



Faculdade de Pindamonhangaba



Cíntia de Lima Enes Cardoso

Francisco Carlos Sales de Medeiros

**A IMPORTÂNCIA DA QUALIDADE COM ÊNFASE NO
TREINAMENTO.**

Pindamonhangaba – SP

2018



Faculdade de Pindamonhangaba



Cíntia de Lima Enes Cardoso

Francisco Carlos Sales de Medeiros

A IMPORTÂNCIA DA QUALIDADE COM ÊNFASE NO TREINAMENTO.

Monografia apresentada como parte dos requisitos para obtenção do Diploma de Bacharel em Engenharia de Produção pelo Curso de Engenharia de Produção da FUNVIC – Fundação Universitária Vida Cristã.

Orientador: Prof. Esp. Rodrigo Ramos de Oliveira

Pindamonhangaba – SP

2018

Cardoso, Cíntia de Lima Enes; Medeiros, Francisco Carlos Sales de
A importância da qualidade com ênfase no treinamento / Cíntia de
Lima Enes Cardoso; Francisco Carlos Sales de Medeiros /
Pindamonhangaba-SP: FUNVIC – Fundação Universitária Vida Cristã,
2018.
32f.: il.

Monografia (Graduação em Engenharia de Produção) FUNVIC - Fundação
Universitária Vida Cristã – Pindamonhangaba – SP.

Orientador: Esp. Rodrigo Ramos de Oliveira.

1 – Ferramentas da Qualidade. 2 - Treinamento. 3 - Colaboradores. 4 - Empresa.



Faculdade de Pindamonhangaba



**CÍNTIA DE LIMA ENES CARDOSO
FRANCISCO CARLOS SALES DE MEDEIROS**

A IMPORTÂNCIA DA QUALIDADE COM ÊNFASE NO TREINAMENTO.

Monografia apresentada como parte dos requisitos para obtenção do Diploma de Bacharel em Engenharia de Produção pelo Curso de Engenharia de Produção da FUNVIC – Fundação Universitária Vida Cristã.

Orientador: Prof. Esp. Rodrigo Ramos de Oliveira

Data: _____

Resultado: _____

BANCA EXAMINADORA

Prof . Esp. Rodrigo Ramos de Oliveira

Fundação Universitária Vida Cristã

Assinatura _____

Prof.^a Esp. Alessandra Maria Nerozi Aguiar

Fundação Universitária Vida Cristã

Assinatura _____

Prof . Dr. Cláudio Augusto Kelly

Fundação Universitária Vida Cristã

Assinatura _____

AGRADECIMENTOS

Agradecemos primeiramente a Deus pela oportunidade de poder cursar esta graduação, e por estar conosco, fortalecendo-nos para conseguirmos enfrentar as grandes dificuldades da trajetória durante este período.

Em seguida, aos nossos familiares e companheiros pela paciência e apoio em todos os momentos, pois sempre estiveram ao nosso lado nestes momentos. Agradecemos aos docentes, pela dedicação quanto aos ensinamentos passados.

Agradecemos também à turma da Engenharia de 2014 pelo convívio e amizades conquistadas nesta trajetória, passando por momentos difíceis, mas com muito sucesso e dedicação.

Seja você quem for, seja qual for a posição social que você tenha na vida, a mais alta ou a mais baixa, tenha sempre como meta muita força, muita determinação e sempre faça tudo com muito amor e com muita fé em Deus, que um dia você chega lá. De alguma maneira você chega lá.

Ayrton Senna

RESUMO

Este trabalho justifica-se pelo fato de indicar fatores positivos na área da qualidade, beneficiando as empresas. O objetivo principal é identificar e aplicar de maneira eficaz, ferramentas da qualidade nos processos produtivos e serviços, tais como, diagrama de Ishikawa, ciclo PDCA, análise SWOT e outros, tendo como foco o treinamento dos colaboradores, consequentemente solucionar problemas, avaliar quais são os novos conceitos que as pessoas adotam depois que passaram por um treinamento. Esta gestão da qualidade será vista como estratégica competitiva para o mercado, com foco no cliente e devidamente transmitido por todo o ciclo do produto. Resgatar conceitos de lideranças para o bom desenvolvimento do processo, qualidade nos treinamentos e como será o retorno do mesmo após aplicado. Verificação da ferramenta ideal para cada etapa do treinamento e sua importância dentro das empresas. Mostrar métodos para conhecer a causa de cada problema, assim como solucioná-lo. Não adianta as empresas investirem em máquinas e equipamentos se não se importam com o processo de qualidade e treinamento. Os colaboradores são os principais responsáveis pelos bens produzidos e serviços prestados. Para o desenvolvimento deste trabalho, tomou-se como base pesquisas voltadas para gestão da qualidade, treinamento e desenvolvimento de pessoas através de artigos científico e livros acadêmicos.

Palavras-Chave: Ferramentas da Qualidade. Treinamento. Colaboradores. Empresa.

ABSTRACT

This work is justified by the fact of indicating positive factors in the area of quality, benefiting companies. The main objective is to identify and effectively apply quality tools to production processes and services, such as Ishikawa diagram, PDCA cycle, SWOT analysis and others, focusing on employee training, thereby solving problems, assessing which are the new concepts that people adopt after they have undergone training. This quality management will be seen as strategic competitive for the market, focused on the customer and duly transmitted throughout the product cycle. To rescue concepts of leadership for the good development of the process, quality in the training and how will be the return of the same after applied. Verification of the ideal tool for each stage of training and its importance within companies. Show methods to know the cause of each problem, as well as solve it. It is no use for companies to invest in machinery and equipment if they do not care about the quality and training process. Employees are primarily responsible for goods produced and services rendered. For the development of this work, research was focused on quality management, training and development of people through scientific articles and academic books.

