JPM
Journal of Perspectives in Management

Business School
Federal University
of Pernambuco, Caruaru (PE)

Programa de Treinamento de Processos: Proposta de Implantação em Empresa Têxtil

Fabiano Tives SALES
Centro Universitário Farias Brito, Fortaleza, CE, Brasil

Mauricio Johnny LOOS
Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), Florianópolis, SC, Brasil

Received *30 jan. 18;* ***Accepted*** *22 mai. 18*
Evaluation System**:** *Double-Blind Review*
Editor*: Jose Lindenberg Julião Xavier Filho, Dr.*
ISSN: *2594-8040*

To cite this paper: SALES, F. T., LOOS, M. J. (2018). Programa de Treinamentos de Processos: Proposta de Implantação em Empresa Têxtil. *Journal of Perspectives in Management – JPM*, 2(1), p. 3-20.

Resumo

Em tempos de crise econômica, é necessário que as empresas busquem reduzir desperdícios nos processos e otimizem seus recursos para que possam se manter competitivas no mercado. Neste contexto, um programa de treinamentos implantado de forma consistente pode transformar o ambiente de trabalho gerando melhorias em organização, segurança, clima organizacional, qualidade e produtividade. Este artigo objetiva apresentar uma proposta de metodologia para implantação de programa de treinamentos baseada na criação dos pilares, Objetivo, Escopo, Método, Frequência e Resultados, e em conceitos da filosofia *Lean* como VSM (*Value Stream Mapping*) e 5S (Utilização, Organização, Limpeza, Padronização e Disciplina), a qual foi aplicada em uma empresa têxtil, visando ter-se maiores evidências da eficácia da mesma. Esta metodologia não busca somente fornecer o escopo de implantação do programa, mas atua também nas causas mais evidentes dos problemas da organização. Sendo assim, o mapeamento das atividades e a preparação do ambiente para mudanças é fundamental para o sucesso na implantação e para a continuidade do programa de treinamentos. Um dos pontos mais importantes desta metodologia é a classificação da complexidade dos processos, a qual visa salientar os pontos mais críticos na estrutura. Através de um conjunto de questões a serem respondidas pelos gestores ou pelos profissionais da área de Qualidade e Processos, é possível entender melhor os impactos que cada atividade exerce sobre os resultados da organização e planejar de maneira mais eficiente a estrutura de treinamentos aos colaboradores. A aplicação da metodologia em uma empresa têxtil mostrou significativa melhora na entrega dos pedidos aos clientes.

Palavras-Chave: Treinamentos; Indicadores; Processos.

1. Introdução

O atual cenário econômico do país revela várias deficiências das empresas nacionais, dentre elas, a baixa qualidade dos treinamentos aos seus colaboradores. Segundo Lacombe (2011, p. 381) as empresas que não realizam treinamentos e que não investem no desenvolvimento de seus funcionários, podem enfrentar dificuldades competitivas por falta de profissionais preparados para seus cargos. Em tempos de crise, a busca por aumento de eficiência e qualidade torna-se prioridade e negligenciar estes fatores pode significar o fim da linha para aqueles que relutam em investir em Treinamento e Desenvolvimento Humano. Todas as empresas, principalmente aquelas que desejam prosperar, necessitam definitivamente pensar no desenvolvimento de seus colaboradores.

Segundo pesquisa realizada pela ABTD (Associação Brasileira de Treinamento e Desenvolvimento), em 2016 as empresas brasileiras treinaram em média, 22 horas anuais por colaborador, contra uma média de 32 horas de treinamentos realizado nas empresas americanas. Embora, segundo a mesma pesquisa citada tenha apontado aumento de 33% em relação a 2015, as empresas nacionais ainda estão muito aquém dos indicadores das empresas dos EUA. Além disso, a produtividade do trabalhador brasileiro equivale a 25% da produtividade do trabalhador americano, segundo dados da consultoria internacional *Conference Board*, divulgados em 2016, sendo que uma das causas é a baixa qualificação dos trabalhadores. Dessa forma, é possível relacionar a baixa produtividade com falta ou até mesmo ausência de treinamentos, e neste cenário de crise econômica, as empresas acabam sendo pressionadas a investir mais na qualificação e educação de seus funcionários. Em maior ou menor escala, todas as empresas acabam realizando algum tipo de treinamento, de forma estruturada ou não e, até mesmo os processos mais simples exigem certo tempo no repasse de informações, sendo que a ausência de tal cuidado é capaz de trazer dolorosos transtornos a qualquer organização.

Para Goldstein (1991, p.127) Treinamento "é a aquisição sistemática de atitudes, conceitos, conhecimentos, regras ou habilidades que resulta em melhoria de desempenho no trabalho". Existem importantes questões acerca do tema, as quais são geralmente negligenciadas ou mal estruturadas. Falta de clareza nas metas e prioridades, programas de treinamentos desconexos dos principais objetivos da organização e deficiência no planejamento de implantação dos programas de treinamentos são algumas situações que reduzem a competitividade das organizações. Além da preocupação com os indicadores quantitativos, a qualidade dos treinamentos também requer atenção.

Neste contexto, o objetivo deste trabalho é apresentar uma proposta de metodologia de para implantação de programa de treinamentos baseada na criação dos pilares, Objetivo, Escopo, Método, Frequência e Resultados, e em conceitos da filosofia *Lean* como VSM (*Value Stream Mapping*) e 5S (Utilização, Organização, Limpeza, Padronização e Disciplina). O trabalho pretende responder a seguinte questão de pesquisa: como implantar um programa de treinamento de processos de forma a auxiliar os colaboradores na melhoria da qualidade, estabilidade e eficácia das atividades com vistas a ganhos em competitividade? Visando ter maiores evidências da eficácia da metodologia de treinamento proposta neste trabalho, a mesma foi aplicada de forma prática no processo de Expedição de uma empresa têxtil do Centro Oeste brasileiro. A estrutura proposta agrega conceitos da filosofia *Lean* e pode ser aplicada em empresas cuja estrutura organizacional permita a criação de departamentos específicos à gestão de treinamentos, como Gestão da Qualidade e RH. Para cumprir seus objetivos, o trabalho primeiramente estabelece o referencial teórico, seguido pelos procedimentos metodológicos adotados, resultados empíricos e, finalmente, suas conclusões.

2. Referencial Teórico

Nesta seção é apresentada uma revisão da literatura sobre Treinamentos, para posteriormente realizar a análise dos dados do caso a ser apresentado.

2.1 Treinamentos

"A Gestão de Pessoas é uma das áreas que mais tem sofrido mudanças e transformações nestes últimos anos" *(Chiavenato, 1999)*. Não basta simplesmente contratar e delegar as atividades para gerir uma organização. É preciso entender as necessidades dos processos e buscar preenche-las da forma mais assertiva possível, fornecendo boas condições de trabalho e todo o conjunto de informações pertinentes à correta realização das atividades. Entre as necessidades mais importantes nas empresas está a política de treinamentos.

De acordo com Milkovich e Boudreau (2010, p. 340):

> Existe uma crescente evidência de que os investimentos em treinamento estão associados ao aumento da lucratividade no longo prazo, e que as empresas que reorganizam suas operações, com base em programas como trabalho em equipes e círculos de qualidade, conseguem maior produtividade se esses programas estiverem em sintonia com a educação do trabalhador.

Este autor afirma que deve haver nivelamento entre a forma como o treinamento é realizado e a capacidade de compreensão do treinando. Assim, considerar as características de cada colaborador, bem como seu grau de instrução aumenta a eficácia dos treinamentos.

O treinamento é a educação, institucionalizada ou não, que visa adaptar a pessoa para o exercício de determinada função ou para a execução de tarefa específica, em determinada empresa. Vários autores definem o treinamento de diversas formas. Segundo Ferreira (1979, p.219): "Treinamento dentro de uma empresa poderá objetivar tanto a preparação do elemento humano para o desenvolvimento de atividades que virá a executar, como desenvolvimento de suas potencialidades para o melhor desempenho das que já executa". Neste sentido entende-se que os treinamentos podem tanto capacitar mão de obra não qualificada como aperfeiçoar as qualificações já existentes individualmente ou em uma equipe de trabalho.

Segundo Chiavenato (2010, p. 367):

> Treinamento é o processo sistemático que envolve uma mudança de habilidades, conhecimento, atitudes ou comportamento dos empregados, estimulando-os a serem mais produtivos na direção do alcance dos objetivos organizacionais.

