

FACULDADE TRIÂNGULO MINEIRO

THIAGO ALVES DA SILVA

**TREINAMENTO DE FUNCIONÁRIOS COMO FERRAMENTA
ESTRATÉGICA PARA REDUZIR O RETRABALHO: UM
ESTUDO DE CASO EM UM FRIGORÍFICO**

Ituiutaba
2011

THIAGO ALVES DA SILVA

**TREINAMENTO DE FUNCIONÁRIOS COMO FERRAMENTA
ESTRATÉGICA PARA REDUZIR O RETRABALHO: UM
ESTUDO DE CASO EM UM FRIGORÍFICO**

Monografia apresentada à Faculdade Triângulo Mineiro - FTM - como exigência para a conclusão do curso de Ciências Contábeis, orientada pelo professor Anivaldo Franco de Paula.

Ituiutaba
2011

THIAGO ALVES DA SILVA

**TREINAMENTO DE FUNCIONÁRIOS COMO FERRAMENTA
ESTRATÉGICA PARA REDUZIR O RETRABALHO: UM
ESTUDO DE CASO EM UM FRIGORÍFICO**

Trabalho de conclusão de curso apresentado à
FTM – Faculdade Triângulo Mineiro como
requisito à obtenção do título de Bacharel em
Ciências Contábeis.

Banca Examinadora

ANIVALDO FRANCO DE PAULA

NATAL DOS SANTOS SOARES

EDVON ALVES DE OLIVEIRA

Ituiutaba
2011

AGRADECIMENTOS

Primeiramente agradeço a DEUS, pelo dom da vida e pelas graças recebidas.

À minha família pelo incentivo e participação em todos os momentos de minha vida.

Aos meus amigos e colegas de classe, pelo companheirismo.

A todos os professores da FTM, especialmente aos professores do curso de ciências contábeis.

Agradeço especialmente ao meu orientador, por acreditar em meu potencial.

Dedico este trabalho à minha família, em especial aos meus pais que estiveram sempre ao meu lado me apoiando e me incentivando a conquistar meus ideais.

Aos meus amigos e colegas de turma, pelo companheirismo.

A todas as pessoas que me incentivaram e me ajudaram a alcançar meus objetivos.

***Felizes os íntegros em seu caminho,
os que andam conforme a vontade
de javé.***

***Felizes os que guardam os teus
testemunhos,***

***procurando-o de todo coração,
aqueles que andam no caminho dele,
sem praticar a injustiça!***

(Salmo 119).

RESUMO

O tema do presente trabalho monográfico se resume em retrabalho e este estudo buscou levantar respostas à seguinte pergunta problema: O treinamento de funcionários pode contribuir para a redução do retrabalho? O objetivo geral focou no desenvolvimento de um estudo sobre a importância do treinamento de funcionários para a redução do retrabalho e os objetivos específicos delimitaram-se em realizar uma pesquisa bibliográfica sobre treinamento de funcionários e retrabalho; levantar junto aos funcionários, quais as principais causas do retrabalho, ou seja, quais as causas que levam os funcionários a fazerem o trabalho novamente e verificar se estas causas têm alguma ligação com a capacidade do funcionário em realizar as tarefas. Na pesquisa de campo, foi utilizada, como procedimento técnico, uma entrevista, através de questionário estruturado, feita aos funcionários da empresa. A escolha do tema se justifica por se tratar de um assunto muito interessante que envolve todo o mercado organizacional, e a redução do retrabalho é interessante para todas as empresas. E atualmente esta discussão se torna necessária, pois, vivem-se grandes problemas organizacionais relacionados ao treinamento de funcionários e ao retrabalho.

Palavras Chave: Retrabalho. Treinamento de Funcionários.

ABSTRACT

The theme of this monograph is summarized in this study sought to rework and get answers to the following question: Employee training can help reduce rework? The overall objective focused on the development of a study on the importance of employee training to reduce rework and specific objectives is delimited to perform a literature search on employee training and rework; up with employees, what are the main causes of rework, or what are the causes that lead employees to do the job again and verify that these causes have some connection with the employee's ability to perform tasks. In field research, was used as a technical procedure, an interview through structured questionnaire which was given to company employees. The choice of theme is justified because it is a very interesting subject that involves the entire market organization, and the reduction of rework is interesting for all companies. And now this discussion is necessary, therefore, is living large organizational problems related to employee training and rework

Keywords: Rework. Employee Training.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	10
2 ENTIDADE ENVOLVIDA NO ESTUDO.....	13
3 REFERENCIAL TEÓRICO.....	15
3.1 Treinamento.....	15
3.1.1 A Finalidade, os Objetivos e os Métodos de treinamento.....	16
3.1.2 Levantamento das Necessidades de Treinamento.....	18
3.2 Qualidade.....	20
3.3 Retrabalho: Causas, Consequências e Custos.....	22
3.3.1 Como Evitar o Retrabalho.....	26
4 METODOLOGIA.....	30
5 RESULTADOS, ANÁLISES E DISCUSSÕES.....	32
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	34
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	36
APÊNDICE.....	38
QUESTIONÁRIO.....	39

INTRODUÇÃO

Diante das crescentes mudanças e da acirrada competitividade no mercado organizacional, cada vez mais as empresas buscam métodos de melhoria contínua para alcançar eficiência e eficácia nos resultados. O nível de exigência do cliente aumentou e isso restringe as organizações em fazer certo da primeira vez ou evitar que o retrabalho prejudique a confiabilidade de seu produto ou serviço, junto ao mesmo. O retrabalho ocorre por diversos motivos, por exemplo, equipamentos inadequados, falta de qualificação dos funcionários ou treinamento inadequado, profissionais que não são responsáveis nem comprometidos, falta de motivação dos colaboradores e outros.

Para garantir seu espaço no mercado e ganhar vantagem competitiva, as empresas devem criar novas estratégias para melhorar seus produtos e a prestação dos seus serviços. Torna-se um grande diferencial, o treinamento dos funcionários, visto que, para uma empresa ser bem sucedida é fundamental contar com funcionários capacitados.

