

FASP – FACULDADE DE SANTANA DE PARNAÍBA
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

EDSON TAKAHIRO MOCHIZUKI

SISTEMA DE AVALIAÇÃO DA EFICÁCIA DO TREINAMENTO APLICADO

SANTANA DE PARNAÍBA

2020

EDSON TAKAHIRO MOCHIZUKI

SISTEMA DE AVALIAÇÃO DA EFICÁCIA DO TREINAMENTO APLICADO

Artigo apresentado como requisito parcial
para obtenção do título de Bacharel em
Administração da Faculdade de Santana
de Parnaíba – FASP

Orientador: Prof. Me. Ricardo Portioli
Gomes

Santana de Parnaíba

2020

SISTEMA DE AVALIAÇÃO DA EFICÁCIA DO TREINAMENTO APLICADO

Edson Takahiro Mochizuki¹

Resumo: Em quaisquer atividades em que as pessoas realizam, não importando qual o segmento ou ramo de atuação, podendo ser na indústria, comércio ou setor público, são necessárias boas habilidades, técnicas e conhecimentos relativos ao bom desempenho das tarefas designadas para cada pessoa, para isso, é necessário a aplicação de treinamentos. Nos treinamentos, são utilizados tanto material teórico, como prático, que são destinados a atingir a qualquer pessoa ali disposta a receber tal conteúdo, pois cada pessoa é diferente em sua capacidade de assimilação e entendimento. Após os treinamentos aplicados, cada um deve realizar as atividades conforme os procedimentos do local de trabalho a ele destinado, utilizando ao máximo o conhecimento adquirido, e assim, trazendo bons resultados para a empresa.

Palavras-chave: Comportamento. Melhoria contínua. Bons resultados.

¹ Graduando no curso de Administração pela Faculdade de Santana de Parnaíba. E-mail: edsondigital@hotmail.com

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	5
1.1 Objetivo Geral	5
2 DESENVOLVIMENTO	6
2.1 Pesquisa Científica	9
3 CONCLUSÃO	18
REFERÊNCIAS	19

1 INTRODUÇÃO

Para se ter bons resultados em uma empresa, devemos capacitar constantemente as pessoas, para que elas consigam realizar suas atividades de forma segura, com qualidade e eficiência. Para isso, são necessários treinamentos específicos para cada atividade, de forma individual ou em grupo, também se faz necessário, um sistema de avaliação da eficácia do treinamento aplicado.

Dentro do trabalho, todos querem se sentir realizados, todos querem mostrar que estão dando o melhor de si e que, na medida do possível, fazem avanços. A fim de obter isso, você deve incentivar o aprimoramento de cada um dentro da equipe, ajudando cada qual a definir seus próprios padrões e metas pessoais atuais e futuras. As equipes precisam também de treinamento para que possam ter as habilidades e conhecimentos necessários para a execução de tarefas atuais e futuras de modo apropriado. (MAITLAND, 2002, p. 13).

Conforme os treinamentos são realizados, a dificuldade está em verificar se realmente aquele treinamento aplicado foi o motivo de um bom resultado ou mal desempenho das pessoas na realização de suas atividades diárias, como saber se realmente o treinamento foi benéfico e que o colaborador de fato assimilou tal conteúdo explicado para que a atividade seja realizada com eficiência e assim trazer resultados positivos?

Diante dessas questões, e também da dificuldade em correlacionar, no local de trabalho, atividades relacionadas com o comportamento das pessoas com os procedimentos práticos a que elas diariamente realizam, uma avaliação geral da situação deve ser realizada.

1.1 Objetivo Geral

O objetivo principal desse estudo é identificar um sistema de como avaliar a eficácia de um treinamento aplicado, mensurando que um determinado treinamento, alcançou ou não, os objetivos iniciais propostos. Levantar dificuldades na obtenção de bons resultados após a realização de treinamento, verificando o comportamento das pessoas na realização das suas atividades diárias no local de trabalho.

Realizar avaliações individuais e pesquisas em grupo acerca das atividades desempenhadas por cada pessoa, sistematizar os dados colhidos, tanto anteriormente ao treinamento quanto posteriormente, para criar um padrão de avaliação de desempenho após determinado treinamento ser realizado.

Um ponto importante também, é verificar semanalmente os dados de desempenho do local de trabalho, baseando-se nesses indicadores, conseguimos verificar a real situação acerca dos resultados das atividades de cada pessoa. No caso de encontrar desvios, ou seja, indicação de maus resultados apresentados pelas planilhas, tabelas e gráficos, deverá ser realizado uma análise para identificar quais são esses desvios ou dificuldades para que todas as ações sejam tomadas afim de reverter a situação e alcançar números satisfatórios.

A realização de pesquisas de satisfação entre os colaboradores, também demonstra em dados como está a situação atual de determinado local de trabalho.

Tudo isso, deve ser realizado e analisado para focalizar em um determinado assunto a ser abordado, para a elaboração de treinamentos ou aplicação de instruções específicas para cada momento. Os treinamentos dispostos a todos devem ser de âmbitos técnicos ou comportamentais.

Com a utilização de um sistema eficiente de avaliação e sua consequente análise dos dados dos treinamentos aplicados, será possível dimensionar e identificar os possíveis desvios que possam acontecer nos resultados de desempenho do local de trabalho, assim propondo melhorias e soluções para sanar tais problemas ou dificuldades encontradas.

2 DESENVOLVIMENTO

As empresas são formadas por pessoas, as pessoas são o seu maior bem, por mais moderna que seja e com os mais avançados equipamentos e máquinas que uma empresa possa possuir, ela não conseguirá nada sem a capacidade das pessoas em aplicar todo o talento para colocar tudo isso em funcionamento. Por isso, muitas empresas entendem da necessidade na capacitação dos seus funcionários, mas,

como saber se realmente os treinamentos ministrados internamente estão sendo funcionais e atingindo as metas propostas?