Key Words: Quality Tools. Training. Contributors. Company.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Matriz SWOT	09
Figura 2 – Estrutura básica de um diagrama causa e efeito	11
Figura 3 – Ciclo PDCA	12
Figura 4 – Espiral do conhecimento	13

LISTA DE TABELAS

Quadro 1 – Quadro de perguntas 5W2H	12
Quadro 2 – Quadro de avaliação e resultados	17

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	1
2	METODOLOGIA	3
3	REVISÃO DA LITERATURA	4
3.1	Evolução da gestão da qualidade	4
3.1.1	QUALIDADE NA INDÚSTRIA	6
3.2	Aplicabilidade na empresa	6
3.2.1	ALTA ADMINISTRAÇÃO E SUA IMPORTÂNCIA PARA A GESTÃO DA QUALIDADE.....	6
3.2.2	LIDERANÇA E COMPROMETIMENTO DAS PESSOAS PARA A QUALIDADE.....	7
3.3	Treinamento	8
3.3.1	IMPORTÂNCIA DO TREINAMENTO	8
3.3.2	NECESSIDADES DO TREINAMENTO	9
3.3.3	MÉTODOS PARA APLICAÇÃO DOS TREINAMENTOS	10
3.4	Ferramentas da qualidade	10
3.4.1	APLICANDO A FERRAMENTA DA QUALIDADE PARA IDENTIFICAÇÃO DA CAUSA RAIZ	11
3.4.2	APLICANDO A FERRAMENTA DA QUALIDADE PARA MAPEAMENTO DAS AÇÕES.....	11
3.4.3	APLICANDO A FERRAMENTA PARA PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	12
3.4.4	APLICANDO A FERRAMENTA PARA GESTÃO DO CONHECIMENTO.....	13
3.4.5	MENSURANDO A APLICAÇÃO DOS TREINAMENTOS	14
3.5	Gestão da qualidade	14
3.5.1	ATUAÇÃO DA QUALIDADE NOS PROCESSOS	14
3.5.2	PLANO DE QUALIDADE NOS PROCESSOS – PADRONIZAÇÃO DAS FERRAMENTAS DA QUALIDADE	15
3.5.3	VERIFICAÇÃO DA IMPLANTAÇÃO DOS PROCESSOS	16
3.5.4	BENEFÍCIOS DOS TREINAMENTOS PARA A QUALIDADE	17
4	CONSIDERAÇÕES FINAIS	19
	REFERÊNCIAS	20

1 INTRODUÇÃO

No mundo atual, onde o capitalismo soa mais alto, o capital humano é considerado pelas organizações o patrimônio mais necessário e intangível. Desta forma, os treinamentos dos colaboradores aliados à gestão da qualidade são indispensáveis para pequenos ou grandes negócios; é também considerado o principal meio para tornar e manter empresas ativas e competitivas no mercado global. Estudos empíricos mostram relações consistentes entre elementos intelectual (CI) – capital humano, capital estrutural e capital de clientes, com desempenho organizacional, verificaram que o desempenho é importante independentemente do setor (BONTIS, et. al., 2000).

Portanto, as empresas necessitam se preparar para este novo conceito de aprendizagem, para as ferramentas da qualidade; assim como os treinamentos visam aperfeiçoar e aumentar o potencial do processo como um todo, logo garantir sucesso nos objetivos e nas rotinas da empresa, preservando a missão, visão e valores. Gil (2007. p. 118) afirma que “as organizações buscam ações voltadas às constantes capacitações das pessoas, com intuito de torná-las mais eficazes naquilo que fazem”.

Nota-se, então, que as empresas buscam cada vez mais qualidade e robustez em seus processos, confiabilidade de seus produtos, agilidade, garantindo resultados satisfatórios. Para isso os treinamentos possuem um papel importante para os resultados que as instituições venham a alcançar. Mas, para conseguir isso, as organizações têm de investir constantemente no treinamento de seus colaboradores, dando lhes alicerce na qualidade em seus serviços. Vasconcellos (2001) reforça a necessidade de as empresas investirem em estruturas e recursos para o desenvolvimento profissional dos seus colaboradores, desenvolvendo suas capacidades intelectuais e técnicas, minimizando erros por meio de aprendizagem adquiridas nos treinamentos.

Partindo deste princípio, inclui-se neste processo investimento na gestão da qualidade como um meio de retorno futuro, para resultados tangíveis da empresa e aumento de capital financeiro, pois as diferenças entre as organizações encontram-se no seu capital humano que justamente é o ponto predominante para o sucesso de um bom negócio. Por, isso cada vez mais, vem se investindo no capital intelectual e nas ferramentas da qualidade, e as empresas que não trabalham para a valorização de cada indivíduo perdem mercado a toda hora. Consequentemente, o sucesso organizacional é uma somatória de conhecimento e ações planejadas, devendo a empresa ser profissionalizada, descentralizada, moderna e humana. Para

empresa manter-se ativa no mercado atual e alcançar sucesso. Somente com um processo de formação e preparação de novos talentos (CENTURION, 2005).

Pensando nesse conceito, a gestão da qualidade é fundamental e sua aplicação está ligada no envolvimento de todos no mesmo propósito, ainda que a gestão da qualidade esteja relacionada fortemente à capacitação e motivação dos envolvidos, estes são alguns dos fundamentos para a gestão da qualidade (CARPINETTI, 2012).

Contudo, uma das grandes dificuldades é manter a gestão da qualidade nos processos, quando as organizações não estão preparadas para conduzi-las da melhor forma possível. São vários fatores que vão surgindo, que as empresas precisam estar alinhadas e atentas para garantir qualidade total no final do processo.

Para que as empresas possam estar à frente do mercado e atender as necessidades dos clientes, faz-se necessário o desenvolvimento, treinamento e aperfeiçoamento constante dos envolvidos, na forma como serão executados, controlados e concebidos num constante ininterrupto crescimento (ALVAREZ, 2012).

Os funcionários treinados com aplicação adequada das ferramentas da qualidade, agregam valores dentro das organizações, é um fator importante para aperfeiçoar e padronização dos processos, buscando sempre melhoria contínua. A melhoria contínua pode ser conceituada como um processo de inovação incremental, que está ligada ao aperfeiçoamento contínuo de um processo produtivo organizacional (MOREIRA, 2018).

Desta forma, a melhoria contínua também está relacionada à Gestão da Qualidade e para implantá-la é importante a integração de ações intermediárias entre o capital intelectual, planejamento estratégico e liderança, obtendo-se melhoria da gestão (MOREIRA, et al., 2015).

O trabalho tem como objetivo a Gestão da Qualidade e aplicação das ferramentas voltadas aos treinamentos dos funcionários, buscando melhoria nos processos das empresas. Nos últimos anos, vem crescendo muito o número de organizações que têm o hábito de promover à Gestão da Qualidade e o conceito dos processos nas organizações. Isso passou a ser visto como a parte mais importante de uma empresa.