Assim, pode-se afirmar que a partir do correto entendimento de suas atividades e objetivos, os colaboradores tornam-se mais atentos às necessidades atendidas pelas suas atribuições, tornando-se assim, mais produtivos.

Para Milkovich e Boudreau (2010, p.338) Treinamento é um processo sistemático para promover a aquisição de habilidades, regras, conceitos ou atitudes que resultem em uma melhoria da adequação entre as características dos empregados e as exigências dos papéis funcionais. Dentro de um programa de treinamentos, é prudente considerar o conjunto de características dos trabalhadores que compõe um processo. Métricas meramente quantitativas não representam a efetividade das informações transmitidas ou habilidades desenvolvidas pelos colaboradores durante os treinamentos. Mapear e buscar o perfil mais adequado a cada processo pode potencializar os resultados dos treinamentos e melhorar muito a *performance* das atividades.

Marras (2011, p. 133) defende que: "treinamento é um processo de assimilação cultural a curto prazo que objetiva repassar ou reciclar conhecimentos, habilidades ou atitudes relacionadas diretamente à execução de tarefas ou à sua otimização no trabalho". De fato, o treinamento dever oferecer ao treinado, o conjunto de informações e técnicas indispensáveis à correta realização das atividades. Os padrões devem ser corretamente estabelecidos, porém, é natural que se dissolvam ao longo do tempo e neste sentido, os treinamentos de reciclagem se fazem necessários.

Conforme Toledo (1986, p.88) "Treinamento na empresa é ação de formação e capacitação de mão-de-obra, desenvolvida pela própria empresa, com vistas a suprir suas necessidades". O conjunto de definições dos autores acima citados, demonstra que o treinamento é um processo de educação profissional desenvolvido pela empresa, com objetivo de capacitar as pessoas para suprir suas necessidades.

A decisão pela implantação ou não de um programa de treinamentos envolve diversos fatores como: análise da empresa e seus objetivos, mapeamento das tarefas e dos recursos humanos, identificação do comportamento dos colaboradores, avaliação dos conhecimentos existentes, identificação dos recursos disponíveis para realização dos treinamentos, e definir quais áreas necessitam de algum tipo de treinamento. O processo de avaliação do programa de treinamentos consiste na obtenção de informações sobre os efeitos que este programa pode causar nos resultados da empresa. Portanto, se a empresa possui como meta melhorar os índices de qualidade, a mensuração sobre a eficácia do treinamento será definida através dos números, ou seja, comparar os patamares que a empresa obteve antes e após o processo de treinamento. Aprimorar constantemente o programa de treinamentos também é fundamental, pois os processos estão em constante evolução, principalmente nas empresas em que a gestão de melhoria contínua se faz presente.

Este trabalho propõe uma metodologia de implantação de programa de treinamento estruturado, o qual consiste em uma forma de aprendizagem acompanhada por orientador junto aos que necessitam de treinamento. O formato deste tipo

de programa requer que os treinamentos sejam essencialmente realizados no próprio local de trabalho.

O treinamento deve seguir algumas fases para atingir o objetivo sem que comprometa o resultado final da ação. França (2001, p. 88) diz que "os processos e as atividades de treinamento devem atuar de forma integrada com os outros órgãos e atividades da área de Recursos Humanos, que se relacionam com o treinamento". As outras áreas que França (2001) cita são: recrutamento e seleção, acompanhamento e avaliação, administração de cargos e remuneração, controle pessoal e administração de benefícios.

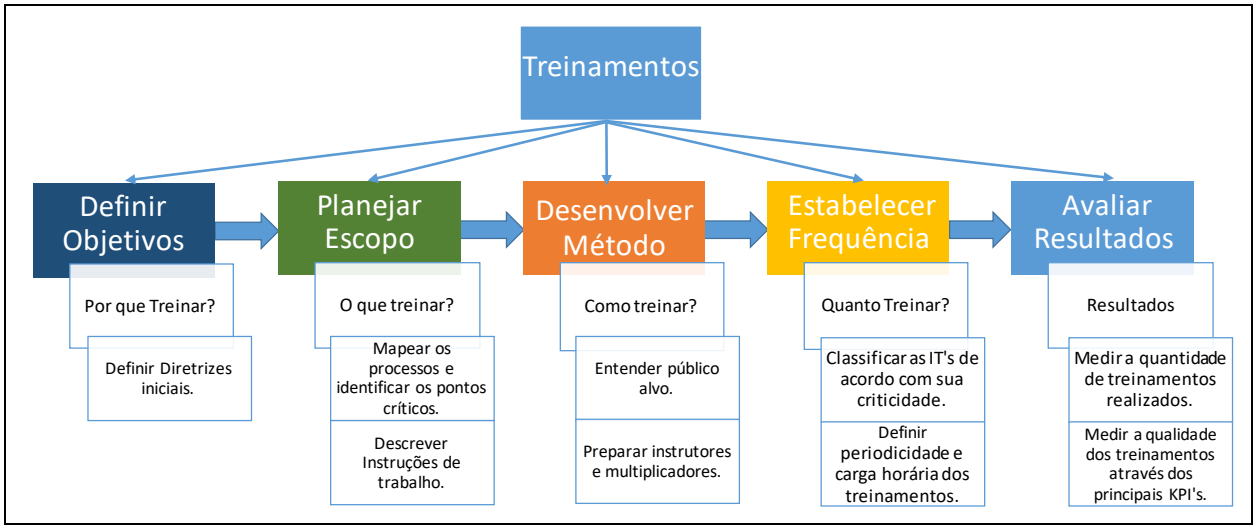
3. Método de Pesquisa

Este trabalho visa fornecer uma metodologia de implementação de programa de treinamentos que seja capaz de interferir positivamente nos principais indicadores de desempenho das empresas, através da qualificação profissional no ambiente de trabalho e da melhoria na execução dos seus processos. A metodologia proposta é desenvolvida através da construção de cinco pilares: Objetivo, Escopo, Método, Frequência e Resultados, os quais conduzem todo o projeto de forma organizada e estruturada.

Visando ter maiores evidências da eficácia da metodologia de treinamentos proposta neste trabalho, a mesma foi aplicada de forma prática no processo de Expedição de uma empresa têxtil do Centro Oeste brasileiro. A empresa analisada atua há mais de 11 anos neste segmento, fornecendo artigos nacionais e importados de cama, mesa e banho, decoração sala, acessórios de cozinha, entre outros, para todo o território brasileiro. A escolha desta referida empresa justifica-se pelo fato de a mesma vir encontrando dificuldades em seus processos internos, tendo um cenário propício para a aplicação da metodologia proposta.

Muitas organizações acreditam que o objetivo do treinamento é a resolução de problemas pontuais, principalmente após tais ocorrências, quando na verdade, os treinamentos previnem os desvios nos padrões dos processos e criam espaço para melhorias. Dessa forma, é correto afirmar que, antes de implantar um programa de treinamentos é preciso que a organização defina onde quer chegar e prepare seu ambiente, resolvendo os problemas mais evidentes e gerando condições mínimas de padrão e organização. Do contrário, vários problemas podem acabar sendo padronizados durante a atividade de descrição dos processos. A figura 1 mostra o organograma com os cinco pilares citados.

Figura 1 - Organograma cinco pilares



Fonte: Os autores.

A seguir, cada pilar e seus componentes são detalhados, visando gerar aprofundamento na metodologia de implementação de programa de treinamentos citada.

3.1 Definir Objetivos: Por que treinar?

Algumas questões iniciais devem ser esclarecidas pelos gestores para a correta definição do projeto de preparação da empresa. Preparação esta, que visa criar um ambiente minimamente organizado para que o programa de treinamentos possa ser desenvolvido satisfatoriamente. Esta questão refere-se aos interesses da organização. Um diagnóstico preliminar pode mostrar a real situação dos processos nos quesitos quantitativo e qualitativo. O treinamento, aplicado de forma isolada, sem conexão com os reais problemas, não agrega valor e gera desperdícios para a organização. Neste ponto, a causa raiz do problema deve ser insistentemente buscada. A cuidadosa análise dos indicadores existentes é fundamental para a definição das metas e estratégias, porém, na ausência de indicadores, deve-se prioritariamente criar os sistemas de controle e coleta de dados. É verdadeiro afirmar que a definição das metas e objetivos de uma empresa passa pelo conhecimento de suas capacidades produtivas e do entendimento sobre a qualificação atual de seus colaboradores. Neste contexto, o objetivo do programa de treinamentos deve nascer ligado aos principais objetivos da organização que podem ser aumentar faturamento, reduzir o índice de reclamações, melhorar os aspectos relacionados à segurança no ambiente de trabalho e outros. Definitivamente, saber os motivos os quais levam os gestores a decidir investir em treinamentos é primordial.

