

Quinta estratégia chave – Treinamento Padronizado do Operador. Em minha opinião, uma das mais importantes estratégias do QSB. No livro “Transformando Suor em Ouro” do Bernardinho, aliás, um livro excelente onde podemos pegar vários exemplos sobre a importância do trabalho em equipe e treinamento consistente. Peguei uma frase que realmente impactou meu modo de pensar. “Quanto mais você transpira nos treinamentos, menos sangra no campo de batalha” de Colonel Red, um treinador de futebol americano da Academia Militar de West Point, nos Estados Unidos. Após montarmos todos os pontos (subpilares) da estratégia chave Operação Padronizada, precisamos colocar na prática no chão de fábrica, ou como dizemos por aí, precisamos “fazer rodar” na fábrica. Neste ponto entra esta poderosa estratégia chave chamada Treinamento Padronizado do Operador. De nada adianta, montar um excelente trabalho se não temos um processo robusto de treinamento. Nestes meus oito anos de QSB tenho visitado várias empresas efetuando workshops, auditorias, follow-ups, palestras e outras atividades e um dos pontos onde fico muito preocupado é o modo, ou seja, como são treinados os operadores. Esta estratégia nos ensina a tomar certos cuidados, evitar certos erros que costumamos cometer durante os treinamentos. O primeiro cuidado é com o instrutor, ou seja, determinar a pessoa que será a responsável em passar o conhecimento para o operador em treinamento. Você já passou pela seguinte cena: terminado um treinamento em sala de aula, por exemplo, o próprio QSB o gerente ou diretoria vira para todos e fala: “Bom... Agora somos todos multiplicadores, vamos passar para a fábrica o conhecimento!”. Tenho vivido muitos casos, onde as pessoas escolhidas para serem instrutores acabam sendo pessoas não preparadas para tal atividade. Existem pessoas totalmente capacitadas em aprender e usar os novos conceitos adquiridos, porém não tem a facilidade, eu chamo de dom para ensinar. Precisamos ter muito cuidado na escolha de nossos instrutores. A tarefa de ensinar é realmente uma tarefa onde a dedicação deve ser plena para a atividade, a pessoa escolhida para ser um instrutor deve realmente ter o perfil de um instrutor (professor), e os pontos levantados pela estratégia chave em questão leva justamente a isso: Sempre mostre interesse pelo bem estar do aluno; Demonstre interesse na matéria; Domine a matéria completamente; Esteja preparado e acredite nos alunos e permita que eles cresçam. Após a 1ª etapa bem definida, a escolha correta do instrutor, é necessário nos preocupar com a metodologia a ser usada no treinamento. Devemos nos atentar para os quatro passos do treinamento do operador: 1) Preparar o operador a ser treinado; 2) Fazer uma demonstração para o operador em treinamento – Mostre e explique um elemento e seus principais passos (O Quê), pontos chaves (Como) e razões (Porquês); Instrua claramente e seja paciente e não ensine além do que o mesmo possa aprender; 3) Acompanhar o operador em treinamento a executar a operação; 4) Efetuar os devidos follow-ups. Esta metodologia irá garantir que o operador em treinamento teve a oportunidade de participar efetivamente das atividades propostas. Um grande ponto desta estratégia chave é a importância de garantir que todos os colaboradores suplentes e/ou temporários sejam reciclados quando afastados por mais de 90