A empresa foco deste estudo atua no setor terciário da economia, e tem como ramo de atividade, o comércio, cujo tipo de negócio é o abate de animais, mais precisamente, frigorífico, e busca sempre reduzir o retrabalho, pois o custo deste reflete na sua lucratividade. Frente a este cenário, este estudo busca responder: O treinamento de funcionários pode contribuir para a redução do retrabalho?

Reduzir o retrabalho é tarefa possível, no entanto, requer a adoção de estratégias eficientes e eficazes. É necessário conhecer suas causas e seus efeitos, fazer uma análise dessas duas variáveis, e assim buscar um controle mais preciso. Tanto em empresas de prestação de serviços, quanto em indústrias e comércio, um pedido de venda mal tirado, dá origem a uma entrega indevida e conseqüentemente a um retrabalho; uma peça mal feita, mal produzida, dá origem ao retrabalho; um atendimento mal feito na área de prestação de serviços dá origem ao retrabalho.

Diante deste contexto, torna-se clara a influência dos funcionários na execução de cada uma destas tarefas, daí a forte influência do treinamento de funcionários para reduzir o retrabalho.

Esta monografia tem como objetivo geral desenvolver um estudo sobre a importância do treinamento de funcionários para a redução do retrabalho.

Os objetivos específicos delimitam-se em realizar uma pesquisa bibliográfica sobre treinamento de funcionários e retrabalho; levantar junto aos funcionários, quais as principais causas do retrabalho, ou seja, quais as causas que levam os funcionários a fazerem o trabalho novamente e verificar se estas causas tem alguma ligação com a capacidade do funcionário em realizar as tarefas.

As pesquisas bibliográficas realizadas neste estudo baseou-se em leituras sobre o tema abordado; e na pesquisa de campo utilizou-se como procedimento técnico, uma entrevista, através de questionário, feita aos funcionários do frigorífico, a fim de levantar dados relacionados às causas do retrabalho.

A escolha do tema se justifica por se tratar de um assunto muito interessante que envolve todo o mercado organizacional, e a solução para reduzir o retrabalho é interessante para todas as empresas. E esta discussão se torna necessária e fundamental nos dias de hoje, pois, vivem-se grandes problemas organizacionais relacionados ao treinamento de funcionários e ao retrabalho.

Assim sendo, este estudo torna-se relevante, pois, através dele, busca-se contribuir de forma mais efetiva com o mercado organizacional, com vistas à conscientização sobre os benefícios do treinamento para a redução do retrabalho.

Também, justifica-se este estudo pela contribuição que se pretende dar à ciência da administração, formando um referencial teórico sobre o assunto, que poderá ser utilizado como referência para novos pesquisadores.

Este trabalho monográfico foi dividido em oito partes, sendo que após a primeira parte, a introdução, em que se destacou o tema e sua delimitação; a pergunta problema; os objetivos, tanto o geral, quanto os específicos e também a justificativa do estudo, apresentou-se a segunda parte, ou seja, o segundo capítulo, o qual constou a entidade envolvida no estudo, em que foi feito um breve relato do frigorífico.

Na terceira parte, o terceiro capítulo, abordou o referencial teórico, em que se apresentou a pesquisa bibliográfica realizada, circunstanciando as fundamentações e discussões que apareceram no decorrer deste trabalho.

Na quarta parte, o capítulo quarto, apresenta a metodologia, com todos os procedimentos e métodos seguidos.

Na quinta parte, o capítulo quinto, está à apresentação e a análise dos dados obtidos por meio da pesquisa de campo.

Na sexta parte, apresentaram-se as considerações finais.

Na sétima parte, apresentaram-se as referências bibliográficas e na oitava parte, apresentou-se o questionário composto por perguntas fechadas, utilizado na pesquisa.

2 ENTIDADE ENVOLVIDA NO ESTUDO

A empresa envolvida no presente estudo é a maior empresa em processamento de proteína animal do mundo, atuando nas áreas de alimentos, couro, biodiesel, colágeno e latas. A companhia está presente em todos os continentes, com plataformas de produção e escritórios no Brasil, Argentina, Itália, Austrália, EUA, Uruguai, Paraguai, México, China, Rússia, entre outros países.

Com acesso a 100% dos mercados consumidores, a empresa possui 140 unidades de produção no mundo e mais de 120 mil colaboradores focados no sucesso da companhia, sustentado pelo espírito empreendedor e pelo pioneirismo.

A vanguarda da empresa pode ser conferida em diversos momentos de sua trajetória:

- Foi a primeira a se consolidar no setor de frigoríficos no Brasil.
- A visão estratégica, com foco na política de expansão, iniciou a internacionalização da companhia a partir de 2005.
- Com a abertura de capital em 2007, a empresa reforçou o pioneirismo, sendo a primeira companhia no setor frigorífico a negociar suas ações em bolsa de valores.
- Em 2007, a empresa consolidou-se como a maior do mundo no setor de carne bovina, com a aquisição da Swift & Company nos Estados Unidos e na Austrália. Com a nova aquisição, a empresa ingressou no mercado de carne suína, apresentando um expressivo desempenho também nesse segmento ao encerrar o exercício como o terceiro maior produtor e processador desse tipo de carne nos EUA. A aquisição aumentou o portfólio da companhia ao incluir os direitos sobre a marca Swift em nível mundial.

- Em 2009, a empresa consolidou a sua plataforma de produção de proteína no mundo e diversificou a sua atuação. Com a compra da Pilgrim's Pride, ingressou no segmento de frangos e a incorporação com outra empresa, entrou no segmento de lácteos e biodiesel.

Também está incorporada à gestão da empresa a busca pela modernização, qualidade dos produtos e matérias-primas, construção de mais e melhores relações com parceiros, clientes, colaboradores e sociedade, a satisfação de seus acionistas e o compromisso com questões de responsabilidade socioambiental.

Obs: O nome da empresa foi mantido em sigilo por questões éticas.

3 REFERENCIAL TEÓRICO

3.1 Treinamento

A gestão de pessoas tem papel relevante nas empresas, pois estas vêem seus funcionários como parte essencial do processo organizacional.