3.2 Planejar Escopo: O que treinar?

Após o entendimento dos reais objetivos da organização, busca-se pelo detalhamento das atividades e processos que apresentem baixo desempenho e que sejam considerados determinantes. Neste ponto, a metodologia proposta utiliza o Mapeamento de Fluxo de Valor ou VSM (*Value Stream Mapping*), com o intuito de levantar todas as informações e particularidades dos processos, bem como suas capacidades produtivas e *lead times*. Em um processo de baixo desempenho, é necessário entender se a deficiência é oriunda de falhas operacionais ou de equipamentos, visto que a metodologia proposta atua na redução das falhas operacionais. Não há sentido em investir em treinamentos de processos antes da resolução de problemas estruturais como falta de manutenção nos equipamentos ou falta de padrão operacional. Portanto, esta metodologia de estruturação de treinamentos prevê a implantação do sistema 5S para resolver questões como falta de padronização e organização. Dentro do pilar Escopo, o VSM, mostrará as deficiências dos processos, assim como os pontos que exigem maior atenção e acompanhamento por parte dos gestores da empresa. Aqui, os processos são revisados, melhorados, descritos e as instruções de trabalho referentes a estes processos são construídas.

Através do VSM, os processos são descritos e organizados por etapas na forma de Instruções de Trabalho (IT) e cada uma delas deve referenciar o indicador do processo do qual faz parte. Os processos devem ser cuidadosamente estudados pela área da Qualidade e descritos com o auxílio dos colaboradores mais experientes. Inicia-se dessa forma, a padronização do trabalho.

3.3 Desenvolver Método: Como treinar?

Após a preparação do ambiente corporativo, em que são criados os pontos de controle, as metas redefinidas e os processos detalhados e descritos, a forma como os treinamentos serão conduzidos deve ser planejada. Os treinamentos dificilmente surtirão efeito se não forem bem estruturados e aplicados da forma adequada. Para a definição de como treinar, a metodologia proposta prevê situações de extrema relevância: Analisar Público Alvo e Preparar Instrutores e Multiplicadores. Marras (2011, p.144) cita que “cabe ao planejamento, em segundo plano, organizar as prioridades entre o necessário e o possível, focando os recursos disponíveis e as necessidades gerais”.

3.4 Estabelecer frequência: Quanto treinar?

Tão importante quanto o conteúdo do treinamento, a quantidade e a frequência destes treinamentos deve ser ajustada para atender aos objetivos de cada processo, podendo variar de empresa para empresa. Estas métricas devem ser constantemente revisadas de forma a otimizar recursos, pois é comum em qualquer programa de treinamentos, a atribuição de anomalias de processos à carga horária ou a frequência dos treinamentos. Para auxiliar neste cenário, deve-se classificar as Instruções de Trabalho em categorias de complexidade de processos. Esta classificação auxiliará na definição da frequência dos treinamentos, bem como a sua carga horária. Quanto mais crítico e complexo for o processo, maior a necessidade de treinamentos. Na metodologia proposta, os processos, bem como suas instruções de trabalho, são classificados como leves, moderados e críticos.

3.4 Avaliar Resultados

O Objetivo da avaliação de resultados é medir os resultados alcançados e compará-los às metas definidas pela organização. Quando não se alcança os resultados esperados, torna-se necessário um replanejamento das ações a serem desenvolvidas. O processo de treinamento, é um processo cíclico que necessita de constantes ajustes até que se alcance o resultado esperado. Por esta razão, todas as etapas dos processos de treinamentos são importantes e não há como uma etapa ter sucesso sem que as etapas anteriores também o tenham. Referenciar os resultados aos indicadores de maior expressão dos setores pode trazer desconfortos à Gestão se tais indicadores não forem bem estruturados e definidos com base nas capacidades reais dos processos. É importante lembrar que os treinamentos compõem apenas uma parte do conjunto de ações a serem desenvolvidas pela Gestão na busca pelos objetivos principais da organização.

Supondo que, em um determinado quadro de Gestão à Vista, existem dois indicadores. Um deles mede o percentual de anomalias de um determinado processo. O outro mede a quantidade de treinamentos em horas. Caso o primeiro indicador esteja fora da meta e o segundo indicador esteja dentro da meta, uma investigação minuciosa se faz necessária, pois é provável que os treinamentos não estejam sendo aplicados de forma eficaz. Os treinamentos devem de fato interferir nos resultados e sendo assim, é fundamental que os colaboradores treinados conheçam bem os indicadores das suas áreas.

4. Análise dos Dados

O detalhamento das etapas de implantação da metodologia de treinamentos proposta está descrito a seguir.

4.1 Definir objetivos

Para implantar um programa eficiente de treinamentos, as empresas devem primeiramente refletir sobre suas condições atuais e os objetivos deste programa, ou seja, a organização precisa entender quais impactos são desejados sobre o seu planejamento estratégico. A avaliação do grau de padronização de seus processos é fundamental para a definição das metas e pode ser medido através de diversos indicadores. Para Rodrigues *et al.* (2009), os objetivos são entendidos por resultados quantitativos e qualitativos desejados pela empresa.

Já para Costa (2007), os objetivos e metas também têm a finalidade de propor desafios ao planejamento estratégico. Nas empresas, é comum investir tempo e dinheiro aplicando treinamentos internos desconexos dos seus principais indicadores de desempenho. Geralmente buscam aplicar treinamentos mediante condições adversas ou após identificação de problemas pontuais nos seus processos. Frequentemente negligenciam os indicadores de Rotatividade e *Turn Over* e permitem que funções sejam delegadas aos novos colaboradores sem que estejam de fato preparados. As diretrizes iniciais do programa de treinamentos devem ser desenhadas para incentivar os colaboradores no desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e atitudes de forma a influenciar positivamente os resultados da organização.

Portanto, é evidente a necessidade de "preparar o terreno" eliminando os problemas mais evidentes e buscar uma consciência organizacional minimamente capaz de absorver novas metodologias.

4.2 Planejar Escopo

4.2.1 Mapeamento dos Processos

De acordo com Jones & Womack (2004), o VSM *(Value Stream Mapping)* ou MFV (Mapeamento de Fluxo de Valor) é o simples processo de observação direta do fluxo de informação e de materiais conforme eles ocorrem, resumindo-os visualmente e vislumbrando um estado futuro com melhor desempenho. Considerada essa definição, observa-se que o principal objetivo do MFV é conseguir uma visualização clara dos processos de manufatura e de alguns de seus desperdícios, bem como medidas eficazes de análise que auxiliem no projeto de otimização do fluxo e eliminação de desperdícios. Durante o mapeamento é possível identificar a existência de procedimentos operacionais mal definidos, incompletos, desatualizados ou até mesmo a ausência de procedimentos descritos.

Ao mapear os processos, os pontos de controle existentes podem ser questionados e novos controles podem ser implantados de acordo com as reais necessidades. O principal objetivo do VSM neste contexto é evidenciar pontos de melhoria que possam ser abordados e rapidamente resolvidos, com o objetivo de evitar que processos claramente ineficientes ou até mesmo desnecessários sejam padronizados. Após ter os processos mapeados e os indicadores definidos, a implantação do programa 5S se faz necessária para a padronização e

estabilidade das atividades da empresa. Segundo Campos (1999), um Programa 5S visa mudar a maneira de pensar das pessoas na direção de um melhor comportamento, para toda a sua vida. O Programa 5S não é somente um evento episódico de limpeza, mas uma nova maneira de conduzir a empresa com ganhos efetivos de produtividade. Para Ho *et al.* (1996), a prática de um Programa 5S visa estabelecer e manter um ambiente de qualidade em uma organização.

