Treinamento e Capacitação: Como Engajar e Atrair Colaboradores aos Treinamentos Corporativos

REVISTA ELETRÔNICA MULTIDISCIPLINAR
UNIFACEAR

Deisiane Alves da Maia[1]; Katleen Souza de Camargo[1], Larissa Cardoso da Costa[1], Marcos César da Costa Pimentel[1], Mayara de Souza da Silva[1], Nedson de Lima Lara[1], Thomas Emanoel de Souza[1], Wagner Mendes Fernandes[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 aumentar o índice dos treinamentos corporativos dos colaboradores em uma empresa de peças e acessórios para veículos automotores localizada na Região Metropolitana de Curitiba. Para a definição do problema foi usado o Diagrama de Ishikawa e a pesquisa documental. As causas foram levantadas através do Brainstorming. Para coleta de dados, foram realizadas entrevistas informais, pesquisa documental, observação não participativa e observação participativa. Para levantamento de informações sobre o ramo da empresa foi usada a pesquisa de internet. Com o Brainstorming e o Benchmarking, foram apontadas as alternativas de solução para as causas priorizadas, sendo elas foco no treinamento somente em época de auditoria, procedimentos de treinamentos ineficazes, desmotivação e falta de comprometimento. Para priorizar as causas, utilizou-se da Matriz GUT. O artigo propõe um novo plano de treinamento para a empresa, sobretudo através da ênfase às ações motivadoras. Para o plano de ação foram utilizadas a ferramenta 5W2H e o cronograma.

Palavras chave: Relações Humanas. Treinamento. Qualidade. Recursos Humanos. Gestão de Pessoas. Motivação

ABSTRACT
The purpose of this article is to propose actions to increase the corporate training index of employees in a automotive parts and accessories company located in the Curitiba Metropolitan Region. To define the problem, the Ishikawa Diagram and documentary research were used. The causes were raised through brainstorming. For data collection, informal interviews, documentary research, non-participatory observation and participatory observation were performed. To gather information on the branch of the company was used the internet search. With Brainstorming and Benchmarking, alternative solutions to the prioritized causes were pointed out, focusing on training only at the time of audit, ineffective training procedures, demotivation and lack of commitment. To prioritize the causes, we used the GUT matrix. The article proposes a new training plan for the company, especially through the emphasis on motivating actions. For the action plan we used the 5W2H tool and the schedule.

Key words: Human Relations. Training. Quality. Human Resources. People management. Motivation

1. INTRODUÇÃO

Com a modernização e a entrada de novas tecnologias nas organizações, os antigos métodos de gestão voltados somente para tarefas ou estruturas tornaram-se obsoletos e ineficientes. Qualquer gestor que queira orientar sua organização para o

sucesso, deve levar em consideração as pessoas que compõem a sua equipe (KNAPIK, 2011). A gestão de pessoas se tornou um dos pilares estratégicos mais relevantes para o atingimento dos objetivos organizacionais. Dentro da gestão de pessoas nas organizações, um dos temas mais relevantes a serem estudados, sem dúvida, são as relações humanas. O ser humano é um ser vivo diferente de qualquer outro por conta de seu intelecto. É um ser complexo. É natural de qualquer pessoa se relacionar com outras e estes relacionamentos possuem significativa importância na vida destas. Nas organizações, as relações humanas podem ser uma grande força motriz para melhoria de qualidade, ou como uma âncora que estagna e limita uma empresa de alcançar sua missão (GRAMIGNA, 2017).

O presente artigo tem como tema central as relações humanas dentro do mundo organizacional através da análise dos indicadores de treinamento e desenvolvimento. Para pode compreender melhor essas relações, bem como a relação entre a teoria e a prática foi realizada uma pesquisa de campo em uma empresa de fabricação de peças e acessórios para veículos automotores localizada na Região Metropolitana de Curitiba, que a partir de agora iremos nos referir a ela nesse texto sob o nome fictício de AV, na qual constatou-se o baixo índice de participação dos colaboradores da empresa nos treinamentos corporativos ofertados.

Os dados para o entendimento do contexto da empresa foram obtidos através de duas visitas acadêmicas realizadas respectivamente nas datas de 20 de agosto de 2019 e 21 de setembro de 2019. A AV é uma empresa brasileira, fundada em 1974. No início ela produzia componentes metálicos estampados. Anos depois migrou para o ramo automobilístico. Ao longo de quatro décadas atende as principais montadoras automotivas do Brasil, sendo uma das maiores fornecedoras de serviços e produtos da área automobilística da América Latina. Com o decorrer da sua trajetória, a empresa alcançou uma grande sofisticação nos seus processos, contando com equipamentos automatizados e robotizados, softwares avançados e sistemas de controle de qualidade. Hoje possui mais de 10 unidades produtivas localizadas nos diferentes estados brasileiros.