Portanto, empresas atuais vêm apostando no treinamento de colaboradores, para tornar possível essa ideia, capacitar e padronizar processos é um tema que tem sido muito discutido. Entretanto, pesquisar sobre tema é sempre fascinante, uma maneira para entender se a eficiência da Gestão da Qualidade depende do treinamento dos colaboradores.

2 METODOLOGIA

De modo a confirmar as teorias descritas nesta monografia apresentada, foram utilizadas as palavras chaves ferramentas da qualidade, treinamento, colaboradores e empresa, tendo como base de dados o Google Acadêmico, caracterizando-se por pesquisa bibliográfica exploratória e descritiva, pois objetiva-se definir problemas, resolução dos problemas, aplicação, mensurar resultados, bem como pesquisa histórica de modo a investigar pontos relacionados ao desenvolvimento de técnicas para treinar, desenvolver o capital intelectual e a qualidade dos processos nas empresas.

3 REVISÃO DA LITERATURA

3.1 Evolução da gestão da qualidade

A qualidade é uma das palavras mais utilizadas pela sociedade e pelas empresas, estando ao lado da palavra produtividade, competitividade e interação junto aos funcionários. Antes da revolução industrial, a qualidade era uma atividade realizada pelos artesãos e eles, desenvolviam todos processos, tais como a escolha dos materiais, produção e o contato direto com o cliente, produzindo em poucas quantidades, sendo tudo realizado de forma manual (RISATTI, 2009).

No século XX, com a produção em massa, as teorias lançadas por Taylor mudaram as práticas do controle da qualidade, logo a qualidade passou a ser atividade fora da linha de produção, sendo realizada pelo inspetor pela qualidade antes de serem despachados para os clientes. Essas atividades foram desenvolvidas para o controle da qualidade (CARPINETTI, 2012).

Ao final da década de 20, W. Shewhart desenvolveu a carta de controle de processo, introduziu-se esta ferramenta de estatísticas, mostrando um modelo estatístico de variabilidade máxima de resposta de um processo produtivo, servindo para monitorar a qualidade em um processo fabril. Porém, a teoria de W. Shewhart não correspondia ao modelo Taylorista, pois não cabia a produção gerenciar a qualidade, sendo assim, as cartas de controle se espalharam como uma ferramenta do controle da qualidade (CARPINETTI, 2012).

Ao final da década de 30, foram lançadas técnicas para a inspeção e lotes de produto por meios de amostragem, baseando-se em probabilidades para a verificação da qualidade nos lotes. Estas técnicas implantadas foram melhor consolidadas no meio industrial (CARVALHO, et. al., 2013).

A partir dos anos 50, houve grandes contribuições dos conhecedores da qualidade da época, tendo como influência maior o Ocidente e Japão, trazendo novas abordagens de Gestão da Qualidade, a qualidade total, onde nos anos de 80 e 90 teve maior repercussão nos meios acadêmicos empresariais, contribuíram para isso os Gurus da qualidade (CARVALHO, et. al., 2013).

Conforme Garvin (1984), as cinco abordagens de qualidade, sendo a transcendental, abordagem baseada em manufatura, abordagem baseada no usuário, abordagem baseada no produto e abordagem baseada no valor (apud SLACK et al., 2002):

- Abordagem transcendental vê a qualidade como sinônimo de excelência inata;

- Abordagem baseada na manufatura preocupa-se em fazer produtos ou proporcionar serviços que estão livres de erros e que correspondem precisamente a suas especificações;
- Abordagem baseada no usuário assegura que o produto ou serviço está adequado ao seu propósito. Essa definição demonstra preocupação não só com a conformidade e suas especificações, mas também com a adequação das especificações ao consumidor;
- Abordagem baseada em produto vê a qualidade como um conjunto mensurável e preciso de características, que são requeridas para satisfazer o consumidor;
- Abordagem baseada em valor leva a definição de manufatura de um estágio além e define a qualidade em termos de custos e preços.

A abordagem da gestão da qualidade se consolidou a partir dessa evolução se fundamenta em vários conceitos fundamentais de gestão, como melhoria contínua, abordagem científica, visão de processos, liderança, comprometimento e envolvimento, criando base fundamental não apenas para a gestão da qualidade, mas para a gestão de operações como um todo (CARPINETTI, 2012).

A gestão da qualidade pode ser entendida como uma estratégia competitiva cujo o objetivo principal se divide em duas partes: conquistar mercados e reduzir desperdícios (CARPINETTI, et al.,2010).

A partir dos anos 80, criou-se prêmios de qualidade, tais como o prêmio americano, europeu e outros. A partir dos anos 90, com sistema de comunicação cada vez mais globalizado e eficiente, intensificou-se o intercâmbio de informações e lições aprendidas entre o Ocidente e o Japão, tornando mais unificado o processo de evolução da Qualidade no mundo. O advento do fenômeno da globalização teve um impacto significativo no movimento mundial em prol da Qualidade (RESENDE, 2011).

Baseando-se nas teorias citadas acima, no passado a qualidade era vista como atendimento das especificações do produto, a qualidade seria avaliada pela conformidade do atendimento destas especificações. Depois a qualidade passou a ser vista como satisfação do cliente, adequando os produtos ao uso, buscando eliminar o máximo de defeitos e conseqüentemente, gerando a satisfação dos clientes. Nos dias atuais, somente o atendimento as normas técnicas não são mais parâmetros de qualidade para os clientes, visto que qualidade é atender as especificações, trazer satisfação do produto, durabilidade, confiabilidade e estética, custo benefício, entre outros.

Ao longo da história várias abordagens sobre o tema qualidade foram surgindo gradualmente, ou seja, qualidade é um tema em constante evolução, o que torna necessário um sólido conhecimento sobre as terminologias empregadas, caso contrário, qualidade pode se tornar um conceito vago numa organização se todos não compartilharem de uma mesma definição para este termo.

Gerentes, engenheiros, pesquisadores, técnicos, usuários, fabricantes, clientes, pessoas envolvidas com a qualidade de um produto ou serviço precisam perceber as diferenças de enfoque dadas ao termo, independentemente da área de atuação, e respeitar estas diferenças.

3.1.1 QUALIDADE NA INDÚSTRIA

A evolução da qualidade no mundo foi construída essencialmente no âmbito da indústria. Na década de 1990, com a crescente concentração de mão de obra no setor industrial teve um aumento progressivo da sua importância na economia mundial, então a qualidade passou a ser um fator preponderante.