4.2.2 Definição dos Indicadores de Desempenho

Segundo Hummler (1994, p. 168) "as medidas sozinhas não mostram absolutamente nada, elas precisam estar agrupadas estrategicamente em um sistema de indicadores de desempenho organizacional para que os gestores da alta administração possam agir de maneira eficiente, e assim, conseguir atingir os objetivos traçados". "Não se gerencia o que não se mede, não se mede o que não se define, não se define o que não se entende e não há sucesso no que não se gerencia" (William Edwards Deming). Mapear, entender, criar ou redefinir os indicadores da empresa é o primeiro passo para o planejamento do programa de treinamentos.

Os indicadores devem, de fato possuir ligação clara com os objetivos da empresa. Preferencialmente, ligados à Missão, Visão e Valores da organização. Precisam estar com as metas ajustadas, factíveis e devem traduzir a situação real dos processos. Indicadores eficientes são aqueles que possuem coletas confiáveis de dados. Do contrário, podem levar a tomadas de decisões equivocadas e muitas vezes causando prejuízos. É primordial que os colaboradores entendam os indicadores e a que se destinam para que possam orientar-se em busca dos objetivos da organização. Segundo Hronec (1994, p. 4), "as medidas de desempenho devem induzir a estratégia em toda a organização, para que todas as pessoas da companhia entendam o que ela é, e como seu trabalho e desempenho estão vinculados àquela estratégia em geral". Os conceitos e as bases de cálculos precisam fazer sentido para que não se tornem mais uma fonte de desperdícios, gerando discussões alheias ao que realmente importa para a organização.

A política de treinamentos proposta neste artigo está diretamente ligada aos KPI's dos processos, mas também deve possuir suas próprias metas medindo a quantidade de horas de treinamento. Um indicador de Qualidade fora da meta, por exemplo, remete inicialmente à capabilidade dos processos, mas está também fortemente ligado à qualidade dos treinamentos realizados com os colaboradores. Este mesmo indicador, pode sugerir também que a quantidade de horas de treinamentos não foi realizada conforme o plano.

4.2.3 Descrever as Instruções de Trabalho

Ao construir uma Instrução de Trabalho (IT) é importante considerar que este documento descreverá a execução de uma determinada atividade, portanto deverá ser descrita em detalhes, para que qualquer colaborador, ao executar tal atividade, consiga obter resultados esperados. As Instruções de Trabalho (IT) devem ser bem redigidas, com texto claro, simples e de fácil compreensão. John Medina (2008), biólogo molecular da Escola de Medicina da Universidade de Washington afirma que as apresentações textuais e orais são muito menos eficientes para certos tipos de informação do que apresentações contendo imagens. Se a informação for apresentada oralmente, as pessoas lembram cerca de 10%, testadas 72 horas depois da exposição. A porcentagem cresce para até 65% ao acrescentar uma imagem. As imagens funcionam melhor que o texto porque o cérebro enxerga o texto como inúmeras palavras em miniatura. Para Medina (2008), "o texto sufoca não porque não é suficientemente parecido com imagens, mas sim porque é muito parecido com imagens. Para nosso Córtex, inquietantemente, as palavras não existem".

A estrutura das Instruções de Trabalho deve ser padronizada para todos os processos da empresa.

Exemplo de estrutura para Instruções de Trabalho:

- Logotipo da Empresa;
- Título da Instrução de trabalho;
- Código da Instrução de Trabalho;
- Nome do responsável pela elaboração e aprovação;
- Data da emissão;
- Número da revisão;
- Número total de páginas da Instrução de Trabalho;
- Conteúdo;
- Registros, quando necessários;
- Anexos, quando necessários.

4.3 Desenvolver Método

4.3.1 Descrever as Instruções de Trabalho

O RH da empresa desempenha um papel fundamental neste quesito, pois levanta as informações necessárias sobre os colaboradores como: grau de escolaridade, faixa etária, sexo e tempo na empresa. Estas informações ajudam a entender o público e traçar o perfil operacional de cada área da empresa. Provavelmente, ajustes no perfil serão necessários através da correta seleção das pessoas que atuam em cada processo e isto pode significar transferências laterais, contratações ou até mesmo, desligamentos.

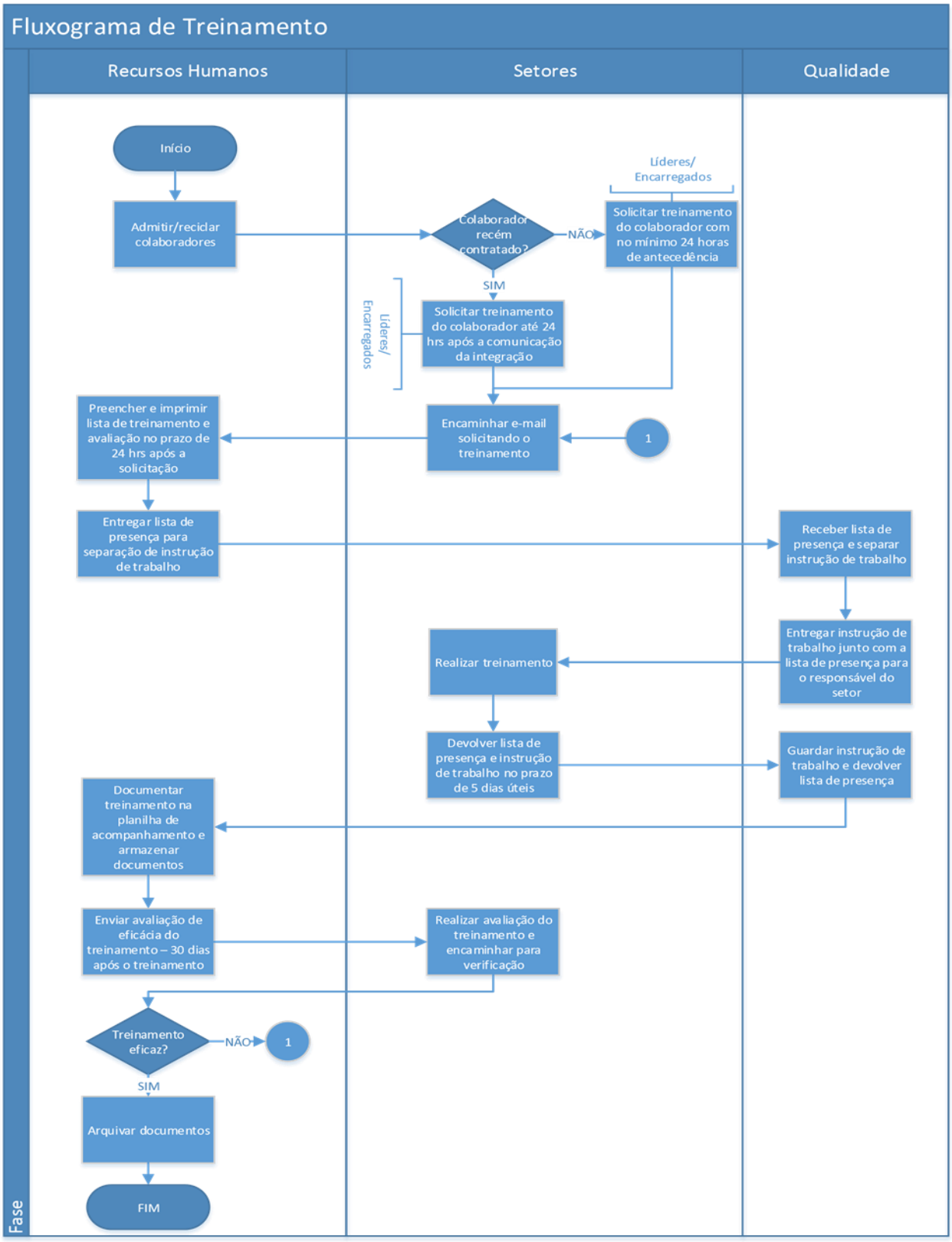
4.3.2 Preparar Instrutores e Multiplicadores

Novamente o RH desempenha um papel determinante para o sucesso da metodologia proposta. A escolha dos instrutores e multiplicadores interfere diretamente na qualidade dos treinamentos, e por esta razão, deve ser mais assertiva possível. Após a escolha, um trabalho de preparação destes instrutores e multiplicadores, desenvolvido pelo RH da empresa, se faz necessário. Estes colaboradores devem entender claramente os objetivos dos treinamentos, assim como os indicadores de desempenho da empresa. A preparação dos espaços ou locais para treinamentos também é de suma importância e é fundamental investir em recursos tecnológicos adequados para facilitar a comunicação com os colaboradores.

