PRODUTO & PRODUÇÃO, vol. 23, n.1, p.34-48. 2022[*].

O processo de treinamento em uma Lavanderia Industrial: um estudo de caso

Nadine Traváglia dos Santos Pereira
Universidade Federal de Itajubá
e-mail: nadinetpereira@gmail.com
https://orcid.org/0000-0001-9984-6150

Tábata Fernandes Pereira
Universidade Federal de Itajubá
e-mail: tabatafp@unifei.edu.br
https://orcid.org/0000-0002-6754-7815

Isabela Maganha
Universidade Federal de Itajubá
e-mail: isabela.maganha@unifei.edu.br
https://orcid.org/0000-0002-1885-347X

Leonardo Albergaria Oliveira
Universidade Federal de Itajubá
e-mail: leoalber@unifei.edu.br
https://orcid.org/0000-0001-8810-4987

[*] RECEBIDO em 08/08/2021. ACEITO em 10/01/2022.

Resumo

As mudanças trazidas pelas evoluções tecnológicas e transformações culturais geram impacto nas organizações, que precisam se adequar e adaptar, o que faz com surja também a necessidade adaptar e adequar também as pessoas. Os treinamentos, que são a forma de desenvolver as pessoas, se tornam então necessários. O trabalho se tratou de um estudo de caso realizado sobre o processo de treinamento em uma lavanderia industrial, que objetivou entendê-lo e analisá-lo, além de propor soluções para melhoria. Através de pesquisas realizadas com gestores da empresa, foram levantadas as formas de treinamento atuais existentes, a eficiência e as lacunas percebidas no processo atual. Com base nos dados coletados e comparações com a literatura, vê-se que a forma atual com que o processo de treinamento ocorre na empresa não é suficiente para de suprir as necessidades dos colaboradores. Dessa forma, foi proposto então, um plano de ação, com sugestões de ações para melhoria desse processo.

Palavras-chave: Treinamento e Desenvolvimento; Lavanderia Industrial; Treinamentos**.**

Abstract

The changes brought with technological evolutions and cultural transformations have an impact on organizations, which need to suit and adapt, making necessary adapt also people. Training becomes then a necessary issue, considering it is a way of develop people, improve skills and knowledge and build competences. The work was a case study carried out on the training process in an industrial laundry, which aimed to understand and analyze it, in addition to proposing solutions for improvement. Through surveys carried out with the company's managers, the company's current forms of training and the efficiency and perceived gaps in the current process were uncovered. Based on the data collected, it could be seen that the current way in which the training process takes place in the company is not enough attend the needs of the employees. Thus, an action plan was then proposed, with suggestions for actions to improve the training process.

Keywords: Training and Development; Industrial Laundry; Training.

1. Introdução.

A economia e seu desenvolvimento, que dependem fortemente da produção industrial, são partes importantes e essenciais da sociedade (CALLEGARI, 2010). Essas, bem como outros setores, têm sofrido mudanças significativas devido a evoluções tecnológicas, transformações sociais e culturais e avanço dos sistemas de comunicação. Essas alterações geram impactos nas organizações, que devem se adequar e adaptar a fim de evoluírem concomitantemente e se manterem competitivas (DE REZENDE, SCHMIDT, et al., 2012).

As pessoas são o bem mais importante que uma organização possui. Independente do ramo da empresa ou do papel/cargo que ocupado, as pessoas são o diferencial competitivo da organização e as responsáveis pelo sucesso da mesma (CHIAVENATO, 2010). Dito isso, as pessoas, suas habilidades e conhecimentos devem ser desenvolvidos da mesma forma, a fim de acompanhar as transformações que a sociedade e as organizações vêm sofrendo (PEREIRA, BASTOS, et al., 2018).

Os investimentos em gestão de pessoas são tidos, desse modo, como uma necessidade essencial das organizações. Os treinamentos são um investimento feito pela empresa, como uma forma de adaptar as pessoas aos novos modelos de trabalho (PEREIRA, BASTOS, et al., 2018).

O treinamento, de acordo com Chiavenato (2010), é a construção de competências nas pessoas, para que essas se desenvolvam, contribuindo cada vez mais para o cumprimento dos objetivos da organização. Dessa forma, o treinamento é capaz de atribuir valor não somente as pessoas, mas também para a empresa e para seus clientes, por contribuir para a formação do seu capital intelectual.

Apesar de sua grande importância, nem sempre os treinamentos são priorizados e realizados conforme as necessidades, estando muitas vezes distantes de serem realizados como se deveria. Essa carência se agrava principalmente quando a empresa enfrenta problemas financeiros ou reduções no orçamento (GUELBERT, GUELBERT, et al., 2008).

Em empresas de grande porte, os treinamentos já são vistos como elementos importantes, e, em sua maioria, fazem parte da cultura organizacional. Porém, o mesmo não pode ser afirmado para empresas de médio e pequeno porte, que ainda enfrentam dificuldades em reforçar as políticas de treinamento (PEREIRA, BASTOS, et al., 2018).

Diante deste cenário, o presente estudo tem a finalidade de entender e analisar como acontece o processo de treinamento em uma lavanderia industrial, organização de médio porte de Minas Gerais. Os objetivos da pesquisa consistem em compreender quais são e como são feitos os treinamentos na empresa, e verificar se eles são eficientes e suficientes para as necessidades da empresa. Em seguida, almeja-se propor sugestões para melhoria do processo de treinamento onde aplicável.

