



UNISUL

UNIVERSIDADE DO SUL DE SANTA CATARINA

SUELLEN JOSIANE TRANCOSO DOS SANTOS

**ESTRUTURAÇÃO DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO
EMPRESA “X”**

Palhoça
2020

SUELLEN JOSIANE TRANCOSO DOS SANTOS

**ESTRUTURAÇÃO DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO
EMPRESA “X”**

Relatório de estágio supervisionado
apresentado ao Curso de Administração da
Universidade do Sul de Santa Catarina como
requisito parcial à obtenção do título de
Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Rejane Roecker, Esp.

Palhoça
2020

SUELLEN JOSIANE TRANCOSO DOS SANTOS

**ESTRUTURAÇÃO DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO
EMPRESA “X”**

Este Relatório de estágio supervisionado foi julgado adequado à obtenção do título de Bacharel em Administração e aprovado em sua forma final pelo Curso de Administração da Universidade do Sul de Santa Catarina.

Palhoça, 05 de Julho de 2020.

Professor e orientador Rejane Roecker, Esp.
Universidade do Sul de Santa Catarina

Dedico esse trabalho de conclusão de curso a minha família, pois são eles que me motivam todos os dias.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente agradeço a Deus pelo dom da vida. Por Ele ter me capacitado todos os dias para correr atrás dos meus sonhos.

Ao meu esposo Leandro e minha filha Helena Lis pelo incentivo que recebi todos os dias, por mais que a vontade do meu coração era dedicar mais momentos para cuidar deles, recebi muita força para que pudesse concluir com sucesso mais essa etapa da minha vida.

Toda a minha família e a família do meu esposo, ao meu pai que sempre me incentivou a estudar, e principalmente a minha sogra que se dedicou a cuidar do meu lar e da minha família, me auxiliando para que eu pudesse me dedicar ao máximo aos estudos desde que descobrimos que minha filha estava a caminho, e aos demais que de alguma forma me ajudaram a chegar aqui com palavras de carinho e motivação.

Aos meus orientadores, professor Geraldo Gama Salles e Rejane Roecker, pelo incentivo, ensinamentos e dedicação que sempre fizeram parte do nosso dia a dia acadêmico.

Por fim, a Unisul e todos os funcionários, ao coordenador do curso, todos os professores que conheci durante todos esses anos, amigos e colegas que em todo esse período contribuíram direta ou indiretamente para o meu sucesso, mas que não conseguirei citar os seus nomes aqui.

“Para tudo há uma ocasião, e um tempo para cada propósito debaixo do céu”
(Eclesiastes 3:1)

RESUMO

O presente trabalho busca mostrar a importância do T&D (treinamento e desenvolvimento) e como ser aplicado nas organizações de maneira planejada para se tornar eficaz. Através do treinamento não somente os funcionários se desenvolvem, mas a empresa também, realizando o crescimento gradativo no mercado e principalmente treinando e desenvolvendo profissionais com os mesmos objetivos da organização. O papel do setor de Recursos Humanos é oferecer a organização os melhores profissionais possíveis, e principalmente agregar conhecimento que trará resultados para o dia a dia da empresa. O sucesso do treinamento e desenvolvimento é uma junção do apoio dos diretores e administradores da empresa, o setor de recursos humanos, e os funcionários que se dedicam para que o objetivo final seja alcançado por todos, além das empresas parceiras que acabam auxiliando nesses resultados. O objetivo geral deste, é analisar a real necessidade de treinamento para desenvolver e qualificar os funcionários de uma empresa de prestação de serviços, não apenas analisando o curto prazo, mas principalmente planejando a médio e longo prazo.

Palavras-chave: Treinamento, Desenvolvimento, Gestão de Pessoas.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1: Organograma.....	25
----------------------------	----

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Você se sente satisfeito com seu trabalho?	29
Gráfico 2: Você concorda que a empresa deveria disponibilizar treinamento e desenvolvimento para as pessoas aperfeiçoarem seus conhecimentos no trabalho?	30
Gráfico 3: Você costuma cometer erros na execução do seu trabalho?	30
Gráfico 4: Qual o seu nível de interesse e apreço pelo seu trabalho?	30
Gráfico 5: Qual seu grau de conhecimento sobre o seu trabalho?.....	31
Gráfico 6: Você se sente motivado no trabalho?	31
Gráfico 7: Você se sente muito cansado ao final da sua jornada de trabalho?.....	32
Gráfico 8: Qual nível de dificuldade você encontra ao realizar as tarefas no seu trabalho?	32
Gráfico 9: Com que frequência você costuma expor suas ideias e opiniões aos seus supervisores no trabalho?	32
Gráfico 10: Você gostaria de fazer algum curso relacionado a sua área de trabalho?	33
Gráfico 11: Você considera sua empresa:	33
Gráfico 12: Com que frequência você precisa de orientação para tomar uma atitude em relação às tarefas desempenhadas?	34
Gráfico 13: Como é seu relacionamento com os colegas de trabalho?	34
Gráfico 14: O que você acredita que pode contribuir para melhorar a execução das suas tarefas?	34
Gráfico 15: Sexo	35
Gráfico 16: Faixa etária	35
Gráfico 17: Escolaridade	36
Gráfico 18: Cargo	36
Gráfico 19: Tempo de serviço	37

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Pontos Fortes	37
Quadro 2: Pontos Fracos	37
Quadro 3: Proposta 1 de Treinamento de Pessoas aos funcionários:	39
Quadro 4: Proposta 2 de Treinamento de Pessoas aos funcionários:	39
Quadro 5: Proposta 3 de Treinamento de Pessoas aos funcionários:	40
Quadro 6: Proposta 4 de Treinamento de Pessoas aos funcionários:	40

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	14
1.1	ORGANIZAÇÃO DO ESTUDO.....	14
1.2	OBJETIVOS	14
1.2.1	Objetivo Geral	14
1.2.2	Objetivos Específicos.....	14
1.3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	15
1.3.1	Tipo De Pesquisa	15
1.3.1.1	Classificação da pesquisa quanto ao objeto.....	15
1.3.1.2	Classificação da pesquisa quanto a coleta de dados	15
1.3.2	Delimitação do Universo pesquisado	16
1.3.3	Técnicas de coleta de dados	16
1.3.4	Análise e interpretação dos dados	16
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	17
2.1	ADMINISTRAÇÃO	17
2.2	GESTÃO DE PESSOAS	17
2.2.1	Importância da Gestão de Pessoas.....	18
2.2.2	Processos em Gestão de Pessoas.....	19
2.3	TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO.....	19
2.3.1	Etapas do Treinamento e Desenvolvimento	22
3	CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA	25
4	DIAGNÓSTICO	28
4.1	CARACTERIZAÇÃO DO SEGMENTO DE ATUAÇÃO.....	28
4.2	PERCEPÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS EM RELAÇÃO A TREINAMENTO NA EMPRESA.....	29
4.3	PONTOS FORTES E PONTOS FRACOS NO DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS DA EMPRESA “X”	37
5	PROGNÓSTICO	39
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS	42
	REFERÊNCIAS	43
	ANEXOS	44
	ANEXO A – QUESTIONÁRIO REFERENTE A DIAGNÓSTICO DAS ATIVIDADES DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO (ADAPTADO DE KUHNEN, 2019) .	45

1 INTRODUÇÃO

Este relatório é com base na empresa “X”. A empresa é especializada em telecomunicações. A matriz está localizada no município de Porto Alegre no estado do Rio Grande do Sul, e a filial na cidade de São José no estado de Santa Catarina, a empresa atende os estados do Rio Grande do Sul e Santa Catarina.

O objeto de estudo foi identificado e abordado como Estruturação de Treinamento e Desenvolvimento. Foi escolhido para que a estrutura anual de treinamentos seja programada e realizada dentro dos prazos necessários. Também para a identificação de treinamentos desejáveis e/ou obrigatórios levantados pelos gestores.

Com base em diálogos com a gestão da empresa, foi levantado essa necessidade, diante disso, fica o questionamento: Como pode ser aplicado um plano de treinamento para a empresa X?

1.1 ORGANIZAÇÃO DO ESTUDO

Este relatório de estágio está delimitado em quatro capítulos. No capítulo um, uma breve introdução, composta dos objetivos gerais e específicos, e procedimentos metodológicos. No capítulo dois, uma fundamentação teórica e com o assunto a ser tratado por autores renomados na área. No capítulo três, uma caracterização da empresa, contendo dados da empresa e seus processos e finalmente no capítulo quatro, suas considerações finais.

1.2 OBJETIVOS

Para Lakatos (1992, p.102) “está ligado a uma visão global e abrangente do tema. Relaciona-se com o conteúdo intrínseco, que dos fenômenos e eventos, quer das ideias estudadas. Vincula-se diretamente à própria significação da tese proposta pelo projeto”.

1.2.1 Objetivo Geral

O objetivo geral da pesquisa na empresa “X” é:

Propor uma estruturação nos treinamentos anuais para desenvolvimento dos funcionários e gestão.

1.2.2 Objetivos Específicos

Os objetivos específicos da pesquisa na empresa “X” são:

- Descrever como ocorrem hoje as ações de treinamento e desenvolvimento na empresa.
- Diagnosticar, a partir das percepções dos envolvidos, os pontos fortes e pontos fracos nas ações de treinamento e desenvolvimento da empresa.
- Propor um programa de treinamento e desenvolvimento de pessoas na empresa estudada.

1.3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para Lakatos (1992, p.106) “constituem etapas mais concretas da investigação, com finalidade mais restrita em termos de explicação geral dos fenômenos menos abstratos. Pressupõem uma atitude concreta em relação ao fenômeno e estão limitadas a um domínio particular”.

1.3.1 Tipo De Pesquisa

1.3.1.1 Classificação da pesquisa quanto ao objeto

Nesse caso, trata-se de uma pesquisa exploratória e pesquisa descritiva.