A resposta parece à primeira vista ser de fácil entendimento, basta verificar os resultados após cada treinamento aplicado, mas na realidade, não é assim tão fácil de verificar a acuidade de um treinamento.

As pessoas não são iguais, elas possuem culturas, comportamentos, pensamentos e conhecimentos diferentes. As empresas também são diferentes, com culturas organizacionais e formas de avaliar um treinamento que diferem entre si, com isso, talvez, uma determinada empresa esteja se saindo melhor do que as outras, conseguindo bons resultados e também, aprimorando seus colaboradores com conhecimentos e técnicas que farão a diferença não somente para a saúde financeira da empresa, mas para a motivação pessoal de cada um.

O treinamento tem um papel fundamental no desenvolvimento bem-sucedido das pessoas. A maioria dos componentes de uma equipe procura participar de treinamento. As pessoas encaram o treinamento como algo novo, um motivo de orgulho, e talvez até uma recompensa por terem realizado um bom trabalho. (MAITLAND, 2002, p. 43).

Conseguir identificar o caminho certo na evolução da empresa, na melhoria continua e sempre ter bons resultados, isso é o que todos buscam, mas o caminho é tortuoso e de difícil acesso. Muitos caem pelo caminho, muitos desistem e somente poucos alcançam a glória.

Para tentar resolver isso, em 1976, o então professor americano, Donald Kirkpatrick (1924-2014), da Universidade de Wisconsin, nos Estados Unidos, criou o seu modelo de avaliação de aprendizagem, chamado de “os 4 níveis”, baseado em treinamentos empresariais.

Considerada na época, uma metodologia inovadora na avaliação de processos de treinamento, foi atualizada, e hoje é mundialmente utilizada por quaisquer empresas, desde as microempresas até as grandes corporações que enxergam nos treinamentos meios de enriquecer o conhecimento dos colaboradores, para Cortella (2016, p. 63), “[...] essa permeabilidade do aprendizado, a capacidade de buscar um território desconhecido, tudo isso é altamente motivador.”

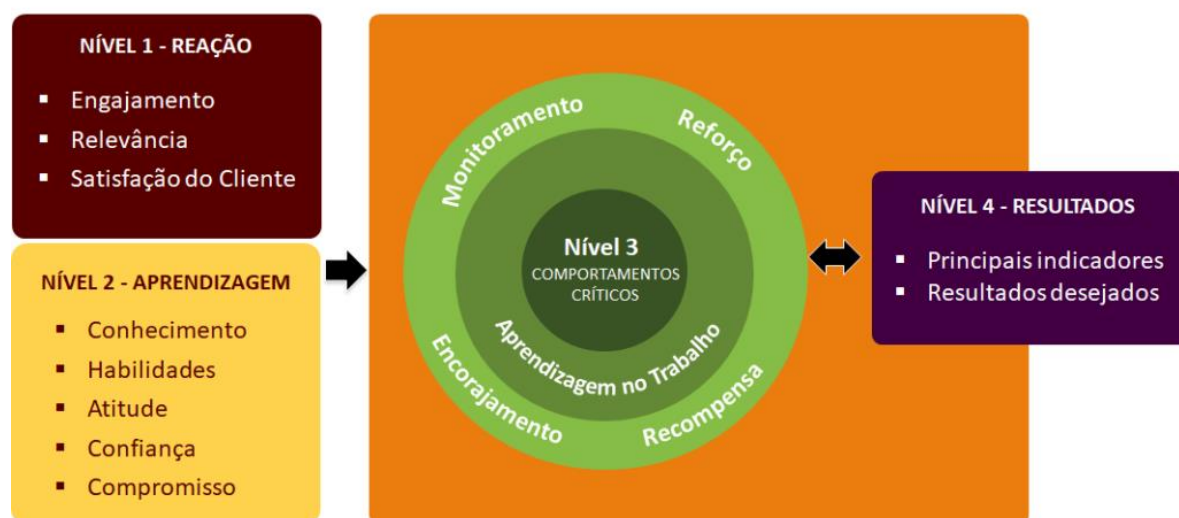


Figura 1 - Os 4 níveis de avaliação de Kirkpatrick

Fonte: GUPY, 2020

Conforme o modelo acima (Figura 1), o modelo de avaliação de Kirkpatrick consiste em 4 níveis de avaliação: reação, aprendizagem, comportamento e resultados. Como explicaremos a seguir:

- **Reação:** O primeiro nível diz respeito de como as pessoas sentem e respondem a um determinado treinamento, se estão motivadas, prestando atenção naquilo que está sendo ensinado ou se o treinamento faz com que demonstrem desinteresse e desmotivação. Com essa primeira etapa, é possível identificar dificuldades gerais no treinamento e assim realizar as correções ou se tudo estiver indo bem, realizar melhorias contínuas, para aprimorar ainda mais.

- **Aprendizagem:** o segundo nível, verifica se realmente as pessoas treinadas aprenderam o que foi ensinado, ou seja, se eles adquiriram os conhecimentos necessários que foram anteriormente solicitados pela gestão da empresa. A simples aplicação de uma avaliação de aprendizagem, não dirá a real perspectiva de que um treinamento foi de fato bem assimilado, pois qualquer um pode “chutar” uma resposta em uma determinada pergunta, ao invés de se esforçar em responder de acordo com o que foi ensinado.

- **Comportamento:** no terceiro nível, é possível enxergar mudanças no comportamento das pessoas no decorrer de suas atividades diárias, se realmente elas estão aplicando o que foi ensinado de forma a garantir bons resultados para a

empresa. Para a avaliação do comportamento, deve-se realizar avaliações esporádicas entre todos, com dias e horários diversos, sem programação antecipada, para que ninguém se sinta à vontade em fingir, porque está sendo observado.