O objetivo de estudo desse trabalho pode ser justificado e tido como relevante considerando a importância que os treinamentos possuem ao contribuir efetivamente para os resultados das organizações. Além disso, o estudo das ações e processo de treinamento pode contribuir para o desenvolvimento da área e da própria empresa estudada (CHIAVENATO, 2010).

Para se atingir os objetivos, este artigo encontra-se estruturado em 6 seções. A primeira seção apresenta a contextualização do tema. A segunda seção expõe uma revisão teórica, abordando conceitos sobre a gestão de pessoas e a etapa de desenvolvimento, o processo de treinamento e seus tipos. Em seguida, na seção 3, é explicada a metodologia utilizada, um estudo de caso, e sua aplicação foi apresentada na seção 4. Na quinta seção, os resultados são explicitados, e, por fim, a última seção apresenta as considerações finais, com a conclusão e as sugestões para trabalhos futuros.

2. Revisão de literatura.

Nesta seção são abordados os aspectos conceituais sobre a gestão de pessoas, os processos de treinamento e desenvolvimentos seus tipos e etapas.

2.1. Gestão de Pessoas e o Processo de Desenvolvimento.

Devido às transformações sociais e tecnológicas atuais, para que as organizações consigam atender às exigências do mercado, torna-se necessário que as competências individuais e organizacionais sejam constantemente desenvolvidas (ZERBINI, 2008). A Gestão de Pessoas é responsável por fazer a gestão do talento humano, de forma a agregar os trabalhadores cada vez mais ao criar parceiros para a organização, através do desenvolvimento do capital humano e intelectual (RUMKE, RAMOS, et al., 2016).

A gestão de pessoas possui sua estrutura dividida entre vários processos, que acompanham a vida profissional do colaborador desde a fase de recrutamento até o momento em que ele sai da empresa. Um destes processos é o de desenvolver pessoas, responsável por capacitar e impulsionar o desenvolvimento profissional e pessoal dos colaboradores (CHIAVENATO, 2010).

O sistema de desenvolvimento é composto por três etapas principais: Avaliação das Necessidades, Planejamento e Execução e Avaliação dos Resultados. A Avaliação das Necessidades identifica as competências que carecem de desenvolvimento. O Planejamento e Execução é a fase em que a ação educacional é planejada, com base nos levantamentos realizados, e então colocada em prática. Por fim, a Avaliação dos Resultados é onde se mensura a performance das ações (ZERBINI, 2008).

Os processos de desenvolvimento têm relação direta com a educação, que simboliza a necessidade de extrair das pessoas as potencialidades que elas possuem internamente. Eles se dividem em três grupos que se sobrepõe, fazendo um parte do outro, sendo eles: Treinamento, Desenvolvimento das Pessoas e Desenvolvimento Organizacional (CHIAVENATO, 2014).

O primeiro, Treinamento, trata de ações de curto prazo, em que são fornecidas às pessoas conhecimentos e habilidades para um objetivo específico, em sua maioria em níveis operacionais. Já o Desenvolvimento das Pessoas possui um foco maior em níveis gerenciais, e tem como objetivo capacitar as pessoas, desenvolvendo hábitos e atitudes, a fim de aperfeiçoá-las profissionalmente (BORGES, SEGATY, et al., 2014). O Desenvolvimento Organizacional é mais amplo, e se remete a forma com que a própria organização, através das mudanças e inovações, aprende e se desenvolve (CHIAVENATO, 2014).

2.2. Treinamentos.

De acordo com Chiavenato (2010), o treinamento pode ser conceituado como o desenvolvimento de competências nas pessoas, com o objetivo de torná-las mais valiosas ao capacitá-las para serem mais produtivas, criativas e inovadoras. Ele é responsável pela formação do capital intelectual das organizações e possui seu foco em aprimorar as competências e habilidades de um cargo específico. É um processo sistemático, voltado para o presente.

Guelbert et al. (2008) diz que os treinamentos fornecem às pessoas conhecimentos específicos em relação ao trabalho desempenhado e atitudes compatíveis às concepções da organização. Eles contribuem para a agregar valor às pessoas, às organizações e aos clientes ao permitirem ganhos de produtividade, eficiência e otimização de resultados garantindo assim maior qualidade de produtos e serviços e economia de tempo e dinheiro para a própria organização (SOUZA, SILVA, et al., 2013). Araújo (2006) também cita como vantagens na aplicação de treinamentos a redução de retrabalhos e desperdícios, melhora no clima organizacional, padronização de procedimentos e ganhos em competitividade.

De forma mais específica, Araújo (2006) cita motivos comuns pelos quais treinamentos são realizados:

- Remanejamento de pessoal, em que pessoas são transferidas para novas áreas e precisam aprender nova habilidades;
- Modernização da organização, em que novas máquinas ou equipamento são adquiridos e colaboradores precisam se adaptar a eles;
- Redução de gargalos, em que são identificadas etapas nas quais os conhecimentos e habilidades das pessoas precisem ser melhorados;
- Entrada de novos colaboradores, que possuem conhecimentos aquém do desejável;
- Adequação à cultura organizacional, para garantir a sintonia das pessoas com a cultura da empresa;
- Mudança de atitudes, em que se busca alterar atitudes de pessoas que não se enquadram com os costumes da organização.

2.2.1 O processo de treinamento

É importante que os treinamentos levem em consideração o público-alvo ao qual se destinam, permitindo dessa forma compreensão e desenvolvimento de todos os envolvidos. Eles devem ser capazes de promover a aprendizagem, ao aliar teoria e prática, e produzir conhecimentos (BAGATTOLI, MÜLLER, 2016).