O ramo de peças e acessórios automotivos se caracteriza pelas indústrias fabricantes de componentes automotivos e peças montadoras de veículos. O setor de autopeças no Brasil se encontra num estado de aliviamento em relação aos anos anteriores de crise, onde as receitas de venda de veículos haviam caído significativamente. No cenário atual, existe otimismo pela maior parte das empresas do segmento. Um estudo realizado pela Automotive Business junto a Reed Exhibitions demonstra que 45% das empresas pretendem expandir de 16% para 25% do mercado

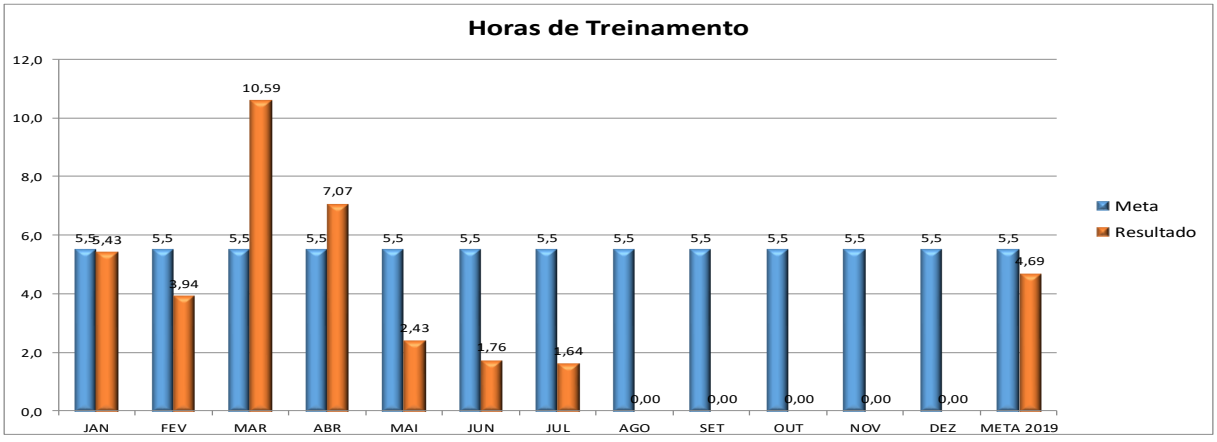
brasileiro de autopeças nos próximos cinco anos (AUTOMEC, 2019). A AV se encontra como uma das maiores empresas nacionais no segmento de autopeças e o artigo analisou o baixo índice de participação dos colaboradores nos treinamentos ofertados pela empresa e como isso influi nas relações humanas da organização.

O objetivo geral é elaborar uma proposta de ação para aumentar o índice de participação nos treinamentos na empresa AV e como objetivos específicos são identificar as causas do baixo índice de participação nos treinamentos, elaborar alternativas de solução para aumentar o índice de participação nos treinamentos e apresentar o plano de ação com propostas de solução para aumentar o índice de participação nos treinamentos da AV.

2. DESENVOLVIMENTO

Nos dias 20 de agosto e 21 de setembro de 2019 foram realizadas as visitas acadêmicas na organização AV Sistemas Automotivos S.A com todos os integrantes da equipe para a realização da pesquisa de campo. Nestas visitas foram disponibilizados vários indicadores referentes ao setor de Recursos Humanos, como o de Absenteísmo, o de Horas de Treinamento e o de *Turnover*. O gerente de Recursos Humanos e o técnico de Segurança receberam os membros da equipe e esclareceram dúvidas referentes à pesquisa e a organização. Além disso, foram entrevistados alguns operadores a respeito dos treinamentos na empresa. Com as inúmeras informações coletadas foi possível identificar que a quantidade de horas de treinamento *per capita* está abaixo da meta prevista pela empresa, que é de 5,5 horas mensais. Isso pode ser observado no Gráfico 1.

GRÁFICO 1. PROGRAMAÇÃO DE HORAS DE TREINAMENTO PARA 2019



FONTE: AV ADAPTADO PELOS AUTORES (2019)

Com as informações apresentadas no Gráfico 1 pode-se identificar que o problema na organização é o baixo índice de participação nos treinamentos, ou seja, a empresa possui uma meta mensal de horas de treinamento, mas não a está alcançando. Em dois meses a meta estipulada foi ultrapassada o que demonstra que o programa de treinamento proposto não está bem estruturado. Nos meses em que o indicador apresentou um índice elevado foi em decorrência da preocupação com uma auditoria externa e para a qual se precisava ter alguns indicadores atualizados, entre eles o de treinamento e desenvolvimento. É importante o cumprimento da meta de horas de treinamento para o desenvolvimento das capacidades que auxiliarão os colaboradores a desempenharem suas atividades de forma mais eficaz, além de potencializarem a capacidade de seu crescimento profissional, o que em decorrência corrobora para o desenvolvimento da organização influenciando na produtividade e na rentabilidade.

