programação das Atividades:

Atividades	H.T.	set	out	nov	dez	jan	mar	abr
Planejamento do trabalho	15		x					
Levantamentos bibliográficos	200			x	x	x		
Diagnósticos na empresa	50		x	x				
Elaboração das propostas	10			x				
Editoração e entrega	200					x	x	x

H.T.: Horas de Trabalho.

Estágio atual do trabalho:

Diagnóstico na empresa e levantamento bibliográfico

Orientadores propostos:

Prof. Sérgio Bulgacov

Prof. Pedro Steiner

Data: 05 / 11 / 2003

Ass.: Gilvanes Leopoldo Soares