Treinamento Certo para o Público Alvo: Estudo de Caso em uma Empresa de Componentes Elétricos e Mecânicos

REVISTA ELETRÔNICA MULTIDISCIPLINAR
UNIFACEAR

Beatriz Domingos Rodolfo[1]; Bianca Vitória Bernar[1], Eduarda Madalena Cora[1], Emanuele Oliveira de Lima[1], Larissa Legnani[1], Ana Crhistina Vanali[1]
[1] Faculdade da Indústria – Campus São José dos Pinhais

RESUMO
O presente artigo tem como objetivo geral propor ações para adequar o plano de treinamento em uma empresa de componentes elétricos e mecânicos situada na Região Metropolitana de Curitiba. Como objetivos específicos definiram-se levantar as causas do baixo índice de realização de horas de treinamento, buscar alternativas de solução e propor um plano de ação a partir dos dados coletados e do benchmarking realizado. A metodologia utilizada foi a pesquisa de campo. Para a identificação das causas foram utilizados a observação não participativa, o brainstorming, a pesquisa documental, a pesquisa de internet, a pesquisa bibliográfica, a entrevista informal, o diagrama de causa efeito e a Matriz de GUT. Para as soluções foram utilizados o brainstorming e o benchmarking e para o plano de ação foi utilizada a ferramenta. Com a proposta apresentada nesse trabalho a empresa terá resultados satisfatórios para alcançar o objetivo das horas de treinamento e garantir a eficácia e satisfação dos colaboradores com os treinamentos ofertados.

Palavras-Chave: Relações Humanas. Treinamento. Indicadores de RH.

ABSTRACT
This article aims to propose actions to adapt the training plan in a company of electrical and mechanical components located in the metropolitan region of Curitiba. The specific objectives were to identify the causes of the low rate of training hours, seek alternative solutions and propose an action plan based on the collected data and benchmarking. The methodology used was field research. To identify the causes, non-participatory observation, brainstorming, documentary research, internet research, bibliographic research, informal interviewing, the cause-effect diagram and the GUT matrix were used. Brainstorming and Benchmarking were used for the solutions and for the action plan the 5W2H tools and the Schedule were used. With the proposal presented in this work the company will have satisfactory results to reach the goal of training hours and ensure the effectiveness and satisfaction of employees with the training offered.

Key Words: Logistics. Customer portfolio. Profitability.

1. INTRODUÇÃO

Realizar uma pesquisa de campo é de fundamental importância porque permite uma vivência prática e o entendimento do funcionamento de uma instituição ou organização, indo além da teoria apresentada em sala de aula e trazendo a oportunidade de vivenciar as principais demandas do mercado, assim desenvolvendo a capacidade e a habilidade do trabalho em equipe. O presente trabalho é resultado de

uma pesquisa de campo realizada em uma empresa de componentes elétricos e mecânicos localizada em uma cidade paranaense, na qual se centrou na investigação sobre as relações humanas.

As relações humanas dentro das organizações vão além de hierarquias e processos e são essenciais para se obter um clima organizacional produtivo e harmonioso porque gera empatia, colaboração e o alinhamento de objetivos e está intimamente associada à construção de um ambiente positivo, de condições favoráveis para o exercício da profissão. O desequilibro dessas relações acabam gerando muitos problemas para os colaboradores, entre eles desmotivação, estresse e conflitos internos, o que pode impactar negativamente na produtividade da empresa. Para Maximiano (2010) a importância das relações humanas está ligada diretamente ao ambiente de trabalho, pois é necessário que os colaboradores se sintam bem com seus colegas, e estejam confiantes na satisfação das suas tarefas através do feedback de seu superior. Na mesma linha, Chiavenato (2010) aponta que as relações humanas são importantes para a organização, pois com um bom relacionamento entre os funcionários é possível obter bons resultados.

O presente artigo aborda a questão do plano de treinamento como sendo essencial em uma organização para aliar gestores e colaboradores aos procedimentos da empresa, ao mesmo tempo em que desenvolve suas habilidades, por isso, o treinamento adequado deve ser considerado um investimento, e não um custo para as organizações uma vez que propicia melhorias visto que contribui para uma melhoria nas relações humanas (ABREU, 2006).

