

CENTRO ESTADUAL DE EDUCAÇÃO TECNOLÓGICA PAULA SOUZA

**FACULDADE DE TECNOLOGIA DE LINS PROF. ANTÔNIO SEABRA
CURSO SUPERIOR DE TECNOLOGIA EM GESTÃO DA QUALIDADE**

**MARCEL RODRIGO OLIVO DE BARROS
MATEUS CONCEIÇÃO DA SILVA**

**PADRONIZAÇÃO DE PROCESSOS DE TREINAMENTO PARA A
GARANTIA DA QUALIDADE: UM ESTUDO DE CASO EM UMA
INDÚSTRIA CALÇADISTA.**

**LINS/SP
2º SEMESTRE/2022**

CENTRO ESTADUAL DE EDUCAÇÃO TECNOLÓGICA PAULA SOUZA
FACULDADE DE TECNOLOGIA DE LINS PROF. ANTÔNIO SEABRA
CURSO SUPERIOR DE TECNOLOGIA EM GESTÃO DA QUALIDADE

MARCEL RODRIGO OLIVO DE BARROS
MATEUS CONCEIÇÃO DA SILVA

PADRONIZAÇÃO DE PROCESSOS DE TREINAMENTO PARA A
GARANTIA DA QUALIDADE: UM ESTUDO DE CASO EM UMA
INDÚSTRIA CALÇADISTA.

Trabalho de Conclusão de Curso (TCC)
apresentado à Faculdade de Tecnologia de Lins
para a obtenção do título de Tecnólogo em Gestão
da Qualidade

Orientador: Prof. Me. Samuel Stabile

LINS/SP
2º SEMESTRE/2022

Barros, Marcel Rodrigo Olivo de

B277p Padronização De Processos De Treinamento Para a Garantia Da
Qualidade: Um Estudo De Caso Em Uma Indústria Calçadista. / Marcel
Rodrigo Olivo de Barros, Mateus conceição da Silva. — Lins, 2022.

21f.

Trabalho de Conclusão de Curso (Tecnologia em Gestão da
Qualidade) — Faculdade de Tecnologia de Lins Professor Antonio
Seabra: Lins, 2022.

Orientador(a): Me. Samuel Stabile

1. Padronização de processos . 2. Ferramenta 5W2H. 3.
Procedimento Operacional Padrão (POP).. I. Silva, Mateus conceição da.
II. Stabile, Samuel . III. Faculdade de Tecnologia de Lins Professor
Antonio Seabra. IV. Título.

CDD 658.562

Gerada automaticamente pelo módulo web de ficha catalográfica da FATEC Lins
mediante dados fornecidos pelo(a) autor(a).

**MARCEL RODRIGO OLIVO DE BARROS
MATEUS CONCEIÇÃO DA SILVA**

**PADRONIZAÇÃO DE PROCESSOS DE TREINAMENTO PARA A GARANTIA DA
QUALIDADE: UM ESTUDO DE CASO EM UMA INDÚSTRIA CALÇADISTA.**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Faculdade de Tecnologia de Lins Prof. Antônio Seabra, como parte dos requisitos necessários para a obtenção do título de Tecnólogo(a) em Gestão da Qualidade sob orientação do Prof. Me. Samuel Stabile.

Data de aprovação: ___/___/___

Orientador Prof. Me.
Samuel Stabile

Prof. Me. Sandro da Silva
Pinto

Prof. Me. Thiago Flavio de
Souza

SUMÁRIO

RESUMO	5
ABSTRACT	5
1 INTRODUÇÃO	6
2 SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE	7
3 GESTÃO DE PESSOAS	7
4 PADRONIZAÇÃO DA GESTÃO	8
5 FLUXOGRAMA.....	9
6 FERRAMENTA 5W2H.....	10
7 METODOLOGIA.....	10
8 RESULTADOS E DISCUSSÃO	11
8.1 A EMPRESA ESTUDADA.....	11
8.2 SITUAÇÃO ATUAL	12
8.3 BARREIRAS E DIFICULDADES.....	13
8.4 AÇÕES EXECUTADAS.....	13
8.5 APLICAÇÃO DA FERRAMENTA 5W2H.....	13
8.6 ANÁLISE DAS ENTREVISTAS.....	14
8.7 FLUXOGRAMA DO PROCESSO	16
9 CONCLUSÃO	17
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	17
APÊNDICE A - PLANO DE AÇÃO 5W2H	20

PADRONIZAÇÃO DE PROCESSOS DE TREINAMENTO PARA A GARANTIA DA QUALIDADE: UM ESTUDO DE CASO EM UMA INDÚSTRIA CALÇADISTA.

Marcel Rodrigo Olivo de Barros¹, Mateus Conceição da Silva²
Prof. Me Samuel Stabile³

^{1,2} Acadêmicos do Curso de Tecnologia em Gestão da Qualidade da Faculdade de Tecnologia de Lins Prof. Antônio Seabra - Fatec, Lins - SP, Brasil

³ Docente do Curso de Tecnologia em Gestão da Qualidade da Faculdade de Tecnologia de Lins Prof. Antônio Seabra - Fatec, Lins - SP, Brasil

RESUMO

O presente trabalho tem como objetivo avaliar a aplicabilidade de um modelo de padronização de processos de treinamento em que todos os colaboradores entendam corretamente e se mantenham preparados e atualizados para executar suas funções desde a integração até mudanças de função ou cargo. Este, servirá como ferramenta para a iniciação de novos funcionários, podendo ainda ser adotado como modelo em empresas que pretendam aderir a sua utilização tanto de integração como durante o processo de reciclagem com seus colaboradores. Dessa maneira, padronizando processos básicos e levando a melhor compreensão de seus conceitos e como aplicá-los em suas funcionalidades durante a execução das tarefas diárias, a fim de facilitar o dia a dia do replicador e ao mesmo tempo facilitar o entendimento de quem tem o contato com as ferramentas pela primeira vez. Com este objetivo realizou-se um estudo de caso com abordagem qualitativa e de caráter descritivo. Os dados foram coletados através de entrevistas com os responsáveis pelas tarefas, bem como observação da rotina de trabalho. Após a esquematização da sequência das etapas através das técnicas escolhidas, concluiu-se que, com a utilização de Fluxogramas e a ferramenta 5W2H, foi possível obter a padronização dos processos (POP) para garantir a eficiência e a qualidade dos processos.