Para Gil (2002, p.41) “Estas pesquisas têm como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a constituir hipóteses. Pode-se dizer que estas pesquisas têm como objetivo principal o aprimoramento de ideias ou a descoberta de intuições”.

Também segundo Gil (2002, p.41) “As pesquisas descritivas têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis”.

1.3.1.2 Classificação da pesquisa quanto a coleta de dados

Este estudo se resume em pesquisa bibliográfica e também de estudo de caso. A pesquisa bibliográfica é desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos. Embora em quase todos os estudos seja exigido algum tipo de trabalho dessa natureza, há pesquisas desenvolvidas exclusivamente a partir de fontes bibliográficas. (GIL, 2002, p.44)

O estudo de caso Segundo Gil (2002, p. 54) “Consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento, tarefa praticamente impossível mediante outros delineamentos já considerados”.

1.3.2 Delimitação do Universo pesquisado

A delimitação do universo pesquisado são as dependências da empresa.

1.3.3 Técnicas de coleta de dados

A coleta de dados utilizada nessa pesquisa se refere a dados primários e secundários. Para Lakatos (1992, p. 43) “Toda pesquisa implica o levantamento de dados de variadas fontes, quaisquer que sejam os métodos ou técnicas empregadas. Os dois processos pelos quais se podem obter os dados são a documentação direta e a indireta”.

Segundo Lakatos (1992, p.43) “A primeira constitui-se, em geral, no levantamento de dados no próprio local onde os fenômenos ocorrem”

Ainda para Lakatos (1992, p.43) “a segunda serve-se de fontes de dados coletados por outras pessoas, podendo constituir-se de material já elaborado”.

1.3.4 Análise e interpretação dos dados

Essa pesquisa se qualifica como quantitativa. Segundo Gil (2002, p.90) “Assim, torna-se possível verificar se há verdadeiramente correspondência entre a construção teórica e os dados observados”.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo que traz a fundamentação teórica do trabalho serão abordados os seguintes temas: Administração, Gestão de Pessoas, Treinamento e Desenvolvimento.

2.1 ADMINISTRAÇÃO

Para Kwasnicka (2011, p.20) “O mais importante e consistente uso do termo administração é aquele em que ele é visto como um processo integrativo fundamental, buscando a obtenção de resultados específicos. Administrar é portanto, um processo pelo qual o administrador cria, dirige, mantém, opera e controla uma organização”.

2.2 GESTÃO DE PESSOAS

Para Eboli, (2002, p.11), “Toda e qualquer organização depende, em maior ou menor grau, do desempenho humano para seu sucesso”.

Para Dutra (2008, p.28) “A Gestão Estratégia das Pessoas tem como foco organizar e prever em tempo hábil as principais tendências e demandas de mercado, prevenindo-se contra ameaças e preparando-se para as oportunidades”.

Além disso, para Dutra (2008, p.28) “a Gestão Estratégica de Pessoas tem ampla visibilidade dentro da organização e está atrelada às estratégias corporativas, sendo considerada uma ferramenta fundamental para a empresa sustentar-se no mercado competitivo”.

Para Gil (2001, p.17) “Gestão de Pessoas é a função gerencial que visa à cooperação das pessoas que atuam nas organizações para o alcance dos objetivos tanto organizacionais quanto individuais”.

Ainda para Gil (2001, p.24) “A Gestão de Pessoas abrange amplo leque de atividades, como recrutamento de pessoal, descrição de cargos, treinamento e desenvolvimento, avaliação de desempenho etc”.

Para Dutra (2016, p.45);

Cabe às organizações, através de uma contínua interação com as pessoas, criar para estas o estímulo e as condições concretas de desenvolvimento profissional e pessoal. A organização, ao desempenhar seu papel, conseguirá alavancar sua competitividade por meio das pessoas. Essa conquista por parte da organização é fruto de um processo de aprendizagem que oferece um diferencial competitivo de difícil reprodução.

Para Chiavenato (2009, p.97) “São as pessoas que ingressam, permanecem e participam da organização, qualquer que seja seu nível hierárquico ou sua tarefa na atividade organizacional”.

Também para Chiavenato (2009, p.97) “Os recursos humanos estão distribuídos no nível institucional da organização (direção), no nível intermediário (gerência e assessoria) e no nível operacional (supervisores de primeira linha, técnicos funcionários e operários abaixo deles)”.

Ainda para Chiavenato (2009, p.97);

As pessoas trazem para as organizações suas habilidades, conhecimentos, atitudes, comportamentos, percepções etc. Sejam diretores, gerentes, funcionários, operários ou técnicos, as pessoas desempenham papéis altamente diferentes – os cargos – dentro da hierarquia de autoridade e de responsabilidade existente na organização.

2.2.1 Importância da Gestão de Pessoas

Para Chiavenato (2009, p.105) “Se a estrutura organizacional é importante, a cultura organizacional não fica por menos”.

Ainda para Chiavenato (2009, p.105) “A área de Recursos Humanos é marcadamente influenciada pelas suposições reinantes na organização a respeito da natureza humana”.

Para Chiavenato (2009, p.41);

As pessoas e as organizações estão engajadas em uma complexa e incessante interação; as pessoas passam a maior parte do seu tempo nas organizações das quais dependem para viver, e as organizações são constituídas de pessoas sem as quais não poderiam existir. Sem as pessoas e sem as organizações, não haveria a área de RH.

Sendo assim, para Chiavenato (2009, p.41) “Uma organização somente existe quanto se juntam duas ou mais pessoas que pretendem cooperar entre si, a fim de alcançarem objetivos comuns, que a iniciativa individual somente não permitiria alcançar”.

Concluindo com Chiavenato (2009, p.41) “A eficácia organizacional depende do alcance dos objetivos, da manutenção do sistema interno (pessoas e recursos não humanos) e da adaptação ao ambiente externo”.

2.2.2 Processos em Gestão de Pessoas

Para Chiavenato (2009, p.122) “Eles são contingentes ou situacionais e variam conforme a organização e dependem de fatores ambientais, organizacionais, humanos, tecnológicos etc”.

São extremamente variáveis e, embora interdependentes, o fato de um deles mudar ou desenvolver-se em certa direção não significa que os outros mudem ou se desenvolvam também exatamente na mesma direção e na mesma medida. (CHIAVENATO, 2008 p.123)

2.3 TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO

Segundo Borges (2006, p.138);

As primeiras ações envolvendo treinamento e desenvolvimento de pessoal podem ser reportadas aos primórdios da civilização, quando o homem da caverna repassava aos seus descendentes os conhecimentos básicos que asseguravam a sobrevivência e a continuidade da espécie humana. Muitos milênios passaram até que, em face de progresso alcançado pela humanidade, as atividades de treinamento e desenvolvimento de pessoal comesçassem a ser percebidas, compreendidas, sistematizadas e utilizadas em benefício mais amplo.

Para Eboli, (2002, p.209), “ o processo de avaliação deve começar com a análise das necessidades que precede o treinamento. Treinamento deve ser definido como o processo que permite diminuir a defasagem entre conhecimentos, habilidades e atitudes”.

Conforme Borges (2006, p.165), “ o componente de avaliação das necessidades tem fundamental importância no processo de TD&E nas organizações, porque é a partir dele que todas as ações subsequentes são executadas”.

Ainda para Borges (2006, p.165), “ é relevante salientar que um sistema de avaliação de necessidades de treinamento também deve identificar e agir sobre fatores do ambiente organizacional que têm relação com as variáveis, [...] visando que a ação seja mais efetiva”.

Sendo assim, conforme Borges (2006, p.167);

Métodos e estratégias de treinamento dizem respeito a ações de planejamento e execução de sistema de TD&E. O delineamento de formas de promoção de aprendizagem é um elemento crítico em ações de capacitação, porque é por meio delas que se faz possível desenvolver competências nos treinandos. Métodos e estratégias proporcionam a criação das condições de aprendizagem, e seu desenvolvimento tecnológico está diretamente associado ao desenvolvimento de competências em populações específicas.

Para Eboli, (2002, p.188), “Exige-se cada vez mais das pessoas uma postura voltada para o autodesenvolvimento e para a aprendizagem contínua”.

Ainda para Eboli (2002, p.188), “ para implementar esse novo perfil é preciso que as empresas implantem sistemas educacionais que privilegiem o desenvolvimento de atitudes, posturas e habilidades, e não apenas o conhecimento técnico e instrumental”.

Essas tendências apontam um novo aspecto na criação de uma vantagem competitiva sustentável: o comprometimento da empresa com a educação e desenvolvimento das pessoas. (EBOLI, 2002, p.188)

Para Eboli (2002, p.190), “ com relação à área de RH, é fundamental que tenha atuação estratégica com uma gestão por competências que permita o alinhamento de atuação entre competências pessoais e empresariais”.

Conforme Eboli (2002, p. 190);

Sob a ótica da empresa, é necessária a criação de condições propícias para o desenvolvimento de líderes eficientes. Isso significa profundas mudanças não só na estrutura, sistemas (em especial comunicação e processo decisório), políticas e práticas, mas principalmente de mentalidade, valores e cultura organizacionais. É impossível querer que as pessoas adquiram novos padrões culturais, abrindo-lhes uma amplitude e uma profundidade de desejos e sonhos, e ao mesmo tempo continuem inseridas em organizações fechadas e conservadoras, sem que isso gere conflito entre o mundo interior e o exterior.

Ainda para Eboli (2002, p.190), “ é fundamental que nas práticas de T&D e de educação corporativa favoreçam uma atuação profissional impregnada de personalidade, criando condições para o desenvolvimento do conhecimento criador, [...] e líderes eficientes”.