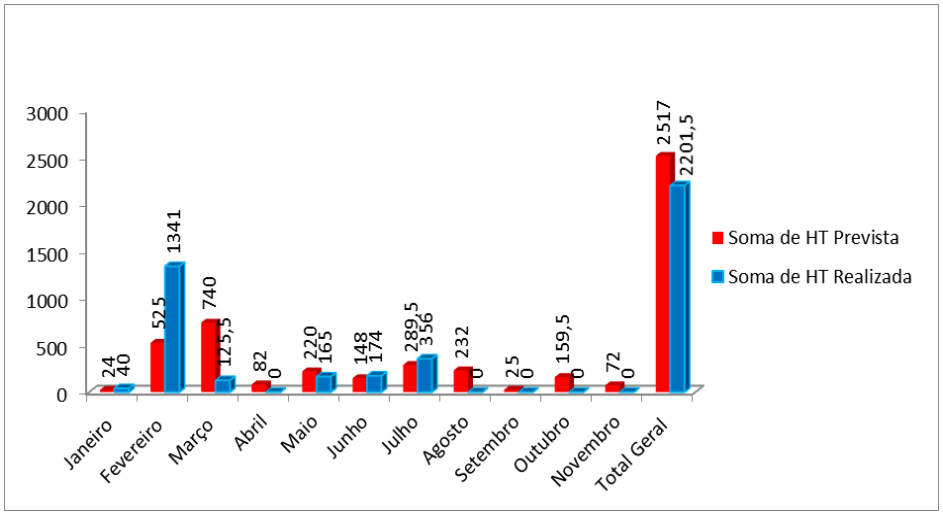
Na empresa estudada são desenvolvidos, industrializados e comercializados componentes elétricos e mecânicos para motocicletas, sistemas de ignição e motores a combustão destinados ao mercado de reposição e para as montadoras com compromisso de assegurar permanentemente a qualidade dos produtos e serviços através do melhoramento contínuo, visando atender os requisitos aplicáveis e as expectativas dos clientes e demais partes interessadas. O mercado de atuação da empresa, o de setor de autopeças, mostrou um grande crescimento e nos últimos tempos vem mostrando também ótimos resultados em várias regiões do Brasil. O setor é bastante competitivo e produtivo, por isso a empresa está sempre buscando melhorias e inovações para seus produtos. Segundo informações obtidas durante a visita acadêmica, a empresa ela está em alta no mercado de autopeças, o que significa que ela deve estabelecer estratégias para se manter competitiva, assim o problema abordado neste trabalho, o baixo índice de horas de treinamento cumpridas na empresa uma vez, deve ser adequado a essa realidade, uma vez que o treinamento visa garantir a qualificação da

mão de obra da empresa, bem como melhorar a motivação dos colaboradores, o que influencia diretamente nos resultados de produtividade e rentabilidade da mesma.

O objetivo geral é propor uma solução para adequar o plano de treinamento da empresa. Os objetivos específicos são levantar as causas que não permitem atingir o objetivo de treinamento da empresa; buscar possíveis soluções para adequar o nível de treinamento e propor um plano de ação para adequar o plano de treinamento.

A visita acadêmica na empresa foi realizada no dia 06 de setembro de 2019. A recepção foi por duas Analistas de Recursos Humanos que apresentaram a história e o funcionamento da empresa. Na sede visitada são desenvolvidos os projetos pelo setor de engenharia. Em seguida esses projetos são enviados para a China onde são desenvolvidas as peças. Uma vez pronto o protótipo das peças, a China as envia para o setor de engenharia validar as mesmas. A empresa garante a qualidade de seus produtos, pois como não é acompanhado o processo diariamente de produção, o setor de qualidade faz um controle mais específico para verificação dessas peças e da sua qualidade. Durante a entrevista informal questionou-se sobre os indicadores que eram utilizados dentro da organização e foi fornecido apenas o indicador de treinamento. Analisando-o, foi possível verificar que não está sendo cumprido o objetivo de horas de treinamento mensais, conforme demonstra o Gráfico 1.