4.3.3 Definir Fluxograma para Controle de Treinamentos

O programa de Treinamentos deve funcionar como um processo, com todas as suas etapas e responsabilidades descritas. Todos os controles devem ser constantemente atualizados. O Fluxograma proposto abrange todas as áreas, sendo que as áreas da Qualidade e RH devem controlar os cronogramas e acompanhar os resultados. A figura 2 apresenta o fluxograma proposto para a organização e controle do processo de treinamentos.

Figura 2 – Fluxograma para o Processo de Controle de Treinamentos.



Fonte – Os autores.

4.4 Estabelecer Frequência

4.4.1 Classificação das Instruções de Trabalho

Após redigir as Instruções de Trabalho necessárias, ou seja, documentar todas as etapas dos processos, deve-se classificá-las quanto a sua criticidade. Os critérios devem ser utilizados de acordo com as particularidades da organização. Esta metodologia propõe as seguintes classificações:

- Leve

Esta classificação refere-se às instruções de atividades básicas e primárias nos processos. Atividades simples as quais podem ser facilmente aprendidas e que não exigem alto grau de instrução para serem realizadas. São atividades que geralmente não exercem impactos significativos no restante dos processos e que os erros são facilmente identificados. Nesta classificação, os treinamentos são menos frequentes e devem ser realizados de forma simples, clara e objetiva.

- Moderada

Uma Instrução de Trabalho Moderada está relacionada às atividades que interferem parcialmente no processo. Atividades que possam causar efeitos negativos em outros processos ao serem realizadas de forma ineficiente. Atividades que possam gerar perdas, mas que, cujos erros ou defeitos possam ser identificados ainda no ponto de geração. Nesta classificação, os processos podem apresentar algum tipo de risco à segurança dos colaboradores e riscos de danos em equipamentos. Podem também afetar o atendimento aos clientes.

- Crítica

A classificação Crítica refere-se às instruções de trabalho de processos que exigem maior precisão. Atividades que não oferecem flexibilidade em relação ao resultado e que possuem impacto direto nos processos posteriores e/ou anteriores. Atividades cujas anomalias não são facilmente identificadas na origem. Processos que apresentam alto grau de risco à segurança e ao meio ambiente são também classificados como críticos. Na tabela 1, os autores demonstram como classificar os processos dentro da metodologia proposta.

Após a definição da complexidade das instruções de trabalho, é preciso montar o plano anual de treinamentos, com metas mensais em horas de treinamentos. Cada área possui seu próprio plano, de acordo com a quantidade de instruções de trabalho, a criticidade dos processos e o número de colaboradores. Estes fatores auxiliam na definição da quantidade de horas de treinamento a ser aplicada a cada colaborador, porém, cada empresa determina esta quantidade de acordo com as particularidades e complexidades de seus processos. A tabela 2 mostra um exemplo de plano em que as horas de treinamento para cada complexidade são:

Leve – 0,5 horas mensais/colaborador,

Moderada – 01 hora mensal/colaborador,

Crítica – 02 horas mensais/colaborador.

Deve-se criar um indicador de horas de treinamentos e, preferencialmente, montar uma gestão visual deste indicador de forma a demonstrar a ligação com os principais indicadores da empresa. Por exemplo, se uma determinara área apresenta um elevado número de falhas operacionais, pode-se considerar fatores como:

- Processos mal desenhados ou de difícil execução;

- Perfil inadequado dos colaboradores para a execução das atividades;

- Falta de treinamentos ou baixa qualidade dos mesmos;

Sobretudo, a elaboração e execução do plano de treinamentos auxilia no entendimento dos dois primeiros tópicos, pois as discussões acerca do tema levantam questões pertinentes à definição e construção dos processos e até mesmo à qualificação dos colaboradores contratados. É importante o entendimento de que o programa de treinamentos não resolverá por si só os dois primeiros fatores, mas trará estabilidade aos processos e maior confiabilidade às atividades realizadas.

O plano deve ser rigorosamente cumprido e acompanhado pelos gestores, tendo o setor de Recursos Humanos como responsável pelo controle dos formulários de assinaturas que comprovam que o colaborador de fato recebeu os treinamentos pertinentes a sua atividade. Na tabela 2, os autores exemplificam a montagem do cronograma anual de treinamentos.

PROCESSOS / CRITÉRIOS	Interação com outras áreas/ processos	Deve possuir treinamento?	Grau de Escolaridade necessário no processo.	O Processo possui Indicador Próprio?	Fácil Identificação de erros?	Sua complexidade da correção do erro.	Qualidade do Produto.	Risco de Quebra?	Meio Ambiente?	Riscos em equipamentos	Atendimento ao Cliente.	Leve - 7 a 12 pontos Moderada - 13 a 19 pontos Crítica - 20 a 26 pontos	
	1 - Baixa 2 - Média 3 - Alta	0 - Não 1 - Sim	1 - 1º Grau 2 - 2º Grau 3 - 3º Grau	0 - Não 1 - Sim	0 - Sim 1 - Não	1 - Baixa 2 - Média 3- Alta	1 - Baixo 2 - Médio 3- Alto	1 - Baixo 2 - Médio 3- Alto	1 - Baixo 2 - Médio 3- Alto	1 - Baixo 2 - Médio 3- Alto	1 - Baixo 2 - Médio 3- Alto	PONTUAÇÃO	CLASSIFICAÇÃO
Processo 1	1	0	1	0	0	1	1	1	1	1	1	9	LEVE
Processo 2	2	1	2	1	1	2	1	1	2	2	3	18	MODERADA
processo 3	3	1	2	1	1	2	3	3	1	3	2	22	CRÍTICA
processo 4	2	0	2	1	0	1	3	1	1	2	2	15	MODERADA
processo 5	1	1	1	0	1	1	2	1	2	1	1	12	LEVE
processo 6	1	0	2	0	1	1	3	1	1	1	1	12	LEVE
processo 7	2	1	2	1	0	2	3	2	1	1	3	18	MODERADA

Tabela 1 – Classificação de Complexidade dos Processos.

Fonte – Os autores.

Tabela 2 – Exemplo de Cronograma Anual de Treinamentos de Processos.

SETOR	Descrição dos Processos	Nº de Colab. / Processo	COMPLEXIDADE			Cronograma - Horas de Treinamentos		
			Leve	Moderada	Crítica	jan/17	fev/17	mar/17
Produção	Processo 1	4	X			0,5	0,5	0,5
	Processo 2	2		X		1	1	1
	Processo 3	3			X	2	2	2
	Processo 4	2		X		1	1	1
	Processo 5	4	X			0,5	0,5	0,5
	Processo 6	4	X			0,5	0,5	0,5
	Processo 7	6		X		1	1	1
TOTAIS		25				6,5	6,5	6,5

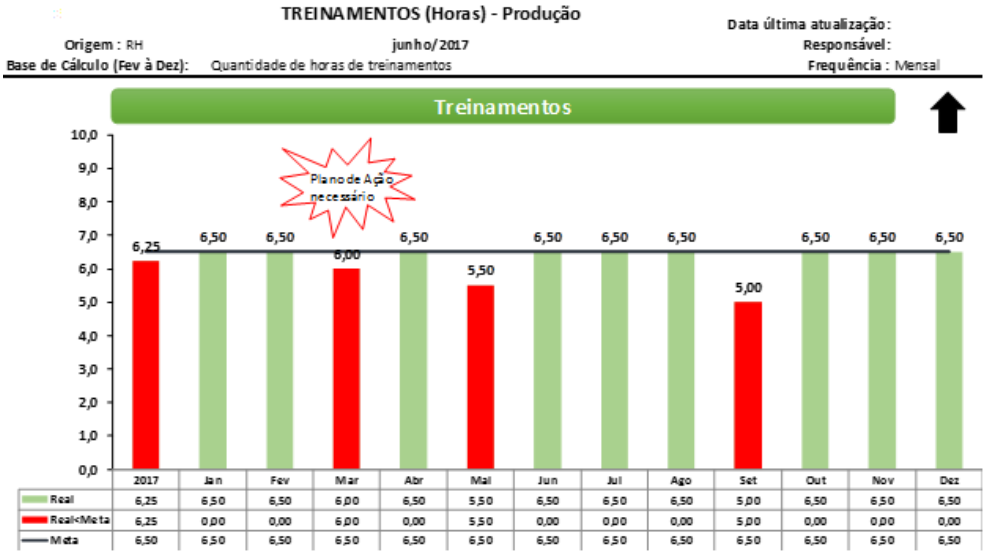
Fonte: Os autores.