O processo de treinamento é cíclico e contínuo e passa por quatro etapas, como apresentadas por Chiavenato (2010). Segundo o mesmo, é importante que a organização possua uma cultura interna conveniente para o aprendizado e que exista comprometimento com o processo.

O processo de treinamento é tido como um ciclo contínuo, por suas características de necessidade de atualização e de gerar, ao fim, informações capazes de retroalimentar o sistema. São quatro os fatores que compõem esse sistema: as Entradas, pessoas a serem treinadas e recursos investidos, o Processo em si, ou seja, o próprio programa de treinamentos, as Saídas, representadas pelos conhecimentos adquiridos, e a Retroação, ações que surgem a partir da avaliação dos resultados (MEIRELES, 2017).

A seguir são descritas as etapas que compõe o processo de treinamento, que também podem ser vistas na Erro! Fonte de referência não encontrada.. Primeiramente, deve ser feito o Diagnóstico. Nesta etapa é realizada uma sondagem dos modos com que os desempenhos podem ser melhorados. É feito o levantamento das necessidades de treinamento, em que as necessidades devem ser evidenciadas (ARAÚJO, 2006).

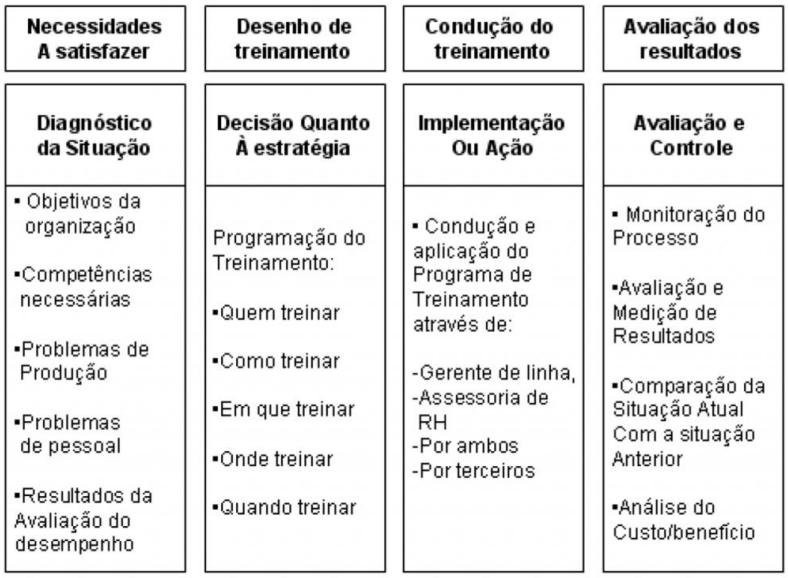


Figura 1 - Etapas do processo de treinamento

Fonte: CHIAVENATO (2004).

A segunda etapa é o Desenho, em que se deve ser feito um planejamento das ações de treinamento contemplando as necessidades evidenciadas na fase anterior. Deve ser feita a decisão em relação à estratégia, definindo quem treinar, como treinar, em que treinar e como treinar. É importante montar o programa de treinamento que possa eliminar a lacuna entre as necessidades necessárias e as existentes (CHIAVENATO, 2014).

A Implementação é a terceira etapa, em que o programa de treinamento deve ser executado. É fundamental se atentar ao nivelamento entre as pessoas que estão sendo treinadas e o conteúdo que está sendo transmitido, a fim de garantir a eficácia do programa de treinamento (MEIRELES, 2017).

Por fim, a etapa de Avaliação é aquela em que os resultados alcançados pelos treinamentos devem ser verificados. Com o fim de avaliar a eficácia do programa de treinamentos, deve ser feita a apuração se houve atendimento das necessidades da organização, das pessoas e dos clientes, levantadas previamente. As principais formas de se fazer essa avaliação é através da reação, do aprendizado, do desempenho e dos resultados dos colaboradores (CHIAVENATO, 2010).

2.2.2 Tipos de treinamentos

Conforme mencionado por diversos autores, durante a etapa de implementação do programa de treinamentos, em que ocorre a execução dos treinamentos, existem diversos métodos com que estes podem ser executados. O **Quadro 1** – Métodos de treinamento apresenta um resumo sobre alguns métodos de treinamentos e suas descrições.

Métodos	Descrição	Referências
Visita Técnica	Treinandos são levados para conhecer e entender outros setores da própria organização ou outras organizações, fortalecendo uma visão sistêmica.	Meireles, 2017
Palestras	Ministradas com o objetivo de abordar assuntos específicos, com interação do público.	Meireles, 2017
Treinamento de Rodízio	Treinamentos que tem como objetivo desenvolver o colaborador por meio de mudanças do posto de trabalho do mesmo, permitindo visão mais ampla da função.	Meireles, 2017
On the Job	Treinamento realizado no próprio local de trabalho, por meio da observação de outros colaboradores desempenhando as atividades.	(SOUZA, SILVA, *et al.*, 2013)
Treinamentos de lideranças	Treinamentos ministrados a líderes, sobre como coordenar pessoas e atividades e solucionar conflitos.	(SOUZA, SILVA, *et al.*, 2013)
Treinamentos em classe	Treinamentos em que os treinandos são reunidos fora do local de trabalho, e há um instrutor para transmitir o conteúdo.	Chiavenato, 2014
Leituras	Transmissão de informações de forma verbal, por um instrutor a um grupo de ouvintes.	Chiavenato, 2014
Educação a distância	Formas de treinamento utilizando tecnologias para transmitir o conteúdo. Podem ser através de multimídias pré-gravadas ou on-line.	Araújo, 2006

Quadro 1 – Métodos de treinamento.