dias de suas atividades. Lembremos que este cuidado é solicitado, somente quando um colaborador ficar afastado de sua operação por mais de três meses. Para a evidência dos treinamentos além dos documentos suportes já conhecidos, como por exemplo: Matriz de Qualificação ou também chamado de Matriz de Polivalência ou equivalente é necessário um registro individual de treinamento no trabalho com datas e liberação do instrutor, para cada operação. A importância de que somente um operador devidamente treinado esteja efetuando a operação é essencial para garantir alguns pontos, por exemplo: 1. Não será gerado refugo; 2. Não será gerado retrabalho; 3. O cliente (tratando do interno e externo) não receberá produto não conforme. Nos meus workshops, tanto de QSB quanto também do LEP (Label Error Proofing) comento sempre sobre os custos da não qualidade, tais como, o PRR (Problem Report Resolution), o relatório de não conformidade que a General Motors emite sempre que uma não conformidade for encontrada na fábrica, minha pergunta é: Quanto custa todo o processo de gerenciamento até seu fechamento deste documento? Muitas vezes não sabemos e muito dinheiro é jogado no lixo, quando poderíamos estar investindo em mais treinamentos, em dispositivos à prova de erro e outros investimentos para garantir a satisfação do cliente, ou melhor, superar a expectativa do cliente. Outros custos da não qualidade também são comentados; Embarque Controlado Níveis I e II, Parada de Linha, Recall, NBH (New Business on Hold) e outros e tudo isso pode ser gerado por um colaborador que não estava treinado corretamente. Quanto ao Lean Manufacturing, temos uma curiosidade, o método desenvolvido pela Toyota para treinamento é o TWI (Training Within Industry Service), vale muito a pena conhecer este método, numa síntese o TWI é um método criado nos Estados Unidos na década de 1940. Originalmente foi utilizado para apoiar a produção de munição e outros produtos durante a guerra. Nesta época, muitos dos trabalhadores qualificados estavam nas Forças Armadas e era necessário treinar pessoas não qualificadas para realizar o trabalho. É muito importante salientar que o investimento inicial pagará ótimos dividendos no final. Muitas empresas acabam optando por pegar um atalho e certamente ficará pagando eternamente por isso. Conforme o livro “O Modelo Toyota – Manual de Aplicação” de Jeffrey K Liker e David Meier, o TWI é muito cuidadoso primeiramente na escolha do próprio instrutor, chamado de “treinador mestre”, já comentamos anteriormente sobre a importância do mesmo, o treinador mestre é alguém com habilidades excepcionais e muitas horas de experiência. Esses treinadores mestres são identificados pela Toyota no STP, através de seis características: 1. Disposição e desejo de liderar; 2. Conhecimento do trabalho; 3. Responsabilidade do trabalho; 4. Habilidade para a melhoria contínua; 5. Habilidade de liderança e 6. Habilidade de ensinar. Uma pergunta para reflexão: Nossos instrutores têm este perfil? Para o colaborador o TWI estabelece que o treinamento seja efetuado em quatro passos, alguma semelhança com o QSB? Vamos ver cada um deles: 1) Faça a divisão do trabalho - definir as etapas importantes e principais. Cada etapa é analisada para determinar os pontos chaves como segurança, qualidade, custo e técnica. 2) Apresente a operação – três fases distintas no treinamento do colaborador para a execução do trabalho: primeiro, ensinar as etapas

importantes que explicam O QUÊ é feito; depois, repetir as etapas enquanto se explica cada ponto chave, mostrando o COMO a etapa é executada e por fim realizar as etapas e pontos chaves ainda mais uma vez enquanto se explica as razões, ou seja, o PORQUÊ dos pontos chaves. 3) Teste o desempenho – nesta fase é a vez do colaborador tentar e fazer sozinho, sem falar nada. E novamente solicitá-lo que faça novamente explicando cada etapa. A falta de informação leva os colaboradores a desenvolverem seus próprios métodos. 4) Coloque os colaboradores no trabalho e ofereça auxílio – nesta etapa não podemos virar as costas e dizer, pronto trabalho encerrado, necessitamos continuar a dar a assistência necessária. Gostaria de terminar com uma frase do Bernardinho em seu livro “Transformando Suor em Ouro” – “UM TRABALHO DE PREPARAÇÃO METICULOSO É O CAMINHO MAIS CURTO PARA A VITÓRIA”.

	QSB	LEAN MANUFACTURING
Treinamento Padronizado do Operador	<ul style="list-style-type: none"> • Qualificação dos Instrutores; • Metodologia dos quatro passos; • Registro no chão de fábrica; • Reciclagem 90 dias; 	<ul style="list-style-type: none"> • TWI: <ul style="list-style-type: none"> - Escolha dos Instrutores; - Quatro passos do treinamento;

Eng. Guilherme Miragaia
PQE e Consultor
Twitter GuiMiragaia
guilherme@miragaiaconsultoria.com.br