- Resultados: no último nível, o mais importante de todos, chegou a hora de colher os frutos, verificar se realmente o que foi proposto, treinado e acompanhado, de fato, surtiu efeito e trouxe resultados. Analisando os dados, antes e depois dos treinamentos, que devem ser mensurados de forma igualitária, poderemos identificar se realmente houve o ROI², ou retorno do investimento realizado em treinamentos ou se foi tudo em vão, com perda de tempo e dinheiro.

2.1 Pesquisa Científica

Para realizar o trabalho do artigo científico, vários materiais e métodos da empresa onde trabalho foram utilizados para obter o máximo de conteúdo, além de informações precisas e claras a respeito de treinamentos destinados a obtenção de conhecimento técnico e comportamental, também para a sua devida avaliação de desempenho para que os resultados no final sejam satisfatórios.

O primeiro passo, foi verificar em livros ou manuais sobre as temáticas: treinamento, capacitação, desempenho e desenvolvimento pessoal no local de trabalho.

Atualmente, com a modernidade das informações, muito do material necessário para uma boa pesquisa se encontra on-line, ou seja, na internet, de forma gratuita e de fácil acesso para qualquer um.

Contudo, deve-se verificar sempre a autenticidade dessas informações, confirmando a fonte do material, analisar se o material possui autor, conhecido ou não, e verificar se a página da internet é conhecida, pois informações errôneas podem levar a resultados catastróficos ou imprecisos.

Um dos pontos relevantes levantados na pesquisa documental, foi a disseminação do uso do modelo de avaliação de Kirkpatrick, que consiste em 4 etapas

² ROI – Return Of Investment (Retorno do Investimento)

ou 4 níveis, que devem ser aplicadas e verificadas de sua eficácia, de forma individual ou em conjunto.

Para qualquer empresa que preza o desenvolvimento de seus colaboradores, há inúmeros procedimentos e técnicas de treinamentos disponíveis para serem aplicados, tomando como base uma grande empresa do ramo de autopeças, que possui em um de seus pilares de desenvolvimento, o TPS – TOYOTA PRODUCTION SYSTEM (Sistema Toyota de Produção)³. Dentro deste sistema, há vários procedimentos, como o 5S (5 sensos), que consiste em um programa de gestão de qualidade empresarial, criado no Japão nos anos 50, para melhorar a eficiência através da padronização das atividades realizadas por todos dentro de uma empresa.

Com o sistema implantado na empresa, as principais atividades relacionadas a manufatura de produtos, devem seguir rigorosamente esse sistema para que não haja nenhum desvio de qualidade, ou seja, defeitos de fabricação que possa impactar na qualidade do produto final. Ao final de cada turno de trabalho são coletadas todas as informações sobre a produtividade e a eficiência das linhas de produção, número de peças não conformes, tempo de máquinas paradas devido à quebra, entre outros dados.

Na verificação de resultados de desempenho de um local de trabalho, será necessário a obtenção de inúmeros dados provenientes de várias atividades, primeiramente esses dados devem ser verdadeiros e exatos, esses valores então, serão compilados em planilhas, tabelas ou gráficos para uma melhor visualização e gerenciamento desses indicadores.

Os indicadores são formas de mensurar um determinado resultado, ou seja, a verificação da performance de uma atividade ou processo. Os dados (números de valor quantitativo) são usados para medir o que está sendo executado. Esses indicadores são usados para determinar o progresso e o alcance de seus objetivos na estratégia da empresa em obter sucesso, ou seja, o lucro.

Primeiramente, para conseguir analisar os indicadores e tomar decisões para a empresa, é preciso, ter objetivos claros e definir corretamente as metas a serem

³ Sistema de gerenciamento que visa a redução de desperdícios em qualquer atividade dentro da empresa, possibilitando a obtenção de bons resultados.

alcançados. Em seguida, deve-se colher dados reais das atividades realizadas na empresa. Os dados podem ser extraídos de várias fontes, por exemplo:

- Indicadores de produtividade – medem o quanto um colaborador consegue produzir um determinado produto em um determinado tempo, para essa conta são utilizados padrões estabelecidos de quantidade de peças por hora trabalhada e de quantidade de horas necessárias de cada máquina. Com esse indicador, é verificado se o colaborador consegue produzir a quantidade estabelecida para aquele determinado tempo, no caso, em 1 hora. Se estiver atingindo a quantidade desejada, devem ser feitos estudos e melhorias para se manter ou aumentar o volume produzido, agora, se estiver produzindo menos do esperado, deve-se verificar as causas do não atingimento das metas.
- Indicadores de qualidade – medem o grau de qualidade das peças produzidas em uma determinada linha de produção. Podem ser colhidos como indicadores, quantidade de peças não-conforme, ou seja, peças defeituosas, produzidas em um determinado tempo, ou mesmo, a quantidade de reclamações de um determinado cliente, nesse ponto, é importante verificar o conteúdo das reclamações para unir o quantitativo e o qualitativo, com isso, a análise será mais completa.
- Indicadores de capacidade – são indicadores importantes para verificar, por exemplo, a capacidade que uma máquina possui de produzir um produto em um determinado período de tempo. Com esses dados em mãos, o administrador consegue mensurar e determinar se a máquina em questão é capaz de produzir e atender ao cliente, ou será necessário aumentar a carga horária de trabalho ou investir em novos equipamentos.
- Indicadores de eficiência – medem a capacidade de produzir o máximo de resultados positivos com o mínimo de recursos, tanto materiais, financeiros ou mesmo o tempo gasto para tal atividade. Sem dúvidas, é produzir mais com menos, evitando desperdícios.
- Entre outros indicadores.