Fonte: Autores.

3. Metodologia.

Em relação à abordagem da pesquisa, esta foi classificada como qualitativa, por seus aspectos não quantificáveis, exploratória, pelo estudo e aprofundamento no tema estudado, e descritiva, devido ao empenho em descrever os fenômenos investigados. Já os procedimentos, podem ser classificados como estudo de caso único.

O estudo de caso é geralmente organizado em torno de um pequeno número de questões ue se referem ao como e ao porquê da investigação. Os estudos de caso têm várias aplicações. Assim, é apropriado para pesquisadores individuais, pois dá a oportunidade para que um aspecto de um problema seja estudado em profundidade dentro de um período de tempo limitado. Além disso, parece ser apropriado para investigação de fenômenos quando há uma grande variedade de fatores e relacionamentos que podem ser diretamente observados e não existem leis básicas para determinar quais são importantes (VENTURA, 2007).

Com isso, observando a utilidade do estudo de caso, entende-se que este foi o método de pesquisa mais adequado para ser utilizado nessa pesquisa. A estrutura do estudo de caso utilizada é ilustrada pela Erro! Fonte de referência não encontrada., em que são apresentadas as etapas de um estudo de caso. A estrutura representa o arranjo para um estudo de caso único, adaptado de um estudo de caso múltiplo.

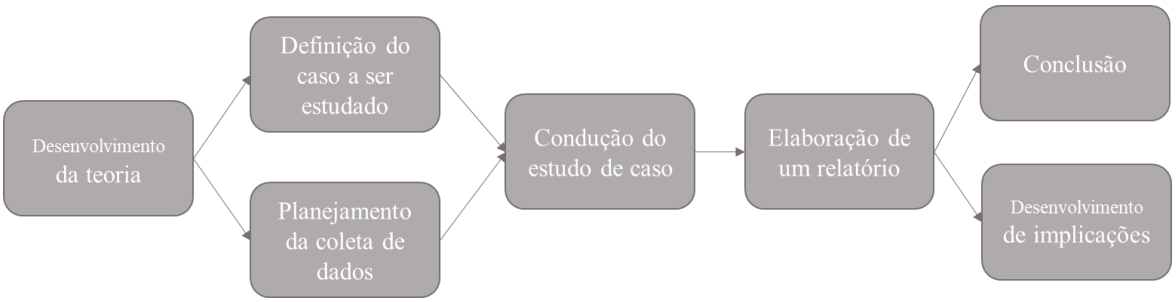


Figura 2 – Etapas de um estudo de caso.

Fonte: Autores, adaptado de Yin (2001).

De acordo com Yin (2001), o estudo de caso é uma estratégia adequada a ser utilizada na investigação de fenômenos que fazem parte de um contexto real e atual. Ele permite uma compreensão mais detalhada das circunstâncias em que os fenômenos investigados acontecem.

4. Aplicação do Método.

4.1. Desenvolvimento da teoria

Inicialmente, realizou-se um levantamento teórico sobre os temas abordados no artigo, que teve como objetivo entender e situar o tema estudado, garantindo um melhor entendimento do assunto. Este desenvolvimento da teoria foi apresentado ao longo das seções 1 e 2. Nesta, foram abordados os temas Gestão de Pessoas e o Processo de Desenvolvimento e Treinamentos, seus processos e tipos.

A teoria a ser investigada neste estudo se refere a descrição do processo de treinamento de uma lavanderia. Com isso pretende-se confirmar se o que é proposto na teoria pelos autores clássicos da área é realmente realizado na prática diária das empresas.

4.2. Seleção do Caso

4.2.1. Objeto de estudo

A empresa estudada se trata de uma indústria, prestadora de serviços do ramo têxtil, de Belo Horizonte. É uma multinacional francesa, que possui sua matriz no Brasil no estado de São Paulo, e mais de 40 fábricas pelo país. A empresa, que teve o seu processo de treinamento analisado, não autorizou a divulgação do seu nome, por isso será tratada como empresa X.

A filial analisada possui cerca de 170 colaboradores, sendo a maior parte operadores, mas também analistas, supervisores e gerentes. Os principais setores existentes são Produção, Manutenção e Logística, que possuem maior quantidade de colaboradores, além das áreas de apoio: Recursos Humanos, Suprimentos, Segurança do Trabalho, Tecnologia da Informação, Qualidade, Comercial e Diretoria. Dentre estes, a Logística é o único setor que conta com colaboradores terceirizados.

Os participantes do estudo foram líderes e gestores, sendo esses supervisores e gerente, responsáveis pela condução de equipes. Esses detêm conhecimento sobre os processos e procedimentos da empresa, e também sobre os colaboradores, seus comportamentos e desempenhos. A empresa, apesar

de possuir algumas rotinas relacionadas a treinamentos, enfrentava dificuldades em relação ao desenvolvimento e adaptação dos funcionários.

4.3. Projeção do protocolo de coleta de dados

A coleta de dados se deu através de entrevistas com os colaboradores, sendo essas entrevistas semiestruturadas. As entrevistas semiestruturadas se caracterizam pela existência de um questionário pré-estabelecido sobre o tema, permitindo que o entrevistado responda as perguntas e também fale abertamente sobre o tema e outros assuntos que surjam em decorrência da temática original (MAY, 2004).

O questionário utilizado foi composto por quatro temáticas principais, sendo elas: metodologia e eficácia dos treinamentos, tipos de treinamentos, necessidades e cronogramas de treinamentos existentes. Foram realizadas no total 12 perguntas, e as entrevistas, realizadas com 5 gestores, duraram em média 25 minutos cada. O questionário utilizado por ser visto no Apêndice A.