Palavras-chave: Padronização de processos, Ferramenta 5W2H, Procedimento Operacional Padrão (POP).

ABSTRACT

The present work aims to evaluate the applicability of a standardization model of training processes in which all employees correctly understand and remain prepared and updated to perform their functions from integration to changes in function or position. This will serve as a tool for the initiation of new employees, and can also be adopted as a model in companies that intend to adhere to its use, both for integration and during the recycling process with their employees. In this way, standardizing basic processes and leading to a better understanding of its concepts and how to apply them

in their functionalities during the execution of daily tasks, in order to facilitate the day to day of the replicator and at the same time facilitate the understanding of those who have the contact with the tools for the first time. With this objective, a case study was carried out with a qualitative and descriptive approach. Data were collected through interviews with those responsible for the tasks, as well as observation of the work routine. After schematizing the sequence of steps through the chosen techniques, it was concluded that, with the use of Flowcharts and the 5W2H tool, it was possible to obtain the standardization of processes (POP) to guarantee the efficiency and quality of the processes.

Keywords: Standardization of processes, 5W2H Tool, Standard Operating Procedure (SOP).

1 INTRODUÇÃO

O Procedimento Operacional Padrão, ou mais conhecido como POP, é uma metodologia muito utilizada no meio empresarial e industrial que consiste na descrição detalhada sobre a forma e ordem de procedimentos necessários para a realização de determinada tarefa. Dessa forma, é possível padronizar as atividades, garantindo que a sua execução seja sempre a mesma e que os resultados sejam maximizados e atingidos.

A ideia de padronização de processos, também conhecida como sistema de produção, foi desenvolvida pós Segunda Guerra Mundial por Taiichi Ohno, um engenheiro mecânico também conhecido por ter desenvolvido o sistema Kanban. Nessa época, a empresa Toyota encontrava-se à beira da falência e Ohno e outros dois colaboradores, criaram uma estratégia de manufatura, assim permitindo que a empresa voltasse a crescer e a obter lucros. Assim essa padronização, depois chamada de Toyotismo, é considerada a primeira aplicação de Gestão de Qualidade.

Nos dias atuais é importante que as empresas se mantenham atualizadas sobre o mercado para que se conservem competitivas, ofertando produtos de boa qualidade para seus consumidores potenciais, para esse fim é necessário que sua equipe saiba muito bem o que está fazendo porque está fazendo e para quem está fazendo, a fim de que isso aconteça e importante que seus colaboradores também estejam atualizados e muito bem treinados.

Os treinamentos devem ser aplicados periodicamente ou se necessário sempre ocorrer atualizações e importante que os treinamentos sigam um padrão onde todos consigam entender claramente o objetivo e finalidade da capacitação.

Colaboradores mal treinados podem gerar defeitos durante o processo, perda de tempo e perda de material ou até mesmo perda de clientes por excesso de falhas além de render baixa produtividade, clima organizacional estressante, insatisfação de colaboradores, ambientes inseguros e muito retrabalho por colaboradores não entender com o se deve trabalhar corretamente.

Neste contexto tem-se como objetivo avaliar a aplicabilidade de um modelo de padronização de processos de treinamento em que todos os colaboradores entendam corretamente e se mantenham preparados e atualizados para executar suas funções desde a integração até mudanças de função ou cargo. Com esse objetivo realizou-se um estudo de caso com abordagem qualitativa e de caráter descritivo no setor de uma indústria calçadista.

2 SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE

Segundo a NBR ISO 9000, um sistema de gestão da qualidade (SGQ) é um conjunto de elementos inter-relacionado e interativo para estabelecer políticas e objetivos, para atingir os propósitos, dirigir e controlar uma organização no que diz respeito a qualidade que é o grau no qual um conjunto de características inerente ao produto ou serviços que satisfaz a requisito que são necessidade ou expectativa imposta pelos clientes.

A qualidade é ainda uma das maiores contribuições operacionais para uma organização, uma vez que a grande responsável pela redução de defeitos, redução de custo, aumento da produtividade e controle operacional, redução de retrabalho, ou seja, está presente e influencia diretamente todas as atividades da organização.

A qualidade e um fator de diferenciação das empresas, tanto no serviço prestado como nos produtos que produzem a qualidade não é um conceito tão atual, como destacado hoje em dia pelo contrário, existe a milênio, porém recentemente nos aspectos gerencial e estratégico na busca por resultados.

3 GESTÃO DE PESSOAS

A gestão de pessoas é uma função de gestão projetada para reunir todas as partes os interesses do empregador e os interesses dos empregados, proporcionando um equilíbrio entre as duas partes para alcançar os resultados e o reconhecimento almejados pela empresa, e o que os funcionários desejam. A gestão de pessoas passa a tratar os funcionários como talentos que visam a autorrealização, e colaboração com os resultados organizacionais.