Segundo Chiavenato (2006, p. 17):

As pessoas constituem o recurso eminentemente dinâmico das organizações. Entre os vários recursos organizacionais as pessoas destacam-se por ser o único recurso vivo e inteligente, por seu caráter eminentemente dinâmico e por seu incrível potencial de desenvolvimento.

O treinamento consiste em um processo de educação continuada com vistas à especialização em uma área, processo ou sistema específico.

Segundo o autor Carvalho (1988, p.4) “a educação é, basicamente, uma contínua reconstrução de nossa experiência pessoal (...), e o treinamento é um processo de ajudar os colaboradores a adquirir eficiência no trabalho através de apropriados hábitos de pensamento e ação, habilidades, conhecimentos e atitudes”.

Para o autor Marras (2001, p. 145), “O treinamento é um processo de assimilação cultural em curto prazo, que objetiva repassar ou reciclar conhecimento, habilidades ou atitudes relacionadas diretamente à execução de tarefas ou à sua otimização no trabalho”.

Entende-se que o treinamento tem a finalidade de melhorar as habilidades do profissional no desempenho de suas funções.

Robbins (2002, p. 469) faz seu comentário sobre treinamento e diz que: “A maioria dos treinamentos visa à atualização e ao aperfeiçoamento das habilidades técnicas dos funcionários”.

A partir das citações tem-se que treinamento é um processo que visa à preparação e ao aperfeiçoamento das habilidades e dos conhecimentos dos funcionários de uma empresa.

Ainda Robbins (2002, p. 241) comenta que: “O treinamento pode ser muito importante no resultado da empresa”.

Dando continuidade ao assunto, Chiavenato (1999, p. 294) leciona: “O treinamento é uma maneira eficaz de delegar valor às pessoas, à organização e aos clientes. Ele enriquece o patrimônio humano das organizações”.

Nota-se que o treinamento traz grande retorno, tanto para o funcionário, quanto para a empresa, vez que a motivação de um profissional qualificado é maior e o resultado na execução das tarefas conseqüentemente também serão maiores e mais produtivos, contribuindo efetivamente para os resultados da empresa.

Ainda de acordo com Chiavenato (1999, p. 297) “O treinamento é um processo cíclico e contínuo composto de quatro etapas: diagnóstico, desenho, implementação e avaliação”.

É importante lembrar que o treinamento, através da continuidade do seu desenvolvimento, tem o compromisso de alcançar níveis de desempenho estabelecidos pelas empresas.

A seguir, um breve relato sobre a finalidade, os objetivos e os métodos do treinamento.

3.1.1 A Finalidade, os Objetivos e os Métodos de Treinamento

Entende-se que a finalidade do treinamento é melhorar o desenvolvimento profissional do funcionário no desempenho das suas funções.

Sobre este assunto o autor Robbins (2002, p. 241) aborda que são diversos os motivos que contribuem para a crescente importância do treinamento, dentre eles cita que: “A competição intensificada, as mudanças tecnológicas e a busca de aumento da produtividade estão aumentando as demandas de qualificação dos funcionários”.

Atualmente acontecem rápidas e intensas mudanças nas empresas e para manter um alto padrão de qualidade em seus produtos e serviços, as mesmas buscam um maior e melhor desenvolvimento do seu funcionário, com vistas a ganhar competitividade no mercado que atuam.

Para Minicucci (1995, p. 182) “O treinamento pode ser considerado um esforço planejado, organizado, especialmente projetado para auxiliar os indivíduos a desenvolverem suas capacidades”.

Entende-se que a capacidade e o bom desempenho dos funcionários estão diretamente relacionados ao treinamento e assim as empresas buscam nos processos administrativos, ferramentas para estas conquistas.

No que tange aos objetivos do treinamento, o autor Marras (2001 p. 147) cita dois importantes objetivos, quais sejam:

Objetivos específicos – são os que trazem a qualificação do profissional e a oportunidade de elevar os seus conhecimentos e de estarem sempre atualizados às inovações dentro das suas atividades. Os objetivos específicos devem ser realizados em treinamentos claros e precisos de acordo com a necessidade estabelecida. Objetivos genéricos – são os que trazem a oportunidade de elevar o desenvolvimento do empregado a desenvolver a sua motivação dentro da organização. O retorno do treinamento é a elevação da qualidade da produção e fazer o empregado alcançar o desenvolvimento organizacional da empresa.

Para reforçar sua citação, ainda o autor Marras (2001, p. 148), esclarece sobre os objetivos específicos:

Formação Profissional: que tem como base, elevar o conhecimento do profissional à sua profissão, para elevar o seu desempenho nas suas atividades.

Especialização: oferece a oportunidade do empregado de treinamentos voltados a uma área de conhecimento específico.

Reciclagem: é a oportunidade de atualizar os conhecimentos já aprendidos na sua rotina de serviço.

Diante das citações sobre os objetivos do treinamento, destaca-se a qualificação e a intensificação do conhecimento dos funcionários.

Com referência aos métodos de treinamento, o autor Robbins (2002, p. 470), define os métodos formal e informal, a saber: “Treinamento Formal – Ele é planejado com antecedência e com formato estruturado; Treinamento Informal – Não estruturado, não planejado e facilmente adaptável às situações dos indivíduos – para ensinar habilidades e manter os funcionários atualizados”.

Nota-se que por meio dos métodos de treinamento seja ele formal ou informal, os funcionários se mantêm atualizados e qualificados para o seu melhor desenvolvimento dentro da empresa.

Torna-se, portanto, fundamental a realização de uma análise da influência do treinamento no comportamento dos funcionários para a realização de suas tarefas, bem como fazer um levantamento das necessidades de treinamento, assunto que se segue.

3.1.2 Levantamento das Necessidades de Treinamento

Com o intuito de não desviar a finalidade do treinamento, faz-se necessário um levantamento minucioso da sua real necessidade, buscando assim, informações relevantes.

Primeiramente devem-se perceber os problemas provocados pela falta de treinamento, a esse respeito o autor Marras (2001, p. 150) diz “O levantamento das necessidades responde basicamente a duas questões iniciais: 1. Quem deve ser treinado? 2. O que deve ser aprendido?”.

Ainda o autor Marras (2001, p. 152) leciona: “levantamento de necessidade de treinamento é o primeiro passo no processo do sistema de treinamento e desenvolvimento”.

