

UNIVERSIDADE DE PASSO FUNDO
FACULDADE DE CIENCIAS ECONÔMICAS, ADMINISTRATIVAS E CONTÁBEIS
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO
CAMPUS SARANDI
ESTÁGIO SUPERVISIONADO

DANIELI PORTES DA SILVA

GESTÃO DE PESSOAS E PRODUÇÃO:
Como o treinamento e desenvolvimento interferem na produção
Estudo de caso em uma fábrica de calçados

SARANDI

2018

DANIELI PORTES DA SILVA

GESTÃO DE PESSOAS E PRODUÇÃO:

**Como o treinamento e desenvolvimento interferem na produção
Estudo de caso em uma fábrica de calçados**

Estágio supervisionado apresentado ao curso de Administração da Universidade de Passo Fundo, campus Sarandí, como parte dos requisitos para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Me. Henrique Blois

SARANDI

2018

DANIELI PORTES DA SILVA

GESTÃO DE PESSOAS E PRODUÇÃO:

Como o treinamento e desenvolvimento interferem na produção

Estudo de caso em uma fábrica de calçados

Estágio supervisionado em ___ de _____ 2018,
como requisito parcial para obtenção do título de
Bacharel em Administração da Universidade de
Passo Fundo, campus Sarandi, pela banca exami-
nadora formada pelos professores:

Prof. Me. Henrique Blois

UPF- Orientador

Prof.

UPF – Examinador (a)

SARANDI

2018

Dedico este trabalho a minha família, principalmente pelo apoio incondicional e por não terem medidos esforços para que eu chegasse até essa etapa da minha vida. Aos amigos e colegas que convivi ao longo dos quatro anos no curso de Administração da UPF, pelo aprendizado que fizeram enriquecer minha formação acadêmica.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, por ter me dado força e saúde para vencer mais uma etapa importante em minha vida, por ter atendido minhas preces, acrescentado minha fé.

A minha família em especial aos meus pais, irmãos, cunhado (a), que são a minha base em todos os meus resultados alcançados na vida. Sem vocês nada disso seria possível, pois não mediram esforços em me ajudar nos momentos em que precisei de apoio e incentivo.

Ao meu orientador Prof. Me. Henrique Blois, por toda dedicação, profissionalismo, atenção e paciência empreendidos para o alcance dos objetivos deste trabalho.

A todo o corpo docente do curso de Administração que acompanharam minha jornada enquanto universitária que transmitiram sabedoria e provocaram a busca pelo conhecimento. Vossas senhorias foram essenciais à minha formação como profissional e evolução como pessoa.

Ao Felipe Hermes gestor da empresa JHF Industrial LTDA, por ter concedido o espaço para realizar a pesquisa e pela troca de experiência e conhecimento adquiridos.

Em especial aos meus amigos (as) e colegas pelo apoio incondicional em momentos de força e fraqueza e que sempre acreditaram em mim. A vocês minha eterna gratidão, pois sem vocês a faculdade nunca teria sido tanto especial, levo a certeza de que nosso laço de amizade será eterno.

Agradeço a todos que tiveram direta ou indiretamente influência durante esta jornada!

“O sucesso é a soma de pequenos
esforços repetidos dia após dia.”

(Robert Collier)

RESUMO

SILVA, Danieli Portes da. **Gestão de Pessoas e Produção: como o treinamento e desenvolvimento interferem na produção.** Sarandi, 2018. 68 f. Estágio Supervisionado (Curso de Administração). UPF. 2018.

Este estudo teve como objetivo analisar a estrutura atual do treinamento e desenvolvimento e a eficiência produtiva dos colaboradores da empresa x. Foi realizado um estudo de caso através da coleta de dados junto à empresa e da observação do processo produtivo, monitorando a produção individual de cada operador no setor da costura durante quatro meses, a fim de identificar as possíveis ineficiências no processo produtivo. Os resultados obtidos foram de que a empresa não possui um programa de capacitação bem estruturado aos seus colaboradores e por esse motivo foi sugerido um programa de treinamento e desenvolvimento aos seus funcionários por meio da ferramenta 5W2H, propondo ações para auxiliar na melhoria da eficiência de seu capital humano.

Palavras chave: Setor calçadista. Treinamento e Desenvolvimento. Eficiência Produtiva.

ABSTRACT

SILVA, Danieli Portes da. **Management of People and Production: how training and development interfere with the production.** Sarandi, 2018. 68 f. Supervised Internship (Administration Course). UPF. 2018.

This study aimed to analyze the current structure of training and development and the productive efficiency of the employees of x. A case study was carried out by collecting data from the company and observing the production process, monitoring the individual production of each operator in the sewing sector for four months in order to identify possible inefficiencies in the production process. The results obtained were that the company does not have a well-structured training program for its employees and for this reason a training and development program was suggested to its employees through the 5W2H tool, proposing actions to help improve efficiency of its human capital.

Key words: Footwear sector. Training and development. Productive Efficiency.

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Programa de treinamento.....	33
Tabela 2 - Gênero dos funcionários.....	48
Tabela 3 - Idade dos funcionários.....	48
Tabela 4 - Nível de instrução dos funcionários.	49
Tabela 5 - Padrão para a produção de 1000 pares/dia.	53
Tabela 6 - Produção individual.....	54
Tabela 7 - Absenteísmo no setor da costura.	57
Tabela 8 - Rotatividade no setor da costura.	57
Tabela 9 - Retrabalhos no setor da costura.....	58
Tabela 10 - Setup das máquinas.	59

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - A cadeia calçadista e suas inter-relações.	21
Figura 2 - Modelo de Organograma de Treinamento e Desenvolvimento	27
Figura 3 - Etapas do processo produtivo.	43
Figura 4 - Organograma da fábrica.....	47
Figura 5 – Fluxograma e layout das etapas do processo produtivo da costura.	49

LISTA DE ABREVEATURAS E SIGLAS

ABICALÇADOS: Associação Brasileira das Indústrias de Calçados

ARH: Administração dos Recursos Humanos;

ASSISTENCAL: Associação Brasileira de Empresas e Componentes para Couro, Calçados e Artefatos;

CAD: Design Assistido por Computador;

CHAs: Conhecimentos, Habilidades e Aptidões;

EVA: Etileno Acetato de Vinila;

LNT: Levantamento da Necessidade de Treinamento;

PVC: Policloreto de Vinila;

T&D: Treinamento e Desenvolvimento;

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	14
1.1 IDENTIFICAÇÃO E JUSTIFICATIVA DO PROBLEMA	15
1.2 OBJETIVOS	17
1.2.1 Objetivo geral	17
1.2.2 Objetivos específicos	17
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	18
2.1 CARACTERIZAÇÕES DO SETOR CALÇADISTA BRASILEIRO.....	18
2.1.1 Fabricação de calçado e a cadeia diversa	20
2.2 ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS	21
2.3 CONCEITOS DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO	22
2.3.1 Treinamento	23
2.3.2 Desenvolvimento	25
2.4 SUBSISTEMAS DA AREA DE T & D.....	27
2.5 OBJETIVOS PARA A AREA DE T & D.....	28
2.5.1 Objetivos específicos	29
2.5.2 Objetivos genéricos	29
2.6 PROCESSO DE TREINAMENTO	30
2.6.1 Primeira etapa: diagnóstico do treinamento	30
<i>2.6.1.1 Levantamento da necessidade de treinamento</i>	30
<i>2.6.1.2 Níveis de análise</i>	31
2.6.2 Segunda etapa: planejamento e programação	33
<i>2.6.2.1 Planejamento do treinamento</i>	33
<i>2.6.2.2. Programação do treinamento</i>	34
2.6.3 Terceira etapa: execução do treinamento	35
2.6.4 Quarta etapa: avaliação do treinamento	36
2.7 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	38
2.8 ADMINISTRAÇÃO DA PRODUÇÃO E OPERAÇÕES	38
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	40
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	40
3.2 VARIÁVEIS DE ESTUDO	41
3.3 UNIVERSO DA PESQUISA	41

3.4 PROCEDIMENTOS E TÉCNICA DE COLETA.....	42
3.5 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS	42
4 APRESENTAÇÃO E DISCUSÃO DOS DADOS OBTIDOS	43
4.1 APRESENTAÇÃO DA EMPRESA ESTUDADA	43
4.1.1 Processo produtivo da empresa.....	43
4.1.1.1 <i>Descrição do processo produtivo</i>	45
4.1.2 As partes que compõem o calçado	46
4.1.2.1 <i>Construção superior</i>	46
4.1.2.2. <i>Construção inferior</i>	47
4.1.3 Filial 02 Constantina- RS	48
4.3 LEVANTAMENTOS DA SITUAÇÃO ATUAL	49
4.3.1 Perfil do público pesquisado.....	49
4.3.2 Mapeamento do processo produtivo na costura	50
4.3.3 Descrição do processo de treinamento.....	52
4.3.4 Monitoramento da produção.....	54
4.3.5 Perdas por falhas operacionais.....	59
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	62
REFERÊNCIAS	63
ANEXO 01 - 5W2H	68

1 INTRODUÇÃO

Diante do acelerado crescimento competitivo, tornou-se essencial à atenção não só pelos seus produtos em si, mas também o aperfeiçoamento de seus processos internos e externos para as organizações. Com o avanço da tecnologia, os padrões de produção e concorrência estão crescendo de forma muito rápida. Essa busca constante pela excelência faz com que, as empresas necessitem planejar e gerenciar de forma efetiva sua produção, tornando a eficiência operacional e a automação dos processos o seu diferencial no mercado.

A origem dos sapatos se deu quando o homem sentiu a necessidade de proteger seus pés, por volta de 10 a 15 mil anos a.C. A produção em massa começou a partir de 1760, nos Estados Unidos. Por muitos anos os calçados tradicionalmente foram confeccionados em couro. Com o desenvolvimento da indústria petroquímica e o surgimento de materiais sintéticos, outras opções surgiram, e os fabricantes de calçados começaram a utilizar matérias-primas alternativas.

Nas últimas décadas, a indústria calçadista brasileira apresentou um dos maiores índices de crescimento comercial. O Brasil é terceiro maior fabricante de calçados do mundo ficando atrás apenas da Índia e China, hoje mantém oito mil empresas ligadas diretamente a esse setor, empregam mais de 340 mil pessoas e exporta para 150 países gerando uma economia de 1,5 bilhões anual. O alto índice de demanda se dá pelos designs inovadores e ao consequente emprego de recursos na produção.

O atual recesso econômico e político em que o país se encontra, vem trazendo algumas dificuldades para o setor, devido às incertezas, imprevisibilidades e a falta de clareza do cenário. De certa forma, a indústria brasileira vem sendo calejada pela concorrência dos produtos estrangeiros nos últimos anos. No entanto, o grande desafio é uma adaptação ao mercado não somente baseado no preço, mas no valor agregado ao produto. Porém, é preciso equacionar a formação de um preço que esteja de acordo com a realidade econômica do consumidor.

Em uma sociedade caracterizada por influências diversas, o calçado se tornou um acessório indispensável em qualquer ocasião. Eles retratam desejos, personalidades, estilos, sensualidade e até sexualidade. É símbolo de domínio cultural e poder, seja revelado pelo seu uso, ou, justamente, pela falta dele. Os motivos que levam a optar por esta ou aquela cor, material, modelagem ou marca, está permeado de significados pertencentes a uma, ou a diversas culturas. Seus conjuntos de designer e características que os tornam dessemelhantes

de outros, consolidando estilos diferentes, assim, atendendo necessidades e desejos individuais ou coletivos.

O ambiente tecnológico em que o setor está inserido vem favorecendo não somente a fabricação de calçados como a distribuição e divulgação das marcas e produtos. A pressão da concorrência obrigou as empresas a buscarem modernização tecnológica, diversificação de mercados e ampliação do número de linhas e modelos fabricados. No sentido de desenvolver a criatividade, aumentar a qualidade, reduzir desperdícios na produção, e adotar práticas de gestão mais flexíveis e profissionais.

O mercado fornecedor é composto por empresas e pessoas que fornecem matérias-primas ou serviços, para que as indústrias possam fabricar e vender seus próprios produtos. Esses fornecedores são selecionados pela margem de preço, qualidade dos produtos, velocidade de entrega, confiabilidade e condições de pagamentos. A seleção precisa ser a mais correta, pois caso aconteça o contrário, as necessidades de compras da empresa não serão perfeitamente atendidas e com isso afetará diretamente a demanda, a qualidade e a logística do produto a ser fornecido.

A mão de obra é uma tarefa que exige esforço e empenho individual para o alcance de objetivos. O fato das indústrias enfrentarem dificuldades em automatizar certas etapas do processo produtivo, se dá por ser um trabalho artesanal, gerando a necessidade de um grande contingente de trabalhadores. Como consequência, a indústria tende a apresentar baixos níveis salariais, alto índice de rotatividade, simplificação do trabalho e a utilização de mão de obra não qualificada.

Na primeira parte do estudo, expõem-se a identificação e justificativa do problema, o histórico da empresa e objetivos específicos. Na segunda parte, o histórico do setor calçadista, conceitos de treinamento, desenvolvimento e administração da produção e operações segundo autores. Ao finalizar a parte teórica, focam-se na apresentação da metodologia, apresentando a unidade do caso, os procedimentos que serão utilizados para a coleta e análise dos dados. E por fim seguem os resultados e as considerações finais da pesquisa.

1.1 IDENTIFICAÇÃO E JUSTIFICATIVA DO PROBLEMA

A empresa x iniciou suas atividades em 2003, terceirizando parte da produção para marcas esportivas consagradas. Em 2006 instalou sua própria fábrica produzindo para terceiros e criou sua marca. Em 2008 instalou-se na cidade de Constantina - RS. Atua no ramo calçadista no segmento esportivo, seu portfólio de produtos são chuteiras de campo, society e

indoor. É composta por três filiais, atua em private-label para cinco marcas nacionais, emprega cerca de 220 colaboradores diretos, divididos em todos os setores, é uma empresa familiar sendo que, o gestor principal é também proprietário.

No entanto, a empresa abrange uma grande fatia no mercado brasileiro, a demanda por seus produtos se dá pela qualidade, designer e margem de preços. As atividades estão inter-relacionadas, compreendidas e gerenciadas segundo uma visão de processos. Duas características essenciais modelam as principais estratégias utilizadas pela empresa. A primeira diz respeito ao processo de produção, que é realizado em várias etapas: corte, serigrafia, dublagem, costura, montagem e acabamento, possibilitando que as diferentes fases da produção sejam realizadas por filiais diferentes. A segunda refere-se ao fato de ser um produto ligado à moda, o que exige constantes inovações em modelos, estilos e materiais. Na busca da melhoria da cadeia produtiva é investido fortemente em tecnologias e automação de processos, para atender necessidades e expectativas das partes interessadas.

A eficiência produtiva de uma linha de produção de calçados é de suma importância, pelo baixo custo de produção, lucratividade e competitividade para a organização. Pois a concorrência se dá pela margem de preços, sendo necessário reduzir desperdícios, aperfeiçoar tempo de cada operação, corrigir falhas e usar ferramentas de gestão para o desempenho operacional. Se deve levar em consideração aspectos fundamentais como o treinamento e o desenvolvimento dos colaboradores, pois a eficiência da mão de obra se torna um fator crítico na obtenção de resultados mais consistentes e duradouros.