O conceito de gestão de pessoas é um termo novo que surgiu no fim do século 20, e sua origem é a Administração de Recursos Humanos. A gestão estratégica de pessoas pretende adotar esta nova forma de visualizar as pessoas trabalhando na empresa, aplicando o conceito de forma estratégica e eficaz, e se aplicado corretamente, os resultados podem ser ainda melhores do que o esperado.

De acordo com Vieira (2014, apud GIL, 2001), “a Gestão de Pessoas passa a assumir um papel de liderança para alcançar a excelência organizacional necessária para enfrentar desafios competitivos, tais como a globalização, a utilização de novas tecnologias e a gestão da capacitação intelectual”. Segundo Chiavenato (1999), a definição para a Gestão de Pessoas “é o conjunto de políticas e práticas necessárias para conduzir os aspectos da posição gerencial relacionados com as pessoas ou recursos humanos, incluindo recrutamento, seleção, treinamento, recompensas e avaliação de desempenho”. Para Fisher e Fleury (1998), Gestão de Pessoas “é o conjunto de políticas e práticas definidas de uma organização para orientar o comportamento humano e as relações interpessoais no ambiente de trabalho”. Na visão de Caldas e Cols (2015), “a Gestão de Pessoas realiza atividades para atrair, desenvolver e manter uma força de trabalho eficaz dentro de uma organização”.

Chiavenato (1999), declara que as pessoas são membros fundamentais para as corporações no que se refere ao cumprimento dos serviços e ao alcance dos objetivos apresentados. Por outro lado, a empresa é o mecanismo como essas pessoas podem conseguir seus propósitos.

Pode-se notar que, atualmente, a gestão de pessoas é utilizada para avaliar, desenvolver e qualificar funcionários, determinar suas habilidades e capacidade de

formar mais competentes, criativos e comprometer-se com as metas e objetivos estabelecidos pela organização, trazendo maior produtividade, maior qualidade de produto e serviço desenvolvidos e disponibilizados no mercado.

Para melhor definir o que vem a ser o objetivo da Gestão de Pessoas (GIL, 2001, p. 17) afirma que: A expressão gestão de Pessoas visa substituir a denominação Administração de Recursos Humanos, que, ainda mais, é a mais comum entre todas as expressões utilizadas nos tempos atuais para designar os modos de lidar com as pessoas nas organizações.

Algumas definições sobre a gestão de pessoas são apontadas por (CHIAVENATO, 2008; MARRAS, 2000), onde gestão de pessoas ou ainda administração de recursos humanos é uma associação de habilidades e métodos, políticas, técnicas e práticas definidas com objetivo de administrar os comportamentos internos e potencializar o capital humano e tem por finalidade selecionar, gerir e nortear os colaboradores na direção dos objetivos e metas da empresa.

Desta forma, pode-se identificar três fases da gestão de pessoas. Conforme descreve Dutra (2006):

Operacional: até a década de 60. Nessa fase, o objetivo da gestão de pessoas era basicamente preocupar-se com a operacionalização de captação, treinamento, remuneração, informações etc.;

Gerencial: dos anos 60 até início dos anos 80, a gestão de pessoas passa a colaborar nos diferentes processos da organização, sendo requisitada como parceira nos processos de desenvolvimento organizacional;

Estratégica: a partir dos anos 80, a gestão de pessoas começa a assumir um papel estratégico na internalização de novos conceitos de pensar nas pessoas como geração de valor para as organizações.

4 PADRONIZAÇÃO DA GESTÃO

As atividades do processo administrativo de uma organização devem acontecer sequencialmente e seguir normalmente para sua finalidade, com a busca de qualidade, eficiência através da participação com órgãos que proporcionam a sequência funcional em atividades técnicas e administrativas, além disso, ter certeza da logística operacional organizada, para o apoio necessário e satisfação da equipe. (BORBA; LISBOA, 2006).

Assim sendo, o padrão é a base para o dia a dia dos colaboradores, com o planejamento verificam-se resultados com as metas conquistadas, rotina de procedimentos de trabalho padronizado pelas tarefas prioritárias. (CAMPOS, 2004).

Carpinetti (2010) ressalta que as empresas podem documentar suas atividades através da padronização que se faz necessária, sendo o suporte de qualidade e ainda, reduz retrabalhos e refugos, facilita a comunicação e compreensão para obter treinamento dos funcionários, favorecendo a prática dos processos.

Já Freitas; Guarechi (2012), mostra que padronizar um processo auxilia na redução das perdas das instituições, pois aspira-se o máximo do desempenho e compreensão sobre as atividades, e sem ela o processo pode levar ao desperdício e falhas. E estas falhas e desperdícios são evitáveis com a padronização.

De acordo com Rogante; Padoveze (2005, p.40):

A padronização favorece as ações gerenciais, pois o controle é, por definição, a comparação entre o realizado e o planejado. E se não há padrão não há

como exercer a atividade de controle. [...] essas normas deverão ser utilizadas como base para elaboração da padronização de produtos e processos.

Sendo assim, Vieira Filho (2010, p.35), afirma que “uma organização que não padroniza suas atividades de rotina não poderá garantir a qualidade do que faz” E ainda, o autor ressalta que a organização tem direito de escolher a melhor forma para elaborar a padronização, podendo contratar um consultor externo e pagá-lo pelos padrões desenvolvidos ou elaborar padrões com o auxílio dos colaboradores que exercem as tarefas, este sendo mais aconselhável para obter comprometimento no que ajudaram a criar.

