UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA

CURSO DE GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

DAYENE DOS SANTOS

EFEITOS DA IMPLANTAÇÃO DE UM SISTEMA DE INFORMAÇÃO GERENCIAL DE RECURSOS HUMANOS NO PROCESSO DE TREINAMENTO DE PESSOAS ESTUDO DE CASO REALIZADO NA EMPRESA MRS LOGÍSTICA S.A

JUIZ DE FORA

2016

DAYENE DOS SANTOS

EFEITOS DA IMPLANTAÇÃO DE UM SISTEMA DE INFORMAÇÃO GERENCIAL DE RECURSOS HUMANOS NO PROCESSO DE TREINAMENTO DE PESSOAS ESTUDO DE CASO REALIZADO NA EMPRESA MRS LOGÍSTICA S.A

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado a
Faculdade de Engenharia da Universidade
Federal de Juiz de Fora, como requisito parcial
para a obtenção do título de Engenheiro de Produção.

Orientador: M.Sc., Márcio de Oliveira

Co-orientadora: D.Sc., Roberta Cavalcanti Pereira Nunes

JUIZ DE FORA

2016

Ficha catalográfica elaborada através do programa de geração
automática da Biblioteca Universitária da UFJF,
com os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

dos Santos, Dayene.
Efeitos da implantação de um Sistema de Informação Gerencial de Recursos Humanos no processo de treinamento de pessoas : Estudo de Caso realizado na empresa MRS Logística S.A / Dayene dos Santos. -- 2016.
64 p. : il.

Orientador: Márcio de Oliveira
Coorientadora: Roberta Cavalcanti Pereira Nunes
Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) - Universidade Federal de Juiz de Fora, Faculdade de Engenharia, 2016.

1. Treinamento. 2. Sistema de Informação Gerencial de Recursos Humanos. 3. Indicadores de desempenho. I. de Oliveira, Márcio, orient. II. Cavalcanti Pereira Nunes, Roberta, coorient. III. Título.

DAYENE DOS SANTOS

EFEITOS DA IMPLANTAÇÃO DE UM SISTEMA DE INFORMAÇÃO GERENCIAL DE RECURSOS HUMANOS NO PROCESSO DE TREINAMENTO DE PESSOAS ESTUDO DE CASO NA EMPRESA MRS LOGÍSTICA S.A

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado a Faculdade de Engenharia da Universidade Federal de Juiz de Fora, como requisito parcial para a obtenção do título de Engenheiro de Produção.

Aprovada em 17 de Fevereiro de 2016.

BANCA EXAMINADORA

_____

M.Sc., Márcio de Oliveira (Orientador)

Universidade Federal de Juiz de Fora

_____

D.Sc., Roberta Cavalcanti Pereira Nunes (Co-Orientadora)

Universidade Federal de Juiz de Fora

_____

D.Sc., Marcos Martins Borges

Universidade Federal de Juiz de Fora

AGRADECIMENTOS

“Por que dEle e por Ele, para Ele são todas as coisas.” Agradeço, primeiramente, à Deus por ter me dado condições de lutar e a oportunidade de realizar esse sonho.

Aos meus pais, meus irmãos e meu noivo, por me apoiarem em todas as escolhas que fiz e pelas palavras de amor, confiança e incentivo.

Aos amigos, estes sabem quem são, pelas risadas, conselhos e por terem me acompanhado nessa caminhada, tornando-a mais fácil e agradável.

Aos professores do Departamento de Engenharia de Produção da Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF) pelo aprendizado que me proporcionaram e dedicação ao curso e aos alunos.

Aos demais que sonharam esse sonho comigo, deixo a minha gratidão e carinho. Que Deus continue nos dando saúde e nos iluminando para irmos de encontro aos nossos objetivos. “Até aqui nos ajudou o Senhor”.

RESUMO

É indiscutível a importância do treinamento para que as organizações alcancem os seus objetivos empresariais e prosperem. Entretanto, para que o treinamento impacte positivamente nos resultados organizacionais é essencial, entre outros, um criterioso e eficiente processo. Neste contexto, este trabalho visa avaliar os efeitos da implantação de um Sistema de Informação Gerencial de Recursos Humanos no processo de treinamento de pessoas da MRS Logística S.A. Para tal, foi realizada, primeiramente, uma contextualização histórica do conceito de treinamento, etapas do seu processo, benefícios do mesmo entre outros assuntos que envolvem o tema escolhido. Na prática, foi realizado um estudo de caso na MRS, Gerência de treinamentos de pessoas, na qual foram analisados e discutidos os resultados dos indicadores de desempenho e do questionário estruturado aplicado aos envolvidos do processo. Tais resultados evidenciaram efeitos positivos no processo de treinamentos após a implantação do sistema citado.

Palavras-chave: processo, treinamento, Sistema de Informação Gerencial de Recursos Humanos.

ABSTRACT

There is no doubt the importance of training for organizations to achieve their business goals and thrive. However, for training impact positively on organizational results is essential, among others, a wise and efficient process. In this context, this study aims to evaluate the effects of the implementation of a Management Information System for Human Resources in the training process of people of MRS Logística S.A. To this end, it was held, first, a historical contextualization of the concept of training, stages of its process , benefits from the same and other matters involving the chosen theme. In practice, there was a case study in MRS Management training people, which were analyzed and discussed the results of the performance indicators and the structured questionnaire applied to those involved in the process. These results showed positive effects in the process of training after the implementation of that system.

Keywords: Process, Training, System Management Information Human Resources.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Fluxograma do processo de treinamento de pessoas da MRS.....24
Figura 2: Etapas da implantação do Sistema A..... 28

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Análise *Swot* do setor de treinamentos da MRS..... 29

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Atraso na entrega do LNT.....32
Gráfico 2: Atraso na entrega do PTA aos gestores.....33
Gráfico 3: Atraso na entrega do PTM aos gestores.....34
Gráfico 4: Convocações no prazo.....35
Gráfico 5: Cancelamentos de turmas de treinamentos.....36
Gráfico 6: Aderência na freqüência dos convocados.....36
Gráfico 7: Aderência na freqüência dos confirmados.....37
Gráfico 8: Input de evidências dos treinamentos realizados.....38
Gráfico 9: Acertividade no input das evidências.....38
Gráfico 10: Satisfação dos treinados com o treinamento realizado.....39
Gráfico 11: Gestão do Conhecimento do processo de treinamentos da MRS.....40
Gráfico 12: Levantamento das Necessidades de Treinamentos da MRS.....41
Gráfico 13: Planejamento e Programação das turmas de treinamentos da MRS.....42
Gráfico 14: Convocação e Execução das turmas de treinamentos da MRS.....43
Gráfico 15: Controle de treinamentos da MRS.....44
Gráfico 16: Avaliação geral do processo de treinamentos da MRS.....44

LISTA DE ABREVIATURAS, SIGLAS E SÍMBOLOS

UFJF – Universidade Federal de Juiz de Fora

RH – Recursos Humanos

LNT – Levantamento das necessidades de treinamentos

INAG – Identificação de necessidades de aprendizagem gerencial

CESUMAE - Centro Universitário de Maringá

RFFSA – Rede Ferroviária Federal Sociedade Anônima

SIG – Sistema de Informação Gerencial

GT&D – Gerência de treinamento e desenvolvimento de pessoas

PTA – Plano de Treinamentos Anual

PTM – Plano de Treinamentos Mensal

EAD – Educação à Distância

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO 1

1.1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS 1
1.2 JUSTIFICATIVAS 1
1.3 ESCOPO DO TRABALHO 2
1.4 OBJETIVO 3
1.5 DEFINIÇÃO DA METODOLOGIA 3
1.6 ESTRUTURA DO TRABALHO 4