GRÁFICO 1 - HORAS DE TREINAMENTO



FONTE: EMPRESA EM ESTUDO, ADAPTADO PELAS AUTORES (2019)

Percebe-se no Gráfico 1 que o total mensal das horas de treinamento realizadas, na maioria dos meses, está sempre abaixo das horas previstas. Somente nos meses de janeiro e fevereiro, e depois nos meses de junho e julho as horas de treinamento realizadas foi maior do que as previstas. Porém, nesses meses o objetivo foi

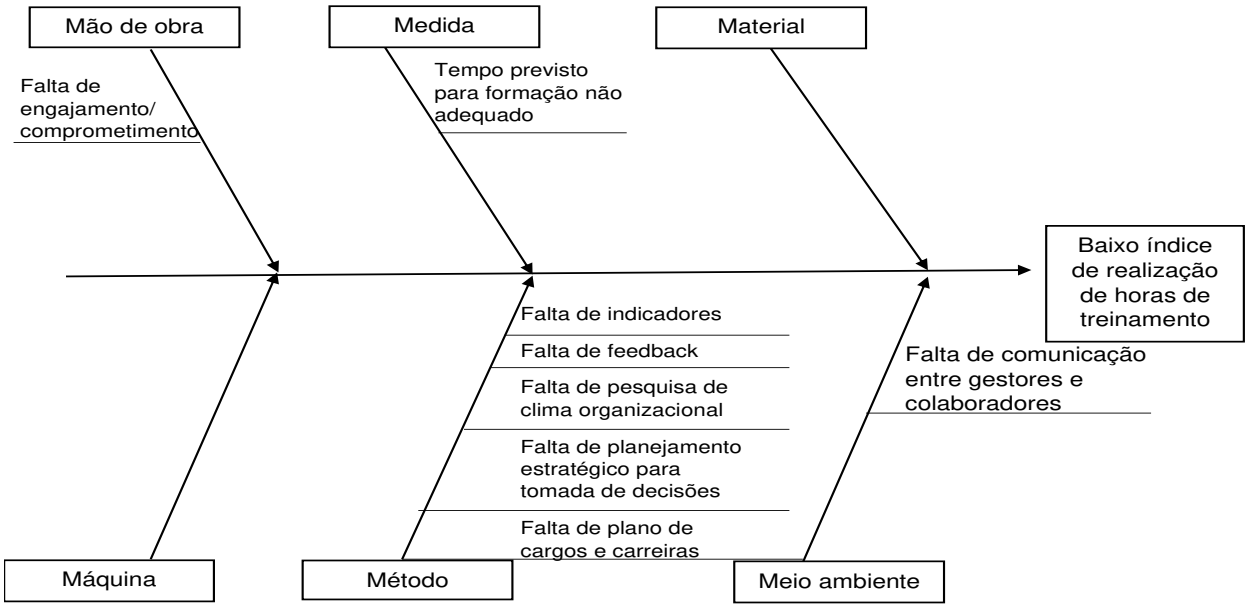
ultrapassado em um valor muito além do previsto. O Gráfico 1 demonstra que há um desequilíbrio entre as horas previstas e as realizadas: ou fica muito abaixo ou fica muito acima. Fica evidente que apesar da empresa ter um plano de treinamento, ele não está sendo cumprido, ou fica-se muito abaixo ou muito acima da meta mensal estabelecida. Questionadas sobre o porquê se realizou muitas mais horas que o previsto nesses quatro meses, as entrevistadas não passaram muitas informações pois não possuem o controle adequado desse absenteísmo dos treinamentos.

O treinamento é extremamente importante, pois a produtividade é menor quando os funcionários não estão preparados o suficiente para desempenhar as suas funções. Este despreparo leva a uma maior incidência de erros. Colaboradores despreparados e desmotivados não garantirão produtos de alta qualidade, nem irão oferecer um atendimento diferenciado quando em contato com os clientes. Funcionários desmotivados também podem ser demitidos ou pedirem desligamento, e com a saída desses profissionais, a organização tem que investir na busca de substitutos, o que envolve despesas de recrutamento, seleção e integração de novos colaboradores. Esse é um dos motivos que justificam a realizam do presente trabalho (MADRUGA, 2018).