O Procedimento Operacional Padrão (POP) é uma ferramenta de qualidade que traz satisfação para todos os envolvidos no processo; orientando através de uma sequência detalhada as atividades desenvolvidas, garantindo uma padronização com resultados esperados. Define-se, segundo Kurcgant (2008, p.69), o POP consiste em descrever o procedimento realizado, e “geralmente é uniforme para toda a organização, pois está baseado em princípios científicos e, assim, não se modifica, independente de quem o realiza”.

Desta forma, o POP é preparado pela e para as pessoas diretamente ligadas ao processo com o objetivo de atingir, de forma eficiente e segura, a qualidade. (VIEIRA FILHO, 2010). Observa-se ainda que vários gerentes acabam não utilizando este instrumento, que serve como dicionário com respostas para todas as perguntas, pois não realizam as revisões destes manuais. Assim, muitas das vezes, se faz desnecessário o uso do POP. (ARAUJO; GARCIA, 2010).

4.1 MAPEAMENTO DE PROCESSOS

Segundo Valle; Oliveira (2013) com o Mapeamento de processo torna-se mais fácil a identificação e ações corretivas das armadilhas e deficiências da organização, durante a própria elaboração dos mapas percebe-se pelas dificuldades encontradas as limitações organizacionais, como: falta de estruturação, ambiguidade, redundância e omissões.

Outras vantagens que podem ser alcançadas com o Mapeamento de Processos, além das já mencionadas, são: documentação e padronização dos processos; integração dos processos, possibilitando a simplificação das rotinas; redução de custos, através da eliminação de retrabalhos e de atividades que não agregam valor ao resultado. De acordo com Mello et al. (2002), “o principal benefício obtido pelo mapeamento [...] é o surgimento de uma visão e do entendimento de um processo compartilhado por todos os envolvidos” (apud BARBEDO; RIBEIRO; MARCELINO, 2009, p. 3).

O mapeamento do processo é uma ferramenta gerencial e de comunicação que de uma forma geral serve para retratar a situação atual, descreve a visão futura e permite que a organização e suas operações sendo assim o mapeamento do processo serve antes de tudo para dar maior transparência a organização de acordo com Fernando (2018).

5 FLUXOGRAMA

O fluxograma representa um processo que utiliza símbolos gráficos para descrever passo a passo a natureza e o fluxo desse processo. Ele tem como objetivo mostrar, de forma simples e descomplicada, o entendimento do fluxo das informações e elementos evidenciando a sequência operacional que caracteriza o trabalho que está sendo executado tanto na empresa quanto no dia a dia. As etapas do fluxograma são apresentadas utilizando figuras geométricas como círculos, setas, triângulos etc.

A grande vantagem do uso do fluxograma é a de identificar claramente os passos da execução do processo, ou seja, de tornar visível o método. Outra vantagem é que a montagem do fluxograma identifica variações no processo, quando este é executado por pessoas ou equipes diferentes.

Segundo Oliveira (2013), o fluxograma consiste na representação gráfica que, utilizando de diferentes formas geométricas representativas, apresenta a sequência de um trabalho de forma analítica, caracterizando as operações, os responsáveis e/ou unidades organizacionais envolvidas. Ainda elucida as várias etapas de processos, facilitando o entendimento, a identificação de gargalos e de pontos de melhoria.

Maranhão e Macieira (2010, p. 251) definem como sendo fluxograma uma figura feita com símbolos padronizados e textos devidamente arrumados a fim de mostrar sequência lógica de passos de realização dos processos ou atividades. Completam dizendo que a visualização gráfica é sempre um poderoso canal de comunicação, por ser mais bem absorvida e de maior compreensão do que os textos escritos, que exigem esforço mental e são mais subjetivos.

6 FERRAMENTA 5W2H

A ferramenta da qualidade, 5W2H pode ser utilizada em quaisquer áreas e cenários, foi desenvolvida pela indústria automobilística do Japão para amparar e promover melhor o PDCA ou Ciclo de Deming que é uma metodologia de gerenciamento que tem como objetivo a melhoria de processos de forma constante. Esse ciclo se baseia em quatro etapas: planejar (*plan*), fazer (*do*), checar (*check*) e agir (*act*), em sua fase de planejamento (ARAÚJO, 2017). Sua principal funcionalidade é ser aplicada em planos de ações para para-se obter resultados rápidos durante a resolução de um problema, uma ferramenta utilizada em forma de *checklist* onde as respostas são definidas baseada em 7 perguntas simples. Esta ferramenta de organização pode ser utilizada sozinha ou em conjunto com outras ferramentas de planejamentos estratégico do processo.

Utilizando a ferramenta 5W2H é possível fazer com que a empresa se desenvolva de forma sustentável e acelerada direcionando corretamente seus recursos de forma que possam controlar suas finanças planejando seus orçamentos e delegando responsabilidades as referidas áreas e gestores da organização.

7 METODOLOGIA

O trabalho foi desenvolvido através de estudo de caso com abordagem qualitativa em uma indústria calçadista no interior de São Paulo.

Inicialmente foi aplicada a Pesquisa Bibliográfica para a revisão dos principais conceitos relativos ao tema do trabalho. Segundo Macedo (1994, p. 13), a pesquisa bibliográfica:

Trata-se do primeiro passo em qualquer tipo de pesquisa científica, com o fim de revisar a literatura existente e não redundar o tema de estudo ou experimentação. Desta forma para Lakatos e Marconi (2003, p. 183): [...] a pesquisa bibliográfica não é mera repetição do que já foi dito ou escrito sobre certo assunto, mas propicia o exame de um tema sob novo enfoque ou abordagem, chegando a conclusões inovadoras.