Conforme Drucker (1909-2005), “o que pode ser medido pode ser melhorado”.

Informações Gerais				Indicadores de itens de controle unificado												
Setor	Departamento	Linha	Código da Linha	Peças boas / mês		Taxa de eficiência%				Volume por pessoa hora				Taxa de NG		Tempo de Parada
				Real	Meta	Ave	Max	Min	Meta	Ave	Max	Min	Meta	Real	Tempo de Parada	
Body 1	Injetora	Door Hinge	AS-1102	109518	85%	79%	87%	73%	191	179	196	167		0,01%	255	
		Door Check T	AS-1103	61120	85%	90%	98%	74%	78	84	117	72		0,11%	2138	
		Door Lock EFC	AS-1104	26307	85%	92%	112%	64%	51	55	60	44		0,01%	1243	
		Door Lock V3 - 1	AS-1105	54768	85%	75%	86%	60%	20	19	21	17		0,02%	960	
		Door Check H	AS-1106	40320	85%	80%	94%	36%	51	64	76	24		0,02%	2115	
		Open Lever 1	AS-1107 1	55829	85%	94%	104%	66%	139	152	170	110	1%	0,00%	4659	
		Cabo H	AS-1108	15654	85%	103%	120%	75%	122	123	167	108		0,00%	4965	
		Door Lock V3 - 2	AS-1109	54044	85%	73%	88%	54%	24	21	24	15		0,07%	1161	
		Injetora de Plástico 1	PC-4101	131964	95%	109%	100%	88%	253	292	511	206		0,00%	7034	
		Injetora de Plástico 2	PC-4102	84576	95%	94%	100%	88%	253	263	290	145		0,00%	3215	
	Injetora de Plástico 3	PC-4103	96353	95%	73%	100%	74%	506	406	673	-		0,00%	5910		
	Banco SEAT	Track 987A	AS-1001	26681	85%	83%	91%	73%	48	100	101	80		0,000%	390	
		Track S/A	AS-1002	80859	85%	76%	86%	63%	37	25	29	21		0,027%	1748	
		4Way / B-BKT	AS-1003	33208	85%	86%	88%	43%	30	18	18	9		0,015%	583	
		Loop Handle / Lock Lever	AS-1004	11372	85%	88%	98%	74%	130	127	141	107		0,000%	2	
		B-BKT 6Way	AS-1005	40031	85%	81%	96%	57%	100	70	82	49	1%	0,000%	170	
Pipe S/A		AS-1006	26775	85%	83%	88%	64%	90	55	59	43		0,000%	393		
Body 2	Lower	6Way Module Assy	AS-1007	6569	85%	83%	96%	68%	16	12	16	11		0,000%	401	
		Sensor de Assento	AS-1008	14000	99%	92,9%	99%	83%	120	96	102	85		0,000%	92	
		Lower IMV Robô	AS-2102 1	85183	85%	85%	84%	68%	35	51	51	42		0,000%	1834	
		Lower EFC 1	AS-2103 1	41308	85%	75%	81%	65%	35	56	61	49		0,000%	784	
	Rolo	Rolo 2	RL-4402	306003	85%	78%	78%	56%	740	702	702	504		0,012%	3714	
		Rolo 3	RL-4403	214136	85%	99%	94%	62%	1100	1320	1253	827		0,000%	590	
		Channel Fr	AS-2201	73110	85%	88%	96%	79%	58	55	60	49	1%	0,000%	240	
		Channel Rr	AS-2202	67290	85%	89%	96%	74%	58	55	60	46		0,000%	580	
	GM	Guide FR	AS-2301 FR	72410	85%	89%	90%	70%	25	21	22	17		0,000%	565	
		Guide RR	AS-2302 RR	72735	85%	92%	97%	72%	20	22	23	17		0,000%	525	
		Division Post	AS-2401	78219	85%	80%	98%	60%	200	192	235	144	13%	0,000%	597	
		Prensa PRG	PR-4001	897085	70%	66%	70%	33%	2000	1081	1155	545	15%	0,020%	28340	
	Prensa	Prensa LP	PR-4002	339657	65%	60%	70%	43%	285	320	372	229	1%	0,180%	26112	
		Tapping Machine	TP-1106	111835	90%	93%	99%	96%	350	279	297	288	1%	0,000%	22620	
		Door Frame	Rolo 1	RL-4401	91993	90%	81%	92%	47%	330	356	384	192		0,000%	9870
			Bender 2	BD-4502	14629	85%	79%	90%	63%	69	75	85	60		0,030%	2590
Bender 3	BD-4503		14827	85%	92%	94%	72%	69	87	89	68		0,040%	2907		
S/A Bracket	WE-2000		30935	85%	79%	99%	66%	58	50	64	42		0,030%	4555		
Assy 1	AS-2002		14211	85%	77%	89%	62,5%	19	16,3	18,8	13,1		0,060%	2650		
Assy 2	AS-2003		11405	85%	77%	90%	52%	14	14,6	17,1	9,9		0,070%	3907		
Assy 3	AS-2004		30208	85%	80%	87%	65%	14	16,9	18,4	13,8		0,050%	6446		
Assy 4	AS-2005		11459	85%	80%	92%	65%	12	17	19,5	13,8		0,050%	3179		
Unit	Die Casting	1650T - 1	DC-4211	4410	85%	80,6%	96,7%	49,8%	19	18,1	21,8	11		5,600%	2136	
		1650T - 2	DC-4212	4005	85%	82,7%	98,2%	40,8%	19	18,6	22,1	9		5,800%	3696	
		850T - 1	DC-4221	19403	85%	84,2%	97,7%	22,8%	16	18,5	21,5	5	3%	3,800%	259	
		850T - 2	DC-4222	16960	85%	86,2%	98,2%	23,2%	16	17	19,4	5		2,200%	1563	
	850T - 3	DC-4223	37608	85%	85,8%	100,0%	24,6%	16	10	18,7	5		0,300%	5743		
	Usinagem	NR Oil Pump/Water Pump	MA-3001	25628	85%	96,2%	97,9%	91,1%	48	50,2	51,1	47,5	0,5%	0,100%	646	
		Oil Pump Cover/Body	MA-3002	39542	85%	92,7%	97,2%	89,0%	14	15,4	16,2	14,8	0,5%	0,600%	1451	
		NR TCC	MA-3101	12769	85%	95,3%	98,3%	86,8%	30	33	34	30	0,5%	0,800%	441	
		GD TCC	MA-3102	6577	85%	95,7%	97,0%	89,0%	21	21,4	21,7	19,9	0,5%	1,300%	853	
	Montagem	NR OIL PAN	MA-3201	13726	85%	95,6%	98,3%	91,0%	15,5	12,7	13,1	12,1	0,5%	0,700%	1031	
NR Water Pump Assy		AS-3001	12441	95%	98,3%	98,7%	90,0%	98	107,2	107,7	98,2	0,2%	0,300%	120		
		TCC/Oil Pump Assy	AS-3101	33655	95%	96,2%	97,1%	94,8%	29	29,6	29,9	29,2	0,2%	0,900%	737	