Para a realização do presente trabalho utilizou-se a pesquisa de campo através de uma visita acadêmica realizada dia 6 de setembro de 2019. Para identificar as causas foram utilizadas a observação não participativa, o brainstorming, a pesquisa documental, a pesquisa internet, a pesquisa bibliográfica, a entrevista informal, o diagrama de Ishikawa e a Matriz de GUT para identificar quais as causas prioritárias a serem tratadas na empresa para se adequar o plano de treinamento. Para o levantamento das alternativas de solução do problema de inadequação do plano de treinamento utilizou-se o *benchmarking*. O plano de ação foi utilizado para viabilizar as propostas de solução para adequar o plano de treinamento e o 5W2H para a apresentação das ações do plano de ação.

A partir do *brainstorming* foi possível identificar as principais causas que estão contribuindo para a ocorrência do problema. As mesmas foram classificadas em quatro dos seis M's das categorias que a ferramenta apresenta. A Figura 1 apresenta as nove causas levantadas.

FIGURA 1- DIAGRAMA DE CAUSA E EFEITO DA ORGANIZAÇÃO



FONTE: ELABORAÇÃO DAS AUTORAS (2019)

Após identificar quais são as causas do problema do baixo índice de realização de horas de treinamento, utilizou-se a matriz de GUT para definir as causas prioritárias. Tendo em vista que o problema encontrado é o baixo índice de realização de horas de treinamento, priorizaram-se as causas que afetam diretamente o efeito, evidenciando-se que dentre as nove causas encontradas, as mais relevantes seriam as que mostram maior valor de gravidade, urgência e tendência, sendo elas:

1. Falta de comunicação entre gestores e colaboradores: foi relatado pelas analistas de RH que dentro da empresa não há muita comunicação e até mesmo contato entre gestores e colaboradores. Muitos são novos e ainda não se adaptaram à cultura da organização. A causa tem que ser tratada como prioridade, pois essa falha na comunicação está impedindo que as informações sejam repassadas corretamente, como exemplo sobre as datas de treinamentos e a importância de eles serem realizados. Essa causa pode provocar consequências negativas para a empresa, contribuindo para o distanciamento entre os níveis hierárquicos e para a construção de uma imagem negativa da empresa externamente.

2. Falta de indicadores: durante a visita na empresa questionou-se sobre os indicadores de desempenho utilizados pela organização e foi relatado pelo setor de recursos humanos que a empresa não trabalhava com indicadores de eficácia dos treinamentos ofertados. Essa causa é tratada como prioridade, pois sem o acompanhamento do

desempenho dos participantes dos treinamentos não há como saber se os colaboradores estão em sincronia com seus objetivos e também se os treinamentos estão sendo válidos tanto para a empresa quanto para o colaborador.

3. Falta de engajamento e comprometimento: conforme analisado no Gráfico 1 de horas de treinamento, há uma grande carga horária não cumprida dessas horas, demonstrando assim a falta de comprometimento dos seus colaboradores com a empresa. A causa é tratada com prioridade, pois o investimento nos treinamentos é alto e precisa que os colaboradores estejam dispostos a se qualificar cada vez mais dentro da empresa. O não tratamento dessa causa acarreta a perda de colaboradores, conflitos internos entre a gestão e falta de confiança da empresa em seus colaboradores, gerando despesas e perda de rentabilidade**.**

Após a análise de todas as causas, realizou-se novamente o *brainstorming* para se levantar as possíveis alternativas de solução para as três causas priorizadas. Para pensar em ações mais efetivas e adequadas realizou-se o *benchmarking* com empresas que realizaram ações para adequar o plano de treinamento.

A primeira empresa analisada foi a operadora VIVO em um estudo de caso realizado por Souza (2010). A empresa estava com dificuldades para acompanhar a eficácia dos treinamentos ofertados e a ação adotada para resolver esse problema foi desenvolver um sistema que permitiu avaliar a efetividade do treinamento realizado pela operadora de telefonia móvel VIVO para a força de vendas. Essa solução beneficiou a empresa que pode eleger quais cursos deveriam ser ofertados e avaliados visando assim identificar as melhorias necessárias em cada programa. O resultado da aplicação desse novo sistema foi uma melhora de 55,45% do acompanhamento de resultados.