Para Leonard-Baxton (1990):

O Estudo de Caso é a história de um fenômeno, passado ou corrente, desenhado a partir de múltiplas fontes de evidência, nas quais se incluem dados obtidos tanto em observações diretas e entrevistas sistemáticas, como em arquivos públicos ou privados. Cada fato relevante para o conjunto de eventos descritos no fenômeno é um dado potencial para o Estudo de Caso.

Segundo Triviños (1987, p. 133):

O Estudo de Caso é uma categoria de pesquisa cujo objeto é uma unidade que se analisa aprofundadamente. Esta unidade deve ser parte de um todo e ter realce, isto é, ser significativa e por isso permitir fundamentar um julgamento ou propor uma intervenção. O autor considera ainda que o Estudo de Caso orienta a reflexão sobre uma cena, evento ou situação, produzindo uma análise crítica que leva o pesquisador à tomada de decisões e/ou à proposição de ações transformadoras.

Denzin e Lincoln (2006), afirmam que a pesquisa qualitativa envolve uma abordagem interpretativa do mundo, o que significa que seus pesquisadores estudam as coisas em seus cenários naturais, tentando entender os fenômenos em termos dos significados que as pessoas a eles conferem. Seguindo essa linha de raciocínio, Vieira e Zouain (2005) afirmam que a pesquisa qualitativa atribui importância fundamental aos depoimentos dos atores sociais envolvidos, aos discursos e aos significados transmitidos por eles. Nesse sentido, esse tipo de pesquisa preza pela descrição detalhada dos fenômenos e dos elementos que o envolvem.

Os dados foram coletados através de entrevistas com os responsáveis pelas tarefas, bem como observação da rotina de trabalho no primeiro semestre de 2022.

8 RESULTADOS E DISCUSSÃO

8.1 A EMPRESA ESTUDADA

A empresa analisada é uma indústria calçadista de grande porte, sua sede é situada no interior de São Paulo. Consolidada em 2008, ela reúne em seus ativos grandes marcas em seu portfólio. Considerada uma das maiores empresas da América Latina em produção, importação e comercialização de Equipamentos de Proteção Individual, atua nos segmentos de proteção dos pés, cabeça e contra quedas. Com capacidade produtiva de mais 20 milhões de pares por ano, entre calçados de segurança e botas impermeáveis, possui cinco plantas industriais e é reconhecida nos mercados interno e externo pela qualidade de seus produtos e serviços, voltados à segurança e saúde do trabalhador. Apenas em suas linhas de calçados, oferece mais de 100 modelos, considerando-se cores e tamanhos são cerca de 2.000 itens diferentes.

A referida empresa, segue alguns processos importantes dentro da sua atuação, na fabricação de seus calçados que serão descritos a seguir: A primeira etapa da fabricação do calçado começa no setor de desenvolvimento. É onde a equipe de estilo entrega a ficha técnica contendo todas as informações da pesquisa que passa para as mãos do modelista, que desenhará o calçado na fôrma. A partir desse esboço, ele tem o molde do calçado, que deixa de ser um desenho 2D e passa a ser um quebra cabeça tridimensional.

No almoxarifado são separados todos os materiais presentes na ficha técnica que irão compor o calçado: o tipo de sintético ou tecido que será utilizado, e os metais, cordões, solas etc. Uma equipe confere a qualidade de cada item, antes de separá-los e encaminhá-los para a produção. Separados os materiais necessários, eles são levados ao corte, que pode ser feito por máquina ou através de um processo manual.

Nesse setor, são cortadas todas as peças que o modelista separou do molde da fôrma. Após serem cortadas, as peças são levadas à chanfração - local onde é feita o acabamento das peças de pesponto, a fim de que fiquem refinadas, e com espessuras uniformes.

No pesponto é onde as peças são unidas para formarem o cabedal, que é como é chamado a parte de cima do calçado. Em grupo de 3 pessoas, fazem-se as dobragens necessárias. Enquanto a produção do cabedal (parte de cima do calçado) vai avançando no pesponto, no pré frezado acontece a confecção e o preparo do solado que vai se unir ao cabedal.

Através da união de diversas peças, a equipe monta um “sanduíche” que completará o solado completo. Na montagem, que é um processo dividido em 3 etapas, moldado o cabedal na fôrma em que foi preparado para fixação do solado. Como primeira etapa, a máquina de montagem de bico faz com que o material do cabedal seja esticado e moldado à fôrma. Simultaneamente, a cola é adicionada para fixar a palmilha no cabedal. Na segunda etapa, fecha-se as laterais do cabedal, e finaliza-se na terceira etapa com o fechamento da base, ou traseira, do calçado. No setor de acabamento é onde dá-se todos os cuidados para que o calçado fique mais bonito.

Após esse processo, o sapato pode receber o solado. Nessa etapa o sapato é preparado para ser embalado. Após a colocação de cordão, enchimento e palmilha, o sapato passa pela revisão final e só depois é levado para o embalo, onde todos os últimos detalhes são ajustados - como a inclusão do saquinho para guardar o sapato, são colocados em caixas individuais e em caixas com múltiplos de dez, seis, três e dois pares. Logo após encaminhando ao setor de expedição através de aéreos e por paletes.

A mercadoria é conferida e identificada, inicia-se o processo de alocação nos endereços para armazenar as mercadorias. Endereço é o local onde uma ou mais mercadorias serão armazenadas. Já a alocação, é o processo que busca definir qual o melhor endereço para armazenar as mercadorias considerando a proximidade com o *Picking*, setorização e demais regras que possam dar produtividade na separação das mercadorias. Após a alocação da mercadoria no endereço de destino, ela fica disponível para ser movimentada e passa a ser considerada no saldo de estoque.