Figura 2 - Quadro de indicadores de desempenho

Fonte: AISIN, 2020

O Quadro de indicadores de desempenho (Figura 2), tem como propósito a visualização de todos os dados colhidos nos locais de trabalho da empresa, principalmente da produção, reunidos em um único local.

Após serem compilados, esses dados servem para que todos os gestores administrativos analisem e façam o gerenciamento da eficiência dos setores produtivos, dos problemas descobertos em relação a qualidade dos produtos e do total de horas em que as máquinas ficaram paradas devido a quebras.

Com esses indicadores, será possível que todos os gestores em conjunto se reúnam e tomem a decisão certa para melhorar esse índices. Uma análise minuciosa deve ser conduzida para determinar o grau de dificuldade de cada problema encontrado e assim decidir qual o problema é prioritário. Conforme Basso (2011, p. 77), "priorizar é ter disciplina para fazer o mais importante".

AUDITORIA ESCALADA

Ações Padrão do Líder

[Objetivo e Finalidade da Folha de Checagem]

Revisão diária das ações tomadas e não tomadas, para estabelecer as ações necessárias

[Papel do Líder]

Criar os padrões do local de trabalho para atingir o objetivo, acompanhar o progresso do trabalho, fazer o Kaizen do problema e tomar as providências.

[Ações básicas do Líder no momento de normalidade]

1. Identificar a normalidade/anormalidade conforme as ferramentas de controle.
2. Fazer o 5m-1m (Ir, Ver e Confirmar) sobre as anormalidades informadas.
3. Informar o conteúdo da anormalidade ao chefe.
4. Após o tratamento da anormalidade, checar a qualidade por si mesmo.

[Modo de preencher]

(Quando não consegue tomar as ações)

1. Saber com antecedência que não poderá realizar. (Folga remunerada, viagem de serviço, etc.)
2. Após escrever o motivo no espaço do respectivo dia, avisar o chefe.
3. O chefe determina o substituto e escreve o detalhe no campo de [Causa e Conteúdo do Tratamento].
4. Não consegue realizar no tempo determinado. (tratamento da anormalidade, etc.)
5. Quando achar que não conseguirá realizar, avisar o chefe. O chefe toma as medidas.
6. [Atitude do chefe quando receber a informação.] (Nunca pode ficar bravo.)
7. *Marcar ☒ (significa que o chefe que tomou as medidas), e escrever a causa que o subordinado não conseguiu realizar o conteúdo do tratamento. Se o chefe também não conseguiu realizar, colocar x.

[Setor:]

[Turno:]

[Modo de utilização]

• O líder cria essa folha de checagem do próximo mês no final do mês. --- O líder registra "O (realizado) ou x (não realizado)" nos 4 momentos ("antes de iniciar o trabalho", "quando iniciar o trabalho", "durante o trabalho" e "quando terminar o trabalho"). --- Confirmado por coordenador (1/Dia) --- Confirmado por gerente (1/semana) --- Aprovado por gerente (final do mês).

* Cada vez que surgir um assunto a realizar no mês, adicionar o conteúdo no campo branco. (Líder)

◇ Ações cotidianas do Líder

○ Realizado × Não realizado - Não Aplicado

Item de confirmação

Ferramenta de controle

Ações concretas

Mês: ABRIL 2018

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
--	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----

Antes de iniciar o trabalho

Gerente

Confirmar a condição da segurança, qualidade e produção do turno anterior.

Produção

Confirmar o planejamento das atividades de hoje.

Gerente

Layout do local de trabalho.

- Caderno de comunicação

- Quadro de controle de Henkaten 4M

- Faltas de presença

- Kaiten interno

- Folha de registro de produção

- Confirmar Assurances e Henkaten

- Caderno de comunicação

- Quadro de controle de Henkaten 4M

- Regras da segurança

- Folha de checagem da máquina.

- Folha de checagem da qualidade

- Instrução de trabalho

- Folha de registro de controle do Henkaten

- Resultado da peça não conforme, etc.

- TIME Manager Evolution

Quanto iniciar o trabalho

Henkaten

Compartilhar o Henkaten.

Segurança

Checkagem da segurança

Trabalho Planejado

Confirmar condição da máquina.

Qualidade

Confirmar condição das atividades.

Trabalho Planejado

Confirmar a normalidade/anormalidade.

Gerente

Participar na reunião do departamento

Controle da presença

- Informar aos colaboradores a programação do dia e os Henkaten do dia.