Além disso, realizou-se também uma pesquisa no setor de recursos humanos e uma entrevista não-estruturada com a responsável pelo pilar de treinamento e desenvolvimento da empresa. A entrevista não-estruturada consiste em uma conversa totalmente aberta, que permite ao entrevistado expor suas opiniões a partir de suas próprias referências (MAY, 2004).

5. Resultados.

5.1. Apresentação

A Condução do estudo de caso, terceira etapa do método de Yin (2001), é apresentada com base nas entrevistas realizadas e informações coletadas acerca do processo de treinamento da empresa. A partir do questionário aplicado durante a entrevista, foram levantadas informações e descrições capazes de permitir um entendimento sobre o processo de treinamento, sua eficiência em relação às necessidades da organização e também um levantamento de possíveis melhorias no mesmo.

Foi planejada a realização de entrevistas com 7 gestores, responsáveis pelas áreas: Manutenção, Produção 1º Turno, Produção 2º Turno, Logística, Segurança do Trabalho, Qualidade e Gerência, sendo eles supervisores e coordenadores. Porém não foi possível realizar a entrevista com o gerente de planta, e a área de logística foi excluída, uma vez que os colaboradores são terceirizados e passam por processos diferentes da empresa estudada.

Considerando que os entrevistados são responsáveis pela gestão do dia a dia dos colaboradores da fábrica, a amostra analisada foi tida como satisfatoriamente representativa, de um ponto de vista qualitativo. Além disso, os conhecimentos dos envolvidos sobre os procedimentos e processos da empresa e de suas equipes, permitiu uma boa análise do objeto de estudo. A forma semi-estruturada com que as entrevistas foram conduzidas, permitiu uma adaptação das temáticas abordadas considerando as áreas avaliadas.

5.2. Formas de Treinamento Atuais

A partir dos dados coletados foi elaborado o **Quadro 2**, que apresenta os processos de treinamento da empresa, explicitando quais são eles e como são feitos. Este, juntamente com os tópicos 0 e 110, representam a etapa de criação do relatório de caso do método proposto por Yin (2001).

Treinamento	Descrição
Treinamento de Integração	Primeiro treinamento pelo qual todos os colaboradores, independente da área, passam, logo após entrar na empresa, que acontece em duas etapas. Na primeira delas, realizada pelo responsável pela contratação do setor de Recursos Humanos, incialmente é feita uma contextualização da empresa, apresentando sua história, segmento de atuação e clientes. Em seguida são apresentadas informações sobre os benefícios e remuneração e também sobre as normas da empresa. A segunda etapa é realizada pelo técnico de segurança, em que são apresentadas as diretrizes básicas de segurança de trabalho.
Treinamentos *On the Job*	Treinamentos realizados para instruir os colaboradores de todas as áreas sobre suas atividades, procedimentos e operações, e sobre o processo produtivo. São realizados com os novos colaboradores e também com os colaboradores que mudam de função, pelo líder responsável ou pelos próprios colaboradores do setor que já estão familiarizados com as funções.
Diálogos Diários de Segurança	Diálogos realizados diariamente com os colaboradores de todas as áreas nas reuniões de início de turno, em que são abordados temas pré-definidos voltados para comportamentos seguros. São realizados pelo líder responsável pelo turno, com escopo elaborado pela Segurança do Trabalho.
Diálogos Semanais de Qualidade	Diálogos realizados semanalmente com os colaboradores da produção, normalmente divididos entre os setores da produção e com base em reclamações de clientes. São elaborados e ministrados pelo setor de qualidade, e acontecem nos próprios setores.
Treinamentos 5S	Treinamentos realizados trimestralmente, sobre o tema 5S, em que os colaboradores de todas as áreas são apresentados e instruídos sobre a ferramenta. Realizados pelo Analista de Métodos e Processos, acontecem em sala de treinamento.
Treinamentos em Normas Regulamentadoras (NRs)	Treinamentos obrigatórios, realizados apenas com os colaboradores da manutenção, sobre as Normas Regulamentadoras 10, 13, 18, 33 e 35. São realizados anualmente, de forma terceirizada, por ser necessário profissional especializado e habilitado.
SIPAT	Evento obrigatório, regido pela NR-5, em que são realizadas palestras, orientações e reflexões em relação à segurança e qualidade de vida do colaborador. Realizado anualmente, e organizado internamente.

Quadro 2 – Formas de treinamento da empresa.

Fonte: Autores.

A partir dos levantamentos descritos, é possível observar que a empresa possui um cronograma e um planejamento do seu processo de treinamento. Neste, são abordados diferentes temas, de várias áreas, que se repetem ou não pelos setores.

Pode ser visto que a Segurança do Trabalho é uma das temáticas mais marcantes e valorizadas pela empresa. O tema está presente em 4 dos 7 tipos de treinamento existentes no cronograma, mostrando notoriedade.

Em contrapartida, os treinamentos operacionais e de instrução dos colaboradores em relação às suas atividades são modestos e sem explicação conceitual. Estes são realizados apenas nos treinamentos *On the Job*, realizados apenas na prática, sem explicação teórica.

5.3. Eficiência do processo de treinamento

A eficiência do processo de treinamento e sua satisfação foram avaliadas pelos gestores, e serão apresentadas a seguir. Cada responsável avaliou sua própria área e seus colaboradores, à exceção dos gestores das áreas de suporte, qualidade e segurança, que intervêm em todas as áreas. A gestora da área de segurança acredita que os treinamentos são suficientes, desde que sejam realizados apropriadamente. De acordo com a mesma, como os próprios responsáveis pelas áreas são responsáveis pelos treinamentos diários, muitas vezes eles não dão a devida importância e ênfase necessária, pois tem também suas próprias atividades para cumprir.