A linha de produção atinge as metas de produtividade estabelecidas pela gerência, porém, ocorrem muitas variações nos diversos setores. Desta forma, a empresa não possui a lucratividade diária esperada. Portanto, existe a necessidade de monitorar os processos de produção existentes na linha, identificar os principais problemas causadores da queda de produção e implantar ações de melhorias para erradicá-los.

Tendo em vista a importância da produtividade para as indústrias que querem se manter competitivas, o presente projeto busca responder a seguinte questão: **De que maneira o treinamento e desenvolvimento operacional interferem na eficiência da produtividade de uma linha de produção de calçados?**

Com o presente estudo, espera-se que, seja possível obter maior eficiência nos processos de produção. Reduzindo desperdícios de tempo, falhas, material e elevar a qualificação da gestão e mão de obra, adotando melhorias contínuas.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo geral

Avaliar como o treinamento e desenvolvimento operacional interferem na eficiência da produtividade de uma linha de produção de calçados.

1.2.2 Objetivos específicos

- Descrever o processo de treinamento da empresa.
- Mapear o processo produtivo da empresa.
- Medir a eficiência produtiva atual dos funcionários no setor da costura.
- Avaliar a influência do treinamento na eficiência produtiva e propor ações de melhorias para a empresa.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

No contexto a seguir será apresentada a abordagem teórica de diversos autores que descrevem estudos referentes às fábricas de calçados, treinamento e desenvolvimento, eficiência e produtividade.

2.1 CARACTERIZAÇÕES DO SETOR CALÇADISTA BRASILEIRO

A história do setor calçadista do Brasil inicia em meados do século XVIII e traz consigo a cultura das artes primeiras, como o artesanato em couro, originários da cultura de subsistência: a pecuária e agricultura. As atividades do setor calçadista iniciam-se na Região Sul do Brasil, no final do século XIX entre 1864 e 1870, sendo o calçado um subproduto de manufatura de arreios para montaria. Em 1888, surgiu a primeira fábrica de calçados do Brasil, no Vale do Rio dos Sinos, formada pelo filho de imigrante Pedro Adams Filho, que também possuía um curtume e uma fábrica de arreios (ABICALÇADOS,2007; ASSISTENCAL, 2007).

O setor calçadista é caracterizado como uma indústria de transformação, produzindo bens de consumo não duráveis e, na sua maioria, desenvolvidos e fabricados demonstrando obedecer às orientações de conceitos de mercado de moda. Segundo a Associação Brasileira das Indústrias de Calçados - ABICALÇADOS (2007), a capacidade de fornecimento de matéria-prima, máquinas e componentes, tecnologias de produtos e inovações, permite a indústria brasileira ser uma das mais importantes do mundo.

Apesar da grande concentração de empresas de grande porte, estarem localizadas no Rio Grande do Sul, a produção de calçados brasileira vem sendo distribuídas em outros polos localizados na região Sudeste e Nordeste do país, com destaque para o interior do estado de São Paulo, Ceará e Bahia. Também há um crescimento na produção de calçados no estado de Santa Catarina. Sendo que a maior parte de sua produção é destinada à exportação. O setor é um dos que mais gera empregos no país (ABICALÇADOS, 2004).

A produção de calçados brasileiros está distribuída em várias regiões do país. Nordeste destaca-se como o grande produtor, com 58,2% da produção nacional. Entre os principais estados produtores de calçados desta região, destacam-se o Ceará e a Paraíba. A segunda região mais importante, no Brasil é a região Sul, a qual representa 22,6% da produção nacional. No estado do Rio Grande do Sul, concentra-se 84% da produção da região. Não obstante à importância produtiva do Nordeste, entre 2015 e 2016, a produção, na região, cresceu ape-

nas 0,8%, ou seja, abaixo do desempenho nacional. Por outro lado, a região Sul apresentou um crescimento de 2,7%, praticamente, o dobro do crescimento da produção brasileira. A diferença entre os desempenhos das regiões Nordeste e Sul está na recuperação mais consistente da produção de calçados de couro voltada às exportações (ABICALÇADOS, 2018).

Segundo dados recentes da Associação Brasileira das Indústrias de Calçados ABICALÇADOS (2018), a indústria nacional no ano de 2016 produziu cerca de 944 milhões de pares, exportou 126 milhões de pares e gerou uma renda de US\$ 999 milhões em exportações. Mais de 150 países compraram calçados do Brasil, sendo os principais importadores os Estados Unidos, Argentina, França e Paraguai. O parque calçadista brasileiro é formado por cerca de 7,7 mil empresas e geram diretamente 300 mil postos de trabalho.

O setor calçadista apresentou uma grande alta em importações, em abril deste ano entrou no Brasil 2,4 milhões de pares. As principais origens são dos países asiáticos. No quadrimestre o Vietnã aparece como o principal exportador, a Indonésia na sequência e a China em terceiro. Em partes de calçados: cabedais, solas, saltos, palmilhas entre outros componentes foram a China, Vietnã e Paraguai (ABICALÇADOS, 2018).

No que diz respeito à relação entre tecnologia e pessoas, a infraestrutura de capacitação tecnológica e formação de recursos humanos na indústria calçadista, é de suma importância. De acordo com Rosa (1997), este é um dos pontos fortes da indústria calçadista do Rio Grande do Sul. O Vale dos Sinos conta com quatro escolas técnicas especializadas no ensino da produção de calçados e curtimento do couro e um curso universitário na área de tecnologia de calçados, suprimindo as necessidades técnicas decorrentes das atividades das indústrias relacionadas.

A indústria calçadista brasileira é caracterizada pelo uso intensivo de mão de obra que atua de forma estanque, cada trabalhador em um posto realizando uma única pequena fração do processo de confecção do calçado, no formato de organização industrial proposta pelo sistema taylorista/fordista. Os produtos fabricados pelo sistema de manufatura vão para o cliente externo. Para alcançar a satisfação do cliente, o sistema fabril deve ter as características funcionais de qualidade superior, preços competitivos (menos custo unitário) e entrega dentro de prazos, com produtos atrativos. E o mais importante, o sistema deve ser flexível, capaz de adaptar-se rapidamente às mudanças de demanda e de desejos (gostos) do cliente (BLACK, 2001).

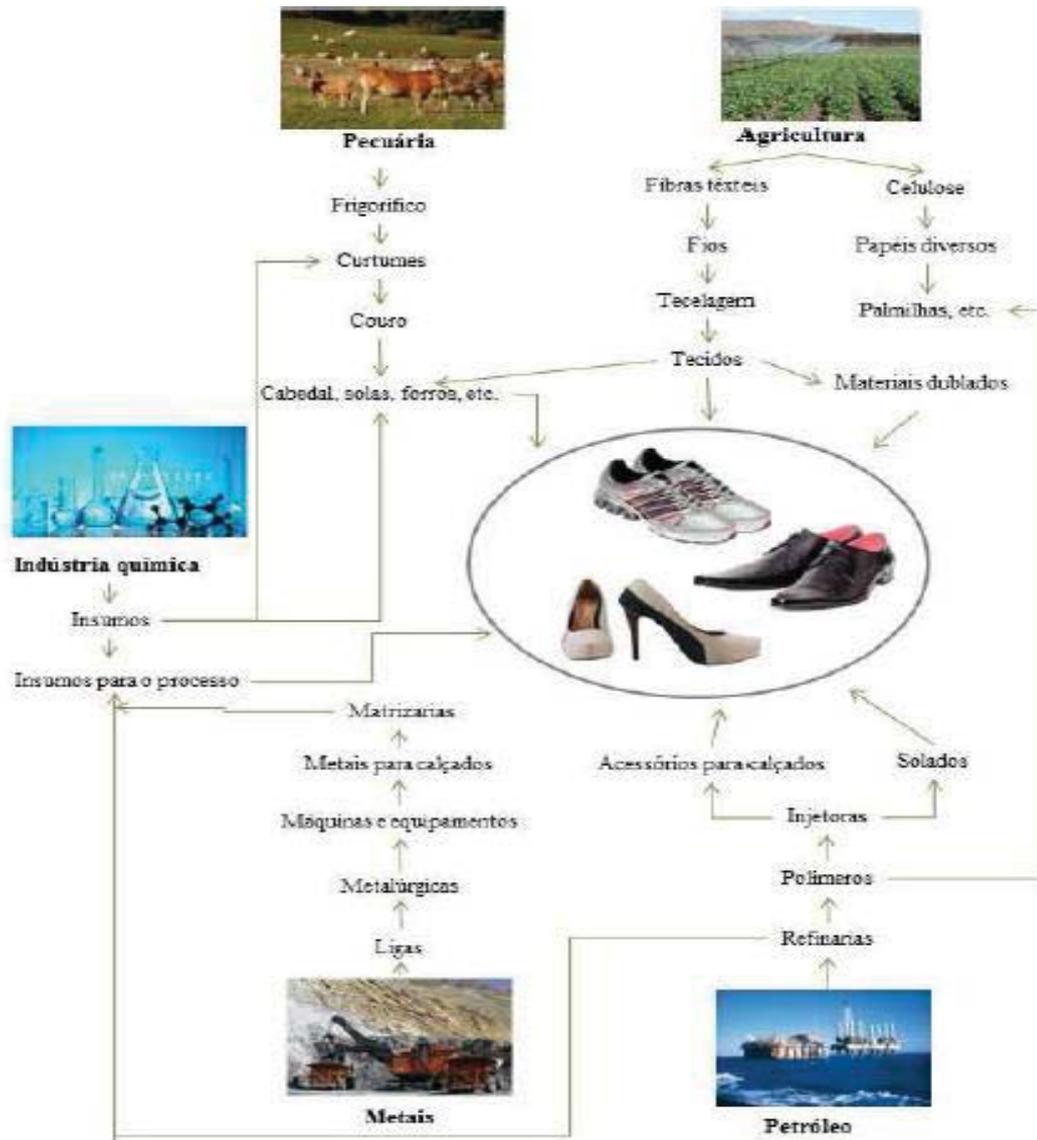
2.1.1 Fabricação de calçado e a cadeia diversa

Segundo Silva (2016), a indústria calçadista incorpora, além do processo de produção, atividades vinculadas à fabricação de insumos, componentes e equipamentos necessários à elaboração do produto final. Os principais fornecedores são os curtumes, a indústria têxtil e a indústria de manufaturados de plásticos, a exemplo os solados injetados, a indústria de borracha natural e a de borracha sintética (cadeia petroquímica) (SPINILO, 2008).

De acordo com Pereira (2013, apud SILVA, 2016), a indústria brasileira para componentes de calçados é subdividida em doze segmentos:

- Acessórios;
- Cabedal;
- Embalagem;
- Ferramentaria (matrizes e formas);
- Insumos;
- Metais;
- Palmilhas e termoconformadoras;
- Produtos químicos para calçados;
- Produtos químicos para couro;
- Saltos e solados;
- Sintéticos;
- Têxteis;

Figura 1 - A cadeia calçadista e suas inter-relações.



Fonte: adaptado de Santos (2008, apud SILVA 2016).

Sendo que para a fabricação de um calçado, existem cerca de 40 materiais diferentes utilizados. No entanto, para a confecção de um calçado esportivo, os materiais básicos utilizados são laminados de sintético, espuma, têxteis, plástico e borracha.

2.2 ADMINISTRAÇÃO DOS RECURSOS HUMANOS

Administração dos Recursos Humanos (ARH) é o conjunto de políticas e práticas necessárias para conduzir o gerenciamento de pessoas ou recursos humanos, incluindo, recrutamento, seleção, treinamento, desenvolvimento, recompensas e avaliações de desempenho.

É considerada como um conjunto de decisões integradas sobre as relações de empregos que influenciam na eficácia dos funcionários e da organização. No entanto, a função da ARH está relacionada com a provisão, treinamento, desenvolvimento e manutenção dos funcionários dentro da organização. Construindo talentos por meio de um conjunto de processos integrados e do capital humano no sentido de proporcionar competências e competitividade às organizações (CHIAVENATO, 2010).

Compreende-se por Administração de Recursos Humanos, segundo Chiavenato (2010) como: o planejamento, a organização, o desenvolvimento, a direção e o controle de atividades capazes de viabilizar o desempenho de pessoas e também a possibilidade dos colaboradores alcançarem seus objetivos. Tendo como objetivos principais: criar, manter e desenvolver o capital humano da organização para realizar as metas propostas pela empresa, através dos recursos disponíveis, desenvolvendo a eficácia e a eficiência.

No entanto, a qualidade do relacionamento das pessoas com a organização será fortemente influenciada através do grupo que as rodeiam. Para Gil (2014, p.17) gestão de pessoas é “a função gerencial que visa cooperação das pessoas que atuam nas organizações para o alcance de objetivos tanto organizacionais como individuais.” Fitz-enz (2001) afirma que: a chave para manter uma empresa lucrativa ou uma economia saudável é a produtividade da força de trabalho, pois somente as pessoas geram valor por meio da aplicação de suas características humanas intrínsecas, da motivação, das habilidades adquiridas e da manipulação de ferramentas.

2.3 CONCEITOS DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO

Com o mundo globalizado e as empresas em constantes mudanças, tentando acompanhar as evoluções tecnológicas, de informações e de novas técnicas gerenciais, as organizações vem buscando criar condições para se tornarem competitivas no mercado. Em virtude dessa situação são necessários que as empresas investem em treinamentos para capacitar seus funcionários. Com o intuito de contribuir com o aperfeiçoamento contínuo de seus conhecimentos, habilidades e aptidões (CHAs) para lidar com novos processos e sistemas.

As organizações estão exercendo pressões crescentes em todas suas áreas para que o trabalho se torne mais eficiente e melhorar a qualidade dos bens e serviços, visto que os procedimentos de trabalho precisam levar menos tempo e gerar menos gasto para os gestores. Por conta disso o treinamento e o desenvolvimento visa melhorar o relacionamento entre o que o cargo exige e os atributos do ser humano.

2.3.1 Treinamento

O treinamento é um processo que deve ser estabelecido desde o começo da carreira do colaborador na empresa. Chiavenato (1946, p.367) enfatiza que:

a maior parte dos programas de treinamento está concentrada em transmitir informações ao colaborador sobre a organização, suas políticas e diretrizes, regras e procedimentos, missão e visão organizacional, seus produtos/serviços, seus clientes, seus concorrentes etc. A informação guia o comportamento das pessoas e o torna mais eficaz. Outros programas de treinamento estão concentrados em desenvolver habilidades das pessoas para capacitá-los melhor no seu trabalho.

Muitos funcionários novos já possuem a maior parte dos CHAs, necessários para o trabalho. Outros precisarão de treinamentos intensivos antes de dar sua contribuição para a empresa. Entretanto, quase todos os funcionários necessitam de algum tipo de treinamento no trabalho para manter um bom desempenho ou ajustar-se a uma nova forma de trabalho (BOHLANDER; SNELL; SHERMAN, 1942).

Nesse contexto treinamento é “o meio para adequar cada pessoa a seu cargo, com vista no alcance dos objetivos da organização” (GIL, 1946, p.121), segundo o mesmo autor:

trata-se, de um processo organizacional de curto prazo que envolve todas as ações que visam deliberadamente ampliar a capacidade das pessoas para desempenhar melhor as atividades relacionadas ao cargo que ocupam na empresa (p.122).