O autor Chiavenato (2000, p. 508) concorda com o autor acima, mas vai além, e faz seu comentário:

O levantamento de necessidade de treinamento deve fornecer as seguintes informações para que possa traçar a programação de treinamento: O que deve ser ensinado? Quem deve aprender? Quando deve ser ensinado? Onde deve ser ensinado? Como se deve ensinar? Quem deve ensinar?

Percebe-se, portanto, que as empresas devem priorizar suas necessidades para então avaliar o treinamento a ser realizado com os funcionários, sendo que estas necessidades devem estar de acordo com as atividades da empresa.

Ainda de acordo com Chiavenato (2000, p. 499):

Em todo processo de treinamento deve-se ter o conhecimento de quem vai ser treinado e os recursos (entrada); posteriormente o processo deve ser avaliado e planejado (programas de treinamento) e aplicados conforme a sua necessidade (saída). Após todo o processo deverá ser realizada sua avaliação (retroação).

Entende que o treinamento deve ser realizado conforme os procedimentos exigidos pela empresa, e primeiramente deve ocorrer uma verificação de quem e o que deve ser treinado. O treinamento deve possibilitar a aprendizagem do treinado, e deve ser observado todo o seu processo.

Dando continuidade Chiavenato (2000, p. 499) dita que, “O processo de treinamento assemelha-se a um modelo de sistema aberto, cujos componentes são: entrada – processo – saída – retroação”.

Uma vez que as empresas devem se adequar às constantes e profundas mudanças no mercado, torna-se necessário que o levantamento das necessidades de treinamento deve ser contínuo e constante dentro das empresas.

O autor Marras (2001, p. 152) comenta que:

O levantamento de necessidade de treinamento detecta e diagnostica carências em dois diferentes cenários: Cenário relativo e Cenário prospectivo. Cenário relativo ou ação corretiva – é a realização do treinamento após a falha ocorrida. O treinamento é realizado para corrigir o erro. Cenário prospectivo ou ação preventiva – é a antecipação do treinamento para prevenir possíveis falhas no andamento do serviço. Ações corretivas e preventivas são aplicadas quando da ocorrência de uma não conformidade no processo do serviço.

Uma vez que as empresas devem se adequar às constantes e profundas mudanças no mercado, torna-se necessário um levantamento contínuo das necessidades de treinamento dentro das empresas.

Para finalizar, Vergara (2000, p. 43) comenta que, “[...] as empresas precisam de pessoas motivadas para que o tão propalado binômio produtividade-qualidade aconteça”.

Infere-se, portanto, que o treinamento é um instrumento administrativo fundamental que se constitui em um agente motivador, e tem como conseqüências, dentre outras, aumentar a melhoria da produtividade e da qualidade.

Por ser pertinente no estudo, e por estar diretamente relacionada ao treinamento, mais precisamente, como sendo uma conseqüência do treinamento, abordar-se-á em seguida, sobre Qualidade.

3.2 Qualidade

Aumentam cada vez mais as exigências nos padrões de qualidade no mercado empresarial, assim sendo, as empresas buscam métodos de melhoria contínua para alcançar eficiência e eficácia nos resultados.

Segundo Fernandes (1996, p.24), “a qualidade é antes de tudo uma questão de atitude. Quem faz e garante a qualidade são as pessoas, muito mais do que o sistema, as ferramentas e os métodos de trabalho”.

O autor Juran (1990, p. 9) diz que: “A qualidade é definida pelas características do produto, ou seja, aos olhos dos clientes, quanto melhores as características do produto, mais alta a sua qualidade”.

Segundo Feigenbaum (1994), no passado, qualidade superior significava custos altos, mas atualmente se sabe que qualidade inferior significa retrabalho, perda de mercado, desperdícios de tempo e mão de obra, assim sendo, a qualidade proporciona o uso mais adequado dos recursos da empresa e conseqüentemente os custos serão reduzidos.

Qualidade insatisfatória é o mesmo que utilização insatisfatória dos recursos disponíveis na empresa, implicando em desperdícios de material, mão de obra e tempo de equipamento. Ao contrário, qualidade satisfatória quer dizer utilização satisfatória dos recursos e, por conseguinte, custos reduzidos. (FEIGENBAUM, 1994).

Sobre qualidade, o autor Lobos (1991, p. 18) cita que: “[...] qualidade é a condição de perfeição ou, se preferir, do exato atendimento das expectativas do Cliente. Pode ser atribuída a qualquer coisa ou ação, integrante ou resultante de um processo”.

As expectativas dos clientes se relacionam com a qualidade, e qualquer que seja sua definição, esta não deve contrariar a percepção intuitiva sobre ela.

Kotler (1998, p. 68) define: “a qualidade é a totalidade de aspectos e características de um produto ou serviço que satisfaz necessidades declaradas ou implícitas”.

Diante das pesquisas sobre qualidade tem-se que esta se resume na satisfação das exigências dos clientes e envolve a eficácia no atendimento ao consumidor, na satisfação de seus anseios e desejos de consumo, ainda significa o melhor que se pode fazer, ou seja, o padrão mais elevado de desempenho.

Paladini (2004, p. 39) fala da gestão da qualidade no processo produtivo em etapas e a primeira delas é: “Eliminação de defeitos, refugos e retrabalhos”.

Ainda Paladini (2004, p. 39) chama a atenção para os indícios mais usuais da gestão inadequada da qualidade no processo:

- Custos elevados de produção;
- Necessidade freqüente de retrabalho;
- Níveis altos de defeitos;
- Freqüente uso de equipamentos para ações de reprocessamento;
- Projeto de trabalho que consome mais tempo na prática do que aquele previsto;
- Desperdícios em termos de pessoal (Ex: parada na linha por falta de pessoal, realocação para outros setores a fim de contornar situações geradas por defeitos, falhas ou perdas, etc.).

Alfredo Rocha (1999) afirma que o maior desperdício de uma organização é o retrabalho, que implica em “ter que fazer de novo”. É verdade que a qualidade deixou de ser um diferencial e passou a ser o pré-requisito para a sobrevivência de uma empresa.