Muitas empresas buscam implantar em seus processos o Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ), tendo como objetivo aplicabilidade de métodos e mecanismos de garantia da confiabilidade de seus produtos, havendo padrões de qualidade pré-estabelecidas, demonstrando assim o compromisso das empresas para alcançar a satisfação dos clientes, reforçando sua imagem e acompanhamento do crescimento no mercado (SILVA, 2009).

As empresas fabricantes de produtos e prestadores de serviços ficaram a margem deste processo, e abstiveram grandes conhecimentos e lições sobre a qualidade na indústria.

3.2 Aplicabilidade na empresa

3.2.1 ALTA ADMINISTRAÇÃO E SUA IMPORTÂNCIA PARA A GESTÃO DA QUALIDADE

A alta administração da empresa tem um papel importante para o direcionamento dos processos de qualidade dentro das empresas, sendo que deve ser elaborada a Política de Qualidade. A partir desta política, que os objetivos serão definidos e, assim, devem-se direcionar quais as melhores ferramentas da qualidade serão implantadas no processo e conseqüentemente define-se uma equipe responsável e os treinamentos que serão realizados.

De acordo com o requisito 5.2.1 da ISO 9001:2015, a alta direção deve estabelecer, implementar uma política da qualidade que:

- Seja apropriada ao propósito e ao contexto da organização e apoie seu direcionamento estratégico;
- Inclua uma estrutura para o estabelecimento dos objetivos da qualidade;
- Inclua um comprometimento com a melhoria contínua do sistema de gestão da qualidade.

Este documento mostra o compromisso da alta administração com o sistema de gestão da qualidade, servindo como direcionamento para as ações da gerência, técnicos, administrativos e operacionais. É importante que seja definido, nesta etapa, o objetivo da empresa de forma clara. A Política da Qualidade deve ser divulgada para todos os funcionários da empresa, de modo a mostrar aos clientes o comprometimento da empresa quanto ao quesito da qualidade em seus processos e produtos, devendo ser considerados pontos importantes como:

- Relações com clientes externos;
- Relações com fornecedores;
- Relação com clientes internos e colaboradores;
- Conceito e competitividade;
- Garantia da qualidade de processos e produtos;
- Melhoria contínua da qualidade;
- Definir grupos de auditores internos e planejar auditorias;
- Avaliar resultados obtidos e promover ações corretivas.

Deve ser definido pela alta direção, um ou mais líderes pela implantação e manutenção do sistema de qualidade, o qual deverá ser treinado e qualificado para direcionar os processos e responder diretamente à direção.

Devem ser realizadas reuniões periódicas de modo a averiguar adequação da política de qualidade, cumprimento de metas, atendimento a reclamações de clientes e resultados das auditorias internas, afim de se prover a melhoria contínua.

3.2.2 LIDERANÇA E COMPROMETIMENTO DAS PESSOAS PARA A QUALIDADE

A liderança é um papel importante para garantir e influenciar pessoas nos resultados eficazes e implantação das ferramentas da qualidade nos processos. Permitir que o colaborador busque o melhor de si para alcançar os resultados e objetivos da empresa. Para isso, caberá ao

líder compartilhar sua visão organizacional, delegar responsabilidades, desenvolver pessoas, administrar recursos e possíveis resistências (GIL, 2012).

O papel da liderança para a gestão da qualidade é de extrema importância para a melhoria contínua e foco no cliente e isso, somente ocorrerá se a liderança for incorporada a cultura organizacional da empresa, tendo uma visão de curto e longo prazo de comprometimento com a qualidade. O ambiente deve ser adequado às pessoas, de modo que elas se tornem completamente envolvidas no processo e comprometidas com o objetivo final, desta forma, trazendo plena satisfação do cliente e melhoria contínua dos processos. Pensado nisso, os colaboradores são os “componentes” mais importantes do processo, logo impactará nos resultados finais.

As empresas são constituídas por pessoas, com diferentes personalidades, pensamentos, motivos racionais, sendo influenciadas pelo ambiente ao redor e a liderança tem um papel importante nesta influência (PONTES, 2008).

O comprometimento dos colaboradores envolve vários fatores, como motivação, padronização e principalmente capacitação dos trabalhadores por meio de treinamentos específicos (GIL, 2012).

Muitos dos colaboradores buscam oportunidades para demonstrar seus trabalhos, participar e crescer profissionalmente, havendo um papel extremamente importante da liderança de modo a sinalizar e incentivar os trabalhos e processos realizados. A alta gerência também deve fazer parte do processo, buscando incentivar o trabalho em equipe e a gestão participativa. Para isso, a organização deve estipular métodos de trabalhos adequados e padronizados, garantindo a confiabilidade em seus processos.

3.3 Treinamento

3.3.1 IMPORTÂNCIA DO TREINAMENTO

Treinamento é um grande processo de aprendizagem cultural em curto prazo, que tem como objetivo adequar conhecimentos, atitudes e habilidades (CHA) que se relacionam com suas tarefas para facilitar o dia a dia no campo profissional.

De acordo com Fidelis (2007), o treinamento é algo indispensável na gestão organizacional, seu reconhecimento é por meio de otimização de resultado, o treinamento gera mudanças para cada pessoa que participa.

Quando se treina, existe mudança das experiências aprendidas e, assim, o indivíduo melhora cada vez mais a sua capacidade de exercer suas tarefas. Todavia, muda também a forma que o empregado entende por trabalhar e suas atividades diante ao trabalho.

3.3.2 NECESSIDADES DO TREINAMENTO

O primeiro passo para identificar a necessidade de treinamentos, é fazer um levantamento de quais são as necessidades e como será possível desenvolver dentro da empresa. Para isso, é necessário que levante a situação sobre a empresa, sendo uma maneira de captar as falhas e preveni-las, preservar pontos fortes e melhorar o desempenho das pessoas e da empresa como um todo.

Pode-se aplicar a ferramenta Análise SWOT, conforme figura 1, que auxilia a empresa a ter uma visão geral e clara quanto suas forças e fraquezas no ambiente interno, suas oportunidades e ameaças no ambiente externo, desta forma, sendo possível a elaboração e definições de estratégias a serem seguidas, como exemplo aos tipos de ferramentas da qualidade que serão implantadas e os funcionários treinados na mesma (SILVA, 2012).