A gestora da produção do 1º turno relatou que a falta de treinamentos é uns dos fatores que impactam grandemente e negativamente na produtividade. Frequentemente colaboradores são trocados de setor, e aprendem as novas funções apenas observando os colegas. A mesma coisa acontece com colaboradores novatos, que aprendem apenas na prática, muitas vezes carregando vícios e costumes dos mais antigos. Ela acredita que esses problemas poderiam ser corrigidos ao se fazer treinamentos e explicações antes do colaborador ingressar no setor. E também que, ao serem contratados, os colaboradores já recebessem um treinamento mínimo dos procedimentos gerais, que se aplicam a todos os setores.

O gestor da manutenção diz que entende a forma atual com que os treinamentos são feitos como eficaz. Isso acontece, pois, a maioria dos colaboradores do setor já entram na empresa com conhecimentos básicos, e a melhor forma de desenvolver os conhecimentos específicos das máquinas e procedimentos da empresa é na prática. Entretanto, o mesmo gestor menciona também existir deficiência no entendimento dos colaboradores quanto ao processo de forma geral, de como ocorrem as operações, qual a função de cada setor e as diferenças entre eles, quais itens são fabricados e por que devem ser processados de formas diferentes. A carência dos conhecimentos das operações dificulta, por exemplo, a priorização na tomada de decisão sobre qual máquina deve ser atendida primeiro por ser mais essencial.

Ele relata também que vê esse problema não apenas como um problema do setor da manutenção. Todos os setores parecem entender e se preocupar apenas com suas próprias funções, sem ter uma visão geral do processo. Isso faz com que, muitas vezes, a solução dos problemas seja mais demorada. O gestor da produção do 2º turno disse que vê os treinamentos da forma atual como suficientes, e até mesmo repetitivos algumas vezes. Ela relata que já houve épocas em que havia uma quantidade menor de treinamentos, e que ainda assim suficientes para transmitir os conhecimentos necessários aos colaboradores.

A gestora do setor de qualidade disse ver os treinamentos como insuficientes para transmitir aos colaboradores todas as informações necessárias. Os colaboradores ao entrar, não recebem instruções sobre qualidade, e muitas vezes demoram para entender e conseguir executar procedimentos básicos. Ela diz ainda que acredita que a falta de mão-de-obra é um dos fatores que agrava essa deficiência, tanto da parte de quem ministra os treinamentos, tanto de quem vai receber os treinamentos. Isso acontece pois quem ministra os treinamentos são os próprios gestores, que tem inúmeras outras atividades para cumprir, e acabam muitas vezes não conseguindo cumprir o proposto. Em relação aos colaboradores que vão receber os treinamentos, muitas vezes tem dificuldades em ser liberados da fábrica, pois estão sempre em números exatos, e não podem parar as máquinas.

A responsável do RH concorda, e também relata a falta de mão-de-obra ser um dos principais motivos para a falta de treinamentos. Além disso, ela acrescenta também a falta de investimentos por parte da empresa, que poderia terceirizar alguns deles, melhorando assim a qualidade e aumentando a eficiência. Ela diz também não existir indicador para medir formalmente a eficácia dos treinamentos.

Informalmente, os responsáveis por ministrar os treinamentos, por exemplo os treinamentos cíclicos como o treinamento de 5S, mencionam que raramente os colabores se recordam do conteúdo que foi passado. Os relatos mostram, em sua maioria, que os treinamentos não são suficientes, e deveriam der mais priorizados na empresa. Muitas vezes, a falta de entendimentos dos procedimentos e padrões levam a erros e desvios que poderiam ser facilmente resolvidos com a aplicação de treinamentos no ingresso do colaborador na empresa e fornecimentos de mais instruções.

É possível verificar também que o setor da manutenção é mais estruturado em relação aos treinamentos, principalmente devido à obrigatoriedade de alguns deles quanto à legislação. Por esse motivo, os colaboradores são mais bem instruídos, e o gestor consegue constatar isso de forma prática. Além disso, a falta de avaliação dos treinamentos e medição da sua eficácia mascara os resultados, não mostrando que, algumas vezes, eles não trazem os resultados esperados e necessários. O **Quadro 3** apresenta os principais resultados encontrados. Ele resume os principais pontos levantados pelos gestores e esclarecimentos sobre cada um deles.

Aspecto	Observações
Falta de disponibilidade dos colaboradores	Tanto os colaboradores que vão ser treinados, quanto os que vão receber os treinamentos tem dificuldade em encaixar as demandas de treinamentos em suas rotinas.
Insuficiência de treinamentos	Os treinamentos atuais não são suficientes para abordar todas as necessidade atuais dos colaboradores.
Falta de investimentos	A empresa faz investimentos financeiros apenas em treinamentos que não podem ser dados por profissionais internos, reduzindo assim a quantidade de treinamentos e qualidade e eficiência de alguns.
Falta de mensuração dos resultados	Não existe mecanismo formal para medir os resultados dos treinamentos, se estes foram eficazes e suficientes para melhorar o desempenho dos colaboradores.
Diferenciação entre setores	Alguns setores, como a manutenção, possuem maior variedade de treinamentos, por muitos deles serem obrigatórios. Isso faz com que os colaboradores possuam maior domínio das habilidades necessárias.

Quadro 3 – Resumo sobre as percepções dos gestores.

Fonte: Autores.