2. REVISÃO DE LITERATURA 6

2.1 RECURSOS HUMANOS 6
2.2 TREINAMENTO 8
2.2.1 PROCESSO DE TREINAMENTO 9
2.2.1.1 LEVANTAMENTO DAS NECESSIDADES DE TREINAMENTO (LNT) 11
2.2.1.2 PLANEJAMENTO / PROGRAMAÇÃO DO TREINAMENTO 12
2.2.1.3 EXECUÇÃO 13
2.2.1.4 AVALIAÇÃO DOS RESULTADOS DO TREINAMENTO 15
2.2.2 EFEITOS DO TREINAMENTO DE PESSOAS 16
2.3 MEDIÇÃO DE DESEMPENHO 18
2.3.1 INDICADORES DE DESEMPENHO 18
2.4 SISTEMA DE INFORMAÇÃO 19

3. DESENVOLVIMENTO 22

3.1 DESCRIÇÃO DO PROTOCOLO DE PESQUISA 22
3.2 A EMPRESA 22
3.2.1 GERÊNCIA DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO (GT&D) 23
3.2.1.1 PROCESSO DE TREINAMENTO DE PESSOAS 24
3.3 O SISTEMA A 27
3.3.1 IMPLANTAÇÃO DO SISTEMA A NO SETOR DE TREINAMENTO 28

4. RESULTADOS 31

4.1 RESULTADOS ALCANÇADOS 31

4.1.1 INDICADORES DE DESEMPENHO DO SETOR DE TREINAMENTOS 31
4.1.2 QUESTIONÁRIO ESTRUTURADO 39
4.2 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS 44

5. CONCLUSÕES 46

REFERÊNCIAS.....47

ANEXO 1 - QUESTIONÁRIO ESTRUTURADO.....50

ANEXO 2 - TERMO DE AUTENTICIDADE.....51

ANEXO 3 - DECLARAÇÃO DA EMPRESA.....52

1. INTRODUÇÃO

1.1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS

As pessoas constituem o principal patrimônio das organizações. Em um mundo mutável e concorrente, em uma economia sem fronteiras, o capital humano passou a ser uma questão vital para o sucesso do negócio e o principal diferencial competitivo das organizações bem sucedidas (CHIAVENATO, 2002).

No mercado de trabalho, cada vez mais são exigidos profissionais eficientes, ágeis e dispostos a assumir riscos, pois são estes que fazem as coisas acontecerem. São as pessoas que conduzem os negócios, que produzem os produtos e prestam os serviços de maneira excepcional. Porém, raramente os profissionais recém contratados são capazes de desempenhar totalmente os deveres de seu cargo. Mesmo os empregados experientes precisam aprender a respeito da organização – das rotinas, missão, visão, objetivos, políticas e procedimentos.

Neste cenário, a área de Recursos Humanos, a partir do investimento em treinamento e desenvolvimento, visa promover o crescimento e a integração de todos os seus colaboradores. Para Macian (1987) o treinamento serve como um processo de transformação. Os funcionários treinados são transformados em trabalhadores capazes, e assim, desenvolvidos para assumir novas responsabilidades. Dessa forma, é de suma importância que um processo de treinamento de uma organização seja eficiente.

O presente trabalho será desenvolvido na empresa MRS Logística S.A,no setor de treinamentos da Gerência de Treinamento e Desenvolvimento de pessoas, uma concessionária que controla, opera e monitora a Malha Sudeste da Rede Ferroviária Federal interligando os estados de Minas Gerais, Rio de Janeiro e São Paulo e atua no mercado de transporte ferroviário desde 1996.

A fim de avaliar os efeitos da implantação de um Sistema de Informação Gerencial de Recursos Humanos no processo de treinamento da empresa citada, serão apresentados e analisados os resultados dos indicadores de desempenho que a Gerência de Treinamento e Desenvolvimento utiliza como ferramenta de gestão para realizar a medição e o conseqüente nível de desempenho e sucesso do processo, bem como o resultado do questionário estruturado aplicado aos envolvidos no processo de treinamentos.

1.2 JUSTIFICATIVAS

Organizações adotam como uma das estratégias de concorrência, o investimento na capacitação, desenvolvimento e aprimoramento das competências de seus colaboradores para que

estes estejam preparados para realizar suas atividades e cargos que se modificam a cada dia necessitando de um contínuo ciclo de aprendizagem (VERGARA, 2000). Segundo o autor, treinar é a palavra chave para os que almejam sucesso, e alinhado com uma política e uma visão de futuro, muitas organizações já contam com programas de treinamentos bem definidos, focados em suas necessidades, para construir equipes preparadas e atualizadas.

O trabalho sinaliza, que muito mais do que passar conhecimento, os treinamentos são pré-requisitos para a inserção no mercado e têm como objetivo através da motivação, capacitar profissionais que devem atender as expectativas das empresas, em destaque produtividade, qualidade, inovação, segurança e lucratividade.

Em paralelo, para que a capacitação possa levar ao desenvolvimento organizacional e garantir o alcance dos objetivos a que se destina, é preciso que as etapas do processo de treinamento, uma delas o planejamento, sejam bem elaboradas, uma vez que há investimento em recursos. Milkovich e Boudreau (2000) destacam ainda que, para o gerenciamento desse processo é essencial um sistema de informação acessível e eficaz que contribua para a garantia do retorno investido e para interferência positiva nas metas da empresa.

É importante destacar também que o assunto a ser desenvolvido nesse trabalho, atinge um conjunto de empresas que investem na capacitação e qualificação de seus colaboradores e utilizam ou venham a utilizar sistema de informação para contribuir na excelência do processo de treinamento.

Além dos pontos destacados acima, realizo estágio na Gerência de Treinamento e Desenvolvimento na MRS Logística S.A e tenho interesse em aperfeiçoar os meus conhecimentos em processo de treinamento de pessoas. A intenção é que o domínio teórico sobre o tema possa enriquecer minhas atividades na área e conseqüentemente contribuir para a empresa.

A viabilidade do trabalho é concretizada, uma vez que a empresa citada acima disponibilizará todas as informações necessárias para o desenvolvimento deste.

1.3 ESCOPO DO TRABALHO

O problema principal do estudo é: como a implantação de um Sistema de Informação Gerencial de Recursos Humanos pode contribuir para eficiência de um processo de treinamento de pessoas de uma organização.

A partir da busca por referenciais teóricos, o presente trabalho apresentará os conceitos que permeiam um processo de treinamento de pessoas. Com base nas informações obtidas sobre o tema - benefícios e limitações – será feito um estudo de caso na empresa MRS Logística S.A.

O desenvolvimento do trabalho é concretizado através da avaliação dos efeitos da implantação desse sistema a partir dos indicadores de desempenho, em termos quantitativos, do setor de treinamento da Gerência de Treinamento e Desenvolvimento de pessoas da empresa citada e dos resultados obtidos com o questionário estruturado aplicado aos envolvidos no processo de treinamentos. .

As limitações do trabalho estão relacionadas à falta de abertura e dados para a pesquisa por parte das empresas quanto ao tratamento do processo citado e, também, o sistema estudado será tratado como sistema "A", uma vez que a fabricante não aprovou a exposição do mesmo.

1.4 OBJETIVO

O objetivo do trabalho consiste em avaliar os efeitos da implantação de um Sistema de Informação Gerencial de Recursos Humanos no processo de treinamento de pessoas da MRS Logística S.A.

1.5 DEFINIÇÃO DA METODOLOGIA

A metodologia visa compilar dados e pesquisas a fim de obter o conhecimento específico e estruturado sobre um determinado assunto (MIGUEL, 2010). Assim, atendendo as características fundamentais do tema escolhido para o trabalho optou-se por um estudo de natureza aplicada através de um estudo de caso com abordagem quantitativa, no qual será coletado, analisado e discutido o máximo de dados possíveis sobre a proposta.

A revisão da literatura deve estar estritamente relacionada ao conteúdo do estudo de caso, sendo uma etapa importante de um projeto de pesquisa, pois permite indicar a abrangência da literatura demonstrando como o tópico em estudo é influenciado pelas fontes bibliográficas existentes, considerando as premissas e pressupostos e o grau de evolução (CROOM et al, 2000). Para o trabalho, foram identificados os principais referenciais sobre um processo de treinamento, suas características, etapas, ferramentas utilizadas para medição de desempenho e sistemas de informação que podem ou são utilizados para gerenciamento do mesmo.