Diante dos estudos sobre qualidade, percebe-se que através da sua gestão adequada, consegue-se evitar o retrabalho, e assim, reduzir os custos da empresa. Por ser pertinente e importante para este estudo, far-se-á em seguida um relato sobre retrabalho.

3.3 Retrabalho: Causas; Conseqüências e Custos

Quando uma equipe não trabalha em harmonia, diversos são os problemas que aparecem, seja de relacionamento, de qualidade ou de produtividade. Um dos principais ofensores ao ritmo de trabalho é quando uma determinada função não é realizada corretamente e por isso deve ser corrigida ou, até mesmo, refazer todo o trabalho já realizado.

De acordo com o autor Juran (1991, p.14):

As deficiências de um produto podem aparecer na forma de atrasos na entrega, falhas em serviços, erros em faturas, sucata ou

retrabalho e mudanças no projeto. Cada um desses casos é o resultado de alguma deficiência em um produto ou processo. Todos causam transtornos aos clientes.

Além de causar alguns transtornos, não há retorno ou forma de compensar o retrabalho, pois, o custo, tempo gasto e o esforço despendido dificilmente serão ressarcidos.

Ainda Juran (1991, p.35) cita que:

Com a competitividade em alta, todos procuram o menor tempo, só que os impactos disso são percebidos nos custos gerados, pois ocorrem também os aumentos do retrabalho, o ter que fazer de novo, parar atingir o que foi descrito em projeto. Além disso, o sucesso na redução das falhas através do aperfeiçoamento da qualidade é uma forma de reduzir custos. Como resultado tem uma melhoria na competitividade, o que auxilia uma maior participação de mercado.

Percebe-se que para evitar o retrabalho, deve haver um aperfeiçoamento da qualidade, assim sendo, treinar e capacitar todos os funcionários são as únicas formas de diminuir o risco de erros que acarreta o retrabalho.

De acordo com Augusto, serão expostas algumas causas e conseqüências do retrabalho:

Inúmeras são as causas que geram o retrabalho, ou seja, a necessidade de refazer determinado trabalho ou tarefa. As principais causas, ou as causas mais comuns são a falta de capacidade; falta de treinamento; precipitação; ansiedade; falta de planejamento; falta de comunicação adequada e falta de controle e revisão (AUGUSTO, 2010, p. 01).

Ainda Augusto (2010, p. 01) diz que todas estas causas, geralmente, são ocasionadas pela ansiedade em terminar rapidamente a tarefa, devido a prazos de produção e sobrecarga de trabalho. Muitos funcionários acabam realizando suas tarefas de forma incompleta, sem verificar seu resultado, com vistas a entregarem seu trabalho o mais rápido possível, ou ainda, com vistas a aumentar a produção. Tais funcionários, bem como as empresas, não percebem que rapidez não quer

dizer qualidade e ainda significa grandes prejuízos, desperdiçando tempo, esforço, recursos humanos e recursos materiais.

Segundo Augusto (2010, p. 01) “A principal consequência do retrabalho é o prejuízo que este causa para uma empresa, diminuindo assim, seu potencial produtivo. Para uma empresa, o retrabalho significa prejuízo, desperdício de recursos materiais e humanos e de tempo”.

E ainda Augusto (2010, p. 01) diz que: “o retrabalho é um assunto muito importante para as empresas e deve ser constantemente avaliado, pois no atual ambiente competitivo, o retrabalho gera um desgaste que deve ser considerado”.

Dando continuidade Augusto (2010, p. 01) ressalta alguns aspectos que devem ser levantados para planejar medidas que possam evitar o retrabalho na empresa: “Para evitar o retrabalho torna-se necessário verificar onde ele está acontecendo e os motivos que estão gerando, se ele é sistemático ou acontece em ocasiões esporádicas e se é assim, o que determina essas ocasiões”.

Quando um trabalho é realizado apressadamente, o tempo gasto poderá ser o dobro, pois se gasta tempo para refazê-lo, se necessário. Assim antes de iniciar qualquer trabalho, planeje as ações, concentre-se em fazer cada etapa bem feita, entregando sem erros, na primeira vez. Certifique-se que recebeu as instruções corretamente; tenha certeza de que se comunicou claramente com todos os envolvidos neste trabalho; anote se for necessário; previna os erros antes de ocorrerem; revise seu próprio trabalho; faça uma pausa periódica e finalmente faça um registro dos problemas recorrentes e procure as causas para depois tentar eliminá-las (AUGUSTO, 2010, p. 01).

Augusto (2010, p. 01) encerra esta matéria dizendo que o retrabalho é contra a produção eficiente e pode acontecer em todos os segmentos, em alguns, tem um significado e um custo muito maior que em outros, no entanto, independente de qual seja o trabalho, deve-se sempre fazer o melhor, evitando fazer duas vezes.

Torna-se pertinente abordar uma matéria sobre o custo do retrabalho citada por Morales.

Morales (2010, p. 01) diz que nas empresas, é crescente o número de funcionários fazendo muitas tarefas ao mesmo tempo, todavia, estudos comprovam que funcionários realizando mais de uma tarefa simultaneamente, alternam a atenção entre uma tarefa e outra e, por conseqüência, a produtividade é menor do que daqueles que se concentram em uma única tarefa por vez.

Morales faz algumas considerações sobre a realização de inúmeras tarefas ao mesmo tempo:

Realizar muitas tarefas ao mesmo tempo, induz a erros e problemas que vão se estender para diversas áreas da empresa, e quanto mais importantes for as tarefas, piores serão as conseqüências dessa prática. Tarefas complexas precisam de concentração, sem interferências de telefonemas e interrupções que apenas atrapalham e levam ao retrabalho, que muitas vezes ocasionam decisões erradas e geram altos custos para a empresa (MORALES, 2010, p. 01).

Dando continuidade Morales cita que:

Uma entrega pode ser feita errada por um simples erro de concentração, por exemplo, quando um motorista se perde, a primeira providência é abaixar o volume do rádio e isso acontece porque a tarefa principal, que é encontrar o caminho, exige atenção total, sendo necessário “limpar” a mente de qualquer interferência, como por exemplo, neste caso, o som do rádio (MORALES, 2010, p. 01).