8.2 SITUAÇÃO ATUAL

Algumas funções são bem específicas de cada setor, como a função do auxiliar de expedição, que contempla o setor alvo da pesquisa, e que se resume em coletar,

conferir, separar e registrar os produtos retirados do estoque e posteriormente encaminhar para o setor de embarque para que sejam conduzidos para os clientes finais.

Em específico, no setor de expedição, foi identificado uma falha na padronização de processos, em que os novos colaboradores, quando iniciam dentro do setor não têm uma padronização específica, ou um manual de procedimentos para a função. O departamento não tem um método adequado aos processamentos laborais. A partir da experimentação e implementação de um manual sistematizado, todos os colaboradores terão adquirido conhecimento do mesmo processo de treinamento, ou seja, haverá uma padronização processual.

8.3 BARREIRAS E DIFICULDADES

De acordo com os entrevistados do setor de expedição, foi possível concluir que as dificuldades encontradas pelos novos expedidores que iniciavam no CD (Centro de Distribuição), eram a respeito da falta de padrão e informação sobre um mapeamento de processo. A principal reclamação vinda dos expedidores são que o treinamento dentro do setor não é de forma padronizada, pois cada novo colaborador passa por um treinamento passado por um funcionário que já está no setor, passando-lhe assim a sua própria forma de trabalho. Nem sempre os colaboradores mais antigos estão capacitados para fornecer o treinamento adequado, tendo ainda como ponto de análise, muitas vezes o treinamento para a anova função é passado com os “vícios” do colaborador a mais tempo no setor.

8.4 AÇÕES EXECUTADAS

O intuito do projeto apresentado irá avaliar a aplicabilidade de um modelo de padronização de processos, para área de expedição.

No trabalho em questão as informações foram fornecidas pelos colaboradores através de entrevistas, que servira de base, para demonstrar que a ideia de aplicação de procedimento padrão e manuais de função específicas, são extremamente eficazes para garantir a qualidade e o correto entendimento de todos os envolvidos no processo. A pesquisa realizada no presente trabalho foi desenvolvida em caráter exploratório, abordando o problema identificado na empresa referida no estudo de caso.

Para a análise das informações, acerca das opiniões registradas, foram utilizados os seguintes métodos: Pesquisa qualitativa, para analisar como os colaboradores enxergam a empresa, e os processos de procedimento padrão; Utilização da ferramenta 5W2H, para destacar o porquê processos de padronização são essenciais; Fluxograma do processo; Elaboração de gráficos para ilustrar as análises realizadas.

8.5 APLICAÇÃO DA FERRAMENTA 5W2H

Com a utilização das ferramentas da qualidade, no caso desse estudo, 5W2H, tornam-se relevantes, pois atuam como ponto chave para o planejamento, identificação de falhas e soluções para elas. Também torna a solução de modo simples e com eficácia, conforme apêndice A.

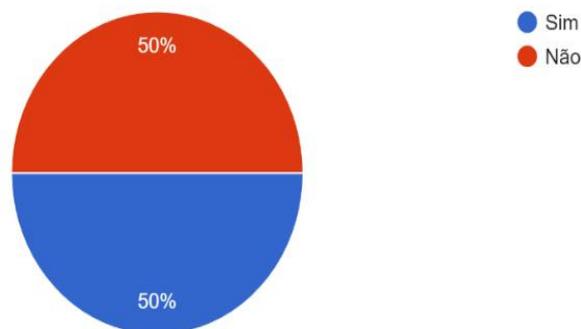
8.6 ANÁLISE DAS ENTREVISTAS

A pesquisa foi aplicada com 20 colaboradores, da referenciada empresa citada no estudo de caso, que se apresentaram para participar da coleta de dados; após a leitura dos dados da entrevista, os assuntos foram divididos em 4 grandes temas (figuras de 1 a 4):

- a) Fornecimento de programas de reciclagem.
- b) Passou-se algum manual de procedimento padrão para sua função;
- c) Os processos de treinamento foram aplicados de forma padronizada;
- d) Como enxerga-se a padronização de processos;

Figura 1 - Fornecimento de programas de reciclagem.

6 - Para a sua função atual, sua empresa lhe fornece programas de reciclagem de treinamento?
20 respostas



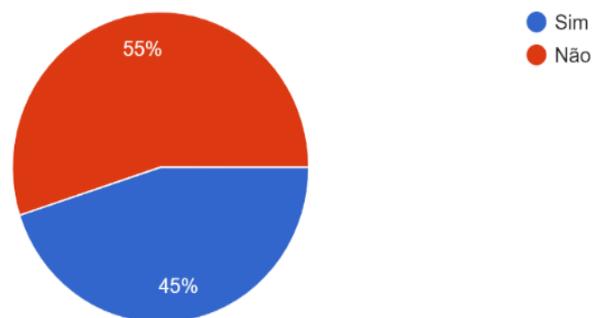
Fonte: Elaborado pelos autores, 2022.

A questão 6 procurou investigar se os colaboradores haviam recebido algum tipo de programa de reciclagem da referida empresa, para sua função. Dos 20 entrevistados 50% informaram que não haviam recebido qualquer programa de reciclagem de sua empresa. Já os outros 50% informaram que sim, haviam recebido algum tipo de reciclagem para sua função.

Figura 2 – Fornecimento de manual de procedimento padrão.

7 - Quando iniciou em sua empresa atual, foi fornecido a você algum manual de procedimentos para a sua função?