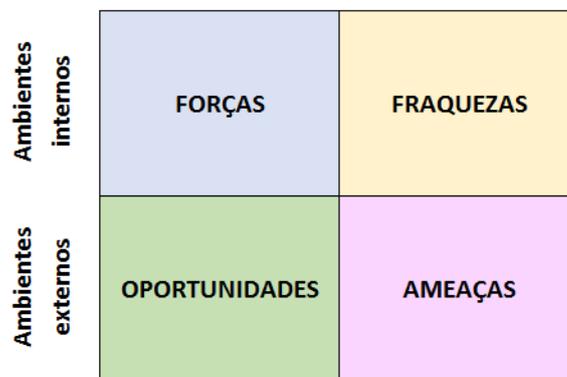


Figura 1 – Matriz SWOT

Fonte: Adaptado de SILVA (2012)

Com base nas informações obtidas na matriz SWOT, aplica-se novas estratégias para melhorar o desempenho da empresa.

Para Chiavenato (2009), existem três tipos de análises complementares.

- **Organizacional:** Que envolve toda a empresa para um estudo, é aqui que identifica seus problemas, objetivos, recursos intelectuais, tecnológicos, como financeiros. E por meio do levantamento desses dados que elaboramos um plano de treinamento para os empregados da empresa, visando não comprometer a estratégia organizacional.

- Operações e tarefas: Direcionar o desempenho para cada cargo, tendo em vista as habilidades, o nível de conhecimento, comportamentos e atitudes a serem desenvolvidos.
- Individual e por equipes: É um modo de verificar se os colaboradores estão exercendo adequadamente os seus cargos dentro das organizações. Então parte para o crescimento individual de cada colaborador e de suas equipes, buscando identificar eventuais problemas, procurando corrigi-los no treinamento.

Existem várias formas para colocar em evidência no treinamento as habilidades, uma delas é a produtividade dentro das empresas, colocando como fator barreiras, pontos a serem melhorados, custos elevados entre outros.

3.3.3 MÉTODOS PARA APLICAÇÃO DOS TREINAMENTOS

A aplicação do processo de treinamento que envolve identificar o que fazer (metas); como (estratégias) e por que fazer (objetivos), sendo a direção, introdução e aplicação, que se baseia em estudar e coordenar as ações destacadas com mais necessidades e importâncias, para serem introduzidas no modelo de aprendizagem, de acordo com o planejamento que foi feito para suprir as necessidades de aprendizagem na organização.

Podem ser usados vários tipos de táticas para passar as informações e evoluir as habilidades solicitadas no programa de treinamento:

- Método de treinamento mais utilizado atualmente;
- Em sala de aula, com recursos instrucionais de acordo como os participantes e assunto;
- Recursos audiovisuais: imagem e informação são poderosas ferramentas de comunicação;
- Leituras: técnicas mais utilizadas para transmitir informações em programa de treinamento. Deve-se tomar cuidado para o excesso de informação e para a pouca ou nenhuma oportunidade para prática, reforço do conteúdo;
- Treinamento: On the Job Trainig – OJT, quando a pessoa é treinada e orientada no seu posto de trabalho;
- A rotação de cargos envolve a movimentação de uma pessoa de um cargo para outro, a fim de obter melhor compreensão da organização como um todo.

3.4 Ferramentas da qualidade

3.4.1 APLICANDO A FERRAMENTA DA QUALIDADE PARA IDENTIFICAÇÃO DA CAUSA RAIZ

Após identificar as necessidades da empresa, recomenda-se aplicar o diagrama de Ishikawa, conhecido como diagrama de causa e efeito ou espinha de peixe, tem finalidade de identificar todas as causas possíveis de uma condição ou um problema específico, de modo a determinar as medidas corretiva que deveram ser adotadas (CARPINETTI, 2012).

A Figura 2 abaixo apresenta estrutura básica quanto ao diagrama de causa e efeito, onde as causas de um determinado efeito são classificadas sob quatro categorias básicas, sendo método, máquina, material e mão-de-obra (CARPINETTI, 2012).

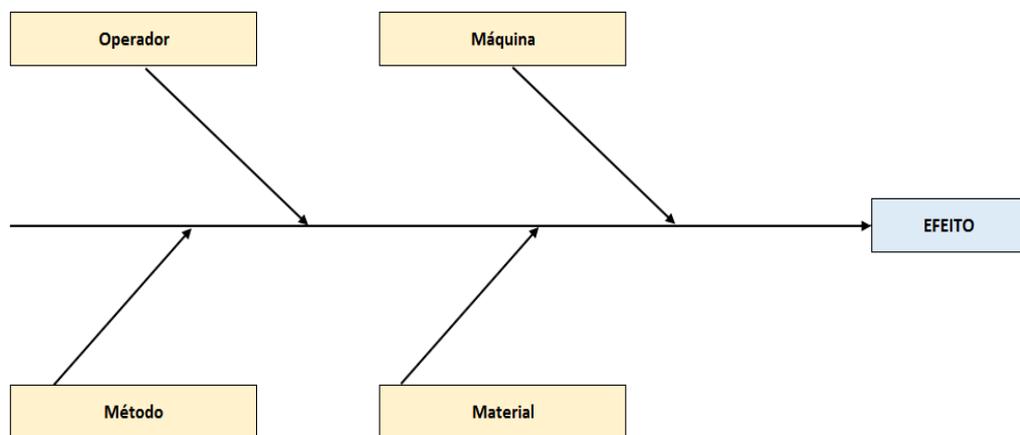


Figura 2 – Estrutura básica de um diagrama de causa e efeito.
Fonte: Adaptado de CARPINETTI (2012)

Esta ferramenta é importante para auxiliar na identificação da causa raiz dos problemas identificados.

3.4.2 APLICANDO A FERRAMENTA DA QUALIDADE PARA MAPEAMENTO DAS AÇÕES

Após aplicação da ferramenta Ishikawa, identificando a causa raiz do problema, pode-se aplicar a ferramenta 5W2H. Sendo então uma percepção da realidade, que desenvolve um estudo com eficácia e eficiência, com um tempo determinado, dando a liberdade de decidir as ações a executar, que busca total marcação estratégica referindo-se ao planejamento das ações de treinamento que se atribui em todas as posições e atividades desenvolvidas devendo estar ligadas às necessidades estratégicas da empresa (CARPENETTI, 2010).

Programar o treinamento significa definir sete ingredientes básicos, conforme destaca a ferramenta da qualidade 5W2H, conforme quadro 1 abaixo:

Quadro 1 – Tabela de perguntas 5W2H.