4.5 Avaliar os Resultados

4.5.1 Medir a Quantidade de Treinamentos Realizados

Na metodologia proposta, é necessário cumprir a carga horária de treinamentos conforme planejamento prévio. O não atingimento das metas mensais deve ser evidenciado em forma de indicador gráfico, preferencialmente no quadro de Gestão à Vista. Assim, nos períodos em que a carga horária for menor que o previsto, planos de ações são necessários para que as horas sejam recuperadas e para que o próximo período seja realizado normalmente. Na figura 3, os autores sugerem um indicador de quantidade de horas de treinamentos.

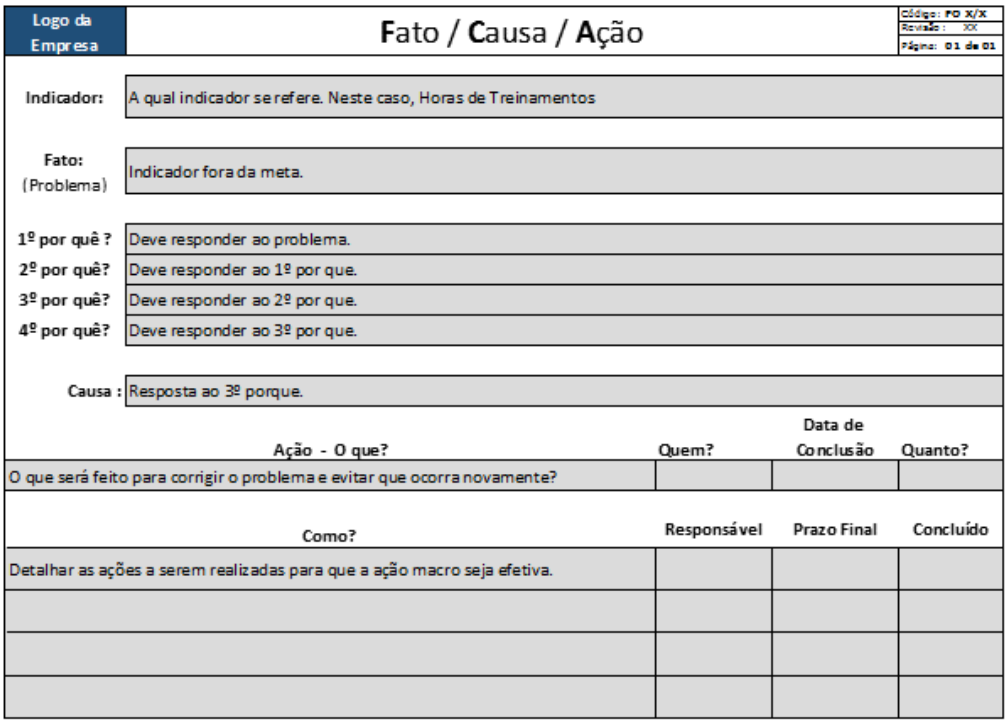
Figura 3 – Exemplo de Indicador de Horas Mensais de Treinamentos.



Fonte: Os autores.

A figura 4 demonstra o modelo de plano de ações sugerido pela metodologia em questão.

Figura 4 – Modelo de Plano de Ação.



Logo da Empresa	Fato / Causa / Ação	Código: FO X/X Revisão: XX Página: 01 de 01
Indicador:	A qual indicador se refere. Neste caso, Horas de Treinamentos	
Fato: (Problema)	Indicador fora da meta.	
1º por quê ?	Deve responder ao problema.	
2º por quê?	Deve responder ao 1º por que.	
3º por quê?	Deve responder ao 2º por que.	
4º por quê?	Deve responder ao 3º por que.	
Causa :	Resposta ao 3º porque.	

Ação - O que?	Quem?	Data de Conclusão	Quanto?
O que será feito para corrigir o problema e evitar que ocorra novamente?			

Como?	Responsável	Prazo Final	Concluído
Detalhar as ações a serem realizadas para que a ação macro seja efetiva.			

Fonte: Os autores.

4.5.2 Avaliar a Eficácia dos Treinamentos

Esta avaliação é de interesse da Diretoria e Acionistas, pois através dela é possível identificar se o treinamento contribuiu para os resultados do negócio e para avaliar se o programa influencia ou não nos resultados da empresa. Após o treinamento, é preciso acompanhar os indicadores relacionados ao processo em questão e observar as alterações positivas e negativas nos resultados. Acompanhar a quantidade de horas de treinamentos por pessoa também é fundamental para garantir que todos foram

realmente treinados e identificar possíveis rupturas. Nesta metodologia, se um treinamento foi realizado conforme o plano e foi bem avaliado pelos colaboradores, é muito provável que o indicador do processo treinado apresente constância ou melhora. Como resultados, é possível citar o aumento das vendas, a redução de custos, a diminuição de reclamações sobre problemas de qualidade e entrega, melhora dos níveis de serviço em geral, melhoria na pesquisa de clima, ou seja, os indicadores que podem potencializar ganhos financeiros ou minimizar perdas.

Para uma avaliação eficaz, pode-se utilizar o modelo de avaliação de treinamentos desenvolvido por Donald Kirkpatrick, professor universitário e ex-presidente da Associação Americana de Treinamento e Desenvolvimento. Este modelo possui quatro níveis de avaliação:

- Avaliação de Reação: visa entender como os treinandos percebem o conteúdo abordado e a relevância para o desenvolvimento pessoal e profissional e como reagem ao método de treinamento e ao instrutor.
- Avaliação de Aprendizagem: verifica se houve ganho de novos conhecimentos, habilidades após os treinamentos.
- Avaliação de Comportamento: busca observar o comportamento dos colaboradores em relação aos novos conhecimentos adquiridos após os treinamentos. Avalia se os novos conhecimentos e habilidades estão sendo aplicados.
- Avaliação dos resultados: observa a eficácia do programa de treinamentos e os impactos nos objetivos do negócio.

4.6 Aplicação da Metodologia de Treinamentos Proposta em uma Empresa Têxtil

Visando ter maiores evidências da eficácia da metodologia de treinamentos proposta neste trabalho, a mesma foi aplicada de forma prática no processo de Expedição de uma empresa têxtil do Centro Oeste brasileiro, sendo esta aplicação descrita a seguir.

Definir Objetivos: Por que treinar?

A empresa em questão possuía índices muito abaixo do esperado no indicador de Assertividade de Entrega de Pedidos. Somente o fato de não haver política formal de treinamentos justifica a implantação do programa proposto. A Assertividade de Entrega é um dos mais importantes indicadores da operação, visto que reclamações e consequentes devoluções trazem danos muitas vezes irreparáveis a qualquer organização. A empresa desejava melhorar seus índices de entrega e a falta de treinamentos foi um dos fatores apontados no estudo dos processos de Expedição.

Planejar Escopo: O que treinar?

Os processos da área de Expedição da empresa apresentavam grandes variações e eram constantemente questionados. O Mapeamento do Fluxo de Valor criou condições de redefinir estes processos e estabelecer os padrões necessários. Muitos pontos foram classificados como críticos, dos quais se destacavam a falta de critérios para a conferência dos produtos, falhas no endereçamento dos pedidos e, principalmente, a falta de padrão para a conferência e embarque dos pedidos. Neste setor da empesa, os treinamentos eram raros, exigindo assim, a criação de um programa inicial de treinamentos em todos as atividades. Os processos foram padronizados e descritos nas Instruções de Trabalho (IT's) e com base nestas IT's, as rotinas de treinamentos foram planejadas.

Desenvolver Método: Como treinar?

Após a análise do grau de instrução dos colaboradores, os métodos de treinamento foram definidos. As áreas de Qualidade, responsável pelo programa de treinamentos, e RH da empresa, optaram por treinamentos mais interativos, com realização de dinâmicas para a melhor fixação da base teórica e simulação de situações práticas, abordando os impactos em outros processos da empresa. O fluxograma de treinamentos, conforme mostra a figura 2, foi utilizado como padrão para o controle dos eventos.