- Confirmar se haverá Henkaten no dia e informar ao Coordenador.

- Informar aos colaboradores a programação do dia e os Henkaten do dia.

- Verificar utilização de EPI's dos colaboradores.

- Verificar Check List de Máquina e Poka Yoke.

- Realizar checagem da peça inicial e registrar. Solicitar presença da Qualidade em caso de Anormalidade.

- Acompanhar os Henkaten (4M) e confirmar se as orientações estão sendo seguidas. Solicitar presença da Qualidade em caso de Anormalidade.

- Informar sub-líderes e coordenadores da situação do local de trabalho.

- Confirmar a presença dos subordinados, fazer solicitações, etc.

Durante o trabalho

Produção

Confirmar o volume obtido por hora

Qualidade

Confirmar a normalidade/anormalidade do material.

Trabalho Planejado

Confirmar a normalidade/anormalidade.

Kaiten

Melhoria contínua

Gerente

Desenvolvimento dos colaboradores

- Folha de registro de produção

- Folha de checagem da qualidade

- Folha de trabalho padrão

- Instrução de trabalho

- Kaizen

- Matriz de Capacitação

- Orientar e Treinar colaboradores

- Confirmar se os colaboradores realizam o SS conforme a tabela de divisão de responsabilidade do SS.

- Recolher as peças não-conforme e fazer o tratamento, e se tiver algum problema, avisar o chefe.

- Quando não conseguiu o KPI da qualidade e produção do próprio local de trabalho, confirmar a causa, conteúdo do tratamento da anormalidade, etc. (Criar o planejamento de Kaizen principal do mês conforme o resultado somado.)

- Refletir o dia e compartilhar com o líder o conteúdo do tratamento da anormalidade, Henkaten e providência.

- Realizar contenção

- Compartilhar todas as anormalidade com a liderança

- Informar o turno posterior do ocorrido

Quanto terminar o trabalho

Gerente

SS no redor da linha

Recolher, tratar e confirmar a peça não-conforme.

Kaiten

Refletir o dia em relação à qualidade e produção

Henkaten

Informar normalidade/anormalidade ao próximo turno.

- Tabela de divisão de responsabilidade do SS

- Caixa de peça NG

- Atividade de reduzir defeito (5yabatai banais)

- Tabela de controle de qualidade mensal

- Tabela de Controle de Produção Mensal

- Caderno de comunicação

Conferência e normalidade

Gerente

Análise da peça não-conforme, checagem da peça reparada

Henkaten

Ação no momento de normalidade

- Em caso de peças com defeitos

- Quadro de controle de Henkaten 4M

- Caderno de comunicação

1/semana

Gerente

Confirmar o trabalho no dia de folga

- Planejamento do trabalho no dia de folga

- Saber a presença dos membros.

- Dar ordem do trabalho ao sub-líder, etc.

[Assunto a realizar 1/mês]

Conteúdo a realizar	Prazo	Data de término

Hora-extra

	Piano	Real
Confirmação do coordenador	1/D	
Confirmação do administrador	1/S	

[Anormalidade e Plano de Ação]

Descrição da Anormalidade (Por que a atividade não foi realizada?)	Data da Anormalidade	Contramedida	Responsável pela Ação	Data prazo	Status	Data de Conclusão

[Assunto a realizar 1/mês]

Conteúdo a realizar	Prazo	Data de término

Figura 3 - Auditoria Escalonada

Fonte: AISIN, 2020

Uma outra ferramenta muito importante na visualização e no entendimento das atividades na empresa, é o formulário de Auditoria Escalonada (Figura 3), que tem como objetivo verificar as condições dos procedimentos a serem realizados pelos

colaboradores, bem como a liderança do local de trabalho. Com esse formulário, são verificados a realização ou não, conforme requisitos descritos no formulário, das atividades pertinentes a cada um.

A verificação da Auditoria Escalonada é realizada em camadas, ou seja, por diversos níveis de liderança, desde a primeira liderança do setor até a presidência, um realizando a verificação do seu subordinado e assim por diante. A realização da Auditoria Escalonada, é um procedimento muito importante para verificar o andamento dos processos e atividades na empresa, bem como, de cada nível de gestão enxergar e sentir o que realmente o seu subordinado faz e como faz a atividade a ele delegada.

Conforme Tulgan, 2009, p. 113, “[...] o funcionário cresce e progride quando suas ações são submetidas a uma avaliação rigorosa e honesta, de forma continuada, ele é capaz de usar o feedback para se aperfeiçoar e fazer as melhorias necessárias”.

Conforme os dados levantados pela gestão de cada setor ou mesmo pela diretoria da empresa são analisados, assim se torna possível a identificação de problemas do não atingimento das metas de KPIs⁴. Levantando os problemas e traçando as possíveis soluções, surge a verificação da necessidade ou não de novos treinamentos com temas específicos ou mesmo uma reciclagem de treinamentos já aplicados.

Diante da necessidade de treinamentos, são verificados fatores como: tema do treinamento, público alvo, local do treinamento (interno ou externo), duração do treinamento, disponibilidade e capacidade do treinador (treinador interno), sendo necessário, talvez, a contratação de pessoal terceirizado treinador (treinador externo), condução do treinamento (teoria e/ou prática) e verificação do material a ser usado (equipamentos, apostilas, formulários, provas, etc.).

Com a verificação do local e do comparecimento dos colaboradores solicitados a participarem, dá-se início ao treinamento, será necessário que uma lista de presença seja preenchida e assinada por todos os presentes, afim de confirmação posterior de presença, caso for necessário e conforme requisitos técnicos de auditorias futuras.