20 respostas



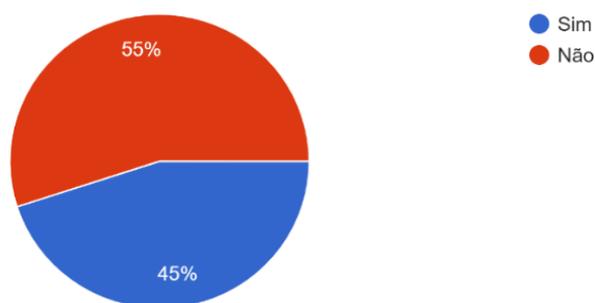
Fonte: Elaborado pelos autores, 2022.

A questão 7 procurou investigar se os colaboradores haviam recebido algum tipo de manual de procedimentos para sua função. A maioria (55%) informou que não havia recebido manual de procedimentos. Já 45% informaram que sim, haviam recebido algum tipo de manual de procedimentos para sua função.

Figura 3 – Fornecimento de treinamento padronizado.

8 - Quando começou em sua empresa atual, seu processo de treinamento foi aplicado de forma padronizada (considerando sua função hoje)?

20 respostas



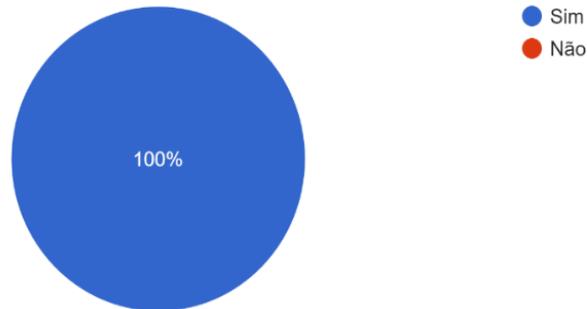
Fonte: Elaborado pelos autores, 2022.

A questão 8 procurou investigar se os colaboradores haviam recebido algum tipo de treinamento padronizado para sua função. A maioria (55%) informou que não havia recebido nenhum treinamento específico para sua função. Já 45% informaram que sim, haviam recebido treinamento de forma padronizada para sua função.

Figura 4 – Visão da empresa pelos colaboradores.

10 - Você acredita que o fato da empresa possuir um Manual de procedimentos padrão e uma padronização de processos, pode tornar mais fácil seu dia a dia para exercer sua função?

20 respostas



Fonte: Elaborado pelos autores, 2022.

A questão 10 procurou investigar como os colaboradores aceitariam a aplicação de um manual de procedimentos para sua função. Por unanimidade (100%) dos entrevistados acreditam que a utilização de um manual de procedimento padrão, ou uma padronização de processos, tornariam seu dia a dia mais fácil.

8.7 FLUXOGRAMA DO PROCESSO

A figura 5, mostra como deverão ser realizados os processos de coleta e finalização de pedidos dentro do setor de expedição/CD:

Figura 5 – Fluxograma do processo.



Fonte: Elaborado pelos autores, 2022.

9 CONCLUSÃO

A partir deste estudo de caso concluiu-se que a aplicação de um modelo de padronização de processos de treinamento em que todos os colaboradores entendam corretamente e se mantenham preparados e atualizados para executar suas funções desde a integração até mudanças de função ou cargo, quando aplicada corretamente, essa padronização se mostra eficaz e eficiente. É a base para alcançar a qualidade total, e de certa forma, é uma excelente forma de controle. Com a colaboração de todos os envolvidos no processo de sua implementação, a padronização se torna muito importante para o progresso da empresa. As principais vantagens são: manutenção da previsibilidade dos resultados, fácil detecção e correção de erros no processo, envolvimento dos funcionários na busca da qualidade, redução do retrabalho e conseqüentemente redução do capital investido no processo. Também torna a solução de modo simples e com eficácia.

Desta forma, possibilitou-se com este estudo a oportunidade de mapear os processos de pedidos de dentro da expedição, com o uso de fluxogramas, identificar problemas internos e externos e utilizando uma ferramenta de melhoria contínua a ferramenta 5W2H, executar planos de ações para os problemas.

Acredita-se que através da verificação dos resultados a empresa agora possui condições de implementar melhorias que efetivamente se sustentariam ao longo do tempo e com isso os colaboradores podem estar ligados diretamente, na melhoria da padronização de processos. E como sugestão a equipe da empresa envolvida no trabalho descobrirá novas oportunidades de ganhos, até então desconhecidas.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ARAUJO, L.C.G; GARCIA, A.A. **Gestão de Pessoas: Estratégias e Integração Organizacional**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

ARAÚJO, A.L.S. **Gestão da Qualidade: implantação das ferramentas 5S's e 5W2H como plano de ação no setor de oficina em uma empresa de automóveis na cidade de João Pessoa-PB**. João Pessoa, 2017 Trabalho de Conclusão de Curso (Engenharia de Produção Mecânica) - Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2017.

BARNES, R.M. **Estudo de movimentos e de tempos: projeto e medida do trabalho**. São Paulo: Edgard Blücher, 1977.

BASTOS, R.M; TURRIONI, J.B; SANCHES, C. E. **A implementação da padronização participativa sob a ótica do TQC: estudo de caso na CSN (Companhia Siderúrgica Nacional)**. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 2003.

BARBEDO, S.A.D.D; RIBEIRO, M.L; MARCELINO, S.C. **Mapeamento dos processos no serviço de informação e documentação do INPE**. 2009.12 p. 2013.

BORBA, V.R.L; COVAS T. **Teoria geral da administração hospitalar: estruturação e evolução do processo de gestão hospitalar**. 1. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.

CALDAS e COLS, **Administração de Pessoal ou Gestão de Talentos?** Um estudo nas Administrações Públicas do Cariri Paraibano, XVII Seme Ad Seminário em Administração em novembro 2015.