Segundo Eboli (2002, p.192);

Escanear o futuro para antecipar uma nova onda de tendências que permita incorporar práticas organizacionais que façam as pessoas trabalhar cada vez mais, melhor e mais rápido, é uma preocupação constante. Não por coincidência, as empresas interessadas em projetos de educação corporativa são as que realizam esforços intensos para mapear suas competências críticas e investem em gestão do conhecimento. Para um entendimento simplificado de competência, ela é resultante de três fatores básicos: Conhecimentos, habilidades e atitudes.

Para Borges (2006, p.222);

São diversas as fontes de informação que podem ser utilizadas no processo de identificação de competências. Além de dados relacionados com a estratégia corporativa, a organização pode se valer de relatórios e avaliações de desempenho (da organização, de unidades desta ou de seus empregados), de pesquisas de satisfação do cliente e de pesquisas de clima organizacional, entre outros. Além disso, é comum a utilização de instrumentos de pesquisa elaborados especificamente para identificar competências relevantes à organização.

A identificação de competências em uma organização pode ser realizada com a finalidade de subsidiar a formulação de uma política ou plano de ação organizacional ou para a elaboração de um trabalho acadêmico. (BORGES 2006, p. 222)

Para Eboli (2002, p.212), “ Atualizar continuamente a base de conhecimento de um empregado é tarefa muito audaciosa e exige que as universidades corporativas unam forças com escolas tradicionais de Administração para desenvolver as competências críticas empresariais e humanas”.

A era da informação já está ultrapassada. Vive-se em plena era da educação – a informação transformada em conhecimento, que uma vez transmitido e comunicado se transforma em inteligência, que ao ser aplicada na tomada de decisão revela-se uma competência, agregando valor e gerando produção de bens, serviços e riquezas. (EBOLI, 2002, p.214).

Segundo Eboli (2002, p.215), “ para desenvolver esse novo perfil é preciso que as empresas implantem sistemas educacionais que privilegiem o desenvolvimento das competências críticas para o sucesso, ou seja, aquelas que serão diferenciadoras na competitividade”.

Competências referem-se a atitudes, posturas e habilidades, e não apenas a conhecimento técnico e instrumental, exigindo-se que os programas de educação empresarial favoreçam a atuação profissional de gestores e colaboradores de modo personalizado e criando-se assim condições propícias para o desenvolvimento de líderes eficientes. (EBOLI, 2002, p.215).

Segundo Eboli (2002, p.215);

É necessário formular sistemas educacionais competitivos que incorporem novos elementos, tais como recursos tecnológicos e métodos de aprendizagem que promovam a transição de aprendizes passivos para ativos gestores de negócios no cenário global. Isso significa passar de um aprendizado estático e passivo para uma forma de aprender mais dinâmica, ativa e participativa, e conseqüentemente, mais eficaz.

Para Borges (2006, p.470);

Em psicologia organizacional e do trabalho, o conceito de aprendizagem não é unidimensional e não se refere apenas a aquisição e à retenção de conhecimentos. Na linguagem técnica desta área, aprendizagem também se refere a processos de generalização e, em alguns casos, à demonstração ou aplicação, no trabalho de conhecimento, habilidade ou atitude adquirida (de acordo com as abordagens cognitivas ou comportamentalistas) ou desenvolvida (de acordo com abordagens construtivas) em treinamentos.

Ainda para Borges (2006, p.470);

Avaliações de aprendizagem em ambientes organizacionais e do trabalho deveriam incluir ambos os tipos de medidas: aprendizagem de objetivos específicos intermediários para acompanhamento do processo de aquisição e retenção de conhecimentos, bem como de objetos finais, que visam à aferição do grau de aprendizagem de CHAs. O uso inadequado e restrito do conceito de aprendizagem muitas vezes advém de uma avaliação superficial de necessidades de treinamento, que gera objetivos instrucionais incompatíveis com os CHAs valorizados e esperados pela organização e pelo trabalho.

Na área de TD&E, generalização refere-se à noção de que o indivíduo é capaz de demonstrar os CHA's aprendidos no treinamento, em situações diferentes daquelas estabelecidas pelo curso. (BORGES, 2006, p.471).

Ainda para Borges (2006, p.471); “Nesses casos, em situação de teste, verifica-se o quanto o profissional treinado é capaz de resolver problemas similares aos ensinados no treinamento, porém que variem em termos de condições, consequências, ou do próprio comportamento, ou de ambas as coisas”.

Assim, o termo aprendizagem em TD&E, é multidimensional e exprime mudanças de comportamento de indivíduos, induzidas sistematicamente por meio de programas instrucionais. Esses comportamentos são definidos em termos de CHAs relacionados ao trabalho. (BORGES, 2006, p.472)

Conforme Borges (2006, p.472), “espera-se que, ao oferecer oportunidades estruturadas de aprendizagem por meio de TD&E, os indivíduos aprendam mais eficiente e eficazmente do que em seu ambiente natural”.

Ainda para Borges (2006, p.472), “como o treinamento é uma forma de induzir a aprendizagem, sendo um dos instrumentos organizacionais para acelerar a mudança de comportamento no cargo, a avaliação e aprendizagem, em organizações, deve priorizar a verificação”.

2.3.1 Etapas do Treinamento e Desenvolvimento

Há uma concordância entre autores e profissionais de que as atividades de T&D se compõem de quatro atividades: levantamento das necessidades, planejamento e programação, execução e avaliação dos resultados. (MARCONDES, 2008, p.263)

Para Marcondes (2008, p.263) “Na etapa de **levantamento de necessidades**, busca-se conhecer o planejamento estratégico da empresa e as metas definidas para as áreas onde estão as pessoas a serem objeto de treinamento, as habilidades a serem desenvolvidas e o perfil dos treinandos”.

A intenção é identificar as deficiências a serem superadas quanto ao desempenho esperado das pessoas e, conseqüentemente, da área ou do negócio. (MARCONDES, 2008, p.263)

Para Marcondes (2008, p.263):

Nessa etapa inicial, faz-se uma análise não apenas das exigências atuais e futuras das funções e tarefas que precisam ser desempenhadas com resultados superiores, como também do perfil de cada pessoa. São utilizadas diversas técnicas de levantamento de necessidades de treinamento, tais como entrevistas com as pessoas que atuam na linha de frente do atendimento, com os chefes e gerentes imediatos, aplicação de questionários, avaliação de desempenho dos funcionários, observação direta da atuação das pessoas,

pesquisa de clima organizacional, discussões em grupo, reuniões interdepartamentais, teste de conhecimentos, análise de índices como o giro de pessoal, absenteísmo e outros.

Para Mariano (2008, p.134) “A necessidade de treinamento pode surgir no âmbito da organização, da atividade ou do indivíduo”

Para nossos propósitos, uma organização não significa unicamente a empresa, mas qualquer departamento, seção ou equipe com seus próprios objetivos. MARIANO, 2008 p.134)

Ainda para Mariano (2008, p.134)

No âmbito organizacional, uma necessidade de treinamento é qualquer comportamento ou falta de habilidade que obstrui a conquista dos objetivos corporativos; por exemplo, falta de habilidade no atendimento ao cliente, que prejudique a empresa, ou falta de habilidades interpessoais que afetem negativamente a retenção dos funcionários.

Para Mariano (2008, p.135)

No âmbito de atividades, a necessidade de treinamento aplica-se a todos que realizam o mesmo trabalho. Todos os montadores de pneus de uma empresa precisam aprender a usar um novo equipamento, enquanto os membros da equipe de vendas não precisam.

Segundo Marcondes (2008, p.264) “A etapa seguinte, **planejamento e programação**, é o momento em que são elaborados os planos, os programas, os recursos – didáticos, instrutores, equipamentos, etc. – para se realizar o treinamento”.

Além disso, segundo Marcondes (2008, p.264) “A primeira ação é identificar os objetivos do treinamento e os prazos de atingimento, ou seja, o que é preciso obter para, em seguida, se estabelecerem os critérios de avaliação dos resultados”.

Para Marcondes (2008, p.264);

Como em todo treinamento há sempre a incorrência de custos, que vão desde os salários das equipes de treinamento até os equipamentos mais sofisticados, de teleinformática para a educação à distância, é necessário fazer o cálculo estimado do benefício que retornará para a empresa. Afinal, os custos com treinamento também oneram, mesmo que indiretamente, a lucratividade do negócio.

É a partir daí que também são estabelecidos os critérios de avaliação do desempenho das pessoas, tanto em caso de haver um enriquecimento ou uma expansão de tarefas para quem já estava na função como para o caso de engajamento de novo funcionário. (MARCONDES, 2008, p.264)

Para Marcondes (2008, p.264) “Tendo ficado claro os objetivos de capacitação que precisam ser atingidos, passa-se à programação que implica na seleção e estruturação dos programas de treinamento”.

O que precisa ser aprendido exige a definição antecipada dos conteúdos a serem tratados, bem como o seu enfoque, a sua abordagem e profundidade. (MARCONDES, 2008, p.264)

Conforme Marcondes (2008, p.264);

Um elemento fundamental do planejamento das ações de T&D é a definição do público-alvo que se pretende atingir, ou seja, quem seriam os seus participantes. Ocorrem duas situações: uma delas é quando há uma escolha prévia, pela direção ou por alguma gerência, do público a ser treinado, e a outra é a oferta de programas de T&D a diversos públicos da organização. Para esse último caso, geralmente são realizados processos de seleção prévios de participantes.

Para Marcondes (2008, p.268) “ A etapa de **execução** equivale a colocar em prática tudo o que foi definido anteriormente no planejamento e na programação. Porém, nem sempre o que foi planejado verifica-se na etapa de execução como adequado”.