O quê (What) O que será treinado?	Onde (Where) Onde será o treinamento?	Quando (When) Quando será feito o	Quem (Who) Quem fará parte do	por quê (Why) Por quê precisa ser realizado?	Como (How) Como será realizado?	Quanto (How much) Quanto vai custar o

Fonte: Adaptado de CARPINETTI (2010)

3.4.3 APLICANDO A FERRAMENTA PARA PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Após aplicação da ferramenta 5W2H, elaborando o mapeamento estratégico, pode-se aplicar o ciclo PDCA (*Plan – Planejar, Do – Executar, Check – Verificar, Act - Agir*), conforme figura 3 abaixo, tendo como objetivo auxiliar na maneira correta a implantação de uma determinada ação, visando também a melhoria contínua da ação e processo. Esta ferramenta inicia-se em planejar as ações para um determinado problema, identificando as necessidades, análise das condições, estabelecer objetivos e método a ser utilizado. Em seguida, é a execução das ações definidas e execução de treinamentos, conforme definidos na etapa anterior. A próxima etapa é checar, avaliando a eficácia das ações implantadas, coletando informações para outra análise. A última etapa é a ação, sendo a padronização da solução ou, não sendo solucionado o problema, é realizada uma nova sequência do ciclo PDCA (CARPINETTI, 2012).

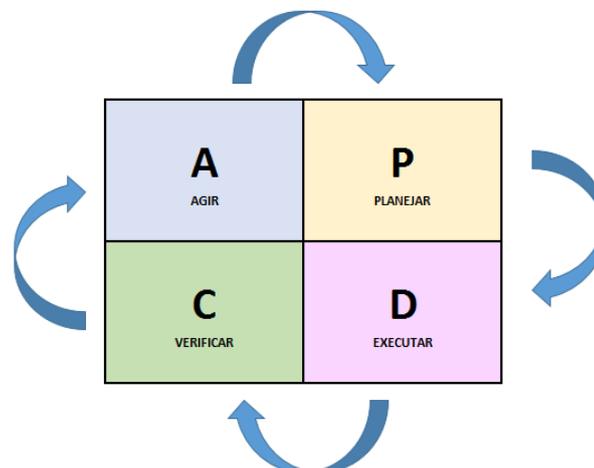


Figura 3 – Ciclo PDCA

Fonte: Adaptado de CARPINETTI (2012)

- (P) Planejamento: Definir as metas e métodos para atingir as metas;
- (D) Executar: Educar e treinar, executar as tarefas;
- (C) Verificação: verificar os resultados das tarefas executadas;
- (A) Agir: Agir corretivamente, atuando sobre os desvios do ciclo, se necessário reinicie o ciclo PDCA.

3.4.4 APLICANDO A FERRAMENTA PARA GESTÃO DO CONHECIMENTO

Após aplicação do ciclo PDCA para auxiliar na maneira correta da implantação e verificação das ações, alcançando os resultados esperados e definindo as padronizações dos processos, deve-se aplicar a ferramenta da Gestão do Conhecimento, conforme figura 4 abaixo.

A gestão do conhecimento é um processo interativo organizacional, a capacidade que uma empresa tem de criar conhecimento, disseminá-lo na organização e incorporá-lo a produtos, serviços e sistemas. Um dos ativos mais importantes que as empresas podem ter é o conhecimento, sendo o principal objetivo pela qual os trabalhos são realizados. Observa-se o quanto é importante e valioso quanto qualquer outro ativo físico ou financeiro da empresa (JUNIOR, 2014)

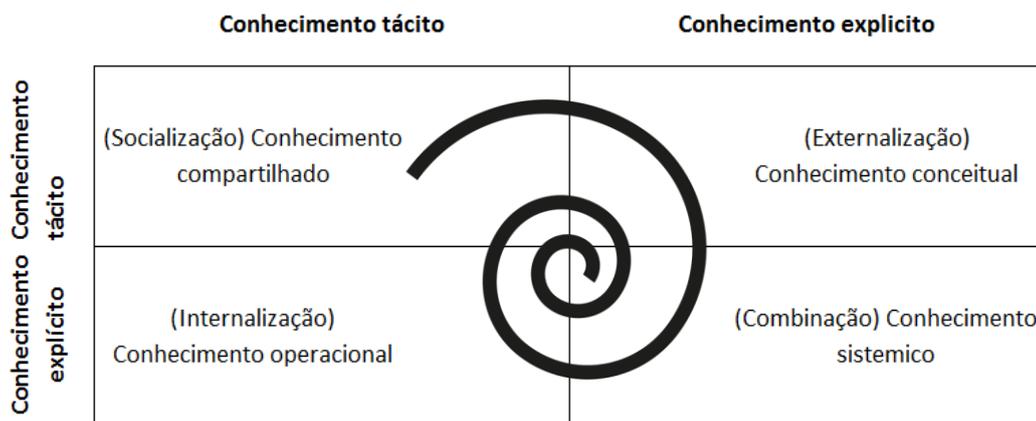


Figura 4 – Espiral do conhecimento
Fonte: Adaptado de JUNIOR (2014)

Conhecimento explícito é o conhecimento que comunicamos com palavras e gestos, é registrado em livros, revistas, e-mails. **Conhecimento tácito** é o conhecimento individual, frequentemente não gerenciável. Pode se tornar explícito, público, por meio de processos de conversão amplamente discutidos nos ambientes acadêmicos. **Externalização** é um processo de articulação do conhecimento tácito em termos explícitos, para converter o conhecimento

tácito em conhecimento explícito são utilizadas metáforas e analogias. **Socialização** é um processo de aquisição do conhecimento por meio da observação, imitação e prática, estando associado a aprender pelo exemplo e na prática. **Combinação**, é um processo de sistematização de conceitos em um sistema de conhecimento pré-existente. Esse modo de conversão do conhecimento envolve a combinação de conjuntos diferentes de conhecimento explícitos, indivíduos combinam conceitos através de meios como documentos. **Internalização** é o processo de incorporação do conhecimento explícito que se converte em conhecimento tácito para o grupo e para empresa (STRAUHS, et al., 2012).

De acordo com as teorias já mencionadas, a aplicabilidade desta ferramenta nos processos se faz necessária de modo a promover e garantir que as informações sejam mantidas dentro da organização, não havendo perda de conhecimento e, com isso, garantindo que todos da empresa sejam conhecedores das informações e procedimentos.