A principal função do treinamento é potencializar o conhecimento existente nas pessoas e criar novas ferramentas para o crescimento pessoal. A motivação o comprometimento e a capacitação da equipe são indispensáveis para que o trabalho seja realizado com eficiência. Marras (2011) define que treinamento é um processo de assimilação cultural de curto prazo, que objetiva repassar ou reciclar conhecimentos, habilidades ou atitudes relacionadas diretamente à execução de tarefas ou a sua otimização no trabalho, produzindo um estado de mudança no conjunto de cada colaborador. Para Chiavenato (2010, p. 367) treinamento é:

o processo educacional de curto prazo aplicado de maneira sistemática e organizado, por meio da qual as pessoas aprendem conhecimentos, atitudes e competências em função de objetivos previamente definidos.

Segundo Liker (2007), uma das queixas mais comuns que se houve de funcionários em todas as empresas é que há uma falta de treinamento efetivo. Onde muitas vezes a aprendizagem da maneira correta de realizar o trabalho é deixada ao acaso. Infelizmente em muitas organizações o treinamento dos funcionários tem baixa prioridade na lista de deveres dos líderes, por não terem tempo de atender as necessidades individuais de cada funcionário. Quando líderes são questionados sobre problemas na área de trabalho, muitas vezes alegam “que leva

tempo para aprender, e que normalmente as pessoas aprendem dentro de alguns meses”. Enquanto isso, os problemas continuam todos os dias, e esperam pacientemente até o dia em que a pessoa finalmente compreende. No entanto, se o indivíduo não vier a “compreender” será visto como mau funcionário, criador de problemas e o líder ficará com um problema que não desaparecerá. Pois, sem treinamento e instruções eficazes, as pessoas desenvolvem seu próprio método de trabalho.

Alguns métodos que normalmente acontecem dentro de organizações usadas para o treinamento:

- O método de “afundar ou nadar”. O aprendiz é atirado na água, e se sair vivo aprendeu a “nadar”. É comum acontecer no trabalho, pois funcionários alegam que se eles aprenderam da maneira mais difícil, eles não poderão facilitar para outros indivíduos.
- O método “dê um tempo, e eles aprenderão”. Baseia-se em dar um tempo para o funcionário compreender como fazer e melhorar. O indivíduo continuará a pagar o preço de baixo desempenho enquanto aprende.
- O método “micro-ondas”. O treinamento geralmente acontece assim: “primeiro, faça isso; depois, isso; e, então faça aquilo; alguma pergunta?” baseia-se em tentar ensinar todos os processos em uma única vez.
- O método “encontre o melhor funcionário e siga-o”. O “melhor funcionário” pode não ser um bom treinador. Pois ele pode não querer responsabilidades e não será possível perceber se ele está fazendo o trabalho corretamente, se vai explicá-lo de forma clara, se conhece todos os aspectos de qualidade e segurança.

No entanto os líderes precisam estar cientes que “as pessoas são o bem mais importante” para a organização. Linker (2007, p.234) relata que:

é importante assumir pessoalmente a responsabilidade pelo estabelecimento de um método de treinamento e pela garantia de sucesso dos resultados. Faça um plano, treine os treinadores (incluindo você), acompanhe pessoalmente o processo para certificar-se se o processo é correto e verificar os resultados. Sua atenção pessoal a esse processo mostrará às pessoas que o sucesso delas é importante para você.

Uma das características do treinamento no posto de trabalho é a rapidez do feedback. Ele permite a identificação imediata das necessidades de melhorias em qualquer fase do treinamento. Sendo possível fazer adaptações, correções, modificações e melhorar os esforços futuros relativos ao treinamento. No entanto, o instrutor precisa prestar atenção nos pontos em que o aprendiz enfrenta dificuldades. Por exemplo, se o aprendiz estiver confuso em executar alguma tarefa pela primeira vez, pode-se estar diante de um indício de que foram passadas

muitas informações a ele, sobrecarregando-o fazendo com que se “perdesse”. Esta confusão pode ser um sinal de que as tarefas não foram explicadas corretamente. Sendo dever de o instrutor avaliar a eficiência do treinamento que ofereceu, identificando se será possível avançar para a etapa seguinte ou reiniciar novamente o processo (LIKER, 2008).

Com o profissional qualificado a empresa só tem a ganhar, pois em consequência do treinamento ocorrerá maior produtividade e aumento dos resultados da organização. As pessoas são os principais responsáveis pelo sucesso de uma empresa, sendo necessário estarem preparados para novos desafios e tomar decisões coerentes com a situação. Assim, investir em treinamento é uma ferramenta de estratégia organizacional.

2.3.2 Desenvolvimento

Muitas organizações confundem treinamento com desenvolvimento, sendo que, ambas têm conceitos bem distintos, porém utilizam técnicas em comum com objetivos diferenciados. O desenvolvimento de pessoas refere-se não necessariamente aos cargos que as pessoas ocupam atualmente, mas que proporcionam oportunidades para o crescimento e desenvolvimento profissional. Diferentemente de treinamento, o desenvolvimento de pessoas está relacionado aos cargos futuros a serem ocupados na organização (GIL, 1946).

Chiavenato (2010, p.367) define desenvolvimento como “os cargos a serem ocupados futuramente na organização e as novas habilidades de competências que serão requeridas.” Para Bohlander, Snell, Sherman (1942, p.134) desenvolvimento está “... mais orientado para ampliar as habilidades dos indivíduos para futuras responsabilidades”, ou seja, é a combinação de atividades para aumentar a base de habilidades dos funcionários que visa em um processo de médio e longo prazo.

Os líderes são responsáveis pelo ensino e instrução de outras pessoas, eles devem transmitir as mensagens para seus subordinados. Eles também são responsáveis pela sustentação diária da operação e pela melhoria contínua. Os futuros líderes de equipes devem participar de treinamentos específicos para a resolução de problemas, instruções de trabalho e da facilitação de reuniões. Para que o mesmo desenvolva suas habilidades ele poderá substituir o líder da equipe em sua ausência, ou até mesmo, trabalhar juntamente ele para aprender o

trabalho. Assim, esse novo aprendiz têm a oportunidade de experimentar novos desafios e crescer (LIKER, 2007).

No entanto, as organizações devem saber em quem investir, obviamente, em pessoas que serão peças-chaves do amanhã. Desenvolvendo seu crescimento dentro da organização com o objetivo de manter sua estabilidade profissional e chances de novos cargos dentro da própria empresa ou em outras. É importante destacar que os cursos não devem ser voltados somente aos cargos gerenciais, mas deve abranger todos os setores, havendo um conhecimento geral de todos os processos da organização.

Gil (1946, p.122) destaca que o desenvolvimento “refere-se ao conjunto de experiências de aprendizagem”. As organizações precisam que as contribuições das pessoas em experiências de trabalho, sua formação e desenvolvimento sejam percebidas como úteis à produtividade, e que as mesmas sejam recompensadas de acordo com seus avanços dentro da organização. É importante estar claro para todos os colaboradores das mudanças que ocorrerão no ambiente de trabalho, para que de certa forma não venha afetar o desempenho dos demais funcionários.

Portanto, o treinamento e desenvolvimento (T&D) servem, “para indicar a combinação de atividades nas empresas que aumentam a base de habilidades dos funcionários” (BOHLAND; SNELL; SHERMAN, 1942, p.134). São voltados para a aprendizagem, com objetivo de promover mudanças no comportamento das pessoas beneficiando a organização. A contribuição de cada indivíduo decorre não apenas dos conhecimentos, capacidades, e aptidões individuais, mas da interação de todos os integrantes, formalizando uma equipe em busca de objetivos.

2.4 SUBSISTEMAS DA AREA T & D

Como um dos subsistemas mais importantes da administração de RH, a área de Treinamento e Desenvolvimento (T&D) apresenta-se organicamente conforme a Figura-2 (MARRAS, 2011).

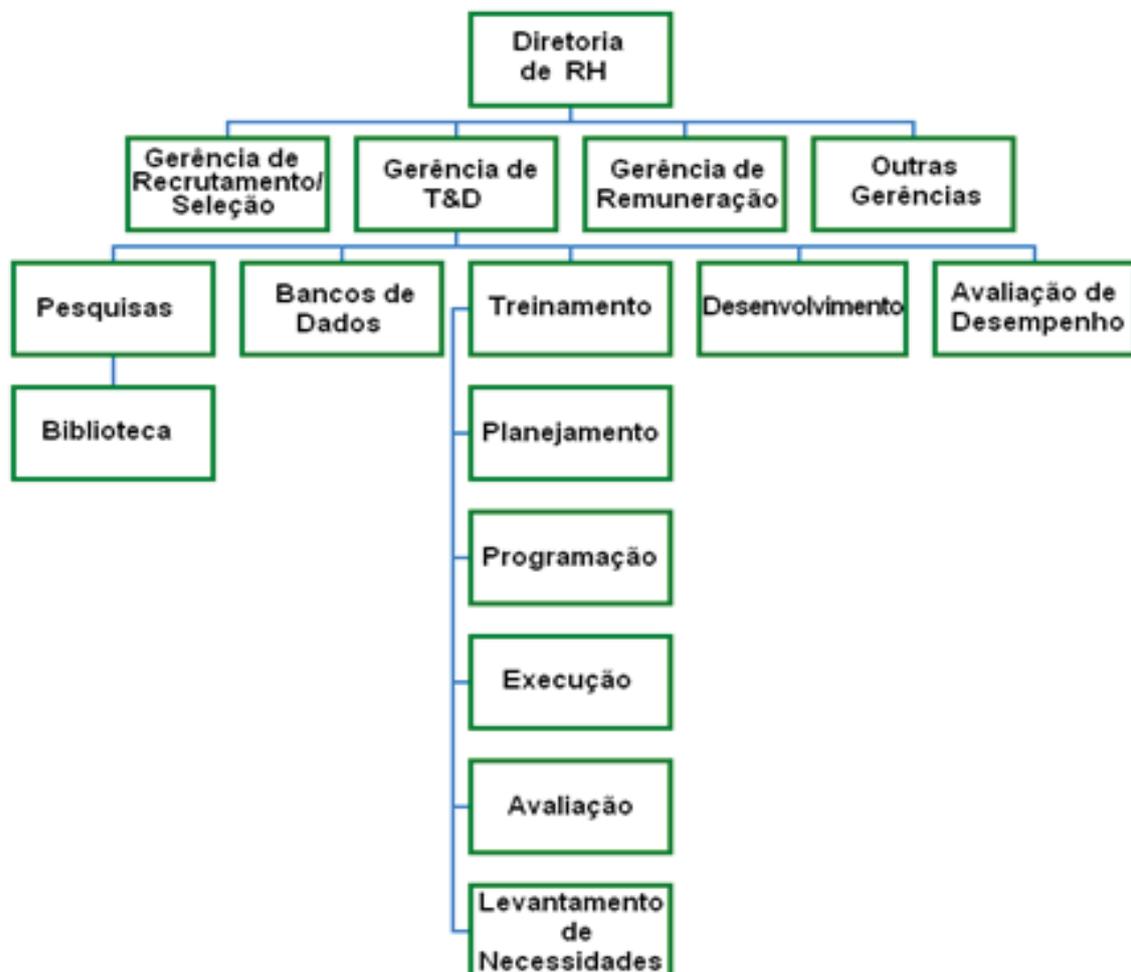
De acordo com Marras (2005) o subsistema de T & D subdivide-se em diversas áreas, de acordo com a abrangência dos seus objetivos ou com o porte da empresa que o abriga. Porém, normalmente esse subsistema funciona somente em empresas bem estruturadas e com

uma administração de RH mais detalhada, o que não é prática usual em empresas de médio e pequeno porte.

Esses subsistemas dividem-se em:

- Levantamento de necessidades;
- Planejamentos;
- Programação de módulos;
- Treinamentos (operacional e administrativo);
- Avaliação de desempenho;
- Desenvolvimento (executivos e talentos);
- Bibliotecas;

Figura 2 - Modelo de Organograma de Treinamento e Desenvolvimento



Fonte: MARRAS (2011).

2.5 OBJETIVOS PARA AREA T & D

A elaboração de um plano de treinamento requer inicialmente a formulação de objetivos. De modo geral, os objetivos são classificados em gerais e específicos. Sendo que, os específicos tem caráter intermediário: utilizados para identificar os comportamentos esperados do treinamento ao final de cada curso. Denominados também como instrucionais, operacionais ou de aprendizagem. Os gerais têm caráter finalísticos, refere-se aquilo que o treinando será capaz de fazer após ter participado do treinamento (GIL, 2001).

2.5.1 Objetivos específicos

Entre os objetivos específicos mais importantes da área de treinamentos, destacam-se os seguintes:

- **Formação profissional:** tem como meta alcançar um grau ideal de capacidade laboral para determinada profissão e passar todos os conhecimentos e práticas necessárias ao bom desempenho de uma função (GIL, 2001).
- **Especialização:** oferece ao treinando um campo de conhecimento ou prática específica dentro de uma área de trabalho para otimizar os resultados (GIL, 2001).
- **Reciclagem:** tem como finalidade básica rever conceitos, conhecimentos ou práticas de trabalho, renovando-os ou atualizando-os de acordo com as necessidades (Marras 2011).

2.5.2 Objetivos genéricos

Para Marras (2011) os objetivos genéricos mais importantes são:

- **Aumento direto da produtividade:** na medida em que o treinamento propicia a realizar ações mais precisas e corretas, haverá melhoria nos tempos de produção, nos movimentos e, portanto, na relação entre insumos, fatores de produção e resultados no trabalho.
- **Aumento direto da qualidade:** a qualidade do trabalho tende a se otimizar de forma proporcional ao conhecimento que o trabalhador tem sobre aquilo que é bem feito e sobre o grau de responsabilidade que lhe cabe no processo produtivo.
- **Incentivo motivacional:** treinar um trabalhador é oferecer a ele a possibilidade de ser eficiente e eficaz. Quanto mais real essa afirmação, maior a possibilidade do trabalhador sentir-se motivado a fazer o que faz e a fazê-lo bem feito para sua própria satisfação.

- **Otimização pessoal e organizacional:** os objetivos anteriores levam no seu conjunto à otimização pessoal e organizacional, objetivo maior dos indivíduos e das organizações. É pelo treinamento que o homem se desenvolve profissionalmente, projetando-se socialmente, alavancando pelas melhorias econômicas que consegue como resultados de sua ascensão profissional. Trabalhadores em ascensão, satisfeitos e motivados transformam os ambientes das organizações, deixando-os apropriados para atingir a excelência em termos de desenvolvimento organizacional.

2.6 O PROCESSO DO TREINAMENTO

O processo praticado atualmente pelas organizações nos programas de treinamentos é representado por quatro etapas:

2.6.1 Primeira etapa: diagnóstico do treinamento

O diagnóstico da situação representa o levantamento e análise que darão subsídio ao plano do treinamento. Realizando o levantamento das necessidades de quem deve ser treinado e o que deve ser aprendido. De acordo com o perfil atual do trabalhador e as exigências organizacionais (MARRAS, 2016).

2.6.1.1 *Levantamento de necessidade de treinamento*

No levantamento de necessidades de treinamento (LNT), a empresa precisa observar o clima da empresa e procurar os feedbacks de clientes, gestores, colaboradores e fornecedores. Além disso, é preciso avaliar indicadores da organização, tanto os quantitativos (produtividade, valores econômicos, metas, rotatividade, histórico de investimentos em T&D) quanto os qualitativos (qualidade de vida, conhecimento técnico dos profissionais, processos contra a empresa, ações corretivas ou registros de não conformidades, inovação tecnológica e tendências de mercado).