4.6.1 Estabelecer frequência: Quando treinar?

As Instruções de Trabalho foram criadas com base no Mapeamento de Fluxo de Valor e classificadas quanto à criticidade, conforme mostra a tabela 3.

Tabela 3 – Criticidade das IT's.

PROCESSOS / CRITÉRIOS	Interação com outras áreas/ processos	Deve possuir Back up?	Grau de Escolaridade exigido pelo processo.	O Processo possui Indicador Próprio?	Fácil Identificação de erros?	Complexidade da correção do erro.	Impacto na Qualidade do Produto.	Risco de segurança?	Existe risco ao Meio Ambiente?	Riscos em equipamentos?	Impacto no atendimento ao Cliente.	leve - 07 a 12 pontos Moderada - 13 a 19 pontos Crítica - 20 a 26 pontos	
	1 - Baixa 2 - Média 3 - Alta	0 - Não 1 - Sim	1 - 1º Grau 2 - 2º Grau 3 - 3º Grau	0 - Não 1 - Sim	0 - Sim 1 - Não	1 - Baixa 2 - Média 3- Alta	1 - Baixo 2 - Médio 3- Alto	1 - Baixo 2 - Médio 3- Alto	1 - Baixo 2 - Médio 3- Alto	1 - Baixo 2 - Médio 3- Alto	1 - Baixo 2 - Médio 3- Alto	PONTUAÇÃO	CLASSIFICAÇÃO
Conferência Palete	3	1	2	0	1	2	1	1	1	1	3	16	MODERADA
Endereçamento	1	1	2	1	1	3	1	2	1	1	2	16	MODERADA
Preparação de Doca	1	1	2	0	0	1	1	1	1	1	2	11	LEVE
Conferência Carregamento	3	1	2	1	1	3	2	1	1	1	3	19	MODERADA

Fonte: Os autores.

Após a definição da criticidade das Instruções de Trabalho, a tabela 4 foi utilizada para o planejamento de frequência dos treinamentos iniciais e de reciclagem.

Tabela 4 – Planejamento de frequência dos treinamentos.

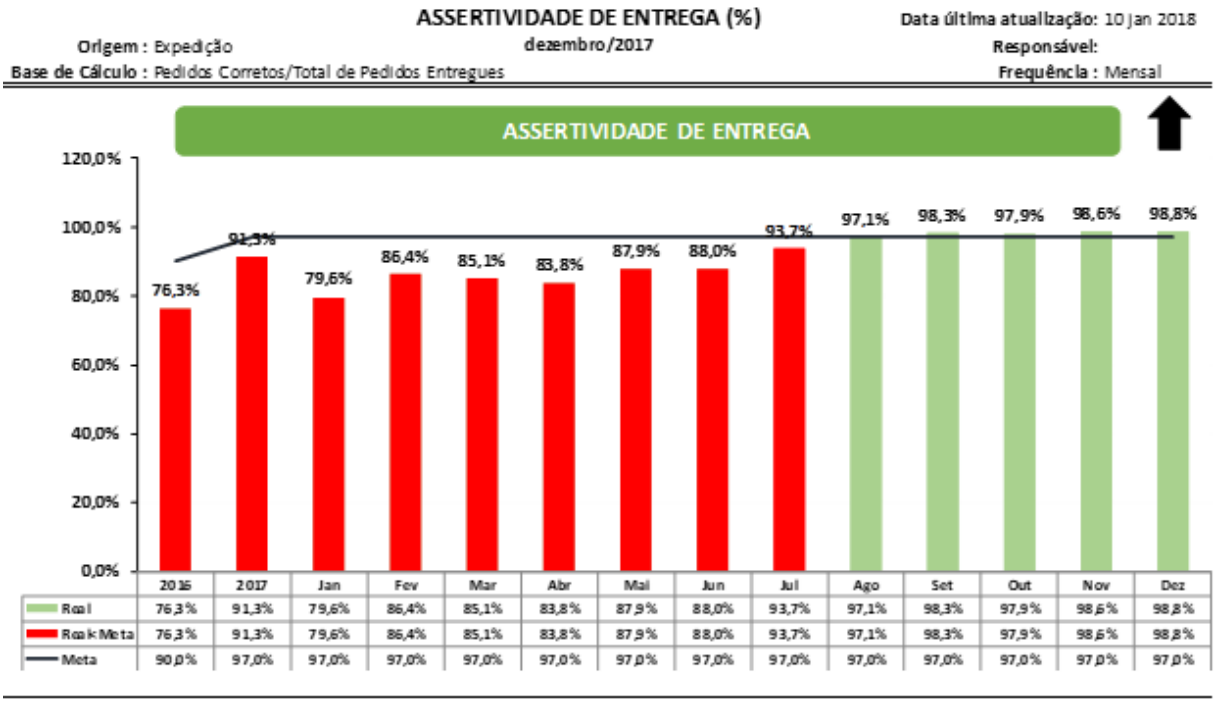
SETOR	Descrição dos Processos	Nº de Colab. / Processo	COMPLEXIDADE			Cronograma - Horas de Treinamentos					
			Leve	Moderada	Crítica	jun/17	jul/17	ago/17	set/17	out/17	nov/17
Expedição	Conferência Palete	4		X		1	1	1	1	1	1
	Endereçamento	2		X		1	1	1	1	1	1
	Preparação de Doca	4	X			0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5
	Conferência Carregamento	4		X		1	1	1	1	1	1
TOTAIS		14				3,5	3,5	3,5	3,5	3,5	3,5

Fonte: Os autores.

4.6.1 Avaliar Resultados

O programa de treinamentos proposto no artigo foi aplicado para melhorar os índices de assertividade de entrega de pedidos. Esta métrica é utilizada pela empresa em questão para controlar as entregas conforme o desejo dos clientes. Um pedido entregue corretamente é considerado desta forma quando o cliente recebe os produtos comprados na quantidade exata, com as características solicitadas e correspondendo exatamente o informado pela nota fiscal. Nesta aplicação, não foram abordadas questões relacionadas aos prazos de entrega. A metodologia proposta no artigo foi aplicada no início do mês de maio de 2017, conduzindo ao alcance da meta proposta a partir do mês de agosto de 2017, conforme mostra a figura 5.

Figura 5 – Indicador de Assertividade da Entrega.



Fonte: Os autores.

A aplicação prática da metodologia de treinamentos proposta neste trabalho no processo de Expedição da empresa têxtil citada, contribuiu muito para o melhor entendimento de como os resultados podem ser obtidos por meio da mesma.

4.7 Contribuições da Metodologia de Treinamentos Proposta

A metodologia de treinamentos proposta neste trabalho traz contribuições bastante significativas em várias esferas. Tanto a sociedade, quanto profissionais da área e a academia são influenciados pelos resultados que a metodologia pode propiciar.

A sociedade, pois os treinamentos contribuem para a formação de cidadãos mais esclarecidos e desenvolvidos, vindo a terem melhores condições de utilizarem de senso crítico e de estarem mais preparados para oportunidades que possam surgir no cotidiano.

Os profissionais, pois é cada vez maior a necessidade de se ter os processos padronizados nas organizações, e que existam rotinas de reciclagens e treinamentos referentes a estes processos, mas, de forma a se considerar a criticidade de cada processo. Isto evita a ocorrência de erros operacionais, e faz com que o senso de atualização esteja sempre presente.

A academia, pois a metodologia é constituída de forma inédita, sendo formada por meio de conhecimento empírico somado ao uso de conceitos da filosofia *Lean* e renomadas ferramentas, como o VSM (*Value Stream Mapping*) e 5S (Utilização, Organização, Limpeza, Padronização e Disciplina). O fato de a metodologia ser baseada na criação dos pilares, Objetivo, Escopo, Método, Frequência e Resultados, também gera um roteiro formal que exige um nível de disciplina mais aprofundado.

5. Análise dos Dados

Este trabalho apresenta uma proposta de implantação de programa de treinamentos, oferecendo um pacote de modelos e ferramentas aderentes ao planejamento das organizações que necessitam de maior qualidade na capacitação de seus colaboradores. A economia atual do país exige das empresas maior aproveitamento dos seus recursos, e neste sentido a metodologia proposta auxilia as organizações a elevar a qualidade de execução de seus processos. Obviamente, cada organização deve entender a sua situação atual e adaptar a metodologia à sua realidade. No entanto, a aplicação dos conceitos não se altera significativamente em diferentes organizações.