2.1 METODOLOGIA

O trabalho presente caracteriza-se como uma pesquisa de campo, que para Mertens *et al*. (2007) é uma investigação empírica, feita nos lugares da vida cotidiana, ou seja, o pesquisador vai a campo com o objetivo de coletar dados, que posteriormente serão analisados, utilizando de diversos métodos tanto para a coleta como para a análise. Por fim as pesquisas de campo podem ser de caráter experimental, pesquisa-ação, estudo de caso, pesquisa etnográfica e fenomenológica. Já Becker (2013) enfatiza a necessidade de antes de iniciar o processo de pesquisa de campo, o pesquisador já traçar a rota de construção da mesma, para assim concluir o objetivo da pesquisa. Neste trabalho realizou-se a pesquisa de campo na empresa AV nos dias 20 de agosto e 21 de setembro de 2019.

Para o levantamento e análise das causas do problema estudado foram utilizados os seguintes métodos e técnicas: Observação participativa: na visão de Mascarenhas (2012), a observação participante é caracterizada pela condição do observador estar envolvido com o objeto de estudo de sua própria pesquisa. Observação não-participativa também pode ser conhecida como simples. O pesquisador permanece alheio à comunidade ou pessoa ao qual está pesquisando, tendo um papel de espectador do objeto observado (GIL, 2006). *Brainstorming* para Dornelas (2012) é uma ferramenta muito simples e de grande eficácia para desenvolvimento de novas ideias e também pode ser utilizada em diversas situações e com qualquer pessoa. É uma metodologia capaz de gerar liberdade na apresentação de ideias. Pesquisa Documental: para Marconi e Lakatos (2010) é a utilização de fontes de dados como documentos escritos ou não que

contenham informações primárias que podem estar relatando fatos ocorridos imediatamente ou fatos já passados. Pesquisa na Internet, que é tanto objeto de pesquisa como local de pesquisa e além disso, instrumento de pesquisa, pois pode servir de fonte de coleta de dados sobre determinado assunto (FRAGOSO, RECUERO E AMARAL, 2011). A pesquisa bibliográfica abrange toda a bibliografia que já foi tornada pública sobre o conteúdo estudado. Tem como objetivo o contato direto entre pesquisador e a pesquisa sobre determinado assunto (MARKONI; LAKATOS, 2010). Na entrevista Informal ou não estruturada, o pesquisador busca conseguir, por meio da conversação, dados que possam ser usados em prol da análise qualitativa e que são os aspectos considerados mais importantes das questões de uma pesquisa (BARROSO, 2007). Com a utilização do diagrama de causa e efeito geralmente foi possível determinar as causas dos problemas para atacá-los da melhor forma possível (ISHIKAWA, 1993). A MATRIZ GUT é uma ferramenta de qualidade cujo principal objetivo é oferecer uma melhor fundamentação na tomada de decisão. As iniciais que compõem o nome desta matriz possuem os respectivos significados, gravidade, urgência e tendência. A gravidade indica a relevância de um problema em relação a outros, enquanto a urgência remete a disponibilidade de tempo para lidar com determinado problema e, por fim, a tendência demonstra se um problema tende a aumentar ou não conforme o decorrer do tempo (SELEME E STADLER, 2012). A pontuação de 1 a 5, para cada dimensão da matriz, permite classificar em ordem decrescente de pontos os problemas a serem abordados na melhoria do processo (DAYCHOUM, 2007). Este trabalho utilizou a Matriz GUT para a priorizar as causas mais relevantes do problema do presente estudo.

Para o levantamento de possíveis alternativas de solução do problema estudado foi utilizado a técnica do *Benchmarking* que é caracterizado como um método de comparação de algum processo, prática de gestão, etc. com os de outras organizações, nas quais apresentem maior eficiência (PEREIRA, 2017).

Para a proposta do plano de ação foi utilizado o 5W2H que para Marshall Junior (2008) é uma ferramenta administrativa que pode ser utilizada em qualquer empresa afim de registrar de maneira organizada e planejada como serão efetuadas ações, como também, apontar quem executará determinada ação, quando, e quanto isto irá custar para a empresa.

2.2 COMO ENGAJAR E ATRAIR OS COLABORADORES PARA OS TREINAMENTOS

Para Mayo (1945), idealizador da Teoria das Relações Humanas e coordenador do experimento de Hawthorne, a grande influência que as relações humanas possuem

em qualquer organização e em todos os seus níveis, é o poder de afetar diretamente os níveis de produção e satisfação, tanto pela organização quanto pelo colaborador. Através dos resultados do experimento feito por Mayo em 1927, ficou notável que o nível de produção era determinado mais pela integração social do que pela capacidade física dos operários. Chiavenato (1996) considera que a Teoria das Relações Humanas foi um movimento reacionário e opositor à Teoria Clássica da Administração, assim, na sua concepção, essa teoria procurou humanizar e democratizar a administração, saindo doa conceitos rígidos e mecanicistas da Teoria Clássica e se adequando aos novos padrões de vida das pessoas.