3.4.5 MENSURANDO A APLICAÇÃO DOS TREINAMENTOS

É necessário verificar se o treinamento foi bem elaborado e produtivo, se as técnicas quanto à gestão da qualidade foi clara e adequada à situação, se não teve falhas na avaliação, se as ferramentas foram de acordo com o plano, se obteve conclusões, sobre o treinamento e resultados.

O gestor deve avaliar qual foi o grau de satisfação e eficiência do treinamento, e qual foi a melhoria levada para empresa e para o funcionário.

3.5 Gestão da qualidade

3.5.1 ATUAÇÃO DA QUALIDADE NOS PROCESSOS

É de extrema importância que a gestão da qualidade sempre visualize as necessidades do processo, contando com isso a participação dos colaboradores.

O treinamento e a qualidade caminham juntos. Existem várias empresas que fazem uso das mesmas técnicas, com objetivos diferentes. Podemos dizer que o treinamento é pontual e está relacionado à necessidade de cada processo naquele exato momento. Já a qualidade tem como objetivo visualizar possíveis alterações e mudanças ao decorrer do processo e sempre atualizadas, buscando sempre melhoria contínua (GIL, 2007).

Verifica-se essa tendência para reconhecer o colaborador como parceiro das organizações, visto que todo o processo de produção se realiza com a participação conjunta de diversos parceiros e clientes.

Alguns métodos de aperfeiçoamento das ferramentas voltadas para o aprendizado dos colaboradores (GIL, 2012):

- Palestras, seminários, workshops, debates, economia entre outros;
- Rotatividade em vários setores não só no do colaborador;
- Ocupação de posições assessorias;
- Treinamento para as competições;
- Conselheiro para direcionar o colaborador;
- Educação continuada, cursos de treinamentos entre outros;
- Educação corporativa para atender as necessidades da empresa.

Podemos dizer que as empresas estão se desenvolvendo em aspectos relacionados à gestão da qualidade, um funcionário bem treinado sempre vai trazer bons frutos para a organização.

Do contrário, muitos recursos serão desperdiçados e serão contratadas pessoas que não se encaixam nos programas previstos, as equipes poderão estar superdimensionadas ou aquém do necessário em quantidade e qualidade, serão efetuados treinamentos inúteis e outros absolutamente indispensáveis deixarão de ser feitos, a condução inadequada da equipe pode levar à falta de motivação e até à fuga de talentos.

3.5.2 PLANO DE QUALIDADE NOS PROCESSOS – PADRONIZAÇÃO DAS FERRAMENTAS DA QUALIDADE

Após as organizações implantarem as ferramentas da qualidade em seus processos, os colaboradores devem seguir seus procedimentos para manter a padronização dos trabalhos. Para manter a padronização das ferramentas já implantadas, é preciso controle e verificações constantes para o sucesso organizacional.

É importante destacar que para o desenvolvimento de uma empresa, é necessário ter objetivos traçados e visão estratégica da empresa e programá-los de maneira eficaz.

No processo de desenvolvimento da qualidade, existem fatores que serão necessários avaliar:

- Melhoria no processo de trabalho;

- Crescimento organizacional;
- Redução de retrabalhos e refugos;
- Padronização dos processos produtivos;
- Melhoria da qualidade no produto/serviço final;

A implantação de ferramentas da qualidade constitui um benefício tanto para a organização quanto para o funcionário, visto que representa uma ação participativa de identificação de objetivos convergentes.

3.5.3 VERIFICAÇÃO DA IMPLANTAÇÃO DOS PROCESSOS

Ao final do processo, deve-se verificar e garantir a eficácia, isso se deve para confirmar se o programa atendeu a expectativa da organização e dos clientes internos e externos.

Qualidade significa investimento nos processos e pessoas, tanto de matérias, como na paralisação da produção que ao invés do colaborador estar em produtividade ele vai adquirir capital intelectual. Entretanto, é investimento indispensável, com retorno favorável.

A aplicação da qualidade é vista como uma ferramenta para o aperfeiçoamento e aproveitamento do capital humano que envolve toda a organização.

O modo de avaliação deverá ter *feedback* imediato, principalmente pelos clientes internos e externos. Todavia devem estar tecnicamente treinados para avaliar, e serem avaliados. Trabalhando com respeito, critérios bem alinhados, para atingir os objetivos da organização e mostrar resultados, conforme quadro 2 abaixo.

Quadro 2 – Avaliação e resultados

Avaliação do aprendizado	É a mais conhecida entre as formas de avaliação, utiliza-se desde a escola primária. Verifica-se o quanto foi captado durante o processo de ensino-aprendizagem. Entretanto, os testes de qualidade dificilmente aplicam-se prova, mas sempre é bom avaliar o quanto foi adquirido de conhecimento. Trocar teste por questionário, pode ser uma ótima opção.
Avaliação de reação	É importante para saber a opinião da equipe sobre o processo. Avaliando o conteúdo até a eficiência de suas atividades. Serve como resposta para o programa de treinamento. Isso pode ser feito por meio de questionários ou até mesmo bate papo. Visando deixar a pessoa à vontade, onde o bate papo é mais produtivo.
Avaliação dos resultados do treinamento	Aqui se verifica se o treinamento saiu da forma desejada, e se os resultados foram ao encontro dos objetivos da organização. A primeira maneira de se fazer é: entrevistar os participantes e seus líderes após o término do processo. A segunda é: verificar a produtividade de antes e comparar com a nova produtividade. A terceira é: voltar os olhares para organização, verificar quanto ao crescimento da organização após a implantação das ferramentas da qualidade, verificando sempre o reflexo as ações para o cliente final.

Fonte: Elaborado pelo autor

Todas as etapas devem ser rigorosamente cumpridas, é necessário que tenha planejamento, estratégia, responsabilidade, ações conforme estipulados, checagem dos resultados, não haja privilegiados e nem censura, atingindo qualidade e eficiência dos treinamentos.

3.5.4 BENEFÍCIOS DOS TREINAMENTOS PARA A QUALIDADE

O treinamento e a qualidade dos processos estão diretamente ligados, pois um funcionário bem treinado desenvolve trabalhos eficientes, buscando sempre adequar os processos de produção.

Para que o treinamento traga benefícios e resultados, é necessário perceber que o treinamento qualificou o profissional e conseqüentemente preparou o mesmo para desenvolver tarefas mais abrangentes dentro da empresa (GIL, 2007).