A segunda empresa analisada foi a Raízen Comercio S/A estudada por Fontes (2015). A empresa apresentava o problema de falta de engajamento dos seus colaboradores e a solução foi aplicar um questionário que continha dez questões fechadas, realizado a um quantitativo de vinte colaboradores. Como também foram realizadas pesquisas bibliográficas quanto ao tema proposto. Através destes, pretendeu-se realizar o diagnóstico da motivação, crescimento profissional e pessoal dos colaboradores, trazendo conquistas e fidelização de novos clientes. O resultado foi o aumento em 76% no engajamento e comprometimento dos colaboradores no treinamento.

Analisando as ações utilizadas nos estudos de caso acima, elaborou-se os seguintes planos de ações para as três causas priorizadas conforme a Tabela 1:

1. Falta de comunicação entre os gestores: a proposta de solução seria realizar reuniões mais frequentes entre os gestores e colaboradores de seus respectivos setores, para

aumentar a comunicação e divulgar os canais oficiais de comunicação da empresa, além de relembrar diariamente os avisos mais importantes.

2. Falta de indicadores: realizar a implementação de indicadores de eficácia de treinamento, para obter o controle do retorno do investimento dos treinamentos aplicados.

3. Falta de engajamento/comprometimento: desenvolver um questionário de avaliação de treinamento para os colaboradores, onde será avaliado o ponto de vista dos participantes do treinamento e quais pontos devem ser ajustados e quais mais aprofundados.

TABELA 1 - PROPOSTAS DE SOLUÇÕES

CAUSAS	PROPOSTA DE SOLUÇÃO
Falta de comunicação entre os gestores e colaboradores	Estabelecer canais oficiais de comunicação
Falta de indicadores	Estabelecer aplicação de indicadores de eficácia de treinamento
Falta de engajamento/comprometimento	Realizar aplicação de questionário de avaliação de treinamento

FONTE: ELABORAÇÃO DAS AUTORAS (2019)

2. DESENVOLVIMENTO

Partindo das classificações obtidas através da matriz de GUT, elaborou-se o 5W2H onde se propõe um plano de ação para cada causa priorizada à partir das alternativas de solução apresentadas na Tabela 1, com o objetivo de minimizar o problema de baixo indice de realização de horas de treinamento.

2.1 - Plano de Ação para a falta de comunicação entre gestores

Evidenciando que a organização necessita de uma comunicação melhor internamente, é primordial que a mesma invista em mais canais de comunicação, pois estes ajudam os processos a serem mais rápidos, além de melhorar a troca de informações dentro da empresa, principalmente para repassar assuntos relacionados aos treinamentos marcados e sua importância para cada setor. O Quadro 1 apresenta o plano de ação para a elaboração do procedimento de comunicação interna.

QUADRO 1 - 5W2H PARA A ELABORAÇÃO DE UM PROCEDIMENTO DE COMUNICAÇÃO INTERNA

ELABORAÇÃO	
O QUE?	Elaborar um procedimento de comunicação interna
QUEM?	Gestor do RH
ONDE?	Sala de reuniões
QUANDO?	De 13.01.20 a 01.02.20
POR QUÊ?	Para melhorar o relacionamento dos gestores e seus colaboradores

COMO?	1. Definindo os itens que devem ter esse procedimento 2. Definindo os canais de comunicação que serão implantados
QUANTO?	12 horas de trabalho (sem hora extra) do gestor de RH
VALIDAÇÃO	
O QUE	Validar o procedimento de comunicação interna
QUEM	Direção
ONDE	Sala da Direção
QUANDO	Semana seguinte a finalização do procedimento (22.01.2020)
POR QUE	Para oficializar os canais de comunicação da organização que todos devem seguir
COMO	1. Apresentando a proposta de procedimento (elaborada ação acima) e aguardando o parecer final da direção. 2. Realizando os ajustes que forem solicitados
QUANTO	2 horas do trabalho da Direção e do Gestor do RH 4 horas do Gestor de RU para realizar os ajustes (se necessário)
IMPLANTAÇÃO	
O QUE	Implantar o procedimento de comunicação interna
QUEM	Gestor de RH
ONDE	Sala de reuniões da
QUANDO	2 horas no dia 11.02.20
POR QUE	Para divulgar os novos canais oficiais de comunicação que serão implantados a partir de 02.03.20
COMO	1. Realizando a formação dos gestores dos diferentes setores para o conhecimento do novo procedimento 2. Cada gestor fazendo o desdobramento na sua área
QUANTO	1. Formação dos gestores: 2 horas de trabalho 2. Formação dos colaboradores: 30 minutos de trabalho