5.4. Propostas para melhoria do processo de treinamento

Através dos resultados obtidos com as entrevistas semi-estruturadas e observação da metodologia atual de treinamentos utilizada pela empresa e também com base nas ineficiências e dificuldades encontradas, são propostas, a seguir, sugestões que podem auxiliar na melhoria do processo de treinamento. A primeira delas seria realizar um mapeamento das competências por setor, realizando o Diagnóstico, como explicado por Araújo (2006). Essa etapa deve ser responsável pelo levantamento das necessidades de treinamento, que devem servir como base para elaboração dos mesmos.

Dessa forma, seria possível preparar os colaboradores, realizando um treinamento teórico antes que os mesmos sejam inseridos naquele setor. Isso permitia adiantar aos colaboradores conhecer suas atividades e se familiarizarem com elas, antes de exercê-las na prática. Assim seria possível tirar dúvidas e se preparar melhor, tornando a adaptação ao setor mais descomplicada. Em segundo lugar, propõe-se a ampliação do treinamento de integração. Além dos assuntos já abordados, ele deveria abranger também conceitos e procedimentos básicos da qualidade, e fornecer uma visão geral sobre o processo da empresa, os itens fabricados, utilização e processamento de cada um deles.

Além disso, no caso de colaboradores da produção, estes devem ser preparados para as atividades do seu setor. Essa capacitação pode ser feita também através do treinamento teórico sobre as competências de cada setor. Sugere-se também, que os treinamentos sejam realizados antes ou após o turno de trabalho dos colaboradores ou durante o *setup* das máquinas. Isso permitiria maior tranquilidade para a realização do treinamento e maior foco dos colaboradores, por não se preocuparem com a parada das máquinas e necessidade de voltar para suas atividades.

Por fim, propõe-se a realização de avaliações formais dos treinamentos, conforme proposto por Chiavenato (2010), realizando, por exemplo, avaliação dos treinamentos pelas gestores e pelos próprios colaboradores. Essa etapa do processo de treinamento não é realizada na empresa, e verifica-se que os treinamentos ministrados podem não estar sendo eficientes e suficientes. A avaliação dos treinamentos permite investigar os motivos das ineficiências, de forma a melhorar o processo. Para sintetizar as ações propostas foi montado um esquema explicativo, utilizando a ferramenta 5W1H. Neste, apresentado no Erro! Fonte de referência não encontrada., foram colocadas as ações propostas, com as respectivas informações sobre porque, como, quem, onde, quando e como fazer. Os custos das propostas não foram considerados pois as ações não teriam custos diretos atribuídos.

What (O que?)	Why (Por que?)	When (Quando?)	Who (Quem?)	Where (Onde?)	How (Como?)
Mapeamento das competências por setor	Entendimento das necessidades para possibilitar a elaboração de treinamentos e preparação dos colaboradores para as atividades.	Anualmente	Gestores da Produção e RH	Setores da fábrica	Análise dos requisitos e competências necessárias para realização das atividades.
Ampliação do treinamento de integração	Melhorar o entendimento dos colaboradores sobre o processo da empresa, procedimentos e atividades que irão realizar.	No ingresso do colaborador à empresa	Todos os setores	Sala de treinamentos	Acrescentar ao treinamento já existentes assuntos relacionados aos setores de qualidade e produção.
Definição de horário para execução dos treinamentos	Garantir que os colaboradores estarão disponíveis para realizar os treinamentos.	Antes ou após o turno de trabalho ou durante o *Set-up* das máquinas	Colaboradores a serem treinados	Sala de treinamentos	Realizar os treinamentos em horários que os colaboradores não estão operando máquinas e equipamentos.
Realização de avaliações formais dos treinamentos.	Investigar os motivos de ineficiência dos treinamentos, permitindo assim melhorá-los.	Após os treinamentos	Colaboradores e gestores	Sala de treinamentos e nos setores	Criar formulários para que os colaboradores avaliem os treinamentos e para que os gestores avaliem a melhoria de desempenho dos mesmos.

Quadro 4 – 5W2H.

Fonte: Autores.

5. Conclusões.

Através deste estudo foi possível conhecer e entender os processos de treinamento da empresa, a forma com que ocorrem, seus tipos e suas carências. Assim, pode-se também sugerir propostas para melhoria no processo, dentro de recursos plausíveis para a empresa. Esta seção representa a etapa de Conclusão do método de Yin (2001) utilizado. A pesquisa realizada conduziu entrevistas semiestruturadas com gestores responsáveis pela maioria dos colaboradores. A partir das 5 respostas obtidas, foi possível entender como acontece o processo de treinamento na empresa, quais são os tipos de treinamento existências, as ineficiências e rendimentos de cada um deles. Com base nos relatos obtidos, foi possível observar os principais problemas no processo de treinamento da empresa atualmente. Podem ser citados a falta de disponibilidade dos colaboradores, a insuficiência de treinamentos, a falta de investimentos, a falta de mensuração dos resultados e a diferenciação entre os treinamentos dos setores. Um dos pontos citados, a dificuldade em disponibilizar os colaboradores a para realização os treinamentos, mesmo quando esses são tidos como necessários mostram uma falta de alinhamento da empresa com a importância dada a esse processo. A falta de investimento financeiros nos treinamentos corroboram ainda mais com esse fato, uma vez que os investimentos poderiam tornar os treinamentos mais eficientes. Em cima desses pontos, pode-se identificar pontos de melhoria e propor um plano de ação para que a empresa possa aprimorar seu processo de treinamento. Todas ações propostas seriam realizadas internamente, sem necessidade de investimentos financeiros.