É nesta que se promovem as adaptações necessárias de acordo com a reação observada nos treinandos. A execução consiste no “momento de entrega” e nela reside a última oportunidade para se alcançar os objetivos e a eficácia do treinamento. (MARCONDES, 2008, p.269)

Em todo programa bem-sucedido de treinamento existe a figura de um coordenador, ou seja, do responsável pelo programa desde o seu início até a sua avaliação final. (MARCONDES, 2008, p.269)

Também para Marcondes (2008, p.269) “Outro aspecto importante a ressaltar é o fato de ser comum, hoje em dia, os programas de T&D serem terceirizados para empresas especializadas, que executam a programação definida pela organização, ou até mesmo elaboram o seu planejamento”.

Na etapa de **avaliação de resultados**, há a confrontação entre os resultados esperados do treinamento e o aproveitamento pelos participantes. Isso é necessário para que se obtenha uma eficiência cada vez maior dos recursos utilizados. (MARCONDES, 2008, p.269)

Para Marcondes (2008, p.269);

Na prática, essa costuma ser a parte menos enfatizada. Não obstante a expectativa de se obter resultados bem acima dos investimentos e esforços realizados, a sua mensuração é complexa por ser impraticável considerar em uma única fórmula todos os elementos que ajudam ou prejudicam o desempenho das pessoas.

Ainda Marcondes (2008, p.269);

Mesmo sendo fácil dimensionar os custos dos equipamentos, instrutores, alimentação, transporte, horas ausentes do local de trabalho e outros itens, o desempenho está relacionado com a predisposição e a motivação das pessoas, os estímulos oferecidos pelo chefe imediato e o seu estilo de liderança, a expectativa de ascensão na carreira e o aumento da remuneração, o mercado de negócio, as perspectivas, por exemplo, de a empresa ser comprada por outra, ou de o funcionário ser transferido para outro local, o que pode ser percebido como uma perda ou um ganho, e assim por diante.

Após apresentado os tópicos da fundamentação que teórica que foram: Administração, Gestão de Pessoas, e Treinamento e Desenvolvimento. A seguir segue a caracterização da empresa.

3 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

A empresa “X” está à onze anos no mercado de prestação de serviços na área de Telecomunicações, tais como, instalações e manutenção de redes telefônicas metálicas e de fibra óptica, internet e tv. Atuando desde o início de 2017 na cidade de São José/SC.

A empresa “X” foi fundada em 2008, no município de Porto Alegre/RS. Sua filial foi inaugurada em 2017, na cidade de São José/SC.

A sede hoje está com cerca de 229 funcionários, e a filial com 173 funcionários.

A empresa “X”, é uma empresa terceirista, sendo assim, presta o serviço de manutenção e instalação de redes de telefonia conforme a necessidade de cada cliente.

O mercado de telefonia é amplo, e as empresas que dominam a telefonia no Brasil preferem que os serviços sejam realizados por empresas terceiras, assim focando muito mais na qualidade dos serviços prestados.

A empresa obrigatoriamente segue os padrões de seu cliente, e com base nele que a empresa avalia as mudanças e necessidades de desenvolvimento.

A empresa “X” conta ainda com serviços prestados por terceiros como escritório de contabilidade e jurídico, além de se adaptar as normas de legislação trabalhista vigente aderindo a contratação de jovens aprendiz através do CIEE.

Durante o dia a dia da empresa, existe uma avaliação de serviços através da pesquisa de satisfação do serviço realizado na casa dos clientes, após a conclusão da prestação do serviço, o cliente recebe uma ligação para apresentar sua avaliação relacionada ao trabalho executado pelo funcionário da empresa “X”, além disso, um fiscal do cliente VIVO sempre acompanha alguns funcionários da empresa “X”, em momentos inesperados para ele também avaliar como é executado o serviço na casa de seu cliente.

Todo serviço a ser executado, passa pelo sistema da empresa cliente, a qual automaticamente envia para terceira.

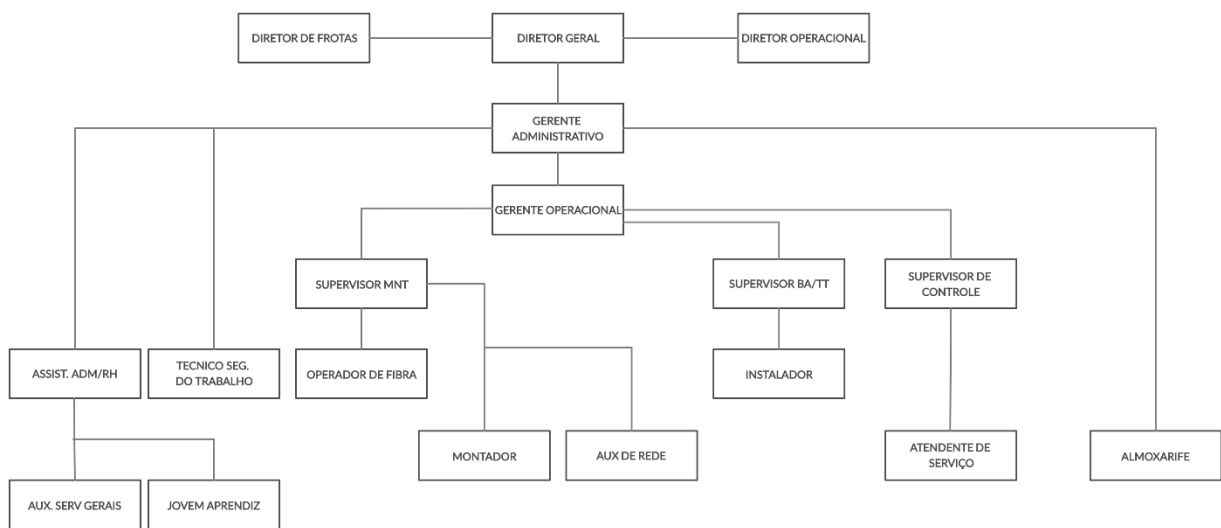
A empresa “X” também recebe em suas unidades uma auditoria documental e física de estrutura geral, enviada e contratada pela VIVO.

O único cliente da empresa “X” é a VIVO Telecomunicações.

A empresa “X” foi criada apenas para atender a VIVO, pois nesse ramo

A seguir apresentamos a estrutura organizacional da empresa.

Figura 1: Organograma



Fonte: Autora (2020)

A empresa possui um planejamento estratégico, exposto e discutido em reunião realizada bianual para todos os gestores, juntamente com a diretoria na matriz.

O setor de recursos humanos é gerido pelo Gerente administrativo, e desenvolvido pela equipe do corporativo na matriz, juntamente com o escritório de contabilidade e escritório jurídico, e repassado para a filial.

O responsável financeiro fica na matriz, porém o financeiro e orçamentos são minunciosamente analisados pela alta direção.

A empresa possui a área de logística na matriz e filial, porém o estoque apenas é delimitado o estoque geral de produtos, através da supervisão do responsável pelo setor na matriz, e acompanhado pelo seu cliente no balanço mensal.

As informações aos funcionários são transmitidas através de murais, “e-mail”, “Telegram” e via ramal. A empresa aderiu ao sistema “Convenia”, onde recados e informações gerais são repassadas aos funcionários através desse portal.

Pontos fortes:

- Empresa com funcionários capacitados para realizar serviços de instalação e manutenção;
- Constantes treinamentos internos no cliente VIVO, obtendo oportunidades de desenvolvimento;
- Capacidade produtiva para atender todo o estado de Santa Catarina e Rio Grande do Sul.

Pontos fracos:

- A empresa possui um único cliente;
- Não possui plano de carreira aos seus funcionários;
- A empresa possui um fluxo de caixa com pouca margem conforme contrato com o cliente VIVO;
- Alto investimento financeiro em EPI's para atender normas trabalhistas, além de exigências do cliente VIVO e da Companhia de Energia Elétrica CELESC.

O planejamento para o futuro da empresa é feito exclusivamente pela direção da empresa, onde na maioria das vezes é exposto aos gestores nas reuniões de planejamento como meta, porém os contratos com a empresa VIVO duram 2 anos, sendo renovado ou não quando completa esse prazo. Dessa maneira, a empresa fica limitada a esse período, pois a mesma pode apenas prestar serviço para essa operadora telefônica.

E por fim, capítulo apresentou-se a administração geral da empresa X e será feito o diagnóstico.

4 DIAGNÓSTICO

Verificamos que a empresa “X” realiza treinamento com todos os seus funcionários na sua admissão, imediatamente em seu primeiro dia de trabalho. Primeiramente, o funcionário é recebido na empresa pelo setor de Recursos Humanos, onde recebe orientações relacionadas as regras da empresa, informações sobre ponto eletrônico, benefícios, entre outros conforme a cartilha (Manual do funcionário) que aborda os seguintes temas: Avaliação profissional, benefícios e pagamentos, férias, Controle de frequência, segurança do trabalho, entre outros.

Para os cargos de nível técnico, após realizada a primeira etapa com o setor de recursos humanos, o funcionário é encaminhado ao técnico de segurança do trabalho, o qual fará o treinamento de NR10 (Segurança em Instalações e Serviços em Eletricidade) e NR35 (Trabalho em Altura), treinamentos essenciais para uma empresa prestadora de serviços de telefonia. Além disso, é realizado treinamento prático de linha de vida e a cada dois anos é realizada a reciclagem.

Nos cargos administrativos, após a primeira etapa junto aos recursos humanos o funcionário é direcionado ao seu gestor, onde o mesmo recebe treinamento de sistema e atendimento.

Eventualmente, a VIVO realiza treinamentos e divulga à empresa terceira, convocando determinadas áreas ou especialidades para desenvolvimento na sua sede.

4.1 CARACTERIZAÇÃO DO SEGMENTO DE ATUAÇÃO

A empresa “X” faz parte do ramo da telefonia, prestando serviço de terceirização para empresa de grande porte, realizando instalação de linhas telefônicas, internet e TV, através de cabeamento em linhas aéreas e subterrâneas. Além de participar efetivamente em implantações de novas redes, conforme demanda exigida pela cliente VIVO e participar de convocações de troca de postes da CELESC.