Gerentes e equipes de RH devem ficar atentos aos tipos de necessidades de treinamentos de seus colaboradores, aos setores que necessitam melhorar o CHA, em virtude de alguma deficiência em seu processo operacional. Bohland, Snell, Sherman (1942, p.136) relatam que: “se os trabalhadores não conseguem atingir os objetivos de produtividade, isso pode ser um sinal de necessidade de treinamento.” Esse conjunto de carências provoca uma inefici-

ência indesejada pela organização que se origina no próprio recrutamento e seleção de trabalhadores.

No entanto, as empresas dão prioridade na admissão para pessoas que tenham todas as condições cognitivas e técnicas para exercer suas funções. Porém, nem sempre será possível. Sempre existirão diferenças de perfil nos empregados recém-admitidos, levando a organização a programar ações de treinamentos para ajustar tais diferenças (MARRAS, 2011).

O LNT detecta carências em dois diferentes cenários:

Cenário reativo: Representa situações em que a necessidade já está presente ocasionando problemas reais. Pode ser sentida e avaliada em termos de consequências práticas. Pois primeiro tem de acontecer o problema para depois acionar o remédio, ou seja, o treinamento (MARRAS, 2011).

Cenário prospectivo: O treinamento age com vista em atingir metas e objetivos futuros, antecipando-se às mudanças previstas. Baseia-se na manutenção preventiva, adiantando-se aos problemas e acontecimentos. É um verdadeiro posicionamento pró-ativo (MARRAS, 2011).

2.6.1.2 *Níveis de análise*

O diagnóstico de necessidades de treinamentos tem como objetivos identificar as carências do indivíduo e dos grupos para a execução de tarefas e para o alcance de objetivos da organização. No entanto, deve envolver também potenciais que deverão ser desenvolvidos (GIL, 2001). Para Marras (2011, p.142) “a escolha dos métodos dependerá das características da organização, do perfil da área de T & D, da cultura da empresa, do momento organizacional etc.” Essa identificação de necessidades é através de três níveis:

Análise organizacional: Segundo Bohlander, Snell, Sherman (2003, p.137) análise da empresa é “um exame do ambiente, das estratégias e recursos da empresa para determinar onde a ênfase de treinamento deve ser colocada.” Consiste na identificação dos níveis de eficiência e eficácia da organização, a fim de determinar as formas de treinamento para a sua elevação, havendo a possibilidade de identificar como ocorre o crescimento da empresa e quais os fatores que o dificultam (GIL, 2001).

O treinamento vale-se para Marras (2001, apud CHIAVENATO 1989) de indicadores “... que servem para apontar eventos que provocarão fatalmente futuras necessidades de treinamentos ou problemas decorrentes de necessidades de treinamentos”.

Segundo o mesmo autor, o diagnóstico de certas necessidades de treinamentos se dá pela medição de:

Indicadores *a priori*: fatos que, ocorrerem resultarão em necessidades de treinamento:

- Expansão da empresa e admissão de novos empregados;
- Redução do número de funcionários;
- Mudanças de métodos e processos de trabalhos;
- Substituição ou movimentação de pessoal;
- Faltas, licenças e férias do pessoal;
- Mudanças nos programas de trabalho ou de produção;
- Produção ou comercialização de novos produtos;

Indicadores *a posterior*: são problema advindo do não atendimento de treinamento relacionado com o processo produtivo quanto com os recursos humanos.

Com o processo produtivo:

- Qualidade inadequada da produção;
- Baixa produtividade;
- Avarias frequentes em equipamentos de instalação/comunicação defeituosas;
- Tempo de aprendizagem e integração ao cargo muito prolongado;
- Despesas excessivas na manutenção de máquinas e equipamentos;
- Excesso de erros e desperdícios;
- Elevado número de acidentes;
- Pouca versatilidade dos empregados;
- Mau aproveitamento do espaço disponível;

Com os recursos humanos:

- Relações deficientes entre o pessoal;
- Número excessivo de queixas;
- Pouco ou nenhum interesse pelo trabalho;
- Falta de cooperação;
- Faltas e substituições em demasia;
- Dificuldade na obtenção de bons elementos;
- Tendência de atribuir falhas aos outros;
- Erro na execução de ordem;

Análise das tarefas: Segundo Marras (2016), consiste na identificação das atividades e os requisitos pessoais necessários para seu desempenho eficaz, ou seja, é o comportamento que os empregados devem apresentar para o desempenho adequado das respectivas tarefas em seus padrões, bem como o conhecimento, habilidades e atitudes requeridas. Esses dados podem ser obtidos através de diversos procedimentos. Os mais comuns são:

- Questionários;
- Entrevistas;
- Observação;
- Discussão em grupo;

O principal trabalho da análise consiste em sua validação, ou seja, os dados devem ser reconhecidos como verdadeiros, onde poderá requerer a obtenção de dados adicionais. Após esse processo, passa-se ao seu registro escrito, conhecido como descrição de tarefa (GIL, 2001).

Análise dos recursos humanos: consiste na identificação, junto aos funcionários, dos níveis dos CHAs requeridos para a execução de tarefas (MARRAS, 2011).

Está envolve quais funcionários precisam de treinamento e, igualmente os que não precisam, sendo importante essa análise por várias razões. Pois ela pode evitar o erro de mandar todos os funcionários para o treinamento quando alguns não precisam. Ajuda aos gerentes determinar o que os futuros treinados são capazes de fazer quando entram em treinamento enfatizando as áreas em que eles mostram deficiências. (BOHLANDER; SNELL; SHERMAN, 1942).

2.6.2 Segunda etapa: planejamento e programação

2.6.2.1 Planejamento do treinamento

Segundo Marras (2016) o planejamento do treinamento é de suma importância pelo papel integrador que lhe cabe. Pois é o elo entre as políticas, diretrizes e ações formais e informais que regem as relações organizacionais e os indicadores da cultura organizacional e os indivíduos que compõe essa “sociedade”.

Cabe ao planejamento, em segundo plano, organizar as prioridades entre o necessário e o possível, enfocando os recursos disponíveis e as necessidades gerais.

Conforme Marra (2016, p.144), o planejamento de um programa eficaz de treinamento, segundo Davis (1973), envolve oito etapas:

Tabela 1 - Programa de treinamento.

Prescrição do treinamento	Dá os detalhes dos objetivos, comportamento inicial e final e teste, análise das tarefas.
Análise do assunto	Desenvolve um conjunto de regras; uma lista dos pontos de aprendizagem.
Planejamento das táticas de ensino	Determina as estruturas de ensino e as táticas apropriadas.
Redação de um rascunho do curso	Uma cópia barata do rascunho do curso que possa ser facilmente alterada.
Teste com pessoas	Um teste do curso com treinamentos típicos. O curso está em julgamento.
Revisão do curso	Continuar a revisão e o reteste até que seja alcançado em padrão aceitável.
Produção e instalação do curso	Versão final do curso juntamente com a administração e a manutenção.
Validação do curso	Determina a assimilação conseguida em termos de resultados práticos. Diferença entre pré-teste e pós-teste.

Fonte: MARRAS (2011).

O conteúdo precisa ser ordenado numa sequência lógica, tornando-se conveniente sua ordenação numa “sequência psicológica”. Isto significa considerar as condições pessoais dos treinando, tais como dificuldade de aprendizagem e motivação. Portanto recomenda-se iniciá-lo com tópicos mais concretos, que garanta maior envolvimento proporcionando o aprendizado dos indivíduos, facilitando o processo para os instrutores (GIL, 2010).

2.6.2.2 Programação do Treinamento

O programa de treinamento deve estar associado às necessidades estratégicas da organização. Sendo necessário avaliar as necessidades das pessoas e da organização e fixar critérios para estabelecer o nível de desempenho almejado. Portanto, a empresa precisa estar disposta a dar espaço e oferecer oportunidades para que os colaboradores possam aplicar suas competências e conhecimentos adquiridos no treinamento (CHIAVENATO, 2010).

Para Marras (2011) essa etapa do processo de treinamento consiste em analisar e coordenar as ações consideradas prioritárias e necessárias para ser praticadas em módulos de aprendizagem, conforme o planejado.

No entanto, algumas questões, devem encontrar respostas positivas:

- Em que medida o módulo é necessário?
- Um módulo será capaz de suprir as necessidades, ou será necessário construir mais de um?
- A necessidade é passageira ou permanente?
- Qual o número de treinando? E quanto setor atinge?
- Qual a prioridade desse módulo?
- Qual a extensão ideal do módulo?
- A relação custo-benefício torna o módulo viável?

O sucesso dos programas de treinamentos depende de utilizar as informações obtidas no processo de levantamento de necessidades, para elaborar programas de primeira classe. A concepção do treinamento deve focalizar pelo menos em quatro questões como: objetivos instrucionais; prontidão e motivação do treinando; princípios de aprendizagem; e características dos instrutores; No entanto, para que esses programas obtenham mais sucesso, as empresas devem recompensar os gerentes que demonstrem ser excelentes treinadores. Pois normalmente esses profissionais não são reconhecidos por suas contribuições a esse aspecto importante do gerenciamento dos recursos humanos. (BOHLANDER; SNELL; SHERMAN, 2003).

2.6.3 Terceira etapa: execução do treinamento

O objetivo da execução do treinamento está vinculado à aprendizagem do colaborador. Segundo Bohlnder, Snell, Sherman (2003, p.146):

as escolhas a respeito dos métodos de treinamento são o aspecto mais fundamental na implementação de um programa de treinamento. Uma consideração importante entre os vários métodos de treinamento é determinar quais deles são adequados para que os CHAs sejam aprendidos.

A execução é a aplicação pratica daquilo que foi planejado e programado para suprir as necessidades de aprendizagem da organização. É a linha de produção do T&D, que deve ter grande enfoque com execução dos módulos de treinamento voltados para a qualidade e a eficiência dos resultados (MARRAS, 2016).

A execução do treinamento centra-se na relação instrutor- treinando. Sendo que os instrutores podem ser pessoas da própria empresa ou de fora, especialistas ou experientes em determinada área de atividade, que transmitam suas instruções de maneira organizada (GIL, 2001).

Segundo o mesmo autor, a execução do plano de treinamento, requer uma série de providências, tais como:

- Qualificação dos instrutores;
- Seleção dos treinando;
- Qualidade do material, equipamentos e instalações;
- Apoio administrativo;
- Cooperação dos chefes e dirigentes da empresa;

Bohlnder, Snell, Sherman (2003) classificam que os treinando podem ser divididos em dois grupos básicos:

Funcionários de cargos não gerenciais: sendo método disponível para treinar funcionários de todos os níveis, em função de um entendimento maior do comprometimento humano, aprendizagem, motivação e relacionamento interpessoal.

Desenvolvimento de gerentes: embora muitas vezes são utilizado os mesmos métodos de cargos não gerenciais para treinar gerentes e supervisores, porém, o desenvolvimento difere um pouco do treinamento, no sentido que seu objetivo é ampliar a experiência do indivíduo e fornecer uma visão de longo prazo. Pois as estratégias dependem de líderes com talentos, e o seu desenvolvimento é um instrumento para desenvolver as habilidades que os gerentes precisam para obter sucesso.

No entanto os métodos de treinamento dos funcionários não gerencial e os de desenvolvimento de gerentes diferem apenas em termos de princípios de aprendizado e de seus conhecimentos, habilidades e aptidões.

2.6.4 Quarta etapa: avaliação do treinamento

Segundo Marras (2016), essa última etapa do processo de treinamento, tem a finalidade medir os resultados conseguidos comparativamente àquilo que foi planejado e esperado pela organização. Sem essa condição, cria-se uma dificuldade muito grande que compromete a possibilidade da efetividade do trabalho realizado. Por essa razão e por existir, em alguns casos, essa dificuldade, afirma-se que é um dos grandes problemas enfrentados pela área de T&D poder mensurar claramente os resultados de certos módulos de treinamento.

a avaliação constitui um dos aspectos mais críticos do treinamento. Por ser uma atividade delicada e complexa, costuma ser delegada em segundo plano, quando deliberadamente rejeitada. Entretanto, só a partir da avaliação é que se pode saber se o treinamento atingiu seus objetivos (GIL, 2001, p.139).

Marras (2016) enfatiza que, para avaliar os resultados de um módulo de treinamento as empresas utilizam indicadores como:

- Aumento da produtividade;
- Melhorias na qualidade de resultados;
- Redução de custos (retrabalhos);
- Otimização da eficiência e eficácia;
- Modificação percebida das atitudes e comportamentos;
- Elevação do saber e habilidades;
- Redução de indícios de acidentes e manutenção corretiva de máquina;
- Melhoria do clima organizacional e aumento da motivação;
- Redução de absenteísmo;

No entanto, há quatro critérios básicos de avaliar o treinamento:

Reações: avalia-se a percepção do treinamento em relação ao conteúdo metodologia, atuação do instrutor, carga horária, material, aplicabilidade etc. podendo ser efetuada no final de cada sessão ou no final do treinamento, mediante depoimentos ou questionários (GIL, 2001).

Aprendizado: verificação prática do que foi assimilado durante o treinamento, comparativamente ao resultado que se vinha obtendo antes do treinamento (MARRAS, 2016).

Comportamento: é o processo avaliativo mais complicado, devido à dificuldade imediata de comprovar a mudança e resultados. Em muitas ocasiões o treinando demonstra que aprendeu, porém, seu comportamento no ambiente de trabalho não muda, insiste em realizar suas tarefas pelo método antigo (MARRAS, 2016).

Resultados: mede o impacto do treinamento nos resultados para a organização. Podendo reduzir custos operacionais, aumentar a lucratividade, diminuir a rotatividade ou reduzir o tempo de ciclo. Analisa também o valor que o treinamento agregou à organização em termos de retorno sobre o investimento realizado (CHIAVENATO, 2010).

O treinamento é uma fonte de lucratividade para as empresas, pois aumenta seu capital e enriquece seu patrimônio humano. Tem como principal objetivo a mudança no comportamento das pessoas para o alcance de seus objetivos. Buscando a desenvolver talentos e habilidades de seus colaboradores.

2.7 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

O instrutor ou líder deve orientar constantemente seu aprendiz, auxiliando a desenvolver o método de trabalho mais coerente, com o menor esforço e desperdício. Uma vez que os aspectos fundamentais de conhecimento se consolidam na memória do aprendiz, será possível então, trabalhar no aperfeiçoamento da técnica. A melhoria na atividade é uma expectativa clara em todos, sendo que as pessoas que trabalham na operação precisam aprender os métodos mais atualizados (LIKER, 2008).

O mesmo autor enfatiza que:

é essencial observar o desempenho geral como indicador das mudanças no método de trabalho. Se os indicadores de qualidade, de segurança, de produtividade piorar, os líderes precisam, antes de tudo, verificar se o método correto de trabalho que está sendo obedecido (p.263).

Todos os líderes devem trabalhar muito para gerar um ambiente de confiança e de apoio. O líder que consegue detectar fraquezas em cada um de seus subordinados também precisa assumir as responsabilidades pelo seu desenvolvimento, e pela correção de seus erros. No entanto, não adianta apenas identificar os pontos fracos, apontá-los e recorrer a punições como forma de intimidação, nem esperar que as fraquezas se resolvam sozinhas. É preciso encontrar esses pontos negativos, para corrigi-los, fortalecendo o sistema como um todo (LIKER, 2008).