Conclui-se então que o trabalho cumpriu seus objetivos, ressaltando a importância das atividades de treinamento dentro de uma empresa. Foi possível identificar como a falta de treinamentos pode impactar negativamente nos processos produtivos, reduzindo produtividade e propiciando maiores chances de erro. Como sugestão para trabalhos futuros, propõe-se pesquisar também a avaliação dos próprios colaboradores sobre os treinamentos. Com a aplicação de um questionário a eles, seria possível perceber o entendimento dos colaboradores que são treinados sobre a suficiência e efetividade dos treinamentos pelos quais eles passam. Também seria possível aumentar a visão sobre as deficiências do processo, verificando quais outros pontos podem ser melhorados.

Os colaboradores são peças fundamentais para as organizações, por isso devem ser desenvolvidos. O desenvolvimento e crescimento de uma empresa, bem como sua adaptação e competitividade no mercado vão estar diretamente ligados ao desenvolvimento e crescimento de seus colaboradores. O treinamento dos colaboradores é uma forma de investimento da organização, e este deve ser estruturado, passando por todas as fases para que seja efetivo e eficaz, para que atenda aos objetivos propostos.

Referências.

ARAÚJO, L. C. G. Gestão de Pessoas: estratégias e integração organizacional. São Paulo, [s.n.], 2006.

BAGATTOLI, S. L., MÜLLER, G. C. K. "Treinamento e desenvolvimento de pessoal: agregando valor às pessoas e à organização", Navus - Revista de Gestão e Tecnologia, v. 6, n. 2, p. 106–120, 2016. DOI: 10.22279/navus.2016.v6n2.p106-120.337. .

BORGES, A. C., SEGATY, C. F., PASQUALINI, D., *et al.* "Gestão de pessoas: treinamento e desenvolvimento no comércio varejista de Blumenau", Navus - Revista de Gestão e Tecnologia, p. 101–110, 2014. DOI: 10.22279/navus.2014.v4n1.p101-110.171. .

CALLEGARI, R. A prática educativa do instrutor de treinamento na indústria. 2010. Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, 2010.

CHIAVENATO, I. Gestão de Pessoas. Terceira ed. Rio de Janeiro, Elsevier Ltd., 2010.

CHIAVENATO, I. Gestão de Pessoas. [S.l: s.n.], 2014.

DE REZENDE, J. L., SCHMIDT, A. S., RINAUDO, R., *et al.* "O treinamento de pessoal em organizações de pequeno porte : um estudo de caso na cidade de Maringá", Rev. Ciênc. Admin., v. 18, n. 2, p. 689–709, 2012. .

GUELBERT, M., GUELBERT, T., MERINO, E., *et al.* "Treinamento E Desenvolvimento : Mais Do Que Uma Vantagem Competitiva Para As Organizações", XXVIII Encontro Nacional De Engenharia De Produção, p. 14, 2008. .

MAY, T. Pesquisa social: questões, métodos e processos. Porto Alegre, Artmed, 2004.

MEIRELES, R. B. Gestão de Pessoas: Princípios para o desenvolvimento humano. 1ª ed. São Paulo, SENAI, 2017.

PEREIRA, D. G., BASTOS, F. C. C., MARIOT, G. da B. "Treinamento E Desenvolvimento: Um estudo de caso em uma empresa do estado do Paraná – PR", Revista Vianna Sapiens, v. 9, n. 2, p. 27, 2018. DOI: 10.31994/rvs.v9i2.267. .

RUMKE, B. D. P., RAMOS, D., FABRICIO, A., *et al.* "Levantamento das necessidades e elaboração de um plano de treinamento e desenvolvimento para uma empresa de TI", Revista de Carreiras e Pessoas, v. 6, n. 2, p. 188–205, 2016. DOI: 10.20503/recape.v6i2.29357. .

SOUZA, V. D. S., SILVA, Á. M., PEREIRA, K. T. B. "Treinamento e desenvolvimento de pessoas", Congresso Nacional de Iniciação Científica, p. 29–40, 2013.

VENTURA, Magda Maria. O estudo de caso como modalidade de pesquisa. Revista SoCERJ, v. 20, n. 5, p. 383-386, 2007.

YIN, R. K. Estudo de Caso: Planejamento e Métodos. 2ª ed. Porto Alegre, [s.n.], 2001.

ZERBINI, T. "Treinamento, desenvolvimento e educação: tendências no estilo de gestão das organizações", Paidéia (Ribeirão Preto), v. 18, n. 39, p. 189–192, 2008. DOI: 10.1590/s0103-863x2008000100017. .

Apêndice A – Questionário

- Os colaboradores recebem treinamentos ao entrarem na empresa? Se sim, este treinamento é geral ou específico da área?
- Os colaboradores recebem treinamentos específicos da área regularmente?
- São realizados levantamentos sobre as necessidades de treinamentos dos colaboradores?
- Quem são os envolvidos na decisão sobre os treinamentos?
- Quais treinamentos são ministrados regularmente aos colaboradores?
- Existe um cronograma de treinamentos que os colaboradores devem seguir?
- Após os treinamentos, os colaboradores possuem domínio do conteúdo?
- É verificado formalmente se, após o treinamento, os colaboradores possuem o domínio do conteúdo?
- Os treinamentos contribuem para a melhora do desempenho dos colaboradores?
- Os treinamentos que os colaboradores recebem hoje são suficientes para atender as necessidades da empresa?
- Como e onde são realizados os treinamentos?
- Falta algum tipo de treinamento que poderia contribuir para o desempenho dos colaboradores?