Com o treinamento e as ferramentas da qualidade é possível notar mudança como:

- Padronização que acontece com o treinamento, pois se não houver prática, não há como mudar de comportamento, ampliar o que aprendeu e o aumento do desempenho;
- Promoção do aumento da aprendizagem entre os funcionários, visando o conhecimento teórico e prático das organizações, melhorando o desempenho no trabalho.
- A empresa evita os gastos desnecessários, melhora na parte técnica e interação entre as equipes dos setores;
- Melhora na comunicação;
- Mudanças na cultura do indivíduo e da empresa;
- Respeito do profissional e respeito à hierarquia da empresa.

Uma equipe treinada corretamente é responsável por muitos "negócios fechados" para a sua organização, pois além dos benefícios a que os treinamentos se propõem, eles causam um grau de satisfação aos clientes, o qual recebe o produto final (CHIVENATO, 2009).

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Quando uma empresa proporciona ao seu funcionário uma qualidade nos trabalhos, ela mostra que, além de estar “atenada” com o mercado, aquele colaborador, de alguma forma, é importante para ela. Está dando a ele a oportunidade de crescer profissionalmente. Esta ação faz com que este funcionário se sinta bastante motivado e valorizado como profissional, aumentando as chances de suas atividades serem excepcionais, bem como de melhorar o seu empenho e produtividade significativamente.

Outro fator importante a ser observado é que cliente muda, as necessidades mudam, o mercado muda e, portanto, as atitudes também têm que mudar. Dado que, não adianta proporcionar um treinamento para a equipe e achar que isso vale até o fim do projeto. É necessário atualizar esses funcionários periodicamente e as ferramentas sempre que houver necessidade e assim acompanhar as mudanças do mercado.

Enfatiza-se que os treinamentos nas organizações têm o papel de aprimorar o desempenho coletivo e individual, e em contrapartida, aumentar a qualidade dos processos, pois uma vez que o nível de conhecimento da pessoa aumenta, a mesma encontra-se mais preparada para desenvolver suas atividades nas empresas.

Ao longo deste trabalho, foi enfatizada por meio das referências a proposta inicial. O objetivo proposto era confirmar a veracidade do treinamento e sua importância para a Gestão da Qualidade. Caminhou-se pela fundamentação teórica que, afirmada pelos autores, comprova esta monografia e que claramente o treinamento tem efeito positivo dentro das empresas.

REFERÊNCIAS

- ALVAREZ, María Esmeralda Ballesteros. **Gestão da Qualidade produção e operações**, 2º ed., São Paulo: Atlas, 2012.
- BONTIS, N.; KEOW, W. C. C.; RICHARDSON S. **Capital intelectual e desempenho comercial nas indústrias da Malásia**. *Journal of Intellectual Capital*, v.1, 2000.
- CARPINETTI, Luiz Cesar Ribeiro. **Gestão da Qualidade conceitos e técnicas**, 2º ed., São Paulo: Atlas, 2012.
- CARPINETTI, Luiz Cesar Ribeiro. **Gestão da Qualidade conceitos e técnicas**, 1º ed., São Paulo: Atlas, 2010.
- CARVALHO, Marly Monteiro de., PALADINI, Edson Pacheco. **Gestão da Qualidade Teoria e Casos**. 2º ed., 2013.
- CENTURIÓN, Wanusa Campos. **Capacitação de Seres Humanos: o desafio das empresas brasileiras**, 2005.
- CHIAVENATO, Adalberto, livro - **Teoria Geral da Administração**, 2009.
- FIDELIS, Gilson e Márcia Regina Banov, livro - **Gestão de Recursos Humanos- Tradicional e Estratégico**, 2007.
- GIL, Antônio Carlos. **Gestão de Pessoas Enfoque nos papéis profissionais**, 1º ed., São Paulo: Atlas, 2012.
- GIL, Antonio Carlos. **Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. - São Paulo: Atlas, 2007.
- JUNIOR, José Renato Sátiro Santiago. **Gestão do conhecimento – A chave para o sucesso empresarial**. São Paulo, 2014.
- LIMA, Cristiane Sasso de., MIOTO, Regina Célia Tamasso. **Procedimentos metodológicos na construção do conhecimento científico: a pesquisa bibliográfica**. Santa Catarina, 2007.
- MOREIRA, J. P. S et al. **Implantação das Metodologias MASP e 5S no almoxarifado de uma indústria de sidecar**. In: **Encontro Nacional de Engenharia de Produção**, Fortaleza/CE. 2015.
- MOREIRA, Juan Pablo Silva. **Utilização da metodologia Design Review Based on Failure Mode (DRBFM) para o aumento da qualidade de fabricação dos sidecars em uma empresa do setor automotivo**, 2018.
- PONTES, Célia Maria. **O novo papel da liderança nas organizações**, Fortaleza, 2008.
- RESENDE, José Bomtempo. **Prêmios da qualidade, uma análise comparativa entre diversas propostas de avaliação**, 2011.

RISATTI, Howard. **Teoria do Ofício: Função e Expressão Estética: Função e Expressão Estética.** Univ da Carolina do Norte Press, 2009. pp. 152.

SILVA, Andréia Aparecida da. **A utilização da matriz SWOT como ferramenta estratégica – um estudo de caso em uma escola de idioma de São Paulo,** São Paulo, 2012.

SILVA, M. A. **Desenvolvimento e implementação de um Sistema de Gestão da Qualidade (Dissertação de Mestrado, Universidade de Aveiro, Aveiro, Portugal),** 2009.

SLTCK, Nigel., CHAMBERS, Stuart., JOHNSTON, Robert. **Administração da Produção.** São Paulo: Atlas, 2002.

STRAUS, Faimara do Rocio., et al. **Gestão do conhecimento nas organizações.** Paraná, 2012.

VASCONCELLOS, Jorge Eduardo de. **Comunicação estratégica: introdução conceitual.** Revista Brasileira de Administração, v. 11, n.33, 2001.

Autorizo cópia total ou parcial desta obra, apenas para fins de estudo e pesquisa acadêmicas com os devidos créditos, sendo expressamente vedado a reprodução do mesmo para fins comerciais sem prévia autorização específica dos autores. Autorizamos também a divulgação do arquivo no formato PDF no banco de monografias da Biblioteca Institucional.

Cíntia de Lima Enes Cardoso

Francisco Carlos Sales de Medeiros

Pindamonhangaba, Dezembro de 2018.