Para verificar o grau de entendimento por parte dos colaboradores durante ou logo após a realização de um treinamento, uma avaliação de nível de compreensão

⁴ KPI – Key Performance Indicator (Indicador Chave de Performance ou metas a serem cumpridas).

deverá ser aplicado. Essa avaliação consiste em o participante ler as afirmações, analisar as questões atentamente e responder com certo (O) ou errado (X).

A prova de avaliação também é outro tipo de avaliação muito utilizada, da mesma forma que a anterior, essa avaliação consiste em ler as afirmações, analisar as questões atentamente, porém, deve-se responder assinalando a alternativa correta dentre as possíveis respostas listadas em cada questão. Em conjunto com a prova de avaliação, é possível a realização de um teste escrito com perguntas dissertativas, que devem ser respondidas com palavras próprias após a leitura de cada pergunta.

A avaliação de reação de treinamento é a última etapa de um treinamento, com essa avaliação, de modo anônimo, consegue-se obter informações de como o treinamento foi percebido por cada participante, nessa avaliação, os pontos a serem avaliados são: a condução do treinamento, a carga horária, a comunicação do instrutor, a metodologia e a dinâmica empregada, bem como, em relação ao material utilizado e a importância do tema debatido.

Essa avaliação é muito importante para identificar a qualidade do treinamento realizado, os pontos fortes e os pontos fracos, e assim, manter os pontos fortes e melhorar os pontos fracos. Não devemos pensar que possuímos os melhores treinamentos e a melhor equipe de treinadores, pois, ouvindo a opinião sincera dos outros que receberam o treinamento, podemos identificar melhorias que podem ser realizadas. Com isso, podemos afirmar que:

Um funcionário satisfeito (reação) com o treinamento absorveria melhor o conteúdo (aprendizagem); aplicaria esse conhecimento em seu ambiente de trabalho (comportamento) e, assim, produziria efeitos positivos na empresa, o que poderia melhorar os resultados finais da organização (resultados) em que trabalha. (BLOG.EADSKILL, 2018).

Depois de todo esse trabalho de capacitação, o colaborador retorna as suas atividades certo de que desempenhará com maior entusiasmo e “garra” para obter resultados melhores. Nesse ponto, a liderança deve sempre acompanhar e verificar se realmente o que lhe foi ensinado está sendo aplicado. Uma avaliação deve ser aplicada, com um questionário simples em que o colaborador responde perguntas de como o treinamento foi benéfico e se o conhecimento adquirido está sendo utilizado na rotina do dia a dia no trabalho.

Esse contato pessoal e direto com o colaborador é muito importante, pois conforme Maitland, 2002, p.45:

Talvez você deva conversar com os trainees para descobrir o que na verdade eles pensam; se eles gostaram; se foi proveitoso, fácil ou difícil demais; como poderia ser aprimorado; e que outro tipo de treinamento é exigido. Logicamente, é essencial que você ouça as opiniões deles não só para saber algo sobre o curso, mas também para demonstrar interesse por eles e respeito por seus sentimentos.

Agora, chegou a hora de colher os frutos, ou melhor, os resultados. O importante é, após algum tempo, talvez um, dois ou três meses depois, verificar com os mesmos indicadores que foram analisados antes do treinamento. E assim, comparando os dados, se consegue verificar se houve melhora em relação aos índices apresentados.

Os resultados podem indicar a eficiência e eficácia do treinamento aplicado, mas é importante salientar que é necessário um método robusto de leitura e diagnostico dos números verificados, pois podem apresentar falsos resultados indicando outros fatores na melhora dos números do que efetivamente por causa do treinamento realizado.

Mas se os números indicarem que realmente o treinamento realizado pelos colaboradores apresentou pontos positivos e que surtiu efeito na realização das atividades no local de trabalho, isso significa que o ROI, o retorno do investimento de fato aconteceu.

A partir disso, é muito gratificante ver que o esforço realizado na aplicação de conhecimento aos colaboradores realmente obteve êxito, e por menor que for o aumento nos resultados apresentados, serve de estímulo para continuar a sempre buscar crescer e melhorar nas coisas que realizamos. Conforme Maitland, 2002, p.8:

Um indivíduo que superou as necessidades de autoestima e alcançou o reconhecimento por parte de outros indivíduos, volta-se para satisfazer as necessidades de auto realização, até que estas estejam saciadas tanto quanto possível e ele, com isso, se sinta realizado.

A utilização dos dados dos indicadores realmente é muito importante para a tomada de decisão da necessidade de um treinamento para os colaboradores de uma determinada área na empresa. Mas, para se ter uma visão geral, não basta somente

analisar os dados apresentados por um setor dentro de uma empresa, deve-se realizar um estudo em âmbito geral, ou seja, verificar a empresa como um todo.