A empresa atua em todo o estado de Santa Catarina, abrangendo os grandes polos como: Chapecó, Joinville, Blumenau, Lages, Tubarão, Itajaí e Grande Florianópolis e após migrando para as cidades vizinhas que possuem rede de cobertura.

A única empresa terceira que está com contrato ativo e aprovada para realizar serviços no estado é a empresa “X”, porém a cada dois anos quando ocorre a nova análise para realização de um novo contrato, a cliente VIVO verifica se a empresa “X” atende todos os requisitos para continuar prestando serviço, caso contrário, é aberto para que novas empresas terceiras interessadas possam participar do processo seletivo.

O contrato de prestação de serviços a cliente denominada VIVO, é sempre assinado para todo o estado, e não de maneira regional.

Existem algumas pontuações que a empresa “X” participa junto a operadora, uma delas é após a execução do serviço na casa do cliente, é realizado uma pesquisa de satisfação, questionando desde comportamento, até a conclusão, e aprovação do serviço realizado dentro do limite de tempo estipulado.

4.2 PERCEPÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS EM RELAÇÃO A TREINAMENTO NA EMPRESA.

Abaixo serão apresentados os gráficos e análises do resultado do questionário aplicado de Levantamento das Necessidades de Treinamento na empresa “X”.

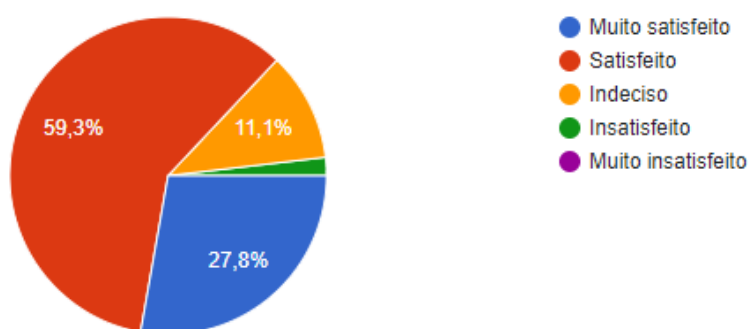
Nos dias 01 e 04 de Junho de 2020, o questionário foi aplicado para a filial da empresa, localizada em São José/SC.

O questionário apresentou 19 perguntas, com respostas de múltipla escolha, porém com a possibilidade apenas de uma única resposta.

Todos os cargos da empresa foram convidados a responder, porém focamos na grande Florianópolis, tivemos 54 funcionários que responderam.

A seguir apresentaremos os gráficos com as análises:

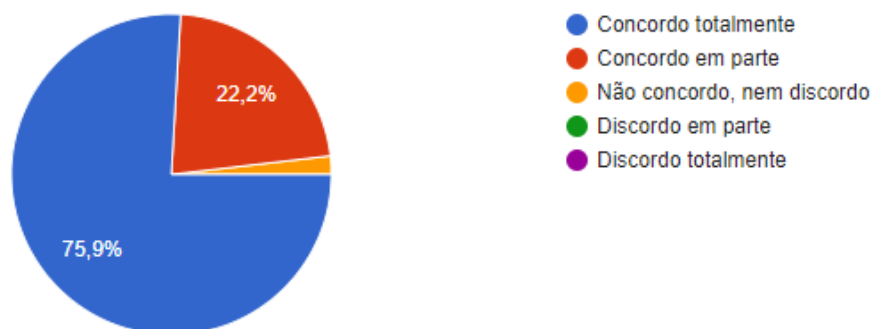
Gráfico 1: Você se sente satisfeito com seu trabalho?



Fonte: Dados da pesquisa (2020)

Verificamos que a maioria dos funcionários, ou seja, 59,3% responderam que estão se sentindo satisfeitos com a empresa, 27,8% estão muito satisfeitos, 11,1% estão indecisos, e 1,9% representado apenas por um funcionário está insatisfeito.

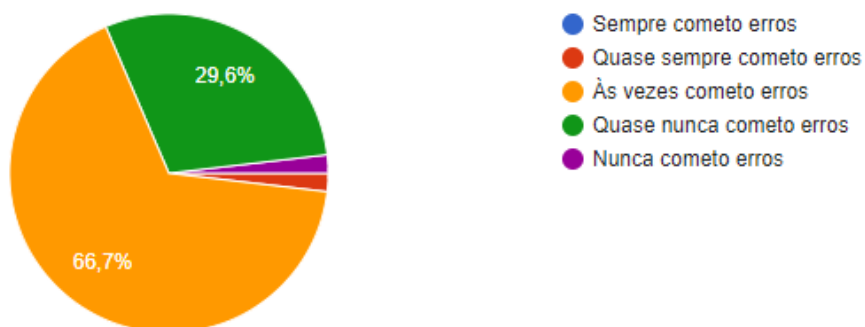
Gráfico 2: Você concorda que a empresa deveria disponibilizar treinamento e desenvolvimento para as pessoas aperfeiçoarem seus conhecimentos no trabalho?



Fonte: Dados da pesquisa (2020)

A maioria absoluta 75,9% das respostas concordam totalmente, 22,2 % concordam em parte e apenas 1,9% respondeu que não concorda, nem discorda.

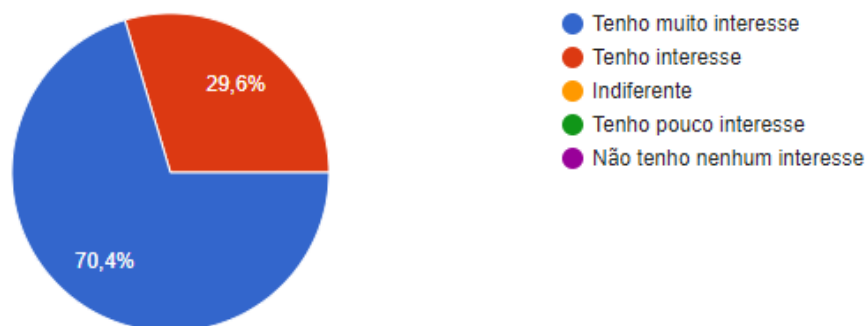
Gráfico 3: Você costuma cometer erros na execução do seu trabalho?



Fonte: Dados da pesquisa (2020)

Como o gráfico mostra 66,7% dos entrevistados admitem que às vezes cometem erros, 29,6% diz que quase nunca comete erros, e 1,9% diz que nunca comete erros, assim como 1,9% também diz que quase sempre comete erros.

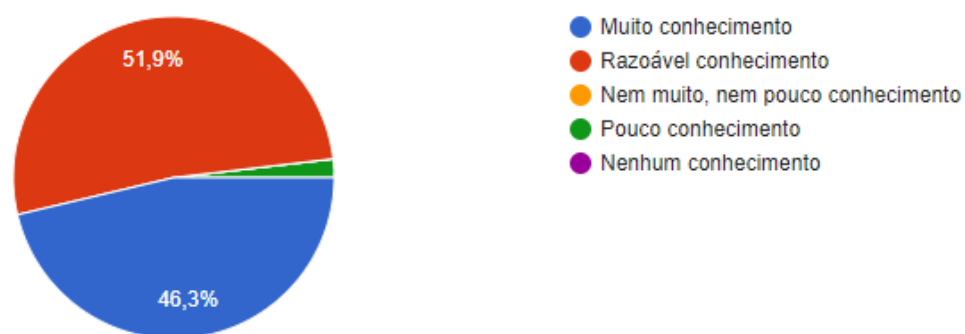
Gráfico 4: Qual o seu nível de interesse e apreço pelo seu trabalho?



Fonte: Dados da pesquisa (2020)

Podemos perceber no gráfico que predominou 70,4% disse que tem muito interesse, e 29,6% diz que tem interesse.

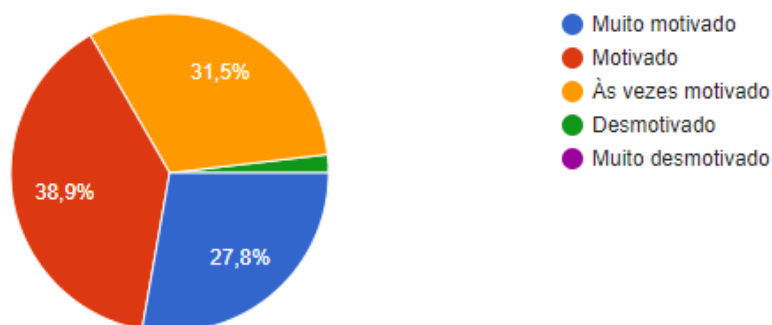
Gráfico 5: Qual seu grau de conhecimento sobre o seu trabalho?



Fonte: Dados da pesquisa (2020)

Conforme o gráfico, pode-se perceber que a maioria sendo 51,9% se considera ter um conhecimento razoável sobre o seu trabalho, 46,3% tem muito conhecimento, e 1,9% diz ter pouco conhecimento.

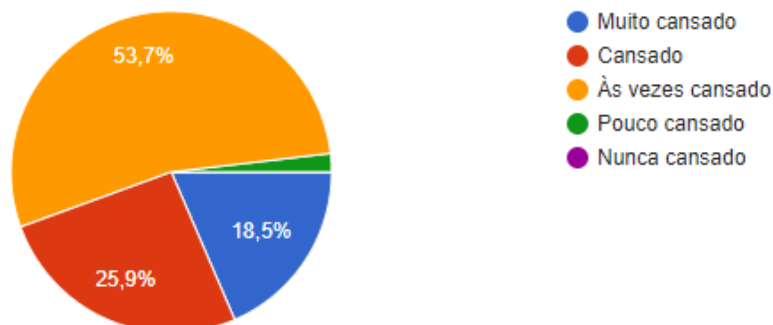
Gráfico 6: Você se sente motivado no trabalho?