FONTE: ELABORAÇÃO DAS AUTORAS (2019)

Primeiramente será realizado a elaboração de um procedimento de comunicação interna, onde o gestor de RH e sua equipe se reunirão para discutir as opções e realizarem pesquisas sobre o assunto os diferentes canais de comunicação. Inicialmente o tempo estimado para a elaboração é de 4 horas semanais durante 3 semanas, para que seja apresentado para a direção realizar a validação do procedimento.

Após a aprovação da direção o procedimento será apresentado aos gestores dos diferentes setores e estes retornarão as suas equipes para fazer a formação dos demais colaboradores sobre os canais de comunicação oficiais que a empresa passará a disponibilizar. Essa formação será em forma de uma reunião mais descontraída para uma melhor comunicação. Os canais oficiais que a empresa irá utilizar serão a Intranet (que é uma forma de interligar os departamentos e funcionários e compartilhar informações que somente a empresa tem acesso), o grupo no *whatsapp* (para informações mais rápidas e relacionadas ao dia a dia) e pelo o *e-mail* oficial da empresa (para questões mais formais entre funcionários e gestores). Os gestores também terão a obrigação de fazer reuniões com seu setor, de 10 a 15 minutos diariamente antes de iniciar a jornada de trabalho para

reforçar todas as informações necessárias como por exemplo, os treinamentos agendados.

2.2 - Plano de Ação para a falta de indicadores

Atualmente a organização conta somente com indicadores de horas de treinamento e precisa de um indicador de eficácia de treinamento para poder ter dados para uma tomada de decisões melhor e mais assertiva, sobretudo indicando onde serão alocados os investimentos tem um retorno mais garantido para a empresa. O Quadro 2 apresenta o plano de ação para a implantação de indicadores de eficácia de treinamento.

QUADRO 2 - 5W2H PARA APLICAÇÃO DE INDICADORES DE EFICÁCIA DE TERINAMENTO

ELABORAÇÃO	
O QUE	Elaborar os indicadores de eficácia de treinamento
QUEM	Analista de RH
ONDE	Sala de reuniões
QUANDO	3 horas semanais durante 2 semanas a partir de 02.03.20
POR QUE	Para medir a eficácia dos treinamentos e se está sendo válido o investimento
COMO	1. Definir objetivos para serem alcançados com os treinamentos 2. Criar um indicador da empresa atualmente para ser comparado com os números depois dos treinamentos 3. Definir as datas para os indicadores serem atualizados
QUANTO	6 horas semanais de trabalho da Analista de RH (sem hora extra)
VALIDAÇÃO	
O QUE	Validação da aplicação de indicadores
QUEM	Direção juntamente com o gestor de RH
ONDE	Sala da Direção
QUANDO	Semana seguinte da apresentação do planejamento. 19.03.20
POR QUE	Para medir a eficácia dos treinamentos e se está sendo válido o investimento
COMO	Apresentar a proposta da aplicação e aguardar o parecer final da direção. Realizar os ajustes que forem necessários caso sejam solicitados.
QUANTO	2 horas de trabalho da direção e do gestor de RH
IMPLANTAÇÃO	
O QUE	Implantar os indicadores de eficácia de treinamento
QUEM	Analista de RH
ONDE	Sala de reuniões
QUANDO	1h30 hora no dia 25.03.20 – apresentação aos gestores A partir de 01.04.20 utilização dos indicadores
POR QUE	Para divulgar os novos métodos que serão utilizados para medir a eficácia dos treinamentos ofertados.
COMO	A analista de RH irá apresentar como funcionará os indicadores de eficácia. Cada gestor deverá estar bem ciente dos procedimentos, pois será responsabilidade deles atualizar os dados juntamente com o setor de RH.