Analisando o baixo índice de participação dos colaboradores da AV nos treinamentos, evidencia-se que a motivação pessoal é um dos pontos centrais a ser trabalhado para se poder reverter esse problema. De acordo com Maximiniano (2007), a motivação é específica, ou seja, uma pessoa motivada para trabalhar pode não ter motivação para estudar, ou vice-versa. Não há um estado geral de motivação que leve uma pessoa a sempre ter disposição para tudo. Segundo Chiavenato (2005) a motivação estará junto do comportamento humano, quando este pretende alcançar algum objetivo. Existe uma variedade de fatores que poderão influenciar na motivação do individuo, quando o mesmo possui uma determinada necessidade.

Segundo Chiavenato (2010) o treinamento e desenvolvimento é uma prática organizacional que deve ser desenvolvida individualmente e coletivamente, com o objetivo de realizar análises, diagnósticos e prognósticos, afim de transformar o aprendizado e trazer benéficos aos colaboradores. Na visão de Reichel (2008) toda a organização deve estruturar um sistema de treinamento e desenvolvimento, para que desta forma a empresa consiga possibilitar um ambiente harmônico, resultando em um rendimento satisfatório para o colaborador, aumentando sua produtividade. Visto o objeto de estudo analisado no presente trabalho ser o plano de treinamento e desenvolvimento entender a proposta de T&D nas organizações é essencial.

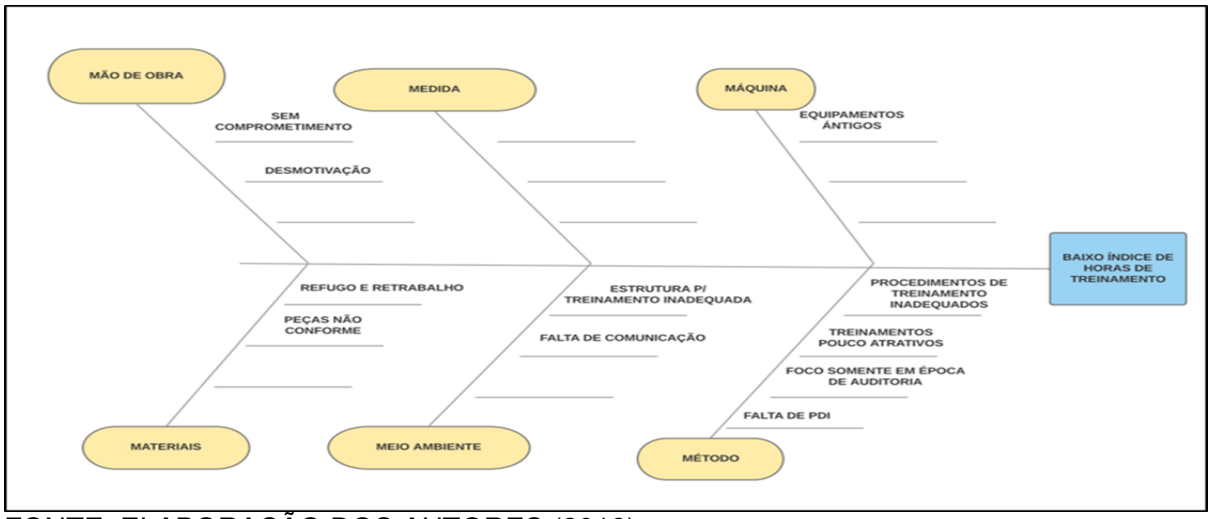
Para Boog e Boog (2006), o levantamento de necessidades possui três níveis de análise. O primeiro - Análise da Organização Total - é um nível que analisa aspectos mais gerais, como a cultura da empresa e a situação de mercado, pois, conforme as organizações sofrem mudanças, suas necessidades também mudam. O segundo nível - Análise de Recursos Humanos - levanta informações como número de colaboradores. E por fim - a Análise de Operações e Tarefas - aplica-se para a obtenção de informações mais técnicas, como tarefas a serem desempenhadas ou certificações necessárias. Assim, o levantamento de necessidade de treinamento é um procedimento cujo principal objetivo é identificar o nível atual de eficiência de uma empresa e o nível desejado, ou

seja, levando em consideração suas competências organizacionais e humanas, é possível analisar quais competências são necessárias desenvolver (GUBMAN, 1999). Faz-se urgente fazer a análise das necessidades de treinamento da empresa AV para aumentar-se o índice de participação dos colaboradores nas formações.