Fonte: Dados da pesquisa (2020)

Conforme apresenta o gráfico 38,9% diz se sentir motivado no trabalho, 31,5% diz que às vezes se sente motivado, 27,8% diz se sentir muito motivado, e 1,9% se sente desmotivado.

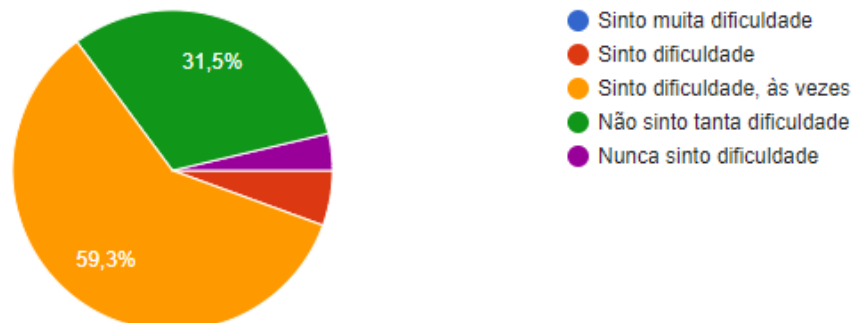
Gráfico 7: Você se sente muito cansado ao final da sua jornada de trabalho?



Fonte: Dados da pesquisa (2020)

Cerca de 53,7% afirmaram se sentir às vezes cansados, 25,9% afirmam se sentir cansado, 18,5% afirmam se sentir muito cansado, e 1,9% pouco cansado ao final da jornada de trabalho.

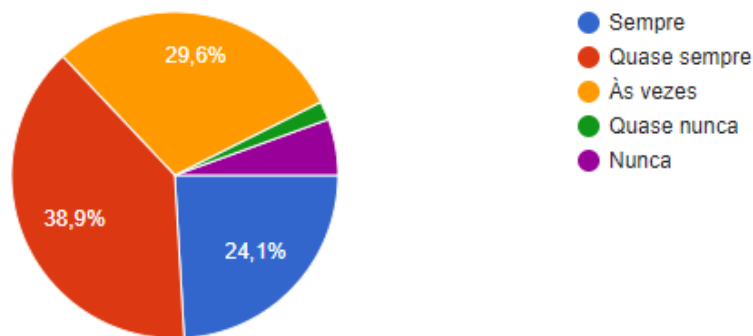
Gráfico 8: Qual nível de dificuldade você encontra ao realizar as tarefas no seu trabalho?



Fonte: Dados da pesquisa (2020)

A maioria representada por 59,3% afirma sentir dificuldade às vezes, 31,5% não sente tanta dificuldade, 5,6% sente dificuldade e 3,7% nunca sente dificuldade.

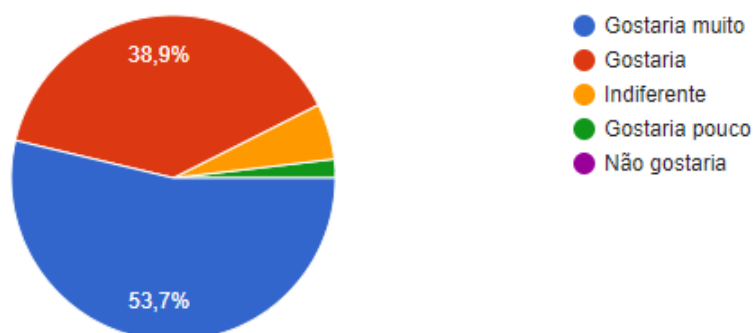
Gráfico 9: Com que frequência você costuma expor suas ideias e opiniões aos seus supervisores no trabalho?



Fonte: Dados da pesquisa (2020)

Sobre a frequência de expor suas ideias aos supervisores, 38,9% informa que quase sempre expõe, 29,6% informa que às vezes, 24,1% sempre expõe, 5,6% nunca expõe, e 1,9% quase nunca expõe ideias e opiniões.

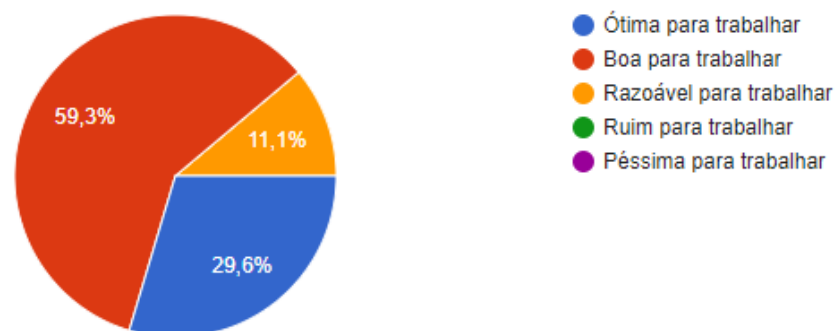
Gráfico 10: Você gostaria de fazer algum curso relacionado a sua área de trabalho?



Fonte: Dados da pesquisa (2020)

A maioria representada por 53,7% dos entrevistados respondeu que gostaria muito de fazer algum curso relacionado a sua área de trabalho, em seguida 38,9% respondeu que gostaria, 5,6% respondeu como é indiferente, e 1,9% gostaria pouco.

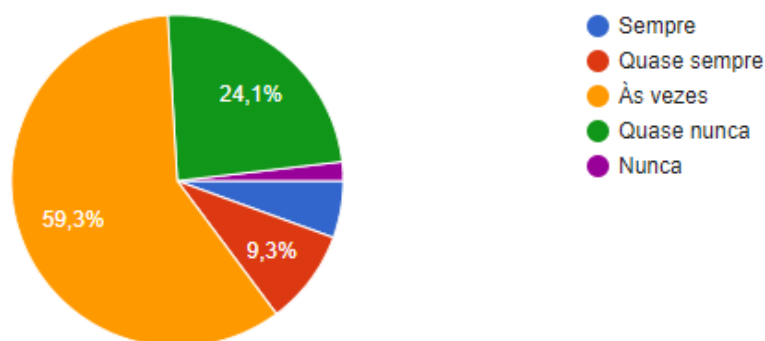
Gráfico 11: Você considera sua empresa:



Fonte: Dados da pesquisa (2020)

Conforme o gráfico apresenta 59,3% considera a empresa boa para trabalhar, 29,6% considera ótima e 11,1% considera razoável para se trabalhar.

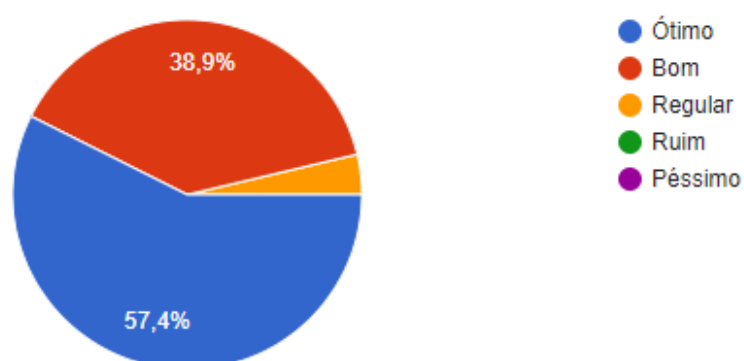
Gráfico 12: Com que frequência você precisa de orientação para tomar uma atitude em relação às tarefas desempenhadas?



Fonte: Dados da pesquisa (2020)

A maioria sendo 59,3% respondeu que às vezes precisa de orientação para tomar atitude em relação as tarefas desempenhadas, 24,1% quase nunca precisa de orientação, 9,3% quase sempre precisa, 5,6% diz que sempre precisa, de orientação e 1,9% diz nunca precisar de orientação.

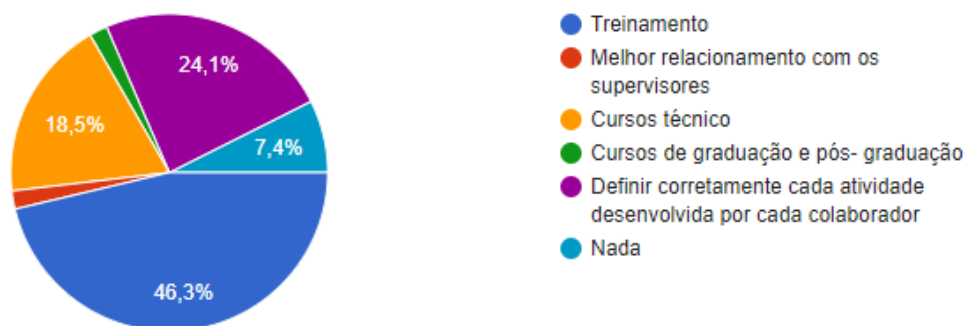
Gráfico 13: Como é seu relacionamento com os colegas de trabalho?



Fonte: Dados da pesquisa (2020)

Sobre o relacionamento com os colegas de trabalho, 57,4% afirmam ter um ótimo relacionamento, 38,9% afirmam ter um bom relacionamento, 3,7% considera regular.

Gráfico 14: O que você acredita que pode contribuir para melhorar a execução das suas tarefas?

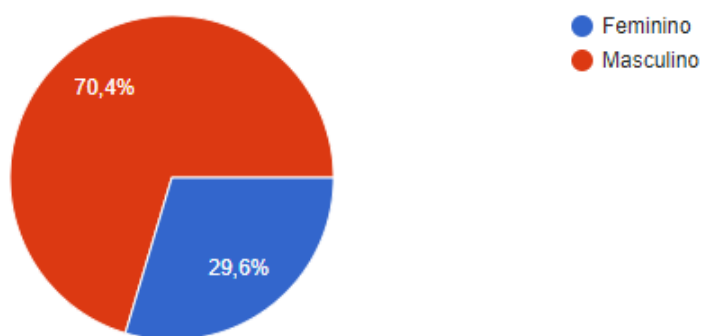


Fonte: Dados da pesquisa (2020)

Foi perguntado o que poderia contribuir para melhorar a execução das tarefas 46,3% acredita que seria através de treinamento, 24,1% acredita que deveria definir corretamente cada atividade desenvolvida por cada colaborador, 18,5% acredita que seria cursos técnicos, 7,4% disse que nada poderia contribuir, 1,9% acreditam que deveria melhorar o relacionamento com supervisores e 1,9% também acredita que cursos de graduação e pós-graduação.