Morales (2010, p. 01) considera: “O tempo para concluir várias tarefas feitas ao mesmo tempo poderia ter sido menor se tivessem sido feitas uma de cada vez”.

Ainda Morales (2010, p. 01) diz que a necessidade de fazer muitas coisas ao mesmo tempo, como falar no telefone digitando um e-mail e ouvindo o que o colega ao lado está dizendo, faz com que as pessoas acreditem que estão sendo polivalentes, mas, na realidade, algumas dessas tarefas não estão sendo bem feitas.

Morales (2010, p. 01) faz as seguintes considerações:

Antes de iniciar um trabalho, planeje-o. Isso diminuirá o tempo de sua execução e evitará erros e falhas. Pense em como fazer bem feito e entregá-lo sem erros, já na primeira vez. Pense em como certificar-se de que o trabalho será de fato completado corretamente.

Mantenha checklists (listas de verificação) para servir de memória e controle ao realizar tarefas que tenham itens para lembrar ou verificar.

Por tudo isso, quando tiver algo importante para fazer, dedique-se exclusivamente a essa tarefa, pois assim, realizará algo de melhor qualidade em menos tempo.

A seguir torna-se pertinente abordar uma pesquisa sobre como evitar o retrabalho.

3.3.1 Como Evitar o Retrabalho

Algumas considerações sobre retrabalho são abordadas por Ferreira (2009):

Há alguns pontos cruciais que às vezes são deixados para um segundo plano, ou até mesmo ignorados, pelos empresários, no dia a dia e na gestão de seus empreendimentos. Geralmente, nas empresas, há naturalmente um acúmulo de funções e, portanto, uma necessidade de executar diversas tarefas simultaneamente, e de estar sempre atento a vários aspectos do negócio. Para tal, o planejamento, o controle do tempo e evitar o retrabalho são pontos fundamentais (Ferreira, 2009, p. 01).

Para Ferreira (2009, p. 01) ansiedade, precipitação, pressupostos falsos, má comunicação, falta de pensar antecipadamente, falta de revisão e controle são, geralmente, as causas principais do retrabalho. Para eliminar este grande e freqüente desperdiçador de tempo, esforços e energia, precisa-se cultivar e desenvolver novas maneiras de pensar e de agir.

Abaixo, Ferreira (2009, p. 01) dá quinze dicas poderosas para evitar o retrabalho:

1. Antes de iniciar um trabalho, planeje-o. Isso diminuirá o tempo de sua execução e evitará erros e falhas. Pense em como fazer bem feito e entregá-lo sem erros já na primeira vez. Pense em como certificar-se de que o trabalho será de fato completado corretamente.

2. Lembre-se que o retrabalho (fazer duas ou mais vezes uma mesma tarefa devido a erros) é quase sempre causado por ansiedade, precipitação, pressupostos falsos, má comunicação, falta de pensar antecipadamente sobre a melhor maneira de fazer a tarefa, e falta de revisão e controle.

3. Pressuponha sempre que problemas, erros e falhas de atuação ou comunicação são possíveis de acontecer e que poderão ocorrer.

4. Desenvolva uma atitude preventiva. Sempre espere que haja um erro, falha, esquecimento, atraso. Procure preveni-los antes que ocorram.

5. Mantenha um registro de problemas, erros e falhas mais comuns cometidos por você ou por terceiros envolvendo você, e aprenda com estes erros, lembrando-se deles e evitando-os no futuro.

6. Mantenha checklists (listas de verificação) para servir de memória e controle ao realizar tarefas que tenham itens para lembrar ou verificar.

7. Crie (e use) formulários padronizados para tarefas e comunicações que você faz regularmente. Ao preencher os campos destes formulários, você poderá lembrar-se de coisas que talvez sem estes formulários não se lembraria.

8. Procure fazer seus trabalhos e entregar suas tarefas antes do prazo final (deadline) estabelecido. Se o prazo final for dia 30, por exemplo, estabeleça a entrega (data-alvo) para alguns dias antes. Assim, além de você estar prevenindo a

possibilidade de atrasos ou necessidade de correção do trabalho, você estará se prevenindo contra o stress de trabalhos feitos em cima da hora, que aumentam a probabilidade de erros e portanto de retrabalho.

9. Certifique-se de que tudo o que você está fazendo, está sendo feito corretamente. Por exemplo, ao enviar um e-mail, certifique-se de que o destinatário realmente o recebeu. Ao transcrever dados, certifique-se de que os mesmos foram copiados corretamente. Ao escrever o nome de alguém, tenha a certeza de que o mesmo foi anotado com a grafia correta.

10. Ao comunicar-se com uma pessoa, certifique-se de que a sua mensagem foi de fato compreendida ou anotada corretamente. Lembre-se de que nem sempre o que você diz é de fato o que os outros estão compreendendo. Peça para a outra pessoa repetir o que entendeu ou anotou da sua mensagem.

11. Ao receber informações de terceiros, certifique-se de que aquilo que a pessoa lhe passou foi mesmo o que você compreendeu e anotou. Repita a mensagem em voz alta.

12. Sempre parta da premissa de que aquilo que a pessoa lhe informa não é tudo o que a pessoa deve ou pode lhe informar, nem é tudo o que você precisa saber. Verifique o que falta e pergunte sempre mais.

13. Sempre que você estiver anotando um recado para uma outra pessoa, coloque-se no lugar dela e procure fazer perguntas que possam ajudar na transmissão da informação (o que, quem, para que, como, onde, quando, por que...).

14. Fique atento às dúvidas, duplos sentidos, e lacunas que normalmente as mensagens trazem e procure esclarecê-las.

15. Lembre-se que a causa de retrabalho são erros. Portanto, planeje antecipadamente. Preveja e previna possíveis falhas, enganos e erros. Ao executar

qualquer tarefa, revise, confira, teste, reveja, averigüe, certifique-se. Retrabalho é um grande desperdício. Faça certo na primeira vez.

Após pesquisas e estudos sobre retrabalho, constatou-se que são inúmeras as suas causas e conseqüências, e que há diversas maneiras de evitá-lo. Todas estas maneiras estão ligadas aos funcionários, mais precisamente, aos treinamentos que estes recebem, pois funcionários bem treinados são a solução mais eficiente para evitar o retrabalho.