QUANTO	1h30 de trabalho do analista de RH e demais gestores para a apresentação dos indicadores. 4 horas mensais para atualização dos indicadores

FONTE: ELABORAÇÃO DAS AUTORAS (2019)

2.3 - Plano de ação para falta de engajamento/comprometimento

Como já foi visto anteriormente, a falta de engajamento dos colaboradores com a empresa está afetando consideravelmente o não atingimento da meta da carga horária de treinamentos realizados. Os colaboradores não se sentem motivados a participarem dos treinamentos e consideram que os mesmos não são válidos, conforme relatado durante a entrevista informal. Por esses motivos é importante a empresa saber a opinião dos seus colaboradores e levantar os motivos do desinteresse pelos treinamentos. O Quadro 3 apresenta o plano de ação para a elaboração de um questionário de avaliação para saber o porquê da baixa participação nos treinamentos.

QUADRO 3- 5W2H PARA ELABORAÇÃO DE UM QUESTIONÁRIO DE AVALIAÇÃO PARA OS TREINAMENTOS

ELABORAÇÃO	
O QUE	Elaborar um questionário de avaliação para os treinamentos
QUEM	Analista de RH
ONDE	Sala de reuniões
QUANDO	3 horas de trabalho no dia 06.04.20
POR QUE	Para compreender os motivos dos colaboradores não comparecem aos treinamentos ofertados
COMO	Verificar quais quesitos precisam ser avaliados pelo questionário e que ajudem a melhorar a qualidade do treinamento para ser mais atrativo para os colaboradores.
QUANTO	3 horas de trabalho (sem horas extras) do analista de RH
VALIDAÇÃO	
O QUE	Validação da aplicação do questionário de avaliação
QUEM	Gestor de RH
ONDE	Sala de reuniões
QUANDO	Uma semana após a finalização da elaboração13.04.20
POR QUE	Para melhorar a qualidade dos treinamentos ofertados
COMO	Apresentando o modelo de questionário de avaliação que será utilizado e os grandes benefícios que se pode obter utilizando esse método de avaliação
QUANTO	3 horas de trabalho da direção e financeiro da
IMPLANTAÇÃO	
O QUE	Apresentação do questionário para os gestores e colaboradores
QUEM	Analista de RH
ONDE	Sala de reuniões
QUANDO	16.04.20 às 14h00 – 15h00
POR QUE	Para o setor responsável pelos treinamentos acompanhar a avaliação e

	opinião dos seus colaboradores e realizar ajustes conforme necessário
COMO	Apresentando um exemplo do questionário que vai começar a ser utilizado e explicar os benefícios que oferece para o colaborador e para a empresa também, o questionário será responsabilidade do gestor aplicar a cada treinamento ofertado
QUANTO	1. Apresentação para todos os colaboradores e gestores: 1 hora de trabalho 2. Aplicação do questionário por treinamento: 10 minutos

FONTE: ELABORAÇÃO DAS AUTORAS (2019)

Será aplicado um questionário de avaliação de treinamento para todos os colaboradores responderem e deixarem suas opiniões e sugestões, tudo elaborado pelo setor de RH (conforme Apêndice A). O questionário terá treze questões que irão avaliar: a organização, a aprendizagem, o instrutor do treinamento e a aplicação prática do que foi ensinado. O questionário será respondido *online* através de um formulário que os gestores encaminharão para cada colaborador. O resultado será enviado diretamente para o setor de RH realizar o levantamento dos dados e poder elaborar um plano de ação.

A apresentação do questionário será realizada na sala de reuniões para todos os colaboradores e gestores, explicando os benefícios e a importância que o treinamento tem para a organização como um todo. O objetivo é fazer os colaboradores se sentirem mais engajados com suas equipes e mais interessados em participar dos treinamentos, já que suas opiniões estão sendo ouvidas e entendidas. A implementação dos questionários vai iniciar a partir de maio de 2020, à medida que os treinamentos serão ofertados. Os gestores de cada setor serão responsáveis por realizar a aplicação desses questionários durante a reunião diária sobre as comunicações da empresa, antes da jornada de trabalho. Ao todo serão necesssários quatro meses para a implantação total do plano de ação das três causas priorizadas na matriz de GUT.

3. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O desenvolvimento do presente trabalho trouxe a compreensão da importância do treinamento dentro da empresa, bem como possibilitou relacionar a teoria aprendida em sala de aula com a prática da pesquisa de campo em uma organização (CHIAVENATO, 2014). A dificuldade encontrada para realizar esse trabalho foi que a empresa não pode passar informações detalhadas do seu contexto geral, pois a entrevista foi realizada com membros do setor de Recursos Humanos que alegaram não possuírem as informações adicionais.

Tendo como objetivo geral propor uma solução para adequar o plano de treinamento da empresa, o mesmo foi atingido por meio do plano de ação apresentado com as propostas de soluções do problema, que se aplicadas irão contribuir para

aumentar este baixo índice. Além disto, as sugestões apresentadas visam a motivação dos colaboradores de modo mais amplo.

Este trabalho permitiu empregar a prática de conteúdos teóricos, como aplicação de ferramentas que identificam os problemas e permitem a análise de causas e o benchmarking, aplicado para comparar processos de treinamento em outras empresas que enfrentaram o mesmo problema. Isso permitiu aprimorar os conhecimentos da equipe e selecionar as soluções mais condizentes com o tema do trabalho (ALMEIDA, 2007).

Para temas futuros, sugere-se a melhoria ainda no plano de treinamento implantando avaliações pós treinamento, pois essas fornecerão informações importantes para serem colocadas no plano estratégico da empresa e ajudará na tomada de decisões. Com isso, a organização aperfeiçoará as suas capacidades de gerir problemas, como o apresentado no trabalho, de maneira eficiente e satisfatória, melhorando o ambiente de trabalho e contribuindo para uma maior produtividade.

REFERÊNCIAS

ABREU, R. C. L. **T&D, Treinamento e desenvolvimento de recursos humanos: uma abordagem organizacional, por gerenciamento de projetos**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.

ALMEIDA, M. A. **Percepção de Gestores e Técnicos sobre o processo de Gestão por Competências em Organizações no Brasil.** Brasília: Dissertação mestrado em Administração da UNB, 2007.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações.** 4ª ed. Barueri/SP: Manole, 2014

FONTES, O. S. **A importância do treinamento e capacitação dos colaboradores dentro da empresa.** Igarassu/PE: TCC de Bacharelado em Administração/ FATIN, 2015.

MADRUGA, R. **Treinamento e desenvolvimento com foco em educação corporativa**. São Paulo: Saraiva, 2018.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à Administração.** 7ª ed. São Paulo: Atlas, 2010.

SOUZA, L. C de. **Estudo de caso VIVO.** RJ: Universidade Federal Fluminense, 2010.

APÊNCIDE A- MODELO QUESTIONÁRIO DE AVALIAÇÃO

AVALIAÇÃO DE TREINAMENTO

Treinamento:

Data:

Instrutor:

Local:

Carga horária:

AVALIAÇÃO GERAL DO CURSO

Legenda: F = fraco R = regular B = bom E = excelente

ITEM - ORGANIZAÇÃO	F	R	B	E
Local				
Equipamentos				
Aprendizagem				
Aquisição de conhecimento				
ITEM – AVALIAÇÃO GLOBAL	**F**	**R**	**B**	**E**
Troca de experiências e conhecimentos				
O treinamento cumpriu com seu objetivo?				
Relação do conteúdo com o dia a dia no trabalho				
ITEM – AVALIAÇÃO INSTRUTOR	**F**	**R**	**B**	**E**
Didática de ensino				
Domínio do assunto				
Disponibilidade para esclarecimentos				

Críticas e sugestões para este treinamento:

Sugestões de outros temas de treinamento:

Dê uma nota de 0 a 10 para esse treinamento:

FONTE: ELABORAÇÃO DAS AUTORAS (2019)