Posteriormente, para coleta de dados, será feito um estudo de caso na empresa MRS Logística S.A, especificamente na área de Recursos Humanos e Gerência de Treinamento e Desenvolvimento, no setor de treinamento de pessoas a partir de análise de documentos, observação participante e acompanhamento do processo atual, questionário estruturado com os envolvidos no

processo, que a princípio será testado e ajustado se necessário, com perguntas fechadas direcionadas ao processo de treinamentos, deixando um espaço em aberto para comentários ou sugestões. Também serão coletados, para finalidade do trabalho, os resultados quantitativos de alguns indicadores de desempenho controlados pela gerência citada, que de forma breve contemplam a medição da competência das etapas de planejamento, execução, controle e avaliação de resultados do processo de treinamento. Os indicadores que serão coletados se estendem desde o levantamento das necessidades de treinamento até a avaliação dos resultados e impactos do treinamento para o treinado, cargo e empresa.

Para todos os dados coletados, antes e após um ano da implantação do sistema de informação no processo de treinamentos, serão demonstrados e explicados gráficos para efeito de comparação a fim de facilitar a visão geral dos mesmos e identificar possíveis conclusões.

A partir das análises feitas e cruzamento de algumas informações importantes sobre o tema e na tentativa de enquadrar ou explicar os resultados obtidos será concluído se a prática aproximou-se da teoria estudada e discutido os benefícios e limitações da implantação do sistema de informação no processo de treinamento de pessoas da MRS. Também será possível chegar às causas de problemas e dificuldades encontradas e expor possíveis soluções, oportunidades de melhoria e recomendações quanto ao tema abordado nesse trabalho.

1.6 ESTRUTURA DO TRABALHO

O trabalho foi estruturado em cinco capítulos da seguinte forma:

No Capítulo 1 consta a proposta do trabalho a ser desenvolvido e sua finalidade, metodologia utilizada, justificativa da escolha do tema e o escopo.

No capítulo 2, Revisão da Literatura, é apresentado o estado da arte sobre o tema do trabalho a partir de uma revisão bibliográfica dos principais conceitos envolvidos na proposta, bem como aplicação e experiências de outras empresas. O levantamento de referências proporcionará uma análise crítica sobre o assunto a partir da identificação de oportunidades, pontos fracos e falhos, e inconsistências encontradas.

No capítulo 3, desenvolvimento,são abordadas as etapas da metodologia, técnicas e ferramentas utilizadas para o desenvolvimento da proposta, assim como as limitações existentes. Será, também, apresentada a empresa, seu ramo de atuação, a área, gerência e setor na qual será realizado o estudo de caso.

No capítulo 4 são apresentados os resultados alcançados com o desenvolvimento do trabalho, a discussão e análise dos mesmos quanto ao objetivo pretendido.

Por fim, no capítulo 5 são expostas as considerações finais correspondentes ao objetivo do trabalho. Serão apresentadas as evidências ou deduções dos resultados, as respostas dos problemas e dificuldades encontradas e recomendações para possíveis trabalhos futuros relacionados ao tema escolhido.

2. REVISÃO DE LITERATURA

2.1 RECURSOS HUMANOS

As organizações vivem uma era de descontinuidade, caracterizada por constantes mudanças, em decorrência de processos de modernização tecnológica, privatização, redefinições de política econômica e outras formas de reestruturação produtiva, ou seja, o mundo caminha rapidamente para uma sociedade baseada na informação, no conhecimento e na tecnologia (BOOG, 2001). Nesse cenário, em função dos papéis desempenhados, as gestões precisam estar no centro do processo de mudança, participando ativamente como geradores da empresa de sucesso.

Uma das mais importantes tendências deste novo século, Recursos Humanos,também conhecida como Gestão de Pessoas, está associada à administração da força de trabalho incorporando as funções de recrutamento, seleção, treinamento, planos de cargos e salários, avaliação de desempenho, incentivos e remuneração oferecendo ao colaborador o suporte necessário para que este possa desempenhar bem a sua função, trabalhar em prol da empresa e alcançar os objetivos por ela estabelecidos (MOURA;NICKEL, 2002).

Segundo Tonelli (2002), a atuação da área Recursos Humanos passou por um processo de evolução significativo. A princípio a seleção do pessoal acontecia de forma improvisada, subjetiva e personalista, posteriormente o recrutamento passou a ser mais seletivo, porém sem nenhuma estruturação e a partir dos anos 30, a área se ampliou e passou a focar no desenvolvimento de grupos, capacitação, liderança, motivação, atitude, comunicação, entre outros aspectos que passaram a ser considerados na análise da produtividade e da satisfação das pessoas no trabalho.

Para o autor, atualmente, Recursos Humanos tem por objetivo governar os comportamentos internos e potencializar o capital humano, no intuito de inserir ou manter uma mão de obra qualificada no mercado para refletir significativamente no desempenho financeiro da empresa. No mesmo raciocínio, Moura e Nickel (2002), consideram que a organização que opta pela vanguarda em Recursos Humanos certamente irá obter resultados benéficos à sua saúde, aumentando a sua produtividade e lucratividade garantindo assim a sobrevivência do negócio.

Friedman, Hatch e Walker (2000) complementam que as organizações sabem que ter uma boa política de investimento tornou-se imprescindível para atrair e reter pessoas, porém não sabem como implementá-la, como mensurar o retorno desse investimento, em qual departamento há um melhor resultado e qual a percepção do cliente diante das mudanças deixando a desejar e não valorizando o recurso humano. Já, na opinião de Robbins (2002), o problema não é que as organizações não dão valor as suas pessoas, mas que elas não sabem fazê-lo, elas precisam

encontrar uma maneira de determinar o valor do que possuem, ou aumentar seu valor por meio de um gerenciamento melhor.

Diante desse cenário, o autor declara que há uma grande evidência de que as empresas bem sucedidas são aquelas que colocam as pessoas em primeiro lugar e a qualidade destas que elas são capazes de conseguir manter. Os concorrentes podem igualar-se em relação aos produtos, processos, canais de distribuição e outros, mas, é muito difícil concorrer com uma força de trabalho formada por colaboradores altamente capacitados e motivados.

Em concordância, Gil (2001) comenta que a área Recursos Humanos constitui uma tendência que deve tratar seus funcionários como parceiros, e não como simples parte do processo, incentivando assim a colaboração no processo decisório, utilizando o máximo da capacidade das pessoas para obtenção da sinergia. As pessoas devem ser consideradas e se sentir parte do patrimônio da organização, uma vez que colaboradores mais comprometidos, produtivos e satisfeitos não medem esforços para que seu trabalho seja realizado da melhor forma possível.

Ferreira (1979, p.18) aprofunda e entende que, Recursos Humanos é "função difusa, isto é, se reparte igualmente por todos os setores da empresa, sendo desempenhada por todos aqueles que tenham responsabilidade de supervisão ou chefia". Tal afirmação significa que a responsabilidade de administrar pessoas é distribuída por todos os níveis da organização, sugerindo que a atividade não se restrinja somente ao setor responsável, mas que toda organização, representada pelas pessoas que ocupam cargos de supervisão, se responsabilizem, ainda que de forma parcial, das atividades relativas aos recursos humanos.

Em um estudo de caso, "Investir em pessoas é um bom negócio", realizado na Latreille, uma empresa que atua no ramo de confecções de roupas de inverno, os autores Cardoso, Pagno e Bernardi (2003) através de um questionário estruturado abordaram em uma das questões o tema citado. Como resultado, a supervisora de recursos humanos ao ser entrevistada alegou que a empresa decidiu mudar o foco, que antes era a lucratividade para valorizar o recurso humano. A entrevistada afirma que o segredo adotado pela Latreille para o sucesso no investimento do recurso humano, que foi uma decisão que partiu da diretoria, é manter este motivado através dos benefícios que são muitos a partir do cumprimento das metas, buscar novas ideias e se viáveis implementá-las e assim conquistar a sua fidelidade e dedicação, e conseqüentemente o crescimento organizacional. A supervisora completa comentando que para a empresa todos os colaboradores são iguais não havendo distinção de tratamento em função de cargo, raça, sexo ou religião e que a sua filosofia é deixar que as pessoas trabalhem com liberdade e harmonia, mas também com responsabilidade.