O desenho do programa de treinamento se refere ao planejamento das ações e deve ter uma meta específica: depois de feito o diagnóstico das necessidades de treinamento ou mapeamento de gap, se torna necessário reunir o atendimento as necessidades em um programa de treinamento adaptado e coeso (CHIAVENATO, 2010). A estrutura primária recomendada para um programa de treinamento deve contemplar os objetivos e conteúdo que deverão ser trabalhados para o alcance dos objetivos (FREIRE, 2014). Portanto, o plano de ação proposto para a empresa AV na resolução do seu problema levará em consideração os objetivos pessoais e corporativos para se ter um programa de treinamento adequado à realidade da empresa

Em visita acadêmica, através da entrevista informal com o gerente de Recursos Humanos, da observação participativa e não participativa, identificou-se que a meta de horas de treinamento da empresa AV não está sendo alcançada e a partir disto, realizou-se o *brainstorming* com os membros da equipe para a elaboração do diagrama de causa e efeito, para poder se identificar as principais causas que estão contribuindo para a ocorrência do problema. Foram levantadas onze causas que podem ser visualizadas na no diagrama de Ishikawa apresentado na Figura 1.

FIGURA 1- DIAGRAMA DE CAUSA E EFEITO



FONTE: ELABORAÇÃO DOS AUTORES (2019)

Após identificar quais são as causas do problema do baixo índice de horas de treinamento, utilizou-se a matriz GUT para a priorização das causas que devem ser tratadas primeiramente. Tendo em vista que o problema encontrado é o baixo índice de

horas de treinamento, priorizaram-se as causas que afetam diretamente o efeito. Dentre as onze causas levantadas, as mais relevantes seriam as que se mostram com maior valor de gravidade, urgência e tendência sendo elas:

1. Foco somente em época de auditoria: foi analisado o indicador de horas de treinamento, conforme o Gráfico 1, e notou-se que em março e abril, meses precedentes a uma auditoria externa, a meta foi superada com facilidade, mas o mesmo índice despencou nos meses seguintes. Priorizar os treinamentos somente em períodos próximos de auditoria acarreta em vários pontos negativos, dentre eles: passa-se a trabalhar com números e indicadores que não relatam com precisão a realidade interna, uma vez que só existe a elevação e cumprimento dos índices quando foca-se nas auditorias. Depara-se com resultados não condizentes com a realidade, planos de ações ineficazes que não atingem seus objetivos e, por fim uma gestão que aplica seu esforço em uma ação inadequada, gerando assim um efeito cascata, já que desde o início do projeto seu foco não está correto, tudo o que for desenvolvido a partir dele também estará desfocado.

2. Procedimentos de treinamento inadequados: após a coleta de informações nas entrevistas informais e observação participativa identificou-se que a empresa apresenta procedimentos de treinamento inadequados, e não se preocupa em apresentar resultados de satisfação para os colaboradores, mas sim em apresentar resultados nos indicadores de treinamento apenas nos períodos específicos de auditoria, ficando evidentes que há problemas na produtividade dos colaboradores, gerando desmotivação e ocasionando a falta de capacitação dos mesmos para exercer as atividades da melhor maneira possível. Observando essa realidade, destaca-se a relevância de um treinamento bem desenvolvido na empresa, já que o mesmo possuirá como intuito aliar os gestores e colaboradores, a fim de gerar um ambiente prazeroso e desenvolver habilidades nos funcionários, melhorando a qualidade dos serviços e produtos da empresa.

3. Desmotivação: após pesquisa de campo realizada na empresa AV, analisou-se as informações adquiridas e identificou-se uma certa desmotivação dos colaboradores com relação aos treinamentos feitos pela organização. É notório que um funcionário bem motivado gera bons resultados em sua função, além de contribuir para o bom clima organizacional. Levando-se em consideração essa questão pode-se concluir que a médio e longo prazo essa situação se agravará, podendo assim se tornar um efeito cascata, que trará outros problemas que poderiam ser resolvidos com devido auxílio ao colaborador. Um fator agrava o outro e a desmotivação acaba por afetar o desempenho de toda uma equipe.

4. Falta de comprometimento: por meio da observação participativa foi possível notar a falta de comprometimento dos colaboradores em relação aos treinamentos, visto que é comum durante a realização das formações a falta de atenção e as conversas paralelas. A sintonia entre empresa e colaborador é de extrema importância para que ambos desenvolvam uma relação que vá além do contrato, e possam crescer juntos. O colaborador, caso não se empenhe nos treinamentos, terá sua imagem danificada perante a empresa, negligenciando o seu desenvolvimento profissional. Essa causa foi priorizada, pois a falta de comprometimento traz consequências como baixa produtividade, desmotivação e não aproveitamento dos treinamentos.

Após a análise de todas as causas, realizou-se o *brainstorming* para levantamento das melhores alternativas de solução e chegou-se as propostas indicadas na Tabela 1.