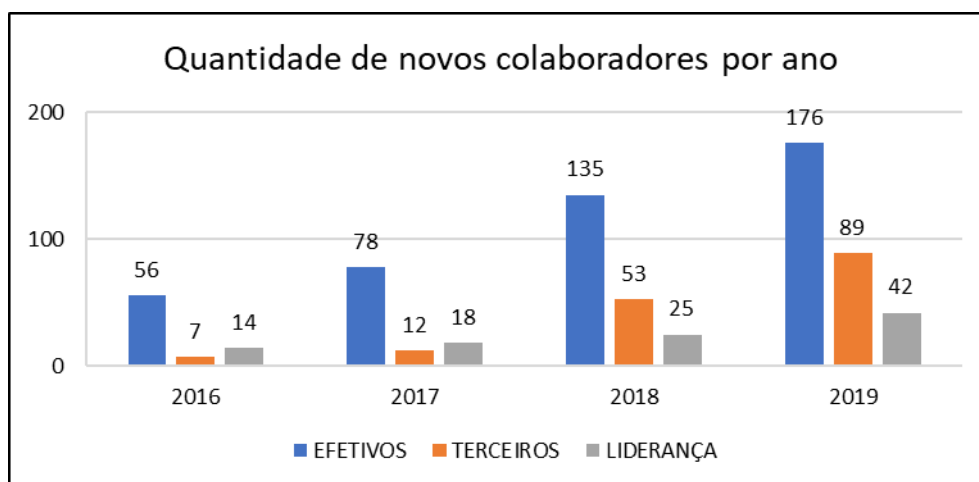


Gráfico 1 - Quantidade de novos colaboradores por ano

Fonte: AISIN, 2020

A verificação de dados, como por exemplo, apresentados no gráfico (Gráfico 1), com a quantidade de novos colaboradores por ano, mostra a evolução crescente na contratação de novos funcionários, em consequente, a necessidade da aplicação treinamentos específicos para a capacitação desses colaboradores durante a integração, momento em que ele é apresentado a empresa e recebe informações sobre: a filosofia, missão, visão, valores da empresa, bem como informações sobre as normas e procedimentos a serem cumpridos, benefícios que irá receber, entre outras informações.

De acordo com a área de atuação do novo colaborador, será necessário a realização de treinamentos no novo local de trabalho. Para isso, se faz necessário a utilização do método de Kirkpatrick com a aplicação dos 4 níveis de avaliação, e do acompanhamento constante desse colaborador até que ele consiga atingir um nível satisfatório de aprendizagem para realizar as atividades por conta própria com segurança e qualidade.

3 CONCLUSÃO

Para que uma empresa sobreviva nesse cenário apocalítico da era moderna, que consiga cumprir com os seus objetivos e metas, empregando pessoas e trazendo alegria a eles, todo o esforço se faz necessário para que a empresa alcance os objetivos e metas estabelecidas.

Primeiramente, deve-se saber como está a situação atual da empresa, para assim, identificar problemas, dificuldades e desafios, com isso, é possível traçar, objetivos e metas de melhorias.

Ao primeiro momento, não é fácil de lidar com as pessoas para que elas alcancem os resultados almejados, as pessoas são sentimentais, de certa forma, difíceis de se lidar. A gestão do local de trabalho, utilizando de métodos já comprovados de sua eficácia, tem a incumbência de realizar treinamentos, tanto técnicos quanto comportamentais para aprimorar em seus colaboradores, o conhecimento, a técnica e principalmente motivar cada pessoa, pois o colaborador, a ser solicitado a receber um determinado treinamento, se sente acolhido e respeitado pelo seu gestor.

Com a utilização dos 4 níveis de avaliação propostos por Kirkpatrick, colhendo dados sempre precisos e realizando verificações constantes nos indicadores, qualquer empresa tem a possibilidade de alcançar bons resultados, tais como, o aumento da produtividade, a redução ou eliminação de defeitos, a redução de desperdícios nas atividades do dia a dia, redução do turnover, ou seja, a alta rotatividade dos funcionários, tudo isso possibilita que a empresa cresça e gere lucro.

REFERÊNCIAS

BLOG.EADSKILL, **O que é o modelo de avaliação de Kirkpatrick?** Disponível em: <<https://blog.eadskill.com.br/avaliacao-kirkpatrick/>>. Acesso em: 14. nov. 2020.

BLOGRH, **Os 4 níveis de avaliação em treinamento.** Disponível em: <<https://blogrh.com.br/os-4-niveis-de-avaliacao-em-treinamento/>>. Acesso em: 30. abr. 2020.

BLOG HUMA, **Saiba como avaliar os resultados de treinamentos na sua empresa.** Disponível em: <<https://www.lg.com.br/blog/saiba-como-avaliar-os-resultados-de-treinamentos-na-sua-empresa/>>. Acesso em: 28. mar. 2020.

CORTELLA, Mario Sergio. **Por que fazemos o que fazemos?** 1 ed. São Paulo. Planeta, 2016.

GUPY, **Treinamento de onboarding para analistas de RH: garanta eficiência já.** Disponível em: <<https://www.gupy.io/blog/treinamento-onboarding/>>. Acesso em: 10. nov. 2020.

KAPTIVA, **Modelo Kirkpatrick: Tudo sobre essa avaliação de treinamento.** Disponível em: <<https://www.kaptiva.com.br/2018/09/19/modelo-kirkpatrick/>>. Acesso em: 30. abr. 2020.

MAITLAND, Iain. **Como motivar pessoas.** 2 ed. São Paulo. Nobel, 2002.

NIDUU, **Avaliação de reação: entenda como avaliar seus treinamentos.** Disponível em: <<https://niduu.com/blog/avaliacao-de-reacao/>>. Acesso em: 28. mar. 2020.

RIZZI, Márcia; SITA, Mauricio; BASSO, Carlos, **Ser + em gestão do tempo e produtividade.** 1 ed. São Paulo. Ser Mais, 2011.

RUNRUN.IT, **O que são indicadores de desempenho e por que usá-los na sua empresa.** Disponível em: <<https://blog.runrun.it/indicadores-de-desempenho/>>. Acesso em: 08. nov. 2020.

SANTOCAOS, **Como mensurar a eficácia de um treinamento?** Disponível em: <<https://santocaos.com.br/blog/como-mensurar-a-eficacia-de-um-treinamento/>>. Acesso em: 25. abr. 2020.

SCIELO, **Avaliação do sistema de treinamento e desenvolvimento em empresas paulistas de médio e grande porte.** Disponível em: <https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-79722004000300015/>. Acesso em: 18. abr. 2020.

TULGAN, Bruce. **Não tenha medo de ser chefe.** 2 ed. Rio de Janeiro. Sextante, 2009.

TEMPLUM, **O que é 5s?** Disponível em: < <https://certificacaoiso.com.br/5s/>>. Acesso em: 07. nov. 2020.