2.8 ADMINISTRAÇÃO DA PRODUÇÃO E OPERAÇÕES

Para Morreira (1993, p. 3) a “Administração de Produção e Operações é o campo de estudos de conceitos e técnicas aplicáveis à tomada de decisão na função de Produção (empresas industriais) ou Operações (empresas de serviços)”.

No entanto, “a função produção, é entendida como o conjunto de atividades que levam à transformação de um bem tangível em outro, com maior utilidade” (MARTINS; LAUGENI, 2015, p.1). Segundo Ritzman, Krajewski (2004, p.5) “refere-se à direção e ao controle de processos que transformam insumos em produtos e serviços”.

Hoje as empresas precisam ter um sistema flexível de produção, com rapidez no projeto e implantação de novos produtos, com baixo *lead times* e estoques no atendimento das necessidades dos clientes. A maneira como se planejam, programam e controlam esses sistemas produtivos tem função primordial para o sucesso da organização (TUBINO, 1997).

Segundo Souza (2009), as responsabilidades dos gerentes podem ser divididas em diretas e indiretas. As diretas se relacionam ao desenvolvimento e o entendimento de uma estratégia de produção, assim como planejar e controlar a produção e melhorar a mesma. Quanto às indiretas, referem-se às responsabilidades de informar as oportunidades e as restrições da produção aos outros departamentos, discutir com os mesmos sobre como os planos de produção e dos demais podem ser modificados para benefício da empresa e encorajar os demais departamentos a dar sugestões de melhorias para as atividades de produção aos outros departamentos.

Neste sentido, no ambiente atual de constantes mudanças, verifica-se que as empresas, além de terem de enfrentar os desafios da competição global, necessitam de gerentes de produção que consigam, mais eficientemente, sucesso num ambiente repleto de fatores que afetam sua administração. Tal como a competição global, recursos de produção escassos, ações moldadas pela responsabilidade social e avanço do setor de serviços (GAITHER; FRAZIER, 2006).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O presente capítulo descreve os métodos que foram usados na realização deste estudo. Permite abordar determinado problema da melhor maneira possível, juntando conhecimentos e técnicas para obter soluções.

A pesquisa constitui-se num procedimento racional e sistemático, cujo objetivo é proporcionar respostas aos problemas propostos. Ao seu desenvolvimento é necessário o uso cuidadoso de métodos, processos e técnicas. (DIEHL; TATIM, 2004).

O método provém da metodologia e aborda o conjunto de processos pelos quais se torna presumível conhecerem uma realidade peculiar, elaborando um dado objeto ou desenvolvendo certos procedimentos ou comportamentos. Ele provém de um processo tanto intelectual quanto operacional (DIEHL; TATIM, 2004).

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Em relação ao delineamento da pesquisa, se engloba o método quantitativo e qualitativo, sendo que, os objetivos da pesquisa se caracterizam como descritiva. O procedimento técnico será um estudo de caso realizado na empresa x, sendo que uma das filiais que será pesquisada localiza-se na cidade de Constantina - RS, a qual possui como atividade principal a fabricação de calçados para futebol.

Há vários conceitos sobre pesquisa, nos diferentes campos de conhecimento. Segundo Gil (2002, p.17), “a pesquisa é desenvolvida mediante o concurso de conhecimentos disponíveis e a utilização cuidadosa de métodos, técnicas e procedimentos científicos.” Para Marconi e Lakatos (2008, p.1) “é um procedimento formal, com método de pensamento reflexivo, que requer um tratamento científico e se constitui no caminho para se conhecer a realidade ou para descobrir verdades parciais”.

A pesquisa quantitativa caracteriza-se pela quantificação tanto na coleta quanto no tratamento das informações por meio de técnicas estatísticas. Portanto, possui o objetivo de garantir resultados e evitar distorções de análise e de interpretações possibilitando uma margem de segurança maior (DIEHL; TATIM, 2004).

Para Marconi e Lakatos (2008, p.8) “os objetivos descritivos abordam quatro aspectos: descrição, registro, análise e interpretação de fenômenos atuais, objetivando o seu funcionamento no presente, sendo uma simples descrição de um fenômeno”.

O procedimento técnico se deu a partir de um estudo de caso, que segundo Gil (2002), consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetivos, de maneira que permita ser amplo e como uma das vantagens apresentadas pelo estudo de caso está à simplicidade dos procedimentos e entre as limitações à dificuldade de generalização dos resultados obtidos.

3.2 VARIÁVEIS DE ESTUDO

A identificação das variáveis é essencial para qualquer problema. Segundo Marconi e Lakatos (2008) uma variável pode ser caracterizada como uma classificação ou medida, uma qualidade que varia um conceito operacional, que contém ou apresenta valores, aspectos, propriedades de valor, discernível em um objeto de estudo.

O estudo da pesquisa define-se como uma análise sobre o treinamento de pessoas e a eficiência da produtividade.

Treinamento: “é o meio para adequar cada pessoa a seu cargo, com vista no alcance dos objetivos da organização” (GIL, 1946, p.121).

Eficiência da produtividade: Segundo Morreira (1993, p.600), “refere-se ao maior ou menor aproveitamento dos recursos nesse processo de produção, ou seja, diz respeito a quanto se pode produzir partindo de certa quantidade de recursos”.

3.3 UNIVERSO DE PESQUISA

O objetivo do estudo é a empresa x, a mesma possui um total de 18 colaboradores, considerando apenas o setor da costura da filial 02 na cidade de Constantina - RS. Foi realizada uma análise do processo produtivo e dos colaboradores nas dependências da empresa.

Segundo Diehl e Tatim (2004, p.64), a “população ou universo é um conjunto de elementos passíveis de serem mensurados com respeito às variáveis que se pretende levantar”, podendo ser formada por pessoas, empresa ou outro tipo de elemento conforme a pesquisa.

3.4 PROCEDIMENTO E TÉCNICA DE COLETA DE DADOS

A coleta de dados se deu pela primeira vez na empresa, sendo que nunca teve pesquisa de dados antes, relacionados ao treinamento dos colaboradores e sua eficiência na produtividade.

Para Marconi e Lakatos (2011, p.12), fontes primárias são: “dados históricos, bibliográficos, estatísticos; informações e pesquisas e material cartográfico; arquivos oficiais e particulares; registros em geral; documentação pessoal; correspondência pública ou privada”.

A pesquisa foi efetuada pelo método de observação não participante, entrevista e questionários com questões fechadas. Segundo Marconi e Lakatos (2004) na observação não participante o pesquisador toma contato com o grupo estudado, mas sem integrar-se, permanece de fora. Presencia o fato, mas não participa dele, faz papel de espectador. Esse procedimento tem um caráter sistemático, designado como observação passiva. Após a definição do instrumento de coleta, o procedimento foi pessoalmente (a campo), dentro da filial 02.

3.5 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

Com a elaboração dos resultados pretende-se utilizar o recurso de análise estatística e documental para a pesquisa quantitativa e para qualitativa entrevista.

Na percepção de Diehl e Tatim (2004), os dados coletados são submetidos à análise estatística, a qual permite extrair os dados, testar hipóteses, comparar resultados por meio de planilhas eletrônicas. Podendo calcular médias, porcentagens e examinar os dados. Assim, com essa análise é possível comparar resultados de vários grupos e seus subgrupos contribuindo efetivamente na pesquisa.

4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS OBTIDOS

Esta seção apresenta os resultados obtidos na pesquisa realizada. Inicialmente será apresentado o histórico da empresa x, o processo produtivo e as variáveis dos principais atributos do treinamento e sua relação com a eficiência produtiva. O estudo desenvolvido trata de processos e operações na linha de produção especificamente no setor da costura. Em seguida, serão apresentados os resultados encontrados e suas respectivas análises, por meio da coleta de dados junto à empresa.

4.1 APRESENTAÇÃO DA EMPRESA ESTUDADA

A empresa x iniciou suas atividades em 2003, terceirizando parte da produção para marcas esportivas consagradas. Em 2006 instalou sua própria fábrica produzindo para terceiros e criou sua marca. Em 2008 instalou-se na cidade de Constantina – RS. Atua no ramo calçadista no segmento esportivo, seu portfólio de produtos são chuteiras de campo, society e indoor. É composta por três filiais, atua em private-label para cinco marcas nacionais, emprega cerca de 220 colaboradores diretos divididos em todos os setores, é uma empresa familiar sendo que, o gestor principal é também proprietário.

A empresa abrange uma grande fatia no mercado brasileiro, a demanda por seus produtos se dá pela qualidade, designer e margem de preços. As atividades estão inter-relacionadas, compreendidas e gerenciadas segundo uma visão de processos. Duas características essenciais modelam as principais estratégias utilizadas pela empresa. A primeira diz respeito ao processo de produção, que é realizado em várias etapas: corte, serigrafia, dublagem, costura, montagem e acabamento, possibilitando que as diferentes fases da produção sejam realizadas por filiais diferentes. A segunda refere-se ao fato de ser um produto ligado à moda, o que exige constantes inovações em modelos, estilos e materiais. Na busca da melhoria da cadeia produtiva é investido fortemente em tecnologias e automação de máquinas, para atender necessidades e expectativas das partes interessadas.

4.1.1 Processo produtivo da empresa

A fabricação de um calçado é subdividida em diversas etapas conforme o tamanho da produção, linha de produtos, porte e a estrutura da empresa.

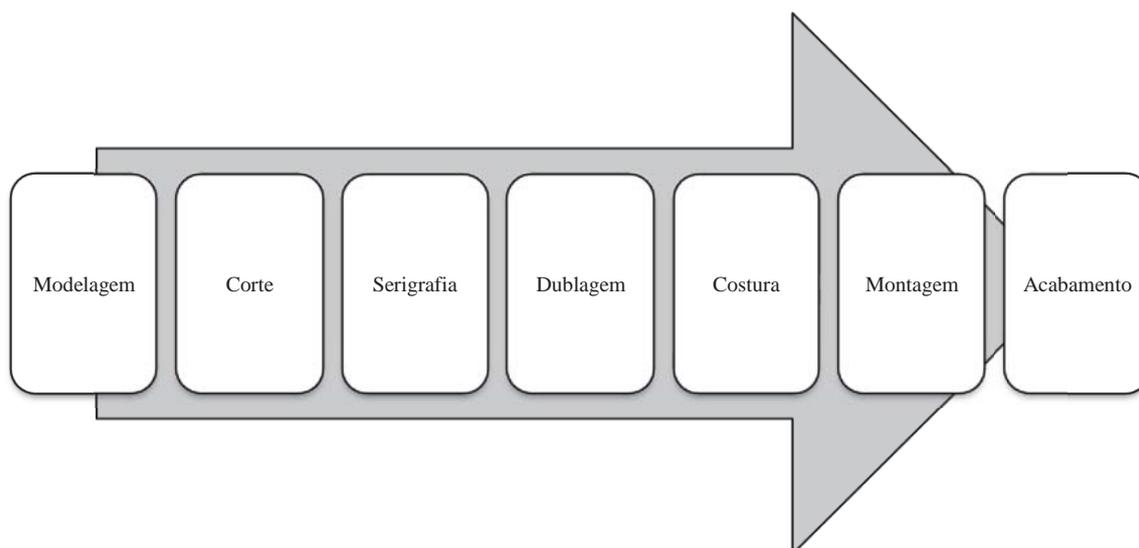
Para a fabricação de calçados são necessárias várias atividades. Entre elas está a definição do modelo que será produzido e dos materiais que serão utilizados, e para isto utiliza-se um documento que é definido como ficha técnica. Neste documento, constam, a imagem do produto, as matérias-primas e componentes que serão utilizados.

O planejamento da produção e seus custos são definidos pelo setor de programação e custos da empresa. Para a produção de calçados são consideradas atividades básicas, independentemente do modelo, desenvolvidas em cada setor.

Para Costa (2002, apud FRASSETTO, 2006), a manufatura do calçado, apesar de ser ajustável à automação, caracteriza-se por depender de intensiva mão de obra, a qual não requer qualificações especiais, e as tecnologias empregadas na produção guardam ainda muitas marcas artesanais. As operações que envolvem a fabricação do calçado podem chegar a mais de 380 e o processo produtivo é subdividido em fases descontínuas, que podem ser desempenhadas em estabelecimentos e locais distintos, o que potencializa a subcontratação de trabalhadores para a realização de determinadas etapas do processo produtivo. As cinco as principais fases do processo de fabricação do calçado na empresa, ocorrem como mostra a figura 3. Em cada uma dessas etapas, as operações realizadas também são bastante variadas, de acordo com o modelo de calçado que produz.

Segundo Reichert (2006), a produção do calçado normalmente ocorre através de layout em células, onde máquinas e operações diferentes situam-se em um mesmo local para fabricar um produto por inteiro. Sendo que, cada arranjo ou setor visa um aumento de produtividade com conseqüente redução de custos e aumento da eficiência.

Figura 3 - Etapas do processo produtivo.



Fonte: Dados primários, coleta, maio de 2018.

4.1.1.1 Descrição do processo produtivo

O desenvolvimento de um calçado inicia-se:

Modelagem: de acordo com Reichert (2006) a criação do modelo com enfoque em design que considera tendências de moda e o técnico, que atua no desenvolvimento para o encaminhamento na produção do modelo definido. Neste setor é definida a ficha técnica do modelo a ser produzido. O trabalho de definição da escala, isto é, a diferença entre tamanhos e as numerações, pode ser realizada manualmente ou através de CAD (Design Assistido por Computador). No caso da empresa estudada, essa etapa é realizada por empresas terceirizadas, com especializações específicas nessa área.

Corte: Este setor é responsável pelo início da produção de um calçado, ou seja, a matéria prima que irá compor o cabedal e seus componentes. No entanto, este setor é considerado o ponto de equilíbrio da empresa, devido ao preço elevado da matéria prima é necessário racionalizar o consumo de todos os materiais que compõem o sapato, do contrário acarretará prejuízo à empresa. Para evitar desperdícios é necessário haver critérios de corte e estes por sua vez devem ser repassados para o encarregado de setor e aos cortadores, observando sempre:

- Melhor posicionamento/colocação das navalhas e aproveitamento do material;
- Máquinas apropriadas;
- Navalhas a serem usadas;
- Tipo de material;
- Qualidade, quais defeitos e quais regiões das peças são consentidos ter estes defeitos.

O corte da matéria prima é mecânico através de balancins hidráulicos, havendo maior eficiência e produtividade.

Serigrafia: Este setor é responsável pela pintura no cabedal de cada modelo através de telas e uma esteira, sendo um processo praticamente automatizado, após a secagem da tinta é realizado a alta frequência no laminado de sintético através de matrizes, proporcionando visual com múltiplas configurações específicas de cada modelo.

Dublagem: É feito a preparação, ou seja, a colagem dos reforços da biqueira, lateral e vista, após é prensado e realizado a colagem de espuma e forrado internamente com nylon paraquedas para maior durabilidade e menor deformação do calçado na hora da montagem.

Costura: Ocorre a confecção de seus detalhes no material, são realizadas as costuras das diversas partes que irão compor o cabedal. Esta etapa é razoavelmente automatizada, com o uso de máquinas de bordar programável que facilitam a execução de tarefas mais minucio-

sas, embora a maioria das atividades ainda seja operada manualmente. A operação é simples e consiste em atividades de preparação e programação dos equipamentos, eventualmente envolvendo efetivamente costura manual. Este setor considera-se um ponto crítico no processo de fabricação, sendo que há grande variação de operação de um modelo para outro. A área de costura normalmente se apresenta organizada em células ao longo da linha de produção.