A partir desta etapa, seguem os tópicos relacionados ao perfil dos entrevistados:

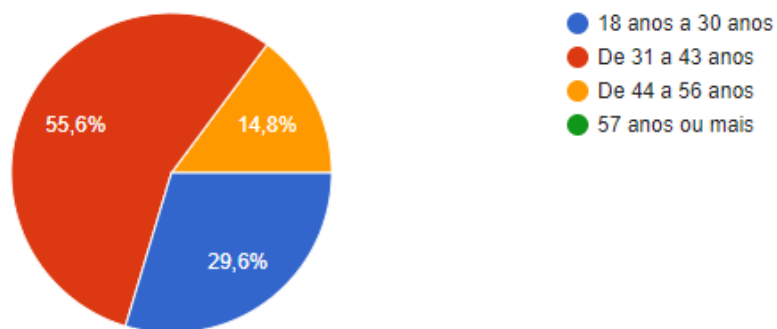
Gráfico 15: Sexo



Fonte: Dados da pesquisa (2020)

Conforme o gráfico apresenta, a maioria sendo 70,4% é do sexo masculino e 29,6% é do sexo feminino.

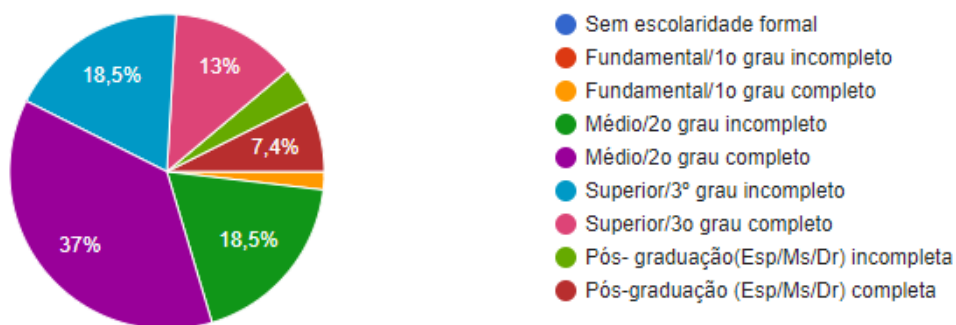
Gráfico 16: Faixa etária



Fonte: Dados da pesquisa (2020)

A faixa etária dos entrevistados, são 55,6% de 31 a 43 anos, 29,6% tem entre 18 a 30 anos, e 14,8% tem de 44 a 56 anos.

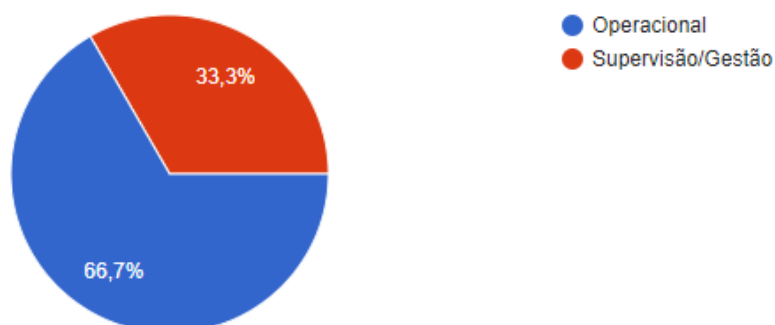
Gráfico 17: Escolaridade



Fonte: Dados da pesquisa (2020)

A escolaridade é apresentada na sua maioria 37% dos entrevistados possuem ensino médio completo, 18,5% possui ensino médio incompleto, e 18,5% possui ensino superior incompleto, 13% possui ensino superior completo, 7,4% possui pós-graduação completa, 3,7% com pós-graduação incompleta e 1,9% possui ensino fundamental completo.

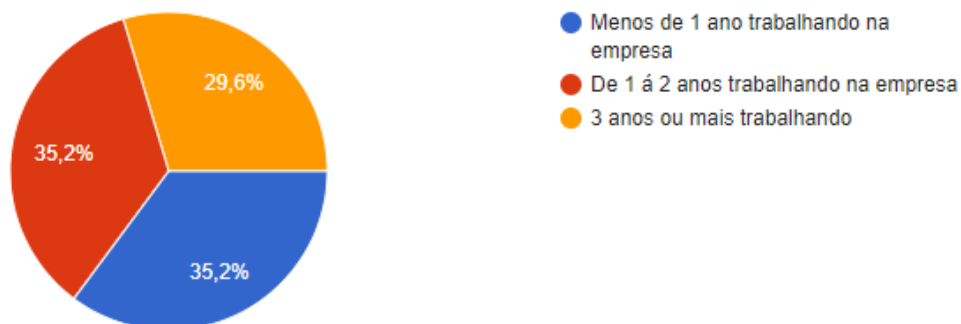
Gráfico 18: Cargo



Fonte: Dados da pesquisa (2020)

Os cargos que responderam o questionário são 66,7% dos cargos operacionais e 33,3% pertencem a supervisão ou gestão.

Gráfico 19: Tempo de serviço



Fonte: Dados da pesquisa (2020)

Relacionado ao tempo de serviço, os entrevistados são 35,2% igualmente tem menos de 1 ano trabalhando na empresa e de 01 a 02 anos trabalhando na empresa. Finalmente 29,6% representa 29,6% dos entrevistados tem 3 anos ou mais trabalhando na empresa.

4.3 PONTOS FORTES E PONTOS FRACOS NO DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS DA EMPRESA “X”

A partir dos questionários aplicados sobre treinamento e desenvolvimento na empresa “X”, pode-se realizar o seguinte diagnóstico:

Quadro 1: Pontos Fortes

Em relação aos pontos fortes:

- Os funcionários tem muito interesse em agregar conhecimento e evoluir.
- As pessoas se sentem motivadas no trabalho.
- A maioria considera a empresa que maneira positiva.

Fonte: Autora (2020)

Quadro 2: Pontos Fracos

Em relação aos pontos fracos:

- A empresa não tem os processos descritos, isso acaba dificultando o dia a dia.

- Os funcionários no geral, tem pouco tempo contratados pela organização, até pelo contrato da empresa ser renovado ou não a cada 2 anos.
- A orientação do supervisor faz parte do trabalho diário, fazendo com que os funcionários dependam do seu gestor para realizar sua tarefa.
- A maioria se sente cansado no final da sua jornada de trabalho.

Fonte: Autora (2020)

A seguir no prognóstico será apresentado um plano de ação para contemplar a esfera do Treinamento e Desenvolvimento na empresa.

5 PROGNÓSTICO

A evolução faz parte das organizações no dia a dia, e para ela ocorrer é necessário um planejamento e prazos para que sejam realizadas de maneira organizada e bem definida, trazendo resultados positivos.

Através do questionário realizado com os funcionários na empresa “X”, o levantamento das necessidades de Treinamento e Desenvolvimento se faz necessário e será apresentado abaixo estratégias com as ações a serem implantadas:

Quadro 3: Proposta 1 de Treinamento de Pessoas aos funcionários:

O que?	Introdução da Ginástica Laboral
Por que?	Funcionários demonstraram se sentir cansados após o encerramento da sua jornada de trabalho.
Quem?	SESMT
Quando?	Próximo semestre
Onde?	Plataforma Youtube ou algum App
Como?	Primeiramente realizar uma reunião com os funcionários apresentando o objetivo, após a elaboração do canal ou aquisição de algum aplicativo, em seguida entrega de itens como bolinha anti-stress, e realizar o controle da atividade proposta.
Quanto?	R\$2000,00

Fonte: Autora (2020)

Através da introdução da Ginástica Laboral, a empresa “X” passará a ter funcionários mais produtivos, pois conforme o questionário eles se sentem cansados no final da sua jornada de trabalho diária. Além disso, a empresa estará pensando na saúde de seus funcionários, realizando essa ação.

Quadro 4: Proposta 2 de Treinamento de Pessoas aos funcionários:

O que?	Workshop Treinamento Técnico
Por que?	Funcionários responderam com interesse treinamentos para seu desenvolvimento técnico.
Quem?	Técnico especializado VIVO
Quando?	Nos próximos 12 meses
Onde?	Na filial em São José

Como?	Diagnóstico dos pontos do âmbito técnico que precisam de treinamento, e agendamento de workshop.
Quanto?	R\$ 4000,00

Fonte: Autora (2020)

Percebe-se que as pessoas aprendem muito umas com as outras, e isso é muito válido, demonstra realmente que estão engajados e se dedicam ao trabalho, porém através do Workshop, realizado por um técnico especializado da própria operadora, o treinamento será completo para todos, fazendo assim que o trabalho realizado pela empresa seja satisfatório, pois todos estarão tecnicamente no mesmo nível.

Quadro 5: Proposta 3 de Treinamento de Pessoas aos funcionários:

O que?	Capacitação
Por que?	Funcionários apresentaram necessidade de desenvolvimento pessoal.
Quem?	Psicóloga / Coaching
Quando?	Programar para o próximo ano
Onde?	Na filial em São José
Como?	Levantar assuntos que interessam, elaboração das temáticas, realização da capacitação
Quanto?	R\$ 5000,00

Fonte: Autora (2020)

As pessoas sentem a necessidade de se aperfeiçoar e evoluir, e muitas vezes não é somente no trabalho que realizam, mas sim na vida pessoal, acredita-se que um acompanhamento para desenvolver habilidades auxiliaria no desenvolvimento organizacional.