4 METODOLOGIA

Tendo em vista que o objetivo deste trabalho consiste em desenvolver um estudo sobre a importância do treinamento de funcionários para a redução do retrabalho e suas principais causas, o presente trabalho foi constituído sob a forma de estudo de caso e as autoras Lakatos e Marconi (1991, p.106) citam que:

É a etapa mais concreta da investigação, com finalidade mais restrita em termos de explicação geral dos fenômenos menos abstratos e também pressupõem uma atitude concreta em relação ao fenômeno e estão limitadas a um domínio particular, caracterizando no estudo de um problema específico na organização.

Foi feita uma pesquisa bibliográfica, tomando por base leituras sobre o tema abordado e assim, torna-se importante ressaltar uma definição referente ao termo pesquisa, uma vez que serão realizadas neste estudo, e ainda as autoras Lakatos e Marconi (1991, p. 155) definem pesquisa como sendo: “[...] um procedimento formal, com método do pensamento reflexivo, que requer um tratamento científico e se constitui no caminho para conhecer a realidade ou para descobrir verdades parciais”.

O procedimento técnico utilizado foi a pesquisa direta ou extensiva, por meio de entrevista, através de questionário estruturado, feita a 20 funcionários do frigorífico, a fim de levantar as principais causas do retrabalho.

A entrevista teve foco em dois setores, onde se tem os principais erros e maiores índices de retrabalhos:

Setor de Embalagem:

- Revisão de peças embaladas;
- Etiqueta com datas de rastreabilidade errada;
- Etiqueta trocada (de produto trocado) fase interna;
- Produto trocado dentro da caixa;
- Código errado da etiqueta testeira;

Setor de Movimentação e Armazenagem:

- Produto armazenado incorretamente;
- Movimentação de produtos incorretamente;
- Não execução do FIFO (First In, First Out, primeiro a entrar, primeiro a sair).

Algumas vantagens no emprego de questionários, como instrumento de pesquisa, são relatadas por Gil (1994):

- É um processo menos dispendioso;
- Atinge uma população maior, podendo ser enviado pelo correio;
- Garante o anonimato das respostas;
- Não existe pressão para resposta imediata;
- Não expõe os pesquisados à influência das opiniões e do aspecto pessoal do entrevistado.

A entrevista foi realizada no período de 17 a 21 de outubro de 2011.

As informações e os dados obtidos foram apresentados sob a forma de relatórios e a escolha da metodologia gerou dados pertinentes para a elaboração e conclusão do presente trabalho monográfico.

5 RESULTADOS, ANÁLISES E DISCUSSÕES

Apresentar-se-á, os principais resultados obtidos através da entrevista com os funcionários do frigorífico.

Vale ressaltar, que através das análises dos resultados desta pesquisa, constata-se que do total de 20 funcionários entrevistados, 15 são do sexo masculino e 5 são do sexo feminino. Desses entrevistados 7 têm idade entre 18 e 30 anos, 8, idade de 31 a 50 anos e 5, idade acima de 50 anos.

Com relação ao tempo de trabalho na empresa, 10 funcionários trabalham há mais de dez anos; 6 funcionários trabalham há mais de seis anos e menos de dez anos e 4 funcionários trabalham há mais de três anos e menos de seis anos. Constata-se, portanto, que os funcionários têm um tempo razoável de experiência, uma vez que nenhum trabalha há menos de um ano.

Ao questionar se o frigorífico oferece treinamento aos funcionários, a resposta dada por todos os funcionários entrevistados foi positiva, todavia com relação à periodicidade em que o treinamento acontece, as respostas entraram em conflito, uma vez que 4 funcionários responderam que o treinamento é oferecido constantemente e 16 funcionários responderam que o mesmo acontece raramente.

Com relação ao treinamento proporcionar capacidade suficiente para os funcionários realizar suas tarefas, 12 entrevistados responderam que sim, o treinamento é muito bom e os capacita de forma eficiente, porém 8 funcionários responderam que nem sempre o treinamento oferecido proporciona capacidade suficiente para a realização das tarefas.

Sobre o prazo de entrega das tarefas realizadas, todos os funcionários responderam que trabalham com prazos estipulados para entrega, e 15 funcionários responderam que se sentem pressionados e conseqüentemente ansiosos e 5

funcionários responderam que às vezes se sentem pressionados e ansiosos. Constatou-se, portanto que pouco ou muito todos os funcionários se sentem pressionados e ansiosos com os prazos estipulados.

Ao perguntar se a comunicação existente é suficiente e eficiente com todos os envolvidos no trabalho para a realização das tarefas, a resposta dada por 13 funcionários foi positiva, todavia 5 funcionários responderam que às vezes essa comunicação é suficiente e eficiente para eles realizarem as tarefas e 2 funcionários responderam que a comunicação existente não é suficiente e eficiente para realizarem as tarefas.

Ao questionar se há controle e revisão das tarefas realizadas no frigorífico, 02 funcionários responderam que as tarefas são controladas e revisadas, 03 responderam que às vezes as tarefas são controladas e revisadas e 15 responderam que as tarefas não são controladas e revisadas.

Os resultados analisados demonstram que são inúmeras as causas do retrabalho na empresa, destacando, portanto, aquelas ocasionadas por falta de treinamento na empresa, o que conseqüentemente, além de gerar trabalho repetitivo ocasiona custos desnecessários.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Através dos estudos e pesquisas, concluiu-se que o treinamento de funcionários com certeza evita o retrabalho, sendo pertinente afirmar que tal fato ocorre em função do treinamento ser essencial para a realização eficiente das tarefas.

Com base nos estudos realizados e informações adquiridas, conclui-se que a implementação de um treinamento eficiente e adequado à realização das tarefas realmente tem um impacto positivo no trabalho, ou seja, torna os funcionários mais comprometidos, contribui com o alcance das metas de entrega dos produtos, garante a satisfação dos clientes e o aumenta a qualidade do produto final. Com certeza gera maior lucratividade para a empresa e diminui as falhas e consequentemente o retrabalho.