Por fim, conclui-se que na prática, algumas organizações se preocupam com o lucro, mais que com pessoas, pois hoje se fala muito em redução dos custos, e isso, para a maioria significa corte de pessoal. Entende-se que para serem mais prósperas, rentáveis e duradouras, as organizações

precisam ser reconhecidas pela excelência no gerenciamento de pessoas, apresentando uma boa gestão voltada para o colaborador e minimizando as tarefas irracionais, o trabalho burocrático, inútil e as competições internas.

2.2 TREINAMENTO

O principal ativo de uma empresa sem dúvidas é a sua força de trabalho. Para isso, as empresas contam com ferramentas de gestão capazes de fomentar resultados satisfatórios (CHIAVENATO, 2002). Uma dessas ferramentas é o treinamento.

Para Minicucci (1995, p. 182) "O treinamento pode ser considerado um esforço planejado, organizado, especialmente projetado para auxiliar os indivíduos a desenvolverem suas capacidades". Já, segundo Garay (1997), o treinamento é um meio para adequar cada pessoa ao seu cargo e serve como um processo de transformação. Os funcionários treinados são transformados em trabalhadores capazes, e assim, desenvolvidos para assumirem novas responsabilidades. Em consonância, Chiavenato (1999) entende o treinamento como um investimento empresarial destinado a capacitar uma equipe de trabalho para reduzir ou eliminar a diferença entre o atual desempenho e os objetivos e realizações propostas. Em outras palavras e num sentido mais amplo, o treinamento é um esforço dirigido no sentido de equipe, com a finalidade de fazer a mesma atingir, o mais economicamente possível, os objetivos da empresa.

A partir dos conceitos citados pelos autores acima, verifica-se que a ferramenta treinamento foi desenvolvida e aplicada segundo enfoques diferentes. Pontual (2001) apresenta uma evolução histórica do conceito de treinamento fazendo paralelo com a fase de industrialização. O autor divide o conceito em cinco fases: subdesenvolvimento, desenvolvimento, após o início da industrialização, industrialização avançada e pós-industrialização.

Na primeira fase, o subdesenvolvimento, tem-se como característica a ênfase no capital, na técnica e no aumento contínuo de produção. Para este contexto, as estratégias de treinamento eram baseadas no operacional, onde um supervisor transmitia as informações para seus subordinados através de um método puramente demonstrativo.

Na segunda fase, desenvolvimento, a característica é a divisão do trabalho por atividade e supervisão, o que aumenta a responsabilidade do pessoal administrativo. É criado também o estudo sobre métodos e tempos, estabelecendo-se padrões e avaliação de desempenho. Nesta fase surgem e são desenvolvidos os Programas de Treinamento com os supervisores, nos quais os treinamentos eram destinados a melhorar as habilidades administrativas e problemas de produção.

A terceira fase, após o início da industrialização, o contexto é a ênfase nas vendas e no desenvolvimento de novos produtos visando a lucratividade. A eficiência passa a ser a meta das

empresas, sendo preocupação de todos aqueles que estavam envolvidos com qualidade, tempo, supervisão e relações de trabalho. Nesta fase são desenvolvidos os programas de treinamento com vendedores, a fim de aprimorar nos trabalhadores a criatividade, o comportamento e a relação com clientes, e também apoio aos gerentes na tomada de decisão. Após essas três concepções, o treinamento tem seu conceito ampliado, sendo visto como uma forma de melhorar um determinado setor fazendo com que o melhor desempenho naquele nível contribua de forma indireta para a organização (CHIAVENATO, 1999).

Na quarta fase, industrialização avançada, a produção passa a ser mais diversificada, assim como as atividades que envolvem todo o negócio. O planejamento de treinamentos torna-se á longo prazo, considerado a base de qualquer organização bem-sucedida, caminhando juntamente com o planejamento estratégico da organização. Nesta fase, a informação é centralizada para a área administrativa com o intuito de avaliar o desempenho das pessoas e passam a existir sistemas de participação de lucros.

Finalmente, a quinta fase denominada de pós-industrialização, traz consigo preocupação de responsabilidade social, trabalho em equipe, motivação para o trabalho, comunicação entre as pessoas e realização pessoal. A partir dessa fase começam a existir estratégias para o desenvolvimento organizacional através da capacitação e desenvolvimento das pessoas.

Nos tempos atuais, o que predomina no setor de treinamento - pelo menos nas grandes organizações - é o modelo sistêmico, no qual treinamento é visto como um meio para suprir as carências dos indivíduos em termos de conhecimentos, habilidades e atitudes, para que estes desempenhem as tarefas necessárias para alcançar os objetivos da organização. Marras (2001), completa que além de trazer a qualificação e a oportunidade de elevar os conhecimentos e atualizá-los quanto às inovações dentro das suas atividades, atualmente o treinamento visa aumentar a motivação e visão de futuro dos colaboradores.

2.2.1 PROCESSO DE TREINAMENTO

O treinamento não deve ser confundido com uma simples questão de realizar cursos e proporcionar informação, ele vai muito mais longe. Significa atingir o nível de desempenho almejado pela organização através do desenvolvimento contínuo das pessoas que nela trabalham (CARVALHO, 2001). Segundo o autor, para fins do treinamento é de extrema importância o envolvimento, apoio e comprometimento da alta direção, almejam-se uma cultura interna favorável ao aprendizado e comprometida com as mudanças além de um processo que resguarde um procedimento contínuo cujo ciclo se renova a cada vez que se repete.

De acordo com Macian (1987), no processo de treinamento é preciso identificar algumas questões, tais como: Por que treinar? Em que treinar? A quem treinar? Como treinar? Quando treinar? Onde treinar?Assim, o processo de treinamento em uma organização envolve etapas que, se bem elaboradas, contribuem sobremaneira para o sucesso das ações desenvolvidas, trazendo benefícios para os colaboradores e para a empresa. Para Chiavenato (1999) o processo de treinamento é dividido em quatro etapas:

- Levantamento das Necessidades de Treinamentos: é o diagnostico detalhado das carências de treinamento a serem satisfeitas. Essas necessidades podem ser passadas, presentes ou futuras e surgem através de indicadores da área que sinalizam a necessidade de melhorias, e por consequência, treinamentos.
- Planejamento / Programação: é a elaboração do programa de treinamento para atender às necessidades diagnosticadas.
- Execução / Implementação: é a aplicação e condução do programa de treinamento.
- Avaliação dos resultados: é a verificação dos resultados do treinamento com o objetivo de avaliar se o treinamento atendeu às necessidades anteriormente levantadas.

Depois de realizado um estudo de caso, Análise do programa de treinamento das Lojas Renner, uma empresa que comercializa capas de pura lã e itens do vestuário masculino, Soares (2002) concluiu que o processo de treinamento está dentro da concepção de uma empresa competitiva. A autora expõe dois pontos destacados que a empresa utiliza como um dos fatores-chave para ser destaque no mercado: a flexibilidade e adaptabilidade às mudanças dos ambientes interno e externo e o desenvolvimento de projetos da empresa que sempre estão relacionados à criatividade e inovação. Para estes fatores trazerem o retorno esperado, a Renner investe em um processo de treinamento eficiente para atrair, capacitar, desenvolver, reter, e motivar seus colaboradores.

Entende-se que o processo de treinamento, sendo realizado de modo correto e sem atropelos de cada uma de suas etapas, é responsável pela apresentação de profissionais bem treinados e mais qualificados ao mercado, comprometendo-se em suprir as necessidades dos seus clientes. Ressalta-se, ainda, que é preciso relacionar a programação de treinamento com os objetivos estratégicos do negócio e a organização deve criar um clima interno favorável ao treinamento e à capacitação das pessoas (BEZERRA, 2012). Para tal, é imprescindível uma organização que sempre cobre novos conhecimentos, novas posturas e novas soluções das pessoas para que novas habilidades sejam incentivadas, a criatividade e a inovação sejam privilegiadas e os novos conhecimentos valorizados.