Cursos disponibilizados com empresas especializadas, muitas vezes através de parcerias com SESI, e demais órgãos do sistema “S” para apresentar cursos como oratória, outras línguas, por exemplo, seria uma ação que já despertaria interesse em parte do quadro.

Quadro 6: Proposta 4 de Treinamento de Pessoas aos funcionários:

O que?	Elaboração do Fluxograma e Manuais
Por que?	A empresa não possui processos definidos em manuais e fluxogramas
Quem?	Recursos Humanos juntamente com supervisores operacionais
Quando?	Nesse semestre
Onde?	Na filial da empresa
Como?	Através de reunião, elaboração de manuais, modelagem dos processos.

Quanto?	Sem custo
---------	-----------

Fonte: Autora (2020)

Com os processos bem definidos, as pessoas sabem o que fazer e para quem perguntar, analisando a estrutura, é de grande importância a elaboração dos manuais e fluxogramas, e principalmente não somente elaborar, mas deixar claro e exposto para todos como é o fluxo das áreas.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A gestão de pessoas nas organizações vem ganhando cada vez mais seu espaço, afinal as empresas precisam das pessoas para existir. Pensando nisso, o presente trabalho foi desenvolvido com o intuito de na introdução apresentar o objetivo geral, onde era propor uma estruturação nos treinamentos anuais para desenvolvimento dos funcionários e gestão, além disso, demonstrar a importância dessa estrutura definida.

Além do objetivo geral, listamos abaixo e apresentamos os objetivos específicos, do trabalho:

Primeiramente, descrever como ocorrem hoje as ações de treinamento e desenvolvimento na empresa. Dessa forma, foi apresentado a descrição detalhada de como a empresa realiza todos os treinamentos, para termos uma visão mais clara do que já é executado.

O próximo objetivo era diagnosticar, a partir das percepções dos envolvidos, os pontos fortes e pontos fracos nas ações de treinamento e desenvolvimento da empresa. Então realizamos um questionário, e convidamos todos os funcionários da filial para responder, tivemos um grande envolvimento de todos, para chegarmos ao resultado mais real possível da empresa nas respostas do questionário.

Por fim, o último objetivo era propor um programa de treinamento e desenvolvimento de pessoas na empresa estudada. Sendo assim, apresentamos no prognóstico uma proposta.

A limitação da pesquisa esteve presente por ser descrita por uma funcionária da empresa “X”, a qual apresentou os detalhes das informações conforme sua visão no dia a dia. Além disso, foi escolhido apenas destacar a filial, porém nem todos os funcionários conseguiram participar respondendo o questionário, para ter um resultado mais concreto.

Destacamos que é necessário a empresa seguir um cronograma de treinamentos, principalmente analisando os treinamentos obrigatórios por lei, pois, por ter um grau de risco perigoso, faz-se necessário esse controle, e tendo uma programação específica para os treinamentos, os funcionários também terão mais comprometimento com a empresa.

Recomenda-se para estudos futuros uma análise profunda sobre treinamentos de empresas terceiras que prestam serviços para grandes empresas, afim de avaliar se estão preenchendo todas as lacunas de desenvolvimento pessoal e organizacional.

Diante disso, podemos afirmar que os objetivos para essa etapa do trabalho foram plenamente concluídos.

REFERÊNCIAS

BORGES, Jairo E. **Treinamento, Desenvolvimento e Educação em Organizações e Trabalho: Fundamentos para a Gestão de Pessoas**. São Paulo: Artmed Editora AS, 2006.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos: O Capital humano das Organizações**. 9.ed. Editora Elsevier, 2009.

CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria Geral da Administração**. 7.ed. Editora Manole, 2014.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de Pessoas: Modelo, Processos, Tendências e Perspectivas**. 2ª.ed. Editora Atlas, 2016.

DUTRA, Ademar. **Gestão Estratégicas de Pessoas: Teoria e reflexão na prática de cases**. Florianópolis: Ed. Insular, 2008.

EBOLI, Marisa. **As pessoas na Organização**. São Paulo: Editora Gente, 2002.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de Pessoas: Enfoque nos papéis profissionais**. 1. Ed. Editora Atlas, 2001.

KUHNEN, Francine Moreira. **Gestão de Pessoas: Um levantamento de necessidades de treinamentos na empresa lar da terceira idade** São Francisco de Assis. 2019. 87 f. TCC (Graduação) - Curso de Administração, Unisul, Palhoça, 2019.

KWASNICKA, Eunice Lacava. **Introdução à Administração**. 6.ed. Editora Atlas S.A, 2011.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia do trabalho científico**. São Paulo: Atlas, 1992.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à teoria geral da Administração**. 3.ed. Editora Atlas, 2015.

ULRICH, Dave. **Os campeões de Recursos Humanos: Inovando para obter os melhores resultados**. Editora Futura, 1999.

ANEXOS

**ANEXO A – Questionário referente a diagnóstico das atividades de Treinamento e
Desenvolvimento (Adaptado de Kuhnen, 2019)**

QUESTIONÁRIO

Este questionário consiste em um levantamento de dados para âmbito acadêmico (conclusão do curso de Administração) da Universidade do Sul de Santa Catarina. **As informações aqui disponibilizadas serão somente utilizadas para fins de estudo.** O questionário é anônimo, ou seja, não devendo inserir o nome ou sua assinatura no mesmo. Dentre as alternativas, somente uma deverá ser assinalada com um X. Não há respostas certas ou erradas, peço assim, que as perguntas sejam respondidas com sinceridade e de forma espontânea.

Desde já, agradeço por sua colaboração!

- | | |
|--|--|
| 1. Você se sente satisfeito com o seu trabalho?
☐ Muito satisfeito
☐ Satisfeito
☐ Indeciso
☐ Insatisfeito
☐ Muito insatisfeito | ☐ Não tenho nenhum interesse |
| 2. Você concorda que a empresa deveria disponibilizar treinamento e desenvolvimento para as pessoas aperfeiçoarem seus conhecimentos no trabalho?
☐ Concordo totalmente
☐ Concordo em parte
☐ Não concordo, nem discordo
☐ Discordo em parte
☐ Discordo totalmente | 5. Qual seu grau de conhecimento sobre o seu trabalho?
☐ Muito conhecimento
☐ Razoável conhecimento
☐ Nem muito, nem pouco conhecimento
☐ Pouco conhecimento
☐ Nenhum conhecimento |
| 3. Você costuma cometer erros na execução do seu trabalho?
☐ Sempre cometo erros
☐ Quase sempre cometo erros
☐ Às vezes cometo erros
☐ Quase nunca cometo erros
☐ Nunca cometo erros | 6. Você se sente motivado no trabalho?
☐ Muito motivado
☐ Motivado
☐ Às vezes motivado
☐ Desmotivado
☐ Muito desmotivado |
| 4. Qual o seu nível de interesse e apreço pelo seu trabalho?
☐ Tenho muito interesse
☐ Tenho interesse
☐ Indiferente
☐ Tenho pouco interesse | 7. Você se sente muito cansado ao final da sua jornada de trabalho?
☐ Muito cansado
☐ Cansado
☐ Às vezes cansado
☐ Pouco cansado
☐ Nunca cansado |
| | 8. Qual nível de dificuldade você encontra ao realizar as tarefas no seu trabalho?
☐ Sinto muita dificuldade
☐ Sinto dificuldade
☐ Sinto dificuldade, às vezes |

- ☐ Não sinto tanta dificuldade
☐ Nunca sinto dificuldade
9. Com que frequência você costuma expor suas ideias e opiniões aos seus supervisores no trabalho?
☐ Sempre
☐ Quase sempre
☐ Às vezes
☐ Quase nunca
☐ Nunca
10. Você gostaria de fazer algum curso relacionado sua área de trabalho?
☐ Gostaria muito
☐ Gostaria
☐ Indiferente
☐ Gostaria pouco
☐ Não gostaria
11. Você considera sua empresa:
☐ Ótima para trabalhar
☐ Boa para trabalhar
☐ Razoável para trabalhar
☐ Ruim para trabalhar
☐ Péssima para trabalhar
12. Com que frequência você precisa de orientação para tomar uma atitude em relação às tarefas desempenhadas?
☐ Sempre
☐ Quase sempre
☐ Às vezes
☐ Quase nunca
☐ Nunca
13. Como é o seu relacionamento com os colegas de trabalho?
☐ Ótimo
☐ Bom
☐ Regular
☐ Ruim
☐ Péssimo
14. O que você acredita que pode contribuir para melhorar a execução das suas tarefas?
☐ Treinamento
☐ Melhor relacionamento com os supervisores
☐ Cursos técnico
☐ Cursos de graduação e pós-graduação
☐ Definir corretamente cada atividade desenvolvida por cada colaborador
☐ Nada
15. Sexo:
☐ Feminino
☐ Masculino
16. Faixa etária:
☐ 18 anos a 30 anos
☐ De 31 a 43 anos
☐ De 44 a 56 anos
☐ 57 anos ou mais
17. Escolaridade:
☐ Sem escolaridade formal
☐ Fundamental/1o grau incompleto
☐ Fundamental/1o grau completo
☐ Médio/2o grau incompleto
☐ Médio/2o grau completo
☐ Superior/3o grau incompleto
☐ Superior/3o grau completo
☐ Pós-graduação(Esp/Ms/Dr) incompleta
☐ Pós-graduação(Esp/Ms/Dr) completa
18. Cargo:
☐ Operacional
☐ Supervisão/Gestão

19. Tempo de serviço:

☐ Menos de 1 ano
trabalhando na empresa

☐ De 1 á 2 anos trabalhando na
empresa

☐ 3 anos ou mais trabalhando