TABELA 1 - ALTERNATIVAS DE SOLUÇÃO

CAUSAS	PROPOSTA DE SOLUÇÃO
Foco somente em época de auditoria	Readequar programa de treinamento
Procedimentos de treinamentos inadequados	Readequar programa de treinamento
Desmotivação	Adotar ações motivadoras para incentivar o envolvimento nos treinamentos
Falta de comprometimento	Adotar ações motivadoras para aumentar o comprometimento com relação aos treinamentos

FONTE: ELABORAÇÃO DOS AUTORES (2019)

Souza e Gonçalves (2012) desenvolveram um plano de melhoria de treinamento e desenvolvimento de pessoas para o Grupo F&G Construções, que foi implementado no setor de vendas da empresa, na intenção de alavancar seus resultados nesta área, além de diminuir a quantidade de erros e consequentemente o volume de reclamações dos clientes. A aplicabilidade dos novos procedimentos sugeridos para a organização foi estruturado sob três bases: primeiro o levantamento de necessidades de treinamento, segundo a aplicação de uma metodologia de treinamento mais adequada as demandas da empresa e por último foi realizado a avaliação do treinamento. Após o levantamento de necessidades da empresa e a sua análise, as autoras propuseram treinamentos separados entre Gestão e Operação. Com isto, foram ofertados treinamentos específicos para cada função. Os treinamentos foram programados com antecedência sendo elaborada uma grade de treinamentos semestral visando para atingir parte do índice de horas de treinamento mensais estabelecidos. Já os treinamentos operacionais foram aplicados pelos próprios gestores, e tais treinamentos tiveram como norteadores a manutenção do clima organizacional, motivação e desenvolvimento de competências. Em seguida a realização dos treinamentos, os gestores passaram por uma avaliação efetiva

para mensuração do seu desempenho. Aos demais colaboradores aplicou-se a avaliação de reação para medir a percepção dos funcionários em relação aos treinamentos e avaliação de conhecimento para avaliar a eficiência dos treinamentos realizados.

Partindo das classificações obtidas através da matriz GUT, elaborou-se os planos de ação do 5W2H para as causas priorizadas.

1. Plano de Ação para Foco somente em época de auditoria e procedimentos de treinamento inadequados: evidenciando que a organização necessita de um programa de treinamento melhor estruturado, é primordial que a organização invista na capacitação de seus gestores e na readequação do seu programa de treinamento. A primeira fase do plano de ação consiste em elaborar uma nova proposta de programa de treinamento que se adapte melhor às necessidades da empresa e conscientizar os colaboradores da importância dos treinamentos e retirando o foco dos treinamentos dos períodos de auditorias. Para se estabelecer uma cultura de treinamento com foco no desenvolvimento do colaborador e da empresa, não somente para cumprir com metas de auditoria.

A próxima etapa será a validação da proposta de readequação do programa de treinamento. É necessário que a proposta se torne oficial, pois do contrário, não será possível implantar um novo programa de treinamento. Além de ser importante para criar uma cultura de treinamento.

A validação da proposta de readequação do programa de treinamento deve ocorrer pelo Diretor de Recursos Humanos. Todas filiais da AV respondem à diretoria localizada na matriz. Para que algum procedimento possa se tornar oficial é necessário que propostas sejam apresentadas à diretoria responsável. Neste caso, o analista de Recursos Humanos, deverá apresentar a proposta ao diretor – há a possibilidade do Diretor de RH se deslocar até a AV do Paraná, mas é menos custoso se a proposta for apresentada via vídeo conferência. Considerou-se 2 horas do analista de RH para apresentação da proposta e 3 horas mensais do diretor de RH para análise e realização de possíveis ajustes. Após a aprovação da proposta é o momento de implantação do novo programa de treinamento.

Para a implantação do programa de treinamento, primeiro o analista de RH irá capacitar os gestores de cada área, pois estes posteriormente treinarão os demais colaboradores de seus respectivos setores. Os gestores serão treinados através de cursos de Liderança Positiva ministrados pela FAE Business School. A inscrição para cada participante é de R$ 693,00. Como são 9 gestores o custo total será de R$ 6.327,00. Optou-se por este serviço por ser um curso de capacitação rápido e eficiente para o aperfeiçoamento das competências comportamentais e gerenciais e ele busca desenvolver habilidades e competências como liderança, autogestão, solução de conflitos

e desenvolvimento de equipes de alta performance. O curso tem carga horária total de 16 horas, contando com duas aulas extras online. Será ministrado durante o expediente *in company* no auditório da organização. Este curso tem por finalidade quebrar paradigmas dos participantes e gerar reflexão para desenvolverem formas de gestão mais eficazes, expandindo sua visão para o comportamento organizacional e aperfeiçoamento de competência gerenciais.

A última etapa da estruturação do novo programa de treinamento consiste na Avaliação Pós-Treinamento. Após a aplicação de qualquer treinamento se deve avaliá-lo para mensurar seus resultados e poder identificar *gaps* e corrigi-los, gerando um processo de melhoria contínua, desta forma os treinamentos realmente terão qualidade e agregarão valor à organização, pois conforme explanado por Chiavenato (2010) a qualidade vai além do que somente a integridade de um produto, ela é uma filosofia, um conjunto de métodos e ações que devem assumir o compromisso com a excelência de toda a organização, abrangendo todas as áreas e níveis da empresa.