CAMPOS, V.F. **Qualidade total: padronização de empresas**. 3. ed. Belo Horizonte - Fundação Christiano Ottoni, 1992.

CARPINETTI, L.C.R. **Gestão de qualidade: conceitos e técnicas**. 1. ed. São Paulo - Atlas, 2010.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1999.

DENZIN, N. K. e LINCOLN, Y. S. **Introdução: a disciplina e a prática da pesquisa qualitativa**. In: DENZIN, N. K. e LINCOLN, Y. S. (Orgs.). O planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2006. p. 15-41.

DUTRA, S.J. **Gestão de Pessoas: Modelo, Processos, Tendências e Perspectivas**, São Paulo: Atlas, 2006

FLEURY, M.T.L, FISCHER, R.M. **Processo e relações do trabalho no Brasil**. São Paulo: Atlas, 1998.

FREITAS, S; GUARECHI, H.M. **A Padronização de Processos no Serviço Público Através do Uso de Manuais: a Viabilidade do Manual de Eventos da UTFPR – Campos de Francisco Beltrão**. Revista Organização Sistêmica. Curitiba, v.2, n.1, jul./dez. 2012. Disponível em: <<https://www.revistasuninter.com/revistaorganizacaoosistemica/index.php/organizacaoSistemica/article/view/137/51>>. Acesso em: 02 abr. 2022.

GIL, A.C. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis Profissionais**. São Paulo: Atlas. 2001.

KURCGANT, P. et al. **Administração em Enfermagem**. 1. ed. São Paulo: EPU, 1991. 9. reimpressões. 2008.

LAKATOS, E.M.; MARCONI, M.A. **Fundamentos de Metodologia Científica**. São Paulo, SP: Atlas 2003.

LEÃO, L.M. **Metodologia do estudo e pesquisa: Facilitando a vida dos estudantes, professores e pesquisadores**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2017.

LEONARD-BAXTON, D. **A dual methodology for case studies**: Synergistic use of a longitudinal single site with replicated multiple sites. *Organization Science*, 1(3), 248-266, (1990).

MACEDO, N.D. **Iniciação à pesquisa bibliográfica**: guia do estudante para a fundamentação do trabalho de pesquisa. São Paulo, SP: Edições Loyola, 1994.

MARANHÃO, M.; MACIEIRA, B. E. M. **O processo nosso de cada dia, modelagem de processos de trabalho**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2010.

MARRAS, J.P. **Administração de Recursos Humanos**: do operacional ao estratégico. São Paulo: Futura, 2000.

MARTINS, A.A; ZVIRTES, L; MARTINS. A. **Implantação do gerenciamento da rotina do dia a dia em uma microempresa de prestação de serviços do setor têxtil**. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 28., 2008, Rio de Janeiro. Anais... Rio de Janeiro, 2008.

OLIVEIRA, R. P. D. **Sistemas, organização e métodos**. São Paulo: Atlas, 2013.

QUALIDADE SIMPLES: Tecnologia, Gestão da Qualidade e Marketing. Disponível em < <http://blog.qualidadesimples.com.br>> acesso em: 09 maio de 2022.

ROGANTE, M.M; PADOVEZE, M.C. **Padronização, Qualificação e Aquisição de Materiais e Equipamentos Médico-Hospitalares**. São Paulo: EPU, 2005.
VIEIRA FILHO, G. *Gestão da qualidade total: uma abordagem prática*. 3. ed. Campinas: línea, 2010.

TRIVIÑOS, A. N. S. (1987). **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: A pesquisa qualitativa em educação. São Paulo, SP: Atlas.

VALLE, R. OLIVEIRA, S.B. **Análise e modelagem de processos de negócio**: foco na notação BPMN (Business Process Modeling Notation). São Paulo: Atlas, 2013.

VERGARA, S.C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 3.ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2000.

VIEIRA, M. M. F. e ZOUAIN, D. M. **Pesquisa qualitativa em administração**: teoria e prática. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.

WERKEMA, M. C. C. **Ferramentas estatísticas básicas para o gerenciamento de processos**. Belo Horizonte: Fundação Cristiano Ottoni, 1995.

WILLIAMS, R.L. **“Como Implantar a Qualidade Total na sua Empresa”**. 1ª edição, Rio de Janeiro Ed.: Campus, 1995.

APÊNDICE A - PLANO DE AÇÃO 5W2H

PLANO DE AÇÃO 5W2H

PLANO DE AÇÃO: Garantir que os processos contenham procedimento padrão
DATA PREVISÃO: de 03/jan. a 31/jun. 2023 **DATA REALIZADA:** de 4/jan. a 31/jun. (a realizar)
RESPONSÁVEL: Setor Expedição / Embarque
OBJETIVO: Facilitar significativamente o processo de coleta, registro e embarque dos pedidos no CD.

Tabela 1 - Plano de ação 5W2H

5W					2H		Situação
What? O quê?	Why? Por quê?	Who? Quem?	When? Quando?	Where? Onde?	How? Como?	How Much? Quanto?	
Criar um padrão de treinamento de colaboradores	Garantir que o processo será feito sempre no mesmo padrão.	Líderes do setor	A ser aplicado no primeiro semestre 2023	CD/Expedição	Treinamentos, manual de procedimento padrão das funções.	Sem custo	A realizar
Garantir um padrão de coleta		Expedidores			Mapear o processo, monitorar através de indicadores de desempenho.		
Agilizar o tempo no fechamento de pedidos		Expedidores			Seguir o procedimento estabelecido.		
Efetuar checagem pré-embarque		Conferentes de Embarque			Verificar se os pedidos foram coletados na forma padrão.		

Fonte: Elaborado pelos autores, 2022.