Perceber a rotina de treinamentos como processo e não como evento requer um conjunto de

procedimentos estruturados de forma a controlar as ações e promover melhorias quando necessário. Assim, a metodologia proposta cumpre seu papel na orientação dos gestores e dos profissionais de Qualidade e RH, para a gestão dos programas de treinamentos. A criação dos pilares sequência as atividades e propicia maior organização durante a implantação e as ferramentas e metodologias da Filosofia *Lean* auxiliam na reestruturação dos processos.

Referências

Campos, V. F. (1999). *TQC: Controle da Qualidade Total (no estilo japonês)*. Belo Horizonte: Editora de Desenvolvimento Gerencial.

Cardoso, F. (2016). *O Panorama do Treinamento no Brasil. São Paulo*. Disponível em: http://www.integracao.com.br/pesquisa-panorama-do-treinamento-no-brasil-2016.pdf Acesso em: 15 Jun. 2017.

Cruz, L. A. (2016). Uma análise sobre a influência do treinamento na qualidade do atendimento: estudo de caso na empresa torta de amor confeitaria Ltda. *Negócios em Projeção*, 7(1), 11-22.

Da Silva, D. S., & Cruz, L. (2016). *Planejamento e desenvolvimento do Treinamento*. Portal RH. Disponível em: http://www.rhportal.com.br/artigos-rh/planejamento-e-desenvolvimento-do-treinamento/ Acesso em: 10 Jul. 2017.

França, A. C. L. (2001). *Práticas de recursos humanos–PRH: conceitos, ferramentas e procedimentos*. São Paulo: Atlas, 2008.

GIL, A. C. (2011) *Projetos de Pesquisa: como elaborar*. São Paulo: Atlas.

Garcia, R. S. (2011). *Formulação de Objetivos e Metas*. Disponível em: http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/formulacao-de-objetivos-e-metas/57039/ Acesso em 10 Jul. 2017.

Hronec, S. M. (1994). *Sinais Vitais: usando medidas de desempenho da qualidade, tempo e custo para traçar a rota para o futuro da empresa*. São Paulo: Makron Books.

Levandowiki, M. H. (2015). *Treinamento e Desenvolvimento de Pessoas*. Portal RH. Porto Alegre. Disponível em: http://www.rhportal.com.br/artigos-rh/treinamento-e-desenvolvimento-de-pessoas-2/ Acesso em: 15 Jun. 2017.

Marras, J. P. (2011). *Administração de Recursos Humanos*. 14 ed. São Paulo: Saraiva.

Medina, J. J. (2010). *Brain Rules, 12 Principles for Surviving and Thriving at Work, Home, and School*. Pear Press.

Milkovich, G. T., & Boudreau, J. W. (2010). *Administração de Recursos Humanos*. São Paulo: Atlas.

Moreira, C. (2009) *Modelo de Avaliação de Kirkpatrick – Os Quatro Níveis de Avaliação de Aprendizagem*. Disponível em: https://claudiomoreira.wordpress.com/2009/07/28/modelo-de-avaliacao-de-kirkpatrick-%E2%80%93-os-quatro-niveis-de-avaliacao-da-aprendizagem/ Acesso em: 15 Jul. 2017.

Picchi, F. (2017). *Produtividade: Trabalhe "melhor" em vez de "fazer mais do mesmo"*. Época Negócios. São Paulo. Disponível em: https://epocanegocios.globo.com/colunas/Enxuga-Ai/noticia/2017/07/produtividade-trabalhe-melhor-em-vez-de-fazer-mais-do-mesmo.html. Acesso em: 20 Jul. 2017.

Rebelato, M. G., & Luitz, M. P. (2003). *Avaliação do Desempenho Organizacional*. *In*. Encontro Nacional de Engenharia de Produção (ENEGEP), XXIII, 21-24 Out., Ouro Preto, MG.

Rummler, G. A., & Brache, A. P. (1994). *Melhores Desempenhos das Empresas*. São Paulo: Makron Books.

Silva, C. E. (2003). *Implantação de um Programa 5S*. *In*. Encontro Nacional de Engenharia de Produção (ENEGEP), XXIII, 21-24 Out., Ouro Preto, MG.

Tavares, V. B. (2004). *Treinamento: Custo ou Investimento em Capital Intelectual*. Rio de Janeiro, 59f. Monografia (Especialização em Pedagogia Empresarial). Universidade Cândido Mendes. Rio de Janeiro (RJ).

Womack, J. P., & Jones, D. T. (2004). *A Máquina que mudou o Mundo*. Gulf Professional Publishing.

Process Training Program: Proposal for Implementation in a Textile Company

Abstract

In times of economic crisis, companies must seek to reduce waste in processes and optimize their resources so that they can remain competitive in the market. In this context, a consistently deployed training program can transform the work environment by generating improvements in organization, safety, organizational climate, quality and productivity. This paper aims to present a methodology proposal for the implementation of a training program based on the creation of the pillars, Objective, Scope, Method, Frequency and Results, and concepts of the Lean philosophy as Value Stream Mapping (VSM) and 5S (Use, Organization, Cleanliness, Standardization and Discipline), which was applied in a textile company, aiming to have more evidence of its effectiveness. This methodology not only seeks to provide the scope of program implementation, but also works on the most obvious causes of organizational problems. Therefore, the mapping of activities and the preparation of the environment for change is fundamental for success in the implementation and for the continuity of the training program. One of the most important points of this methodology is the classification of the complexity of the processes, which aims to highlight the most critical points in the structure. Through a set of questions to be answered by managers or professionals in the area of Quality and Processes, it is possible to better understand the impacts that each activity exerts on the results of the organization and to plan more efficiently the structure of training to employees. The application of the methodology in a textile company showed a significant improvement in the delivery of the orders to the customers.

Keywords: *Training, Indicators, Processes.*

Proceso de programa de capacitación: Propuesta de Implementación en una Empresa Textil

Resumen

En tiempos de crisis económica, es necesario que las empresas busquen reducir desperdicios en los procesos y optimizar sus recursos para que puedan mantenerse competitivas en el mercado. En este contexto, un programa de entrenamiento implantado de forma consistente puede transformar el ambiente de trabajo generando mejoras en organización, seguridad, clima organizacional, calidad y productividad. Este artículo tiene como objetivo presentar una propuesta de metodología para la implantación del programa de entrenamientos basado en la creación de los pilares, Objetivo, Alcance, Método, Frecuencia y Resultados, y en conceptos de la filosofía Lean como VSM (Value Stream Mapping) y 5S (utilización, organización, limpieza, estandarización y disciplina), la cual fue aplicada en una empresa textil, con el objetivo de tener mayores evidencias de la eficacia de la misma. Esta metodología no busca solamente proporcionar el alcance de implantación del programa, sino que actúa también en las causas más evidentes de los problemas de la organización. Por lo tanto, el mapeo de las actividades y la preparación del ambiente para cambios es fundamental para el éxito en la implantación y para la continuidad del programa de entrenamientos. Uno de los puntos más importantes de esta metodología es la clasificación de la complejidad de los procesos, la cual pretende resaltar los puntos más críticos en la estructura. A través de un conjunto de cuestiones a ser respondidas por los gestores o por los profesionales del área de Calidad y Procesos, es posible entender mejor los impactos que cada actividad ejerce sobre los resultados de la organización y planificar de manera más eficiente la estructura de entrenamientos a los colaboradores. La aplicación de la metodología en una empresa textil mostró significativa mejora en la entrega de las solicitudes a los clientes.

Palabras Clave: *Expectativa, Rendimiento, Satisfacción.*

Sobre os Autores

Fabiano Tives SALES

Especialista em Engenharia de Produção & Lean Manufacturing pelo Centro Universitário Farias Brito.
Rua José Lopes Sejopoles, 386 – Jardim das Paineiras – Três Lagoas – MS – Brasil – CEP 79641-210.
E-mail: fthives34@gmail.com

Mauricio Johnny LOOS

Pesquisador do Laboratório de Desempenho Logístico (LDL) da Universidade Federal de Santa Catarina. Diretor Executivo da Focus Desenvolvimento Organizacional.
Avenida Rosário Congro, 2827 – Jardim Angélica – Três Lagoas – MS – Brasil – CEP 79611-009.
E-mail: mauricioloos@hotmail.com