Montagem: Nesta etapa ocorre a montagem do cabedal e do solado na forma, com afixação das diversas partes que irão compor o calçado. Esta etapa envolve operações específicas como a preparação da palmilha, montagem do traseiro, do bico e fechamento do calçado. Também utiliza uma estrutura em células, sendo um processo com maior nível de automação dentro da fábrica. Normalmente, esta fase conta com o auxílio de uma esteira que dita o ritmo de trabalho, enquanto a esteira se move, a equipe de trabalho vai efetuando as operações necessárias para montar o calçado.

Acabamento: É a última etapa realizada no processo, onde o calçado é retirado da forma e passa pelos últimos detalhes: palmilha interna, bucha, retoques de tinta, cola, e a inspeção final da qualidade, após é efetuado a colocação de etiquetas, embalado e encaminhado para expedição.

4.1.2 As partes que compõem o calçado

Em média pode-se encontrar de 20 a 25 partes ou componentes em um calçado, dividido em parte superior, o cabedal e parte inferior, o solado. Cada uma dessas partes é composta por uma série de outros elementos com características, que variam em função do produto e conforme o tipo e o uso que se destinam (SILVA, 2016). A empresa produz somente calçados esportivos e os principais componentes utilizados para a confecção de uma chuteira serão apresentados a seguir.

4.1.2.1 Construção superior

O nome dado a parte superior do calçado é cabedal, cuja função é cobrir e proteger os pés, constituído por várias peças e reforços, com finalidade de proporcionar mais firmeza e proteção para região superior do pé. Os principais materiais utilizados para a fabricação do cabedal são: materiais têxteis e sintéticos.

A região do cabedal pode ser dividida em: biqueira, laterais, traseiro, entre outras peças principais:

Couraça: tem finalidade de proporcionar a cópia do bico da forma e mantê-lo inalterado, protegendo os pés e travar o alongamento do sintético no processo de montagem do bico.

Reforços: são materiais utilizados na dublagem em poliéster, resina termoplástica e espuma para dar conforto e evitar o estiramento do material no processo de montagem.

Contraforte: sua finalidade é dar forma a parte traseira do calçado, com função de manter estabilidade aos pés ao caminhar. Sua aplicação é entre o cabedal e o forro.

Forro: utilizado no lado interno do calçado com revestimento proporcionando conforto, absorção de umidade e também como acabamento do produto. Podendo utilizar materiais de sintético e tecido.

Costura: tem como objetivo unir e fixar as peças através de linhas de nylon.

4.1.2.2 *Construção inferior*

A parte inferior do calçado tem finalidade de dar conforto, proteger os pés. As peças que compõe a região são:

Reforço da palmilha de montagem: utilizada para dar a forma no calçado, constituída por um papelão a base de celulose, possui elevada resistência e estabilidade é aplicada na parte inferior da forma.

Palmilha de acabamento: conformada com diversas espessuras e um cunho a ser agregada na parte traseira, normalmente em EVA (Etileno Acetato de Vinila), tendo como objetivo proporcionar ao usuário maior conforto, comodidade, alívio aos pés, flexibilidade entre outros.

Entressola: peça colocada entre a sola e palmilha, com finalidade de propor conforto ou somente para aumentar a espessura da sola.

Sola: esta diretamente em contato com o solo, conforme o material utilizado (PVC - Policloreto de Vinila e borracha) irá determinar as propriedades do calçado, podendo ser antiderrapante, lisa e Cosme tampa.

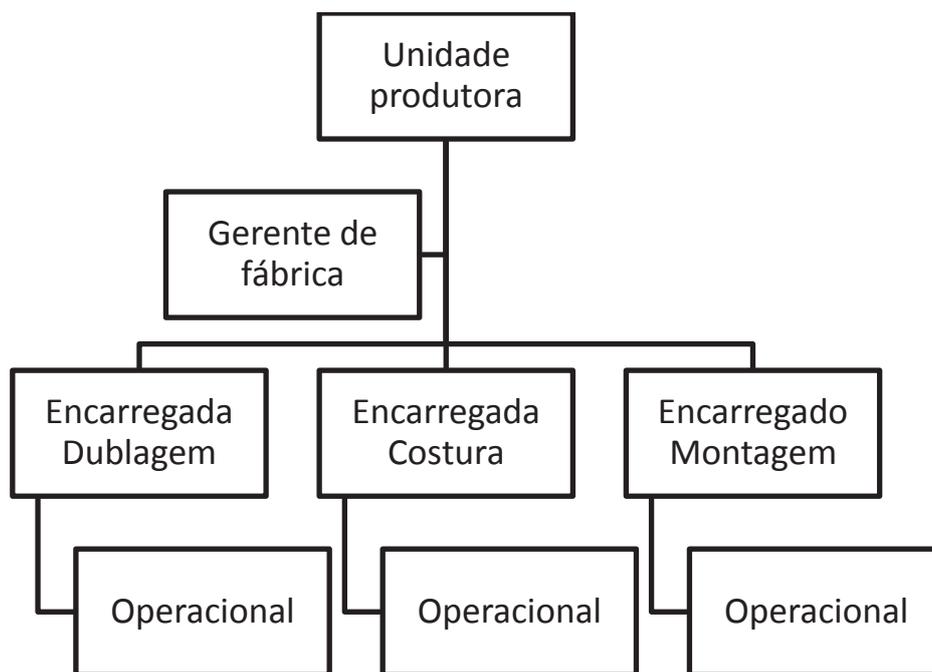
Tacão: fixado entre as garradeiras de chuteiras, esta peça fica em contato diretamente com o solo, normalmente se apresenta-se em um tamanho relativamente pequeno.

Blaque: costura na região frontal do calçado que garante a fixação do solado ao cabedal proporcionando maior durabilidade.

4.1.3 Filial 02 Constantina - RS

A filial 02 localiza-se no logradouro Rua Ema Rossoni, bairro São Roque, no município de Constantina - RS, fundada em agosto de 2017. Emprega cerca de 58 colaboradores diretos, envolvidos no processo de produção, um gerente de fábrica e dois encarregados. As instalações prediais são da prefeitura municipal, tendo uma área física construída de 650 m².

Figura 4 - Organograma da fábrica.



Fonte: Dados primários, coleta, maio de 2018.

Para a empresa acompanhar o mercado é preciso investir em tecnologia e automação de processos, porém, ao mesmo tempo deve dar segurança da qualidade dos produtos aos clientes. Além disso, precisa gerar resultados positivos para conseguir manter o ritmo operacional e ainda implantar novas tecnologias que atuam como ferramentas facilitadoras do processo em geral. Visando no aumento da qualidade, produtividade, eliminação de desperdícios, redução de custos e tempo.

4.3 LEVANTAMENTOS DA SITUAÇÃO ATUAL

Nesta etapa será realizada uma análise acerca dos dados obtidos através da observação do processo produtivo e do desempenho dos colaboradores, por meio de dados coletados junto à encarregada do setor costura, objetivando assim efetuar conclusões acerca dos problemas levantados.

4.3.1 Perfil do público pesquisado

A amostragem da pesquisa teve traçado o perfil com base nos dados coletados por meio de entrevista na empresa. Através do número total de funcionários do setor, gênero, idade e nível de instrução.

A seguir serão apresentadas tabelas referentes aos dados coletados:

Tabela 2 - Gênero dos funcionários.

Gênero	Funcionários	Porcentagem
Masculino	5	28,00
Feminino	13	72,00
TOTAL	18	100

Fonte: Dados primários, maio de 2018.

A indústria fabricante de calçados, emprega 18 trabalhadores diretos no setor da costura. Do total dos colaboradores 28% são funcionárias do gênero masculino e 72% feminino atuante no processo de produção e chefia.

Tabela 3 - Idade dos funcionários.

Idade	Funcionários	Porcentagem
17 a 25 anos	9	50,00
25 a 35anos	6	33,00
35 a 45 anos	3	17,00
TOTAL	18	100

Fonte: Dados primários, maio de 2018.

Em relação aos dados obtidos na tabela 3, a maior concentração de funcionários encontra-se na faixa de 17 a 25 anos, representando 50%. Sendo seguido pela faixa etária dos 25 anos acima, representado por 33% e o restante se enquadra acima dos 35 anos com 17%. Per-

cebe-se que a maioria dos funcionários se constitui em um público jovem, que tem como principal atributo a busca pelo crescimento e desenvolvimento profissional. Dessa forma, a capacitação dos colaboradores é de suma importância para a empresa.

A tabela a seguir representa os dados obtidos sobre o nível de instrução dos funcionários.

Tabela 4 - Nível de instrução dos funcionários.

Nível de instrução	Funcionários	Porcentagem
Ensino fundamental	2	11,00
Ensino médio	13	72,00
Ensino superior	3	17,00
TOTAL	18	100

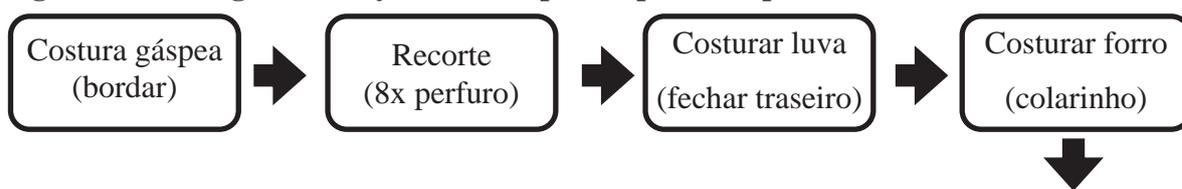
Fonte: Dados primários, maio de 2018.

De acordo com a tabela 4 o nível de instrução é, representado com 11% o ensino fundamental, sendo que não concluíram a oitava série. Já 72% dos funcionários frequentam ou já concluíram o ensino médio. A quantidade de funcionários com formação ou cursando o ensino superior representa uma taxa de 17%. Por fim, observou-se, que por ser um trabalho artesanal não necessita de mão de obra qualificada. Na empresa muitos chefes ou gerente de produção possuem apenas o ensino médio ou cursos técnicos. A explicação é de que, nesta área é melhor colocar pessoas que já desempenharam funções de produção e que sabem melhor do que qualquer “graduado” como ocorre o funcionamento do processo produtivo.

4.3.2 Mapeamento do processo produtivo na costura

O arranjo físico do processo produtivo está organizado em células de manufaturas, de acordo com a sequência das operações em forma de U, possibilitando aos operadores trabalhar de forma multifuncional. Facilitando o retorno dos retrabalhos, manuseio de materiais e ferramentas, passagem, trabalhos em grupo, flexibilidade e balanceamento da mão de obra. A figura 5 apresenta o fluxograma com as principais etapas do processo produtivo para a confecção de um cabedal.

Figura 5 – Fluxograma e layout das etapas do processo produtivo da costura.



Fonte: Dados primários, coleta, maio de 2018.

O processo inicia na operação costurar gáspea (bordar), nesta fase o uso de máquinas de bordar é programável, a operacionalização é através da seleção de cada modelo, números e gabaritos. Em seguida é realizado o recorte (8x perfuro) em balancim manual, através de navalhas que variam suas formas de acordo com os modelos, também é realizada queima na boca da gáspea, ou seja, queimar os fiapos de nylon e a conferência da quantidade de cada número nos lotes.

A costura luva (fechar o traseiro) e a costura do forro (colarinho) que fixa o forro ao cabedal são costuras manuais efetuadas através de máquinas industriais.

A operação virar forro inicia pela passagem de cola na região do forro através de uma máquina a ar, após é realizado a colagem dos reforços, contraforte e banana (espuma) na parte traseira do cabedal, e por fim realiza a colagem do forro. Na operação vazar perfura 4x é através de uma máquina manual, onde é vazado os perfuro que cobriu com o forro, com a finalidade de facilitar na passagem do cadarço.

A costura da montagem é através de máquina industrial, tem a finalidade de unir o nylon (reforço) ao sintético na região inferior do cabedal. A costura da língua é através de

máquina programável de bordar, une a língua ao cabedal na região do recorte, também ocorre à colagem de bandeirinha conforme a marca produzida.

Passar atacador (cadarço) é uma atividade manual, conforme a numeração e o modelo os tamanhos e cores variam. Na revisão é realizada a inspeção da qualidade do cabedal, a conferência da quantidade de cada número e o fechamento dos lotes na programação que serão encaminhados para o estoque. O estoque é de produtos semiacabados que serão encaminhados para a montagem de acordo com a ordem de pedidos.

O processo produtivo no setor da costura é feito com o auxílio de máquinas, porém é o operador que deve guiar as peças a serem costuradas e controlar a velocidade do equipamento, gerando uma necessidade de mão de obra intensiva.

4.3.3 Descrição do processo de treinamento

Por meio da entrevista com o gestor identificou-se que a empresa efetua o treinamento dos colaboradores no local de trabalho visando o desenvolvimento mais rápido da mão de obra para execução pertinente ao cargo, na qual o treinando adquire conhecimento, habilidade e competência para logo em seguida por em prática. Cabe ao encarregado do setor, o papel de orientar novos colaboradores (e, em determinados casos, colaboradores atuais) sobre a organização. Em particular, o seu propósito é dar informações sobre a organização, como políticas, produtos, processos e pessoal. Tais informações podem induzir o desenvolvimento de atitudes favoráveis por parte dos colaboradores e, também, podem ajudar os novos a tornarem-se mais eficientes em suas funções. Também ocorrem rodízios de funções possibilitando ao treinando passar por diversas etapas do processo, com o propósito de criar entrosamento e sinergia na equipe.

O processo ocorre por meio da seleção de candidatos para determinada operação, sendo realizado um teste de 8.48 horas, equivalente a um dia de trabalho. Nesse dia, o funcionário já exerce a função diretamente na prática, recebendo uma explicação e amostragem do funcionamento detalhado de como ocorre a operação dentro do processo produtivo. Após sua contratação, o funcionário passa exercer a devida função, onde recebe orientação e acompanhamento até compreender como faz. Ele é treinado a realizar o melhor trabalho com o menor consumo de matéria-prima e tempo. A partir de então, é realizado o monitoramento do seu comportamento e a quantidade produzida, efetivando o levantamento de seus pontos fortes e os a serem melhorados através de feedbacks.

O treinamento da mão de obra é fundamental como parte do processo, o funcionário entra como aprendiz e só depois de certo tempo pode se tornar um profissional. No entanto, as

operações simples como auxiliares de produção, no período de 15 a 20 dias já é possível ter se adaptado e atingir a meta. Já operadores de máquinas programadas e costureiros (as) requer maior tempo, pois depende da habilidade do funcionário. Pois é necessário entender detalhadamente o funcionamento e manuseio das máquinas em que operam, podendo variar de 1 a 3 meses para atingir a meta. No decorrer de 45 e 90 dias o encarregado realiza a avaliação de desempenho do funcionário em seu período de experiência, identificando se está apto a exercer a função e induzi-lo a contratação definitiva.

Na linha de produção, as funções de serviços gerais e auxiliares de produção são as que ocupam a maioria dos trabalhadores. As diferenças ficam por conta de funções específicas como as de costureira normalmente com a predominância de mulheres e operadores de máquinas, consideradas tarefas masculinas, por serem mais pesadas e exigirem força física.