Todo processo de treinamento deve ter seu custo x benefício mensurado, pois a empresa deve investir em treinamentos e não gastar com treinamentos. Para isso a proposta é a aplicação da Avaliação Efetiva para os gestores e a Avaliação de Reação para os demais colaboradores. A Avaliação Efetiva para os gestores consiste em um questionário para medir a absorção de todos conteúdos ministrados no treinamento da FAE Business School. A ideia é poder mensurar a eficiência do treinamento e se os gestores puderam expandir seus conhecimentos, para então estes poderem treinar os colaboradores de suas respectivas áreas. A Avaliação de Reação para os colaboradores consiste em um questionário com perguntas para medir a percepção do colaborador em relação a como determinado treinamento foi realizado. Utiliza-se de perguntas como: “Como estava o ambiente no treinamento? ”, “Como você avalia o palestrante? ”. O intuito é poder entender a opinião do colaborador e através disso, continuamente, preparar o melhor ambiente para os treinamentos. Os gestores irão dispor do prazo de 1 semana para fazer a avalição efetiva que poderá ser aplicada no departamento de Recursos Humanos. Após cada treinamento, os colaboradores irão dispor de 1 semana para realização da avaliação de reação, esta, podendo ser aplicada na sala de reuniões da AV.

Após todas estas avaliações realizadas, o analista de RH poderá fazer a análise dos resultados e montar os indicadores. Depois de fazer tudo isso ele ainda terá que fazer a conferência dos colaboradores no treinamento. Custará 3 horas mensais do analista de Recursos Humanos para a conferência de presença dos colaboradores nos treinamentos. Com os dados levantados na avaliação que estiverem com dados que não

estiverem como o esperado, o analista de RH deverá elaborar um plano de ação para compreender por que determinados colaboradores tiveram desempenho abaixo do esperado e apresentar ao gerente de Recursos Humanos para traçar alternativas de solução

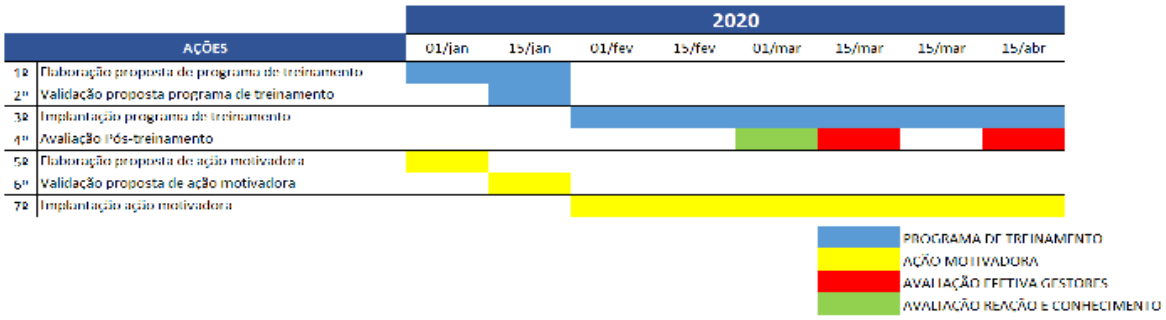
3. Plano de Ação para Desmotivação e Falta de Comprometimento: identificado a desmotivação e falta de comprometimento dos colaboradores em relação aos treinamentos, vê-se como necessário que a organização também invista em ações que levem à motivação dos mesmos, além de ter que conscientizá-los da importância dos treinamentos, e daí se obter melhores resultados dos mesmos. A primeira ação será elaborar uma proposta de ação motivadora.

Como explanado por Maximiliano (2007), a motivação tem a função de criar um motivo para que determinado indivíduo realize algo, por conta disso, a empresa deve utilizar de ações motivadoras para que os colaboradores desenvolvam mais interesse e comprometimento pelos treinamentos. Durante uma semana o analista de RH irá desenvolver, durante 3 horas de trabalho, uma proposta de ação motivadora para melhor aproveitamento dos treinamentos por parte dos colaboradores. Próximo passo antes da adoção da ação motivadora é o de validar a proposta e a tornar oficial. Após essa validação, será possível implantar a ação motivadora.

A ação motivadora proposta é a implantação de uma bonificação de R$ 100,00 para cada colaborador que realizar todos os treinamentos mensais propostos pela empresa. Para isso, serão necessárias 6 horas mensais da Analista de Recursos Humanos para verificar os treinamentos ofertados no mês e a frequência dos colaboradores. Tendo em vista que a empresa atualmente possui 63 colaboradores ativos, o custo máximo mensal que se poderia atingir com a adoção dessa bonificação será de R$ 6.300,00. Isso se durante o mês todos os colaboradores tiverem formação e todos tiverem 100% de participação.