Conclui-se, portanto, que para evitar o retrabalho, além da disposição de recursos necessários, é fundamental a utilização de procedimentos bem elaborados, com comprometimento, treinamento e conscientização dos funcionários envolvidos nos processos.

Sendo assim, recomenda-se que a empresa faça investimento em capacitação de funcionários, pois para que uma tarefa saia perfeita da primeira vez faz-se necessário que os funcionários estejam capacitados.

Infere-se que, a empresa precisa constantemente avaliar o treinamento oferecido, visando conhecer possíveis falhas, antecipar-se a problemas e tomar iniciativas que representem um diferencial competitivo. A mesma deve adequar seus profissionais aos padrões desejáveis. Assim sendo, os funcionários devem ser bem treinados, motivados e integrados ao trabalho para oferecer serviços de qualidade e evitar o retrabalho.

Este trabalho apresenta algumas limitações, uma vez que a pesquisa foi realizada apenas com os funcionários de um frigorífico localizado na cidade de Ituiutaba-MG, assim sendo, não é possível generalizar os resultados para todas as empresas do setor.

Portanto, as recomendações para evitar o retrabalho foram totalmente embasadas na obtenção dos dados pesquisados nas bibliografias em que o foco principal foi desenvolver um estudo sobre a importância do treinamento de funcionários para a redução do retrabalho. Também se levou em consideração os pontos técnicos citados.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AUGUSTO, Thiago. **Trabalho e Retrabalho**. 2010. Disponível em: <<http://www.culturamix.com/cultura/curiosidades/trabalho-e-retrabalho>>. Acesso em: jun. 2011.
- CARVALHO, A. V. **Treinamento de Recursos Humanos**. São Paulo: Pioneira, 1988.
- CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 6ª tiragem. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- CHIAVENATO, I. **Recursos Humanos**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- CHIAVENATO, I. **Treinamento e desenvolvimento de recursos humanos: como incrementar talentos na empresa**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- FEIGENBAUM, A. V. **Controle da qualidade total: gestão de sistemas**. São Paulo: Makron, 1994.
- FERNANDES, E. **Qualidade de vida no trabalho – Como medir para melhorar**. Bahia: Casa da Qualidade, 1996.
- MORALES, Pedro Paulo Galindo. **Custo do Retrabalho**. 2010. Disponível em: <<http://www.falandodegestao.wordpress.com/2010/01/15/coluna-gestao-negocios-15012010-custo-do-retrabalho/>>. Acesso em: jun. 2011.
- FERREIRA, Mário Luis Tavares. **Como evitar o retrabalho**. 2009. Disponível em: <<http://www.oficinadanet.com.br/artigo/1900/empreendedorismo-como-evitar-o-retrabalho>>. Acesso em jun. 2011.
- JURAN, Joseph. **Planejando para a qualidade**. São Paulo: Pioneira, 1990.
- JURAN, J.M.; GRZYNA, F. M. **Controle da Qualidade: Conceitos, Políticas e Filosofia da Qualidade**. São Paulo: Markron Books do Brasil Editora Ltda. Volume I, 1991.
- KOTLER, Philip. **Administração de Marketing: Análise, Planejamento, Implementação e Controle**. São Paulo: Atlas, 1998.
- LOBOS, J. **Qualidade através das pessoas**. São Paulo: Câmara Brasileira do livro, 1991.

MARRAS, J. P. **Administração de Recursos Humanos: Do Operacional ao Estratégico**. 4. ed. São Paulo: Futura, 2001.

MINICUCCI, A. **Psicologia Aplicada à Administração**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1995.

PALADINI, Edson Pacheco. **Gestão da Qualidade: Teoria e Prática**. 2. ed. São Paulo: Atlas 2004.

ROBBINS, S. P. **Administração: Mudanças e Perspectivas**. 3ª tiragem. São Paulo: Saraiva, 2002.

ROCHA, A. Seminário: **Motivando Todos para a Qualidade**, 1999.

VERGARA, S. C.. **Gestão de Pessoas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

APÊNDICE

QUESTIONÁRIO

Este questionário foi desenvolvido pelo aluno Thiago Alves da Silva, que cursa o 4º ano de Ciências Contábeis na FTM – Faculdade Triângulo Mineiro, para ser respondido pelos funcionários do frigorífico, empresa envolvida neste estudo.

Bloco 1 – Caracterização do entrevistado

O objetivo deste bloco é conhecê-lo como funcionário do frigorífico.

Instruções:

I- Marque apenas uma alternativa para as questões de números 1 a 3.

1. Sexo

() Feminino

() Masculino

2. Idade.

() 18 a 30 anos

() 31 a 50 anos

() Acima de 50 anos

3. Tempo em que trabalha no frigorífico?

() Menos de um ano

() Mais de um ano e menos de três anos

() Mais de três anos e menos de seis anos

() Mais de seis anos e menos de dez anos

() Mais de dez anos

Bloco 2 – O objetivo deste bloco é verificar as principais causas do retrabalho no frigorífico.

4. O frigorífico oferece treinamento aos funcionários?

() Sim

() Não

5. Se a resposta for positiva, o treinamento acontece:

() Constantemente

() Raramente

6. O treinamento proporciona capacidade suficiente para realizar suas tarefas?

() Sim

() Não

Explique.

R: _____.

7. Existe prazo estipulado para a entrega das tarefas a serem realizadas?

() Sim

() Não

() Às vezes

8. Faz planejamento para realizar as tarefas dentro do prazo, a fim de evitar precipitação?

() Sim

() Não

() Às vezes

9. Sente-se pressionado e conseqüentemente ansioso com os prazos em que as tarefas devem ser realizadas?

() Sim

() Não

() Às vezes

10. Existe comunicação suficiente e eficiente com todos os envolvidos no trabalho para a realização das tarefas?

() Sim

() Não

() Às vezes

11. Há controle e revisão das tarefas realizadas no frigorífico?

() Sim

() Não

() Às vezes

This document was created with Win2PDF available at <http://www.win2pdf.com>.
The unregistered version of Win2PDF is for evaluation or non-commercial use only.
This page will not be added after purchasing Win2PDF.