A mão de obra contratada é jovem e a falta de experiência no trabalho fabril se constitui em uma vantagem para a empresa. Porque ela pode “moldar” o trabalhador de acordo com sua cultura empresarial. Um dos desafios enfrentados pela gestão é que normalmente as costureiras contratadas são profissionais que vem de outras empresas, onde a maior dificuldade enfrentada por essas pessoas é na adaptação a nova cultura, apresentando resistência, muitas vezes ocasionando ineficiência no processo.

Em comparação aos demais setores a costura é o que mais necessita de velocidade e flexibilização, em virtude das mudanças no processo de fabricação. O tempo de aprendizado é mais lento aos demais setores, devido as constantes mudanças a cada troca de modelo. No entanto, com um planejamento elaborado antes de iniciar a produção, é possível diminuir o tempo de adaptação às mudanças, através de treinamento das pessoas e regulagem dos equipamentos, outra possibilidade utilizada para melhorar o desempenho é corrigir os processos de fabricação no estágio de desenvolvimento do produto, realizando pequenas alterações nos modelos para diminuir o tempo de processamento.

A qualidade da mão de obra na empresa em algumas operações é uma variável negativa. No entanto, a gestão deseja a elevação da qualificação dos colaboradores, mas na prática, são escassos os esforços para devida qualificação.

Nas tabelas a seguir será possível identificar a necessidade do treinamento e desenvolvimento em certas operações pelo baixo desempenho operacional.

4.3.4 Monitoramento da produção

As metas individuais em cada operação estão de acordo com o balanceamento realizado na linha de produção através da cronoanálise. O tempo padrão estabelecido é o tempo

necessário para uma pessoa qualificada e bem treinada, trabalhando em ritmo normal. Além disso, está incluso o tempo gasto com paradas para descanso devido à fadiga, necessidades pessoais e outras paradas inevitáveis que compõem o tempo de trabalho do colaborador.

Tabela 5 - Padrão para a produção de 1000 pares/dia.

Operação	Pares/dia	Quantidade de pessoas
Costura programada	500	2
Recorte perfuro 8x	1000	1
Costurar luva	1000	1
Costurar forro	750	1,5
Virar forro	1000	3
Vazar perfuro 4x	1000	0,5
Costura montagem	1000	1
Costurar língua	1000	1
Passar atacador	500	2
Revisão	500	2
Estoque	1000	0,5
TOTAL	1000	15,5

Fonte: Dados primários, maio de 2018.

A tabela acima representa o padrão para a produção de 1000 pares/ dia, sendo apresentada cada operação e a quantidade necessária de pessoas para operacionalizar devida tarefa, totalizando em 15,5 pessoas.

A tabela a seguir representa a produção individual de cada operação monitorada no decorrer de quatro meses.

Tabela 6 - Produção individual.

Operação	Quant./ Func.	Jan.	Fev.	Mar.	Abr.	Total Prod.	Dif.	Meta ind.
Costura Programada	Func.01	7830	6113	11864	8210	34017	267	33750
	Func.02	7440	9333	8870	5805	31448	(2302)	33750
	Outros		781	1085		1867		
Recorte	Func.03	13.091	18840	20590	14802	67323	(177)	67500
Costurar luva	Func.04	10424	18544	20595	15806	65369	(177)	67500
	Outros	1954				1954		
Costurar forro	Func.05	5340	11394	12896	10536	40166	(10469)	50625
	Func.06	7361	5852	7182	4000	24395	7520	16875
	Outros	372	1660	552		2870		
Virar forro	Func.07	13073	18906	20916	14536	67431	(69)	67500
	Func.08							
	Func.09							
Vazar perfu- ro	Func.10	13073	18906	201916	14536	67431	(69)	67500
Costura Montagem	Func.11	13073	18906	20916	14536	67431	(69)	67500
Costurar língua	Func.12	13073	18906	20916	14536	67431	(69)	67500
Passar atacador	Func.13	6559	9020	9698	7300	32527	(1223)	33750
	Func.14	2643	7332	9175	6300	25450	(8300)	33750
	Outros	3974	1800	1813	1867	9454		
Revisão	Func.15	6694	10533	10318	9640	37185	3435	33750
	Func.16	6482	7433	10371	5960	30246	(3504)	33750
Total	16	13176	18152	20686	15417	67431		
Diferença		176	(348)	689	(583)	(69)		
Meta mensal		13000	18500	20000	16000	67500		

Fonte: Dados primários, maio de 2018.

Na tabela anterior, é possível analisar a produção individual de cada operação e identificar o desempenho de cada funcionário na linha de produção.

Na função costura programada a meta individual é de 500 pares/dia, podendo variar a quantidade produzida ultrapassando a meta em virtude quantidade de costuras dos modelos. Percebe-se que no mês de janeiro a quantidade produzida foi maior que nos meses subsequentes, a explicação é de que os dois funcionários já obtinham certo período de tempo na devida função. A partir do mês de fevereiro se manteve os mesmos operários, porém, ocorreu ineficiência na produção do Func.01 em virtude da dificuldade ao manuseio da máquina. A partir do mês de março somente o Func.01 continuou na mesma função, no decorrer dos quatro meses atingiu uma produção de 34017 pares, ultrapassando a meta com 267 pares. A produção do Func.02 até o período de fevereiro, foram de 16733 pares, ultrapassando a meta com 483 pares. A partir do mês de março a quantidade produzida foi do novo operador 14675 pares, havendo uma queda devido à aprendizagem e adaptação a nova função, sendo que no mês de abril o Func.02 trabalharam somente 10 dias, e a operação foi transferida para outra filial.

A quantidade produzida “outros” 1850 pares, são após o expediente dos Func.01 e Func.02 que eram exercidas por funcionários do setor, totalizando ao todo 67332 pares. Porém a quantidade produzida pelos outros deveria ser para a filial 01, que no caso não foi possível devido à ineficiência dos operadores.

No recorte a meta é 1000 pares/dia, no decorrer dos quatro meses manteve-se o mesmo Func.03, a quantidade produzida foi de 67332 pares. Para atingir a meta diariamente nesta operação depende da eficiência na costura programada, assim, o tempo restante o operador exercia outras atividades no setor. No processo está é a única função que gera eficiência quando se cria pulmões de matéria-prima, permitindo largar a quantidade exata a ser produzida diariamente.

A costura da luva a meta é 1000 pares/dia, a quantidade produzida nos quatro meses foi 67332 pares também se manteve a mesma Func.04, por ser uma costura rápida sobra tempo, e o tempo disponível da operadora era utilizado em outras operações e nos retrabalhos de costuras.

A costura do forro a meta é de 750 pares/dia, classifica-se como a operação mais difícil no setor. No decorrer dos quatro meses obteve rotatividade de três funcionárias. Foram raras as vezes que a Func.05 atingiu a meta diária sendo que sua produção no decorrer dos quatro meses foi de 40166 pares, faltando 10469 pares para atingir a meta. A produção da Func.06 no mês de janeiro foram de 7361 pares, onde a meta seria de 12000 pares, onde foi emitida sua transferência para a filial 01.

A partir de fevereiro iniciou uma nova costureira para produzir 300 pares durante meio turno, no entanto no decorrer do período ela produziu 5852 pares trabalhando o dia todo e por falta de adaptação e agilidade foi efetivada a troca de função. A partir de março iniciou outra costureira, onde produziu 11182 pares e no mês abril produziu 4000 pares durante o período de 10 dias, após foi transferida para a filial 01.

A produção exercida por “outros” foi de 2870 pares, sendo que foi necessário colocar uma terceira costureira em determinados períodos de tempo para ajudar na produção diária e também para fazer os retrabalhos, totalizando 67332 pares. Nesta operação havia um gargalo de 108 pares. No entanto, pelo tempo padrão nessa operação para a produção de 1000 pares utiliza-se 1,5 pessoas e estava sendo trabalhado com duas pessoas e ainda havia ajuda de uma terceira pessoa.

A operação de passar cola no cabedal é exercida pela Func.07, colar o contraforte Func.08, colar a banana Func. 09 e virar forro exercido por todas. A meta de 1000 pares/ dia, a quantidade produzida no decorrer dos quatro meses foi de 67431 pares. Nesta operação dependendo da necessidade todas exercem qualquer operação, a produção se manteve mesmo havendo duas rotatividades por ser operações simples e fáceis de realizar.

A operação vazar perfuro exercido pelo Func.10, a meta também é de 1000 pares/dia, a quantidade produzida foi de 67341 pares. Nesta função requer um grau maior de atenção do funcionário, para não vazar os perfuros fora. No entanto, pelo tempo padrão utiliza-se 0,5 pessoas, e estava sendo trabalhado com uma pessoa.

A costura da montagem a meta é de 1000 pares/dia, a quantidade produzida no decorrer dos quatro meses a produção foi de 67431 pares, exercido pelo Func.11, sendo que devido à eficiência do operador lhes sobra tempo para ajudar em outras operações.

A costura para prender a língua no cabedal e colar as bandeirinhas, a meta também é de 1000 pares/dia, exercida pela Func.12, no decorrer dos quatro meses a produção foi 67431 pares. Havia modelos que não tinha bandeirinha e o tempo restante ajudava em outras operações.

A função passar atacador (cadarço) a meta é 500 pares/ dia, sendo que a Func.13 já obtinha certo período de tempo na função, durante os quatro meses produziu 32527 pares, faltando 1.223 pares para atingir a meta de 33750 pares, porém essa quantidade que faltou não foi pela ineficiência da funcionária, mas pela ajuda dos outros colaboradores do setor devido a suas disponibilidades de tempo. Já a Func.14 iniciou na função no mês de janeiro e no decorrer dos quatro meses produziu 25450 pares, faltando 8300 para atingir a meta de 33750 pares, ela levou cerca de um mês para atingir a meta.

A função da revisão a meta também é de 500 pares/dia, no decorrer do período de quatro meses houve duas rotatividades. A quantidade produzida da Func.15 totalizou em 37185 pares, ultrapassando a meta com 3435 pares. A quantidade produzida da Func.16, foi de dois meses cada funcionária nova, onde foi de 30246 pares, faltando 3504 pares. Esse índice alto é devido à aprendizagem e adaptação a função

Para o estoque é necessário 0,5 pessoa para conferir os lotes, dar baixa nas programações e retirar os cabedais de acordo com os modelos, códigos e programações a serem montados. Sendo que a produção “outros” normalmente foi realizada por esta funcionária.

No setor tem 17 funcionários sendo que o ideal para a capacidade produtiva de 1000 pares/dia é 15,5 pessoas. Ocasionalmente a elevação dos custos de mão de obra e a baixa eficiência produtiva.

Tabela 7 - Absenteísmo no setor da costura.

Período	Dias trabalhados	Faltas	Porcentagem
Jan.	13	0	0
Fev.	18,5	5	38,46
Mar.	20	8	40,00
Abr.	19	15	78,95
TOTAL	70,5	30	39,35

Fonte: Dados primários, maio de 2018.

A tabela 7 demonstra o índice de absenteísmo no período de 70,5 dias trabalhados, ocorrendo 30 faltas durante o período, representando 39,35%. Para que não haja perdas significativas para uma atividade empresarial o ideal é que esteja abaixo de 3%.

Tabela 8 - Rotatividade no setor da costura.

Período	Quantidade/ mês	Porcentagem
Jan.	1	6,25
Fev.	2	12,5
Mar.	3	18,75
Abr.	2	12,5
TOTAL	8	12,49

Fonte: Dados primários, maio de 2018.

A tabela 8 representa o índice de rotatividade no setor da costura, havendo entrada e saída de funcionários em todos os meses, representado 12,49% no decorrer dos quatro meses.

4.3.5 Perdas por falhas operacionais

As falhas operacionais ocorrem devido a falta de planejamento ou simplesmente por não serem realizadas da forma correta. Normalmente ocorrem através métodos e procedimentos executados de forma errada. Ocasionalmente erros que exigem retificação, produção de itens que ninguém deseja entre outros. Tudo isso causa um grande impacto no tempo gerando prejuízos, retrabalhos e perda de matéria-prima.

Geralmente são necessárias de 100 a 120 operações para a confecção de um calçado, sendo operações manuais que dependem totalmente da atenção e habilidade do operador na sua execução. Assim, a qualidade de uma peça depende dos ajustes que o operário faz enquanto produz.

A tabela 9 representa a quantidade de retrabalhos no setor da costura, especificamente nas operações de costura programada, recorte, costura de forro, vazão perfuro e costura língua.

Tabela 9 - Retrabalhos no setor da costura.

Período	Quantidade/pares	Produção/ pares	Percentual
Jan.	50	13176	0,38
Fev.	49	18152	0,27
Mar.	70	20686	0,34
Abr.	43	15417	0,28
TOTAL	212	67431	0,32

Fonte: Dados primários, maio de 2018.

No decorrer dos quatro meses, totalizou 212 pares de retrabalho que ocasionou defeitos no cabedal, havendo a necessidade de seu descarte, representando um percentual de 0.32% do total da produção de 67431 pares. Esses retrabalhos geram perda de tempo e de matéria-prima, pois é necessário haver o reprocesso novamente desde o início. Havendo a necessidade de ter uma pessoa a mais em todos os setores, consumindo mais tempo em todas as operações do processo devido à procura de seus componentes para a confecção. Afetando diretamente a produtividade no setor da costura em virtude da espera para o fechamento dos lotes na pro-

gramação. Ressaltando que, havia grande quantidade diária de retrabalhos de costuras de bordar e do forro, onde não era possível mensurar a sua quantidade exata.

Tabela 10 - Setup das máquinas.

Tempo/min.	Período	Interferência na produção	Não interfere na produção
120 min.	Jan		Não
140 min.	Fev		Não
1560 min.	Mar	Sim	
220 min.	Abr	Sim	
Tempo min. para 120 dias	2040		Interferência produção em %
Não influência prod. min. para 120 dias	260		13%
Influência para prod. para 120 dias	1780		87%
Tempo estimado na influência produtiva 60 dias			Aprox. 30min/ dia
Perda estimada de produção em quantidade			Aprox. 30 pares/ dia
Perda estimada conforme a média dos modelos para os 60 dias			Aprox. 1750 pares
Tempo estimado para 1 par			1 min./ par

Fonte: Dados primários, maio de 2018.

A máquina produz um só produto e as paradas são basicamente em caso de defeito, de outra forma a máquina irá operar enquanto houver necessidade de produto. A tabela 10 representa os setups das máquinas no decorrer de quatro meses.

As paradas para a manutenção especificamente nas orisol (costura programada). Observou-se que os meses em que ocorreram as paradas que interferiu significativamente na produção foram em março e abril, devido a contratação de novos funcionários na operação e também pela ineficiência da manutenção. Ocasionalmente uma perda de tempo de 1.780 minutos (29,47 horas), sendo que a jornada diária de trabalho é de 8,48 horas, totalizando em 3,5 dias

perdidos, no decorrer de 60 dias, havendo uma perda produtiva aproximada de 1750 pares. No entanto, essas perdas ocorrem, pois não há máquinas substitutas para essa operação em virtude do seu custo elevado, e por ter máquinas suficientes para a capacidade produtiva de 1000 pares. Já as máquinas de costuras manuais, há uma de reserva que é utilizada para as paradas e consertos de costuras.

Vale ressaltar que no decorrer do processo produtivo de calçados é de suma importância que entre setores se crie pulmões de matéria-prima, assim, servem de prevenção caso ocorra alguma parada previstas ou inesperadas e, conseqüentemente não afetará a produção da atividade subsequente.