A Figura 2 mostra o cronograma para a aplicação do plano de ação para aumentar o índice de participação nos treinamentos da empresa AV. As ações visam a readequação do programa de treinamento na empresa e a motivação dos colaboradores para um maior aproveitamento dos treinamentos. Acredita-se que as ações desenvolvidas poderão tratar com eficácia as principais causas e atingir o objetivo principal de elevar o índice de horas de treinamento da AV.

FIGURA 3. CRONOGRAMA DO PLANO DE AÇÃO



FONTE: ELABORAÇÃO DOS AUTORES (2019)

3. CONSIDERAÇÕES FINAIS

No decorrer do artigo foram desenvolvidos os objetivos específicos através das pesquisas bibliográfica, documental e de internet e a utilização das ferramentas de qualidades, onde foi possível aplicar o conhecimento adquirido de forma prática. Por meio dessas ferramentas se elaborou as alternativas de solução e se propôs um plano de ação, atingindo desta maneira o objetivo geral de elaborar uma proposta de solução para aumentar o índice de horas de treinamento na empresa.

A metodologia utilizada permitiu uma vivência prática entre a teoria aprendida em sala de aula e a prática do mundo do trabalho. O engajamento sempre está muito ligado à cultura da organização e a forma como esta se comunica com seus colaboradores. Assim, conclui-se que ter colaboradores mais engajados, especialmente nos treinamentos corporativos, é uma das formas de trabalhar para reter de talentos, além de torná-los mais preparados e consequentemente mais produtivos, mais motivados e propensos a trazer melhores resultados para a empresa.

Há uma série de medidas que podem ser tomadas para melhorar o engajamento dos funcionários nos treinamentos é o presente artigo propõe ações para treinamentos dentro da empresa AV levando-se em consideração o objetivo é aumentar o engajamento dos colaborares, o que pode ser obtido através da motivação e da readequação do plano de treinamento com conteúdo mais voltados à realidade dos colaboradores e da empresa.

REFERÊNCIAS

AUTOMEC. **Pesquisa: O horizonte para a indústria de autopeças 2021.** São Paulo: Alcantara Machado, 2019. Reed Exhibitions.

BECKER, H. **Métodos de Pesquisa.** RJ: 2007

BOOG, G.; BOOG, M. **Manual de Treinamento e Desenvolvimento. Processos e operações.** SP: Pearson Prentice Hall, 2006.

CHIAVENATO, I. **Teoria geral da administração.** SP: Makron Books, 1996.

CHIAVENATO, I. **Comportamento organizacional: A dinâmica do sucesso das organizações.** 2. ed. RJ: Elsevier, 2005.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações.** 3. ed. RJ: Elsevier, 2010.

DAYCHOUM, M. **40+8 Ferramentas e Técnicas de Gerenciamento.** RJ: Brasport, 2007.

DORNELAS, J.C.A. **Empreendedorismo.** 4. ed. RJ: Elsevier, 2012.

FRAGOSO, s.; RECUERO, R.; AMARAL, A. **Métodos de pesquisa para internet.** Porto Alegre: Sulina 2011.

FREIRE, D. A.L. **Treinamento e desenvolvimento em recursos humanos: encenando e efetivando resultados.** Curitiba: Intersaberes, 2014.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 6. ed. SP: Atlas, 2008.

GRAMIGNA, M. R**. Gestão por competências: Ferramentas para avaliar e mapear perfis.** RJ Alta Books, 2017.

ISHIKAWA, K. **Controle de qualidade a maneira japonesa.** RJ: Campos, 1993.

KNAPIK, J. **Gestão de pessoas e talentos.** 3. ed. Curitiba: Intersaberes, 2011.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M**. Fundamentos de metodologia científica**. 7. ed. SP: Atlas, 2010.

MARSHALL JUNIOR, I. **Técnicas de administração.** SP: Saraiva, 2008.

MASCARENHAS, S.A. (org). **Metodologia Científica.** SP: Pearson Education do Brasil,2012.

MAXIMINIANO, A. C. A. **Teoria Geral da Administração: Da Revolução Urbana e Revolução Geral.** 6. ed. SP: Atlas, 2007.

MAYO, E.G. **The Social Problems of an Industrial Civilization.** Cambridge: Harvard University Press, 1945.

PEREIRA, C. **Planejamento de comunicação: conceitos, práticas e perspectivas.** Curitiba: Intersaberes, 2017.

REICHEL, H. **Treinamento e desenvolvimento.** Curitiba: IESDE Brasil S.A, 2008

SELEME, R.; STADLER, H. **Controle da qualidade: as ferramentas essenciais**. Curitiba: Intersaberes, 2012.

SOUZA, C.G.F. de; GONÇALVES, R.R. **Treinamento e desenvolvimento de pessoas: um fator de sucesso.** São José dos Campos/SP; UNIP/TCC de Administração, 2012.