Vejamos cada uma das quatro etapas do treinamento.

2.2.1.1 LEVANTAMENTO DAS NECESSIDADES DE TREINAMENTO (LNT)

Um treinamento tem início quando se detecta um problema de inadequação ou discrepância quanto à maneira certa de fazer as coisas ou quanto ao nível atual em relação a um objetivo (BARRETO, 1985). Para o autor, o problema detectado pode estar na cultura de certa área ou na priorização das tarefas, e mesmo assim, o treinamento pode ser aplicado com bons resultados.

Assim, a primeira etapa do processo de treinamento é o levantamento das necessidades que a organização apresenta. Para Marras (2001), necessidades de treinamentos são as carências de preparo profissional das pessoas, ou seja, a diferença entre o que uma pessoa deveria saber e fazer e aquilo que ela realmente sabe e faz. Porém, acrescenta o autor, essas necessidades nem sempre são muito claras, tendo de serem levantadas a partir de certos diagnósticos, indicadores de desempenho, pesquisas internas capazes de localizá-las e descobri-las ou outros métodos considerados importantes.

Chiavenato (2002) apresenta que um dos métodos para determinar as necessidades de treinamento é a retroação direta a partir daquilo que as pessoas acreditam ser diagnosticado, outro é levantar quais informações, habilidades ou atitudes os colaboradores necessitam para executarem melhor as suas atividades e um terceiro método envolve a visão do futuro com a introdução de novas tecnologias ou equipamentos, novos processos para produzir os produtos ou serviços da organização. O mesmo autor acrescenta que, um alto índice de refugo constante, um problema ocorrido aleatoriamente, reivindicação dos colaboradores, uma nova atividade a ser inserida podem ser detectados no levantamento das necessidades de treinamento.

Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2001) aprofundam no tema e discorrem que o levantamento das necessidades de treinamentos deve levar em conta três níveis de análise:

- Análise organizacional: analisa-se a organização de forma global, considerando objetivos, recursos, ambiente externo e tecnologia existente. As informações a esse respeito permitem a elaboração de conteúdos a serem ministrados aos empregados, no sentido de mantê-los sintonizados com o planejamento estratégico da empresa.
- Análise das operações e tarefas: são estabelecidos os níveis mínimos necessários para o desempenho satisfatório de determinado cargo, com a especificação de habilidades, conhecimentos, atitudes e comportamentos a serem trabalhados no treinamento.
- Análise individual e por equipes: verifica-se o nível de adequação dos empregados às necessidades da empresa, enfatizando o potencial de crescimento das equipes e identificando os problemas de desempenho passíveis de correção pelo treinamento.

Como aplicação do tema, encontrou-se um estudo de caso feito na empresa Petrobrás no qual a autora Sampaio (2001) identificou que a etapa de levantamento das necessidades de treinamentos da empresa, pela sua importância, recebe um tratamento diferenciado. No processo de identificação de necessidades de aprendizagem gerencial, INAG, são diagnosticadas as habilidades e atitudes que o gerente precisa adquirir ou desenvolver para atender, com eficácia, as demandas de resultados de sua função, tendo como base os requisitos considerados críticos para a boa qualidade da ação gerencial. Para tal processo, são feitas análises de função - destacadas as metas ou projetos estratégicos do Órgão que estão diretamente ligadas à função gerencial, os resultados esperados para a função e os requisitos de conhecimentos e habilidades necessários para que o ocupante desta função alcance os resultados esperados – e análises do ocupante - tem como base os requisitos de conhecimentos e habilidades que o gerente precisa desenvolver. A partir do INAG a empresa planeja e implementa programas de treinamentos para a capacitação e o desenvolvimento dos gerentes.

A partir do estudo sobre a etapa, compreende-se que necessidade de treinamento é uma área de informação ou de habilidades que um indivíduo precisa desenvolver para melhorar ou aumentar a sua eficiência, eficácia e produtividade no trabalho e na medida em que o treinamento focaliza essas necessidades e carências e as elimina, ele se torna benéfico para os funcionários, para a organização e, sobretudo para o cliente. Ressalta-se, também, que levantamento das necessidades é uma etapa importantíssima no processo de treinamento, pois todo o programa será elaborado e implantado com base nas informações obtidas nesta fase inicial.

2.2.1.2 PLANEJAMENTO / PROGRAMAÇÃO DO TREINAMENTO

Segundo Oliveira (2007) o planejamento é uma das funções principais do processo administrativo de uma organização, possui conceitos mais amplos do que simplesmente organizar os números e adequar as informações, passando a ser um instrumento de administração estratégica. Orlicka (2010) destaca que o planejamento prevê e minimiza os inibidores dos resultados e maximiza os facilitadores no processo de tomada de decisão, pois permite que o gestor tome decisões mais assertivas, possibilitando que a empresa conquiste mais competitividade.

Em relação ao processo de treinamento, o planejamento representa a segunda etapa, na qual são delineadas as ações a serem desenvolvidas, envolvendo as informações obtidas no diagnóstico, para que sua implementação seja efetivada. Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2001), explicam que o processo de planejamento de treinamentos contempla a forma como as necessidades identificadas serão supridas e os recursos didáticos serão adequados.

Em estudo, pode-se verificar que muitas empresas de ramos diferentes utilizam como ferramenta de planejamento de treinamentos, 5W2H, que é um *checklist* de determinadas atividades que precisam ser desenvolvidas com o máximo de clareza possível por parte dos colaboradores da empresa. Para tal, as seguintes diretrizes são utilizadas nesse processo: O que treinar? Por que treinar? Onde treinar? Quando treinar? Quem irá treinar os colaboradores? Como treinar? Quanto custará para treinar?

Por fim, sob o aspecto formal, entende-se que o planejamento consiste em simular o futuro desejado e estabelecer previamente os planos de ação necessários e os meios adequados para atingir os objetivos e que, se bem utilizado, constitui uma ferramenta fundamental para o desenvolvimento das organizações. Planejar um treinamento é uma etapa muito relevante, tanto pela abrangência das informações coletadas no diagnóstico, como pela determinação das ações a serem desenvolvidas dali em diante, favorecendo a criação de uma visão sobre as oportunidades e ameaças do mercado, bem como a percepção de pontos fortes e fracos da empresa.

2.2.1.3 EXECUÇÃO

A execução do programa de treinamentos é a terceira etapa do processo. Entende-se que execução do treinamento é a realização, após todo o processo de levantamento das necessidades e planejamento do treinamento LACOMBE (2009). No ponto de vista de Marras (2001, p. 157), “a execução do treinamento é a aplicação prática daquilo que foi planejado e programado para suprir as necessidades de aprendizagem detectadas na organização”.

Chiavenato (2000) para explicar essa etapa, aborda que a execução do treinamento é composta em dois termos, sendo eles “instrutores x aprendizes” nos quais estes são as pessoas situadas em qualquer nível hierárquico da empresa e que necessitam aprender ou melhorar seus conhecimentos sobre alguma atividade ou trabalho e instrutores são as pessoas, situadas em qualquer nível hierárquico da empresa, experientes ou especializadas em determinada atividade ou trabalho e que transmitem seus conhecimentos aos aprendizes. Segundo o autor, existem várias técnicas para transmitir as informações necessárias e desenvolver as habilidades requeridas no programa de treinamentos, as principais utilizadas pelas organizações são:

- Leituras: A leitura é um meio de comunicação na qual um instrutor apresenta verbalmente uma quantidade máxima de informação dentro de um determinado período de tempo a um grupo de ouvintes. O autor destaca que essa técnica possui limitações e apresenta pouco valor para promover mudanças atitudinais ou comportamentais por ser um meio de mão-única,no qual os treinandos adotam uma postura passiva pois têm pouca ou nenhuma oportunidade para esclarecer dúvidas ou significados.

- Instrução programada ou Ensino à Distância (EAD): A instrução programada é uma técnica sem a presença ou intervenção de um instrutor humano, computadorizadas, em que divide-se o material a ser ensinado em pequenos módulos para os participantes que após ler cada módulo são imediatamente questionados. Se a resposta está correta, pode passar para o próximo módulo, caso contrário a resposta certa pode ser fornecida ou o aluno é convidado a rever módulos anteriores ou a realizar outros módulos com o objetivo de redirecionar o processo ensino-aprendizagem.
- Aplicação presencial: treinamento realizado com a presença física do instrutor e do treinando com objetivo de qualificar, reciclar, atualizar e aperfeiçoar o desempenho. Esse tipo de treinamento é muito utilizado nos programas de treinamento interno de empresas e pode ser aplicados em sala de aula, centros de treinamento, escolas de formação profissional ou no próprio posto de trabalho. Outras vantagens desse tipo de treinamento são: oferece visão da empresa, do mercado empresarial como um todo, exercita o trabalho em equipe e melhora o relacionamento interno dos funcionários.

Chiavenato (1994) explica, ainda, que os programas de treinamento são dividos em duas categorias, treinamento no cargo e treinamento em classe. Para o treinamento no cargo são ministrados informações, experiências e conhecimentos relacionados ao cargo, incluindo, também, rotação de cargos ou atribuição de outros projetos especiais,já para a categoria técnicas de classe, utiliza-se a sala de aula e o instrutor para desenvolver habilidades, conhecimentos e experiências relacionados com o cargo desenvolvendo um clima no qual treinandos aprendem o novo comportamento desempenhando as atividades, atuando como pessoas ou equipes, atuando com a informação, e assim, facilitando a aprendizagem através de sua aplicação prática.

Em estudo, foi encontrada uma pesquisa de vendas realizada recentemente nos Estados Unidos por Larry (2009) que pôde comprovar o efeito positivo do treinamento no setor de vendas. A entrevista alcançou 350 gerentes de compras de diversas empresas e cada um teria que responder à seguinte questão: “Por que você comprou tal produto em um estabelecimento e não em outro?” Os resultados se resumiram em gostar e confiar no vendedor, o vendedor conhecer bem o produto, e todas as dúvidas serem sanadas, uma vez que o vendedor estava capacitado e treinado quanto às características e funcionalidades do produto. Dessa forma, verifica-se a importância de um treinamento eficiente.

Em suma, execução, é uma etapa relevante para o processo de treinamento pois proporciona o aprendizado do colaborador e posterior crescimento do seu conhecimento, o que impacta positivamente nas metas da organização. Tal afirmação está de acordo com os pensamentos de Chiavenato (1994, p. 126) que aborda o termo treinar como sendo “o ato intencional de fornecer meios para proporcionar a aprendizagem” e também Mendes (2008), comenta que “treinar significa

garantir que tudo irá correr de acordo com o previsto e o funcionário capacitado retornará toda a segurança e investimento aplicado".

2.2.1.4 AVALIAÇÃO DOS RESULTADOS DO TREINAMENTO

Chiavenato (2000) declara que a etapa final do processo de treinamento é a avaliação dos resultados obtidos ou também chamada de controle dos treinamentos, no qual se deve verificar todo o programa, desde a estratégia e a estrutura aplicada ao resultado alcançado pelos treinados, para saber se o treinamento ocorreu sem falhas e atendeu às necessidades da organização, das pessoas e dos clientes. Em consonância, Ferreira (1997) entende que essa etapa engloba a coleta de dados que permitam comparar a situação anterior com a situação pós-intervenção.

Chiavenato (1999), ainda, ressalta que pelo fato dos programas de treinamentos representarem uma aplicação em custo - incluem materiais, tempo do instrutor, perda de produção enquanto os indivíduos estão sendo treinados e por isso estão afastados dos seus cargos – requer-se um retorno razoável desse investimento. Para tal finalidade, as organizações devem buscar ferramentas para avaliar o seu processo de treinamento, as mais utilizadas são (BOOG, 2001):

- Avaliação de reação: grau de percepção do treinando em relação ao conteúdo do treinamento, metodologia adotada, atuação do instrutor, carga horária, material instrucional, aplicabilidade, etc.
- Avaliação da aprendizagem: novos conhecimentos (testes objetivos ou com questões abertas), aprimoramento de habilidades (provas práticas) e desenvolvimento de atitudes (técnicas de observação direta, dramatização, escalas de atitudes e auto-relatórios).
- Avaliação do comportamento no cargo: A partir de amostragem de atividades que são os registros da observação do comportamento do treinando no trabalho, diário do observador no qual este faz anotações sobre o treinando, autodiário que é um formulário preenchido pelo próprio treinando sem a presença do observador e entrevistas e questionários nos quais serão feitas perguntas aos treinados referentes ao seu comportamento ou a seus superiores.
- Avaliação do Resultado: busca verificar em que grau o treinamento provocou as mudanças pretendidas pela organização.

Em um site de referência sobre Gestão de Pessoas, em um dos artigos publicados Silva (2008) aborda que a maioria das empresas controla indicadores, baseados na missão, na visão de futuro, nos objetivos da empresa e efeitos para os treinados, para que assegurem que o investimento em treinamento de pessoas tenha um retorno efetivo para a organização. A autora acrescenta e aconselha que a medição desses indicadores deva ser a curto, médio e longo prazo para que as empresas tenham a visão holística dos resultados do treinamento, porém devem não só avaliar em termos financeiros, mas, também, assegurar que as necessidades de treinamento estejam

adequadamente atendidas. Completa que, aumento da produtividade, melhorias na qualidade dos resultados, redução dos custos com retrabalhos, aumento da competitividade organizacional, otimização da eficiência e da eficácia dos processos e atividades, modificação percebida das atitudes e comportamentos, elevação do saber (conhecimento, conscientização), aumento das habilidades, criatividade e inovação, redução do índice de acidentes, melhoria do clima organizacional, economia de tempo, clientes atendidos e satisfeitos, aumento da motivação pessoal, melhoria da imagem da organização, redução do absenteísmo entre outros poderão servir como uma avaliação positiva do resultado do treinamento.

Conclui-se que o importante após a realização do treinamento é estar ciente do tipo de retorno que o programa de treinamento irá trazer para a empresa e constatar se as metas sugeridas foram alcançadas, em caso negativo as etapas de treinamento deverão ser revistas e o treinamento novamente realizado, para a conclusão real das suas necessidades.

2.2.2 EFEITOS DO TREINAMENTO DE PESSOAS

Segundo Moura (2002), nenhuma organização pode funcionar sem um nível de comprometimento, esforço e motivação por parte de seus membros, uma vez que o mercado vive em constantes mudanças, novos sistemas, novos processos, consultorias, inovações permanentes e novas relações de trabalho. O autor salienta que organizações incapazes de absorver as mudanças simplesmente desaparecerão neste cenário em que as atuais estão inseridas e que as do futuro, para permanência no mercado serão aquelas que descobrirem como fazer com que as pessoas se comprometam e queiram aprender, desde a função mais simples, porém importante, até a alta gerência.

Aquino (1980) tenta explicar esse cenário em virtude da disputa das empresas pelo mercado, que cresce a cada instante vencendo somente as melhores, que têm as estratégias bem definidas e que esbanjam vantagem competitiva, não uma vantagem que o concorrente possa obter facilmente, que conseguem extrair do colaborador seus conhecimentos garantindo que este desempenhe seu papel de forma eficiente. Dessa forma, as organizações devem privilegiar o investimento em recursos humanos, em destaque a ferramenta de treinamento de pessoas.

Marras (2001) declara que muito tem se falado a cerca do investimento na área de treinamento de pessoas como sendo uma ferramenta estratégica das organizações, porém apesar de tantas metodologias algo que não fica muito claro é como realmente essa área pode ser uma arma para aumentar a vantagem competitiva e atingir os objetivos e metas da organização. Como resposta, o autor conscientiza que o treinamento não deve ser confundido com uma simples questão

de realizar cursos e proporcionar informação, constitui-se no processo de ajudar o colaborador a adquirir eficiência no seu trabalho presente ou futuro, através de apropriados hábitos de pensamento e ação, habilidades, conhecimentos e atitudes que proporcionarão benefícios em curto prazo e para as situações que possam surgir futuramente.

Em consonância, Chiavenato (1999) discorre que o treinamento é vantajoso para as organizações porque permite que os participantes tenham uma visão de longo prazo mais ampla nas quais estão inseridos, conseguindo também, visualizar o seu próprio futuro como colaborador e ao desenvolver uma pessoa, pode-se estimular nela um sentimento de prestígio perante a sua empresa uma vez que esta demonstra sua preocupação em oferecer oportunidades de crescimento pessoal e profissional. Robbins (2002) também compartilha do mesmo raciocínio e alega que um colaborador bem mais qualificado e capacitado terá uma motivação maior para executar suas atividades, sendo mais produtivo, e conseqüentemente a maior produtividade contribui efetivamente para os resultados da organização.

Chiavenato (1999) e Pontual (1980), aprofundam e comentam que o treinamento foca no desenvolvimento organizacional, uma vez que um bom treinamento atua no desenvolvimento e experiência do colaborador, auxiliando na solução de muitos problemas como o absenteísmo, desperdício de materiais e retrabalhos, redução da capacidade produtiva, ausência de motivação, atendimento ao público de forma negligente, danos em materiais e instalações entre outros. Como vantagens de se treinar e desenvolver pessoas, os autores destacam aumento de produtividade, redução de custos, melhoria da qualidade, redução na rotatividade do pessoal, flexibilidade dos empregados, entrosamento, aprimoramento de produtos e serviços, equipe auto-gerenciada, velocidade no ritmo das tarefas, empresa mais competitiva, busca de aperfeiçoamento contínuo, descoberta de novas aptidões e habilidades, melhores condições de adaptação aos progressos da tecnologia, maior economia de custos pela eliminação de erros na execução do trabalho.

Em um estudo de caso, realizado no restaurante CESUMAR (Centro Universitário de Maringá), os autores discutem a importância do treinamento para os manipuladores de alimentos que trabalham no estabelecimento. Andreotti et al (2003) comentam que o restaurante falhava em vários itens em não conformidade relacionados à higienização do local e dos alimentos. Após a implantação de treinamento dos seus funcionários o restaurante teve como resultado as mudanças de comportamento dos trabalhadores frente as suas tarefas e como conseqüência o estabelecimento passou a ser mais freqüentado e recomendado por seus clientes.

Após a dedicação ao tema estudado, afirma-se que seja qual for o foco utilizado pela organização, o treinamento devidamente planejado, quando aplicado, é peça fundamental para a crescente busca da excelência nos negócios trazendo também um grande retorno para o profissional (NEVES JR., 2002). Verifica-se, também, que essa ferramenta deve ser aplicada de forma contínua,

constante e interrupta, mesmo quando as pessoas apresentam excelente desempenho ou melhoria das habilidades.

2.3 MEDIÇÃO DE DESEMPENHO

Corrêa (2006) propõe que o aumento da competitividade fez com que as organizações buscassem cada vez mais diferenciar-se dos concorrentes em termos de seus objetivos estratégicos (qualidade, rapidez, flexibilidade, confiabilidade e custos). Como forma de alinhar as medidas adotadas às intenções estratégicas, as empresas passaram a necessitar de um maior número de informações e cada vez mais rápidas. Muller (2003) completa que, para uma organização ser competitiva,não basta ter um bom planejamento estratégico, é preciso que o plano traçado seja cumprido sendo de vital importância a medição dos processos e dos resultados, tanto globais quanto pontuais, e suas comparações com os objetivos predeterminados.

Medir desempenho significa aferir algo que já foi realizado, executado ou exercido e tem como objetivo principal auxiliar no planejamento, execução, controle e avaliação dos processos para otimizá-los (MARTINS, 1999). Oliveira (2006) no mesmo raciocínio explica que a medição de desempenho é parte constituinte de diversas atividades e tarefas e sua operacionalização ocorre através de medidas, as quais produzem informações que buscam quantificar o desempenho do objeto de estudo.

Muller (2003) acrescenta que, atualmente, na era do conhecimento, as organizações possuem diversos relatórios contendo dados associados a todos os aspectos do desempenho da organização e que após fixar os objetivos da medição de desempenho (por que medir?) e as dimensões que devem ser medidas (o que medir?) é preciso definir um conjunto de indicadores chaves que irão operacionalizar as medidas que serão usadas (como medir?) e mensurar os parâmetros cruciais para o sucesso da empresa.

2.3.1 INDICADORES DE DESEMPENHO

De acordo com Pessoa e Martins (2003), a medição de desempenho tem um papel importante para a integração e coordenação, pois ela é uma das principais fontes de informação e exprime a eficácia e eficiência das tomadas de decisões e estratégias adotadas pela organização e isso pode ser feito através de indicadores (PORTER, 2004). Depoint (2002) define indicador, uma das ferramentas básicas utilizada nas organizações, como uma função estatística composta de

valores dispersos ao longo do tempo que permitem mensurar as modificações nas características de um processo de tomada de decisão.

Para Muller (2003) os indicadores devem estar voltados não só para a análise do desempenho passado, mas serem capazes de permitir análises prospectivas focando nos fatores geradores e não apenas nos resultados. O autor explica que é fundamental que os indicadores sejam direcionados para a tomada de decisão gerencial, voltados para as soluções dos problemas apontados e servindo de base para a revisão de metas estabelecidas. Dessa forma, os indicadores podem ser classificados em:

• Indicadores Estratégicos: determinam a posição da organização quanto à direção da consecução de sua visão, refletindo assim, o desempenho em relação aos fatores críticos para o êxito.

• Indicadores de Produtividade (eficiência): São encontrados dentro dos processos e tratam da utilização dos recursos para a geração de produtos e serviços. Servem para identificar e prevenir problemas nos processos, estando ligados intimamente aos indicadores de qualidade.

• Indicadores de Qualidade (eficácia): estão mais ligados às saídas do processo representando a eficácia com que o processo sob estudo atende às necessidades das pessoas, clientes e da organização.

• Indicadores de Efetividade (impacto): Objetivam medir o grau de modificação da situação-problema (desafio) que deu origem à ação estratégica.

• Indicadores de Capacidade: medem a capacidade de resposta de um processo através da relação entre as saídas produzidas por unidade de tempo.

2.4 SISTEMA DE INFORMAÇÃO

Tornar-se ou manter-se competitiva, auxílio no processo de tomada de decisão, aumentar a produtividade, melhorar a qualidade, aprimorar os serviços prestados aos clientes, reduzir custos, estoques e melhorar o planejamento e alocação de recursos são alguns motivos que podem levar uma organização a usar sistemas de informação (HARTLEY, 2001).

Segundo Beal (2004) sistema de informação é um subsistema da organização interessado no registro, armazenamento, fluxo, tratamento, divulgação e outros usos que possam ser feitos da informação. Gil (2001) complementa que o sistema de informação é composto por um conjunto de recursos humanos, materiais, tecnológicos e financeiros agrupados segundo uma seqüência lógica que permita o processamento de dados e sua correspondente tradução em informação.

Um dos tipos de Sistemas de Informação é o Sistema de Informação Gerencial (SIG), que converte os dados de uma transação em informação para gerenciar a organização e monitorar o desempenho da mesma. Ele enfatiza a monitoração do desempenho da empresa para efetuar as

devidas comparações para suas metas. As pessoas que utilizam são os gerentes e as que precisam monitorar seu próprio trabalho. Exemplos disto são os relatórios que são tirados diariamente para acompanhar o faturamento da empresa.

Para fins do trabalho, O'brien (2008) explica que o Sistema de Informação Gerencial de Recursos Humanos foi projetado, a princípio, com a finalidade de apoiar o planejamento e atender às necessidades de pessoal da empresa, desenvolvimento de funcionários até o seu potencial pleno e controle de todas as políticas e programas de pessoal. O autor completa que muitas empresas foram além de funções tradicionais de administração de pessoal e desenvolveram Sistemas de Informação Gerencial de Recursos Humanos que também apoiam recrutamento e seleção, avaliação de desempenho, treinamento e desenvolvimento entre outros.

O desafio das empresas tem sido a busca pela qualificação e formação de seus colaboradores. O Treinamento é um alicerce seguro para a empresa que almeja administrar as necessidades de treinamento e desenvolvimento de pessoal. Dotado de várias rotinas, o módulo de Treinamento de um Sistema de Informação Gerencial compara os cursos de formação e aperfeiçoamento efetuados e os conhecimentos adquiridos pelo colaborador com os pré-requisitos de seu cargo ou time e levantando as necessidades de treinamentos. Além disso, permite programar cursos e custos, ou seja, orçamento para cada exercício. A partir daí o usuário poderá definir turmas, confirmar participantes, emitir convites, listas de freqüência e ainda certificar e avaliar conhecimentos e habilidades (times), com aplicação e correção de testes (OLIVEIRA, 1992).

A partir de um estudo de caso, Perez et al Santos, Vieira e Jr. (2001) avaliaram os efeitos dos processos de vendas de empresas da área têxtil que utilizam Sistemas de Informação Gerencial. Os resultados, que sinalizados como satisfatórios, apontados pela pesquisa para essas empresas foram:

- Integração das Áreas e Melhoria dos Controles: enfatiza a importância dos sistemas como capazes de integrar as diversas áreas das empresas, possibilitando assim, ganhos compartilhados entre as áreas, além de permitir um melhor controle nas atividades de cada uma, inclusive, aquelas que são interdependentes entre duas ou mais, o que está em consonância com O´Brien e Marakas (2008).
- Melhoria de Resultados e Padronização de Processos: indica que os sistemas utilizados pelas empresas do setor têxtil, podem contribuir muito com o aprimoramento dos resultados das áreas que utilizam seus módulos diversos, permitindo inclusive, que os processos dessas áreas sejam mais bem padronizados e, conseqüentemente, melhor gerenciados, conforme enfatizados por Stair e Reynolds (2010).
- Melhoria no Desempenho Empresarial: apresenta indícios de que o investimento em sistemas e tecnologias de informação pode contribuir com a melhoria no desempenho nas empresas do setor

têxtil, o que reflete em maior volume de vendas e de produção; melhor gestão na cadeia de suprimentos; melhor atendimento aos clientes e melhor relacionamento com os fornecedores, dentre outros, conforme defende Perez (2006).

- Unificação das Bases de Dados: enfatiza que a implantação desses sistemas na área têxtil se justifica, pela unificação das bases de dados operacionais e gerenciais. Na prática, a unificação das bases de dados se reflete na eliminação de dados redundantes, dados faltantes, dados incompletos, bem como, a elaboração de relatórios mais completos, o que está de acordo com Turban (2007).

Dessa forma, conclui-se que a implantação de um sistema de informação, utilizado de forma adequada, para um determinado processo poderá trazer inúmeros benefícios para as organizações e deverá incrementar e auxiliar na gestão dos processos, mas jamais tornar-se a razão de ser do negócio. Entende-se que, o sucesso da organização vem de preservar a sua identidade, prezar por sua personalidade própria, da maneira de participar do mercado e como investir seus recursos humanos e financeiros, pois os sistemas de informação por mais eficientes que sejam jamais irão suprir 100% das necessidades.

3. DESENVOLVIMENTO

3.1 DESCRIÇÃO DO PROTOCOLO DE PESQUISA

Conforme definido no capítulo 1, optou-se por um estudo de caso com abordagem quantitativa. Dessa forma, foi realizado um acompanhamento e análise das mudanças ocorridas no processo de treinamentos após a implantação do sistema A, a fim de avaliar a eficiência do mesmo.

O escopo do trabalho abrange apenas o setor de treinamentos, uma vez que o processo é mais crítico que o setor de desenvolvimento de pessoas.

3.2 A EMPRESA

O estudo de caso foi realizado na empresa MRS Logística S.A, uma concessionária que atua no setor de transporte ferroviário desde 1996, quando foi constituída a partir da antiga Malha Sudeste da RFFSA.

O foco das atividades da MRS está no transporte ferroviário de cargas em geral, como minérios, produtos siderúrgicos acabados, cimento, bauxita, produtos agrícolas, coque verde e contêineres; e na logística integrada, que implica planejamento, multimodalidade e *transit time* definido (MRS, 2015).

Por 11 vezes a melhor operadora de carga do Brasil e por 4 vezes uma das melhores empresas para se trabalhar de acordo com o Guia Exame, a MRS conta hoje com cerca de 6.500 colaboradores diretos, além de outros 3.500 indiretos (MRS, 2015).

Em 2013, a empresa reverteu mais de R$ 500 milhões para remuneração, benefícios e treinamento de seus colaboradores, visto que para este último é dado uma grande importância, o que é fundamental para garantir a segurança de seus colaboradores e da comunidade, qualidade de seus processos e produtos, produtividade e redução de custos (MRS, 2015).

Todos colaboradores ao ingressarem na empresa passam por uma série de treinamentos obrigatórios que são requisitos para ocupação do cargo e treinamentos normativos reciclados a cada 2 anos, e para os que mudam de função ou cargo realizam, também, treinamentos de aperfeiçoamento. Dessa forma, anualmente as demandas de treinamentos são priorizadas e em média são realizados 600 cursos que contemplam um total de 1480 turmas com 15 colaboradores em cada (MRS, 2015).

3.2.1 GERÊNCIA DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO (GT&D)

A área de Recursos Humanos é responsável pelo planejamento, coordenação e controle dos atendimentos de Planejamento de pessoas, Administração de Desempenho, Treinamento e Desenvolvimento, Recrutamento e Seleção e Gestão do Quadro de Pessoal, visando atender às demandas de crescimento, renovação e reconhecimento dos recursos humanos da MRS, alinhada à Estratégia de Negócios da Empresa. O presente estudo de caso foi realizado na Gerência de Treinamento e Desenvolvimento, responsável por treinar e desenvolver os colaboradores para que estes estejam preparados para realizar suas atividades no posto de trabalho.

A programação dos treinamentos depende da aprovação orçamentária e da necessidade da empresa, envolvendo as demandas de atendimento à (MRS, 2015):

- Formação: Educação formal, com reconhecimento de instituição oficial. Podem ser realizados de forma independente, através do Incentivo à Educação ou através de parcerias. Ex:Cursos Técnicos / Graduação.

- Qualificação: Treinamentos indispensáveis à realização da função. Neste nível estão inseridos os conteúdos básicos, específicos e também os treinamentos obrigatórios por lei ou norma regulamentadora (NR). Ex.: Eletricidade Básica de Locomotivas, Código de Ética.

- Certificação: É o processo de reconhecimento formal das competências de um trabalhador, independe da forma como foram adquiridas. Comprova que há qualificação necessária para o exercício de determinada função.

- Aperfeiçoamento: Treinamentos desejáveis que permitem um aprofundamento nos conhecimentos necessários às atividades do cargo.

- Desenvolvimento: Treinamentos recomendados que permitem uma entrega diferenciada. Geralmente, são treinamentos para gestores. Ex: Desenvolvimento de Gestores Ferroviários.

A Gerência de Treinamento e Desenvolvimento tem seu modelo de educação corporativa estruturado em torno de seus valores e das competências individuais (MRS, 2015).A seguir, será apresentado o processo de treinamentos.

3.2.1.1 PROCESSO DE TREINAMENTO DE PESSOAS

O processo de treinamento de pessoas da MRS Logística S.A a fim de alavancar o grau de desempenho dos colaboradores está alinhado às estratégias e competências essenciais da empresa. É composto por quatro etapas principais, Levantamento das Necessidades de Treinamentos, planejamento, execução e avaliação dos resultados, e sub-etapas que deram origem ao macro - processo do setor de treinamentos, construído a fim de ter uma apresentação de forma resumida de todas as etapas (MRS, 2015):