O treinamento operacional é o ponto chave para que a eficiência ocorra no decorrer do processo produtivo. Assim, a empresa precisa agir de uma maneira planejada, para que suas metas e estratégias sejam alcançadas, buscando identificar cada falha ou problemas causadores da ineficiência e erradicá-los imediatamente.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante a análise da pesquisa identificou-se deficiência dos CHAs em alguns colaboradores. Foi possível perceber que existe falta de capacitação da mão de obra nas operações que exigem mais atenção e habilidades. Em específico na operação da costura programada, em virtude da baixa produtividade, excesso de erros, retrabalhos, qualidade e paradas excessivas na manutenção das máquinas. Também, nas operações de costureiras de forro pela baixa produtividade, excesso de erros, qualidade, retrabalhos, rotatividade e pela necessidade de haver 0,5 pessoas a mais para atingir a meta diária. Em consequência, ocasionou a perda de 0,5 pessoas na operação de vazar perfuro ao fato do processo se tornar mais lento e 0,5 pessoas consertando os retrabalhos.

Identificou-se também que havia desmotivação por parte de alguns funcionários. Aos fatos de pouco interesse pelo trabalho, faltas e substituições em demasia, dificuldade na obtenção de resultados e pouca versatilidade. Essa falta de comprometimento por parte de alguns colaboradores ocasionou a ineficiência da equipe. Sendo problemas advindos do não atendimento de treinamentos relacionados ao processo produtivo.

Outro ponto que chamou atenção é o índice de rotatividade. Conforme o presidente executivo da ABICALÇADOS, Heitor Klein, afirma que “o setor calçadista, por ser intensivo em mão de obra, é um dos que mais sofre com a alta rotatividade dos trabalhadores brasileiros. A cada ano, 40% dos empregados com carteira assinada trocam de trabalho” (ASSISTENCAL, 2014). Ele ressalta ainda que “no atual contexto de alta rotatividade, cursos de qualificação e capacitação assumem importante papel na formação de novos trabalhadores.” De acordo com Piccinini (1995), a fabricação de calçados exige certo nível de qualificação da maioria dos operários e, segundo o nível de exigência da produção industrial, o operário só é verdadeiramente competente após um ou dois anos de experiência.

Os treinamentos efetivados na empresa não são padronizados e não existe um programa já desenvolvido para a capacitação dos funcionários. Ao fato que, existe um grande contingente de postos de trabalho que exigem pouca qualificação, constituídos, na sua maioria, por tarefas manuais muito simples, às vezes acompanhadas de máquinas auxiliares também simples. Esses postos são ocupados por uma força de trabalho muito jovem e pouco qualificada.

Diante dos dados analisados, o que se pretende é indicar um conjunto de ações de treinamento e desenvolvimento direcionados a empresa. De acordo com Coughlan e Coughlan (2002, apud LOOT, 2013), o plano de ação precisa responder a algumas questões que são

chave: O que precisa ser mudado? Em que partes da organização? Que tipo de mudança é necessária? Que tipo de apoio é necessário? Como é o compromisso a ser formalizado? Qual é a resistência que irá ser gerenciada? Segundo os autores, essas questões são críticas e precisam ser respondidas para que o plano de mudança ocorra.

É de extrema importância que se realize um levantamento de necessidades de treinamento na empresa, pois se torna possível identificar o que o colaborador ou grupo precisa aprender, além de ser um fator que irá determinar o tipo de treinamento que deverá ser aplicado. Efetuado por meio da análise organizacional, de tarefas e individual, também por meio de observações, entrevistas com o pessoal de linha de produção, gerentes e encarregados.

Esses atos visam em promover um aumento direto da produtividade nas operações que necessitam melhorar os tempos de produção através de ações mais precisas e corretas. Aperfeiçoando a qualidade de forma direta e proporcional sobre o conhecimento que tem daquilo que é bem feito e o grau de responsabilidade que lhe cabe no processo produtivo. Quando se treina um trabalhador oferece a ele a possibilidade de ser eficiente e eficaz, ele busca a sua própria satisfação com aquilo que faz. Esses fatores levam a um conjunto de otimização pessoal e organizacional apropriados para atingir a excelência em termos de desenvolvimento organizacional e resultados.

A qualificação dos funcionários de uma empresa envolve tanto os profissionais que exercem os cargos da diretoria, gerência, supervisão e operacional. A proposta de treinamento e capacitação para a empresa, através da ferramenta 5W2H (anexo 01), é proporcionar alguns cursos técnicos, administração do tempo, palestra motivacional, mesa-redonda, workshop e indicadores de desempenho voltados para a área de gestão. Com a finalidade de auxiliar e promover o desenvolvimento da capacidade produtiva de seus colaboradores, promovendo crescimento pessoal e profissional. Através destes processos, as pessoas podem aprender novas técnicas, que modifiquem seus hábitos e comportamento para torná-las mais eficientes.

Conclui-se este estudo, com a indicação que a empresa faça uso deste programa de treinamento e desenvolvimento aos seus funcionários, pensando como uma estratégia de incentivo e qualificação da mão de obra e não como um custo. Também é de relevante importância expandir os treinamentos aos funcionários dos outros setores para elevar a qualificação operacional, obtendo possíveis vantagens sobre seus concorrentes.

REFERÊNCIAS

ABICALÇADOS. **Exportações de calçados registram incremento no mês de abril.** Disponível em: < <http://www.abicalcados.com.br/noticia/exportacoes-de-calcados-registram-incremento-em-abril>>. Acesso em: 24 de mai. de 2018.

ABICALÇADOS. **A urgência da qualificação da mão de obra para o setor calçadista.** Disponível em: <http://www.segfort.com.br/noticias/urgencia-da-qualificacao-da-mao-de-obra-para-o-setorcalcadista/> >. Acesso em: 30 abr. 2018.

ABINFORMA: **Informativo da Associação Brasileira das Indústrias Calçadistas.** Disponível em: <http://www.abicalcados.com.br/midia/informativo/arquivos/14485641577984.pdf>>. Acesso em: 15 ago. 2017.

ASSISTENCAL. **Especialistas analisam cenário econômico para o setor coureiro calçadista.** Disponível em: <http://www.assintecal.org.br/noticia/especialistas-analisam-cenario-economico-para-o-setor-coureiro-calcadista>>. Acesso em: 20 ago. 2017.

ASSOCIAÇÃO BRASIELIRA DAS INDÚSTRIAS DE CALÇADOS (ABICALÇADOS). **Reúne indústrias de calçados e sindicatos ligados ao setor na promoção de classe.** Disponível em: < <http://www.abicalcados.com.br/>>. Acesso em: 30 out. 2017.

BLOG TENDERE. **Tendências de moda para a indústria calçadista.** Disponível em: <<http://www.tendere.com.br/blog/2014/09/30/tendencias-para-calcados>>. Acesso em: 05 set. 2017.

BOHLANDER, George; Sneel, Scott; SHERMAN, Arthur. **Administração de Recursos Humanos.** 1. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2003.

CAMPOS, Silvia Horst; CALANDRO, Maria Lucrécia. **Nova configuração do mercado internacional de calçados e os impactos sobre a indústria calçadista gaúcha.** Economistas da Fundação de Economia e Estatística. IEPE/UFRGS e UNICAMP.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

CITISYSTEMS; **Os dezesseis tipos de grandes perdas na indústria**. Disponível em: <<http://www.citisystems.com.br/tipos-perdas-industria/>>. Acesso em: 24 de mai. de 2018.

COSTA, Francis; **Como identificar perdas nos processos produtivos e evitar os desperdícios**. Disponível em: <<http://blogdaengenharia.com/como-identificar-perdas-nos-processos-produtivos-e-evitar-o-desperdicio/>>. Acesso em: 13 de mai. de 2018.

DIEHL, Astor Antônio; TATIM, Denise Carvalho. **Pesquisa em ciências sociais aplicadas: Métodos e Técnicas**. São Paulo: Pearson, 2004.

FITZ-ENZ, Jac. **Retorno do Investimento em capital humano: medindo o valor econômico do desempenho dos funcionários**. São Paulo: Markron Books, 2001.

FRASSETTO, Lúcia Licínio; **A Indústria de calçados de São João Baptista (SC): Caracterização do sistema de produção**. Monografia submetida ao departamento de Ciências Econômicas para obtenção da carga horária da disciplina CNM 5420 – Monografia. Florianópolis, 2006.

GAITHER, N.; FRAZIER, G. **Administração da produção e operações**. 8. ed. São Paulo: Thompson Learning, 2006.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002.

JORNAL DIA DE CAMPO. **Ferramentas gerenciais: a importância da mão de obra como diferencial**. Disponível em: <<http://www.diadecampo.com.br/zpublisher/materias/Materia.asp?id=25321&secao=Ferramentas%20Gerenciais>>. Acesso em: 01 set. 2017

LIKER, Jeffrey K. **O Talento Toyota: O modelo Toyota aplicado ao desenvolvimento de pessoas**. São Paulo: Bookman, 2008.

LIMA, Jacob Carlos; BORSOI, Izabel Cristina Ferreira; ARAUJO, Iara Maria. **New territories of production and labor: Ceará's footwear industry.** Cad. CRH vol.24 no.62 Salvador May/Aug. 2011.

LOOT, Nathália Marques; **Treinamento e Desenvolvimento: um estudo de caso em uma Instituição de Ensino no Distrito Federal.** Trabalho de curso (TC) apresentado como um dos requisitos para a conclusão do curso de administração de empresas do UNICEUB - Centro Universitário de Brasília, 2013.

MARTINS, Petrônio G.; LAUGENI, Fernando P. **Administração da Produção.** 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2015.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de Pesquisa.** São Paulo: Atlas, 2008.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos.** 15. ed. São Paulo: Saraiva, 2016.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos.** 14. ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico.** 10ª ed. São Paulo: Futura, 2005.

MORREIRA, Daniel Augusto. **Administração da Produção e Operações.** 2.ed. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

NOTÍCIAS, **Tecnologia é diferencial competitivo no setor calçadista.** Disponível em: <<http://www.senior.com.br/noticias/tecnologia-e-diferencial-competitivo-no-setorcalcadista>>. Acesso em: 29 ago. 2017.

PICCININI, Valmiria Carolina; **Mudanças na indústria calçadista brasileira: novas tecnologias e globalização no mercado.** 1º ed. Vol. 1, UFRGS, 1995.

RESUMO ESCOLAR, **Indústria calçadista brasileira**. Disponível em:

<<http://www.resumoescolar.com.br/geografia/industria-calcadista-brasileira>>. Acesso em: 29 ago. 2017.

REICHERT, Iara Karause. **A eficiência energética em indústrias calçadistas**. Dossiê técnico, Senai –RS 2006.

RH PORTAL; **Quais os resultados de investir em treinamento e desenvolvimento**. Disponível em: <http://www.rhportal.com.br/artigos-rh/quais-os-resultados-de-investir-em-treinamento-e-desenvolvimento/>>. Acesso em: 10 de jun. 2018.

ROSA, J.A. **A indústria de calçados no Rio Grande do Sul: algumas questões e desafios que se colocam para seu desenvolvimento**. Projeto – RS 2010/ Realizando o futuro, Porto Alegre, 1998.

RITZMAN, Larry P.; KRAJEWSKI, Lee J. **Administração de Produção e Operações**. 1. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2004.

SILVA, Adriana Hoenisch da; **Avaliação ambiental do setor calçadista sob ótica da gestão de resíduos sólidos**. Dissertação apresentada ao programa de Pós-graduação em Engenharia Civil da Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Engenharia civil, São Leopoldo, 2016.

SOUZA, F. R. S. **Planejamento e controle da produção**. Monografia em Especialista em Engenharia da Produção. Instituto A Vez do Mestre – Universidade Candido Mendes. Rio de Janeiro, 2009.

TECHOJE. **A importância da seleção de fornecedores no processo de compras**. Disponível em: <http://www.techoje.com.br/site/techoje/categoria/detalhe_artigo/277>. Acesso em: 27 ago. 2017.

TEÓFILO, Alessandra Teixeira; *et. al.* **Treinamento como uma ferramenta estratégica para o desenvolvimento corporativo.** Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, 2013.

TUBINO, Dalvio. F.. **Manual de planejamento e controle da produção.** São Paulo: Atlas, 1997.

VERTICE Contadores; **Qual a importância do treinamento e capacitação de funcionário em uma empresa?** Disponível em: <http://www.contabilidadedef.com.br/qual-importancia-treinamento-e-capitacao-de-funcionario-em-uma-empresa/>>. Acesso em: 25 de mai. de 2018.

VOLPE, Renata Araújo; **A importância do treinamento para o desenvolvimento do trabalho.** Engenharia de produção, 2009.

ANEXO 01 – 5W2H

What (O que?)	Why (Por que?)	Who (Quem?)	Where (Onde?)	When (Quando?)	How (Como?)	How much (Quanto?)
Curso técnico de costura e corte	O curso capacita profissionais para confecção de vestuários. É necessário para elevar a qualificação da mão de obra e, esses profissionais poderão auxiliar ou conduzir os treinamentos para operações de costuras e corte.	SENAC-RS	Novo Hamburgo - RS	26/06/2018 à 09/10/2018	Através de aulas práticas, terças e quintas das 08:00 às 12:00 com carga horária de 120 h	R\$ 1.850,00
Curso Administração do tempo	Melhorar os hábitos de auto-organização e auto-disciplina, aumentando o tempo produtivo com a identificação e eliminação de seus desperdiçadores de tempo.	Consultor externo ou internet	Auditório ou rede	A combinar	Treinamento de 1 dia, das 08:00 às 18:00.	Necessário orçamento
Instruções do funcionamento de máquinas programadas (orisol)	esse treinamento é para os operadores entender o funcionamento e manuseio da máquina, com a finalidade de melhorar a produtividade, qualidade e setup das máquinas. Elevando a eficiência, reduzindo custos e tempos.	Mecânicos	Linha de produção na empresa	Imediato	Através do manual de instrução da máquina, demonstrando na prática o funcionamento e manutenção, com duração de 4h	Aproximadamente R\$100,00
Workshop de gestão organizacional	Será um aprimoramento técnico, comportamental do processo organizacional. Evidenciando a melhoria dos gestores e liderança da empresa.	Consultor externo	Auditório	A agendar	Atividades que transmitem conhecimento e experiência, propiciando momentos de reflexão e desafios no intuito de obter maior envolvimento dos líderes pela busca da eficácia.	Necessário orçamento
Pesquisa de clima organizacional	Para identificar quais são as causas do elevado índice de absentismo.	Consultor externo	Na empresa	Imediato	Através de questionários com perguntas fechadas e entrevistas com os funcionários.	Necessário orçamento
Mesa-redonda	Realizar uma reunião entre funcionários e líderes do setor, efetivando um debate para possíveis melhorias da equipe, mudanças nos processos e feedback.	Encarregado do setor	Empresa	De acordo com a necessidade	O ideal é realizar uma reunião mensalmente ou de acordo com a necessidade.	Grátis
Indicadores de desempenho (estratégico)	Estabelecer critérios de desempenhos claros e objetivos. Facilitando a tomada de decisão em todos os níveis da organização.	Gerente da empresa	Empresa	Imediato	Olhar para o sistema como um todo com o auxílio da equipe de gestão analisar os pontos a serem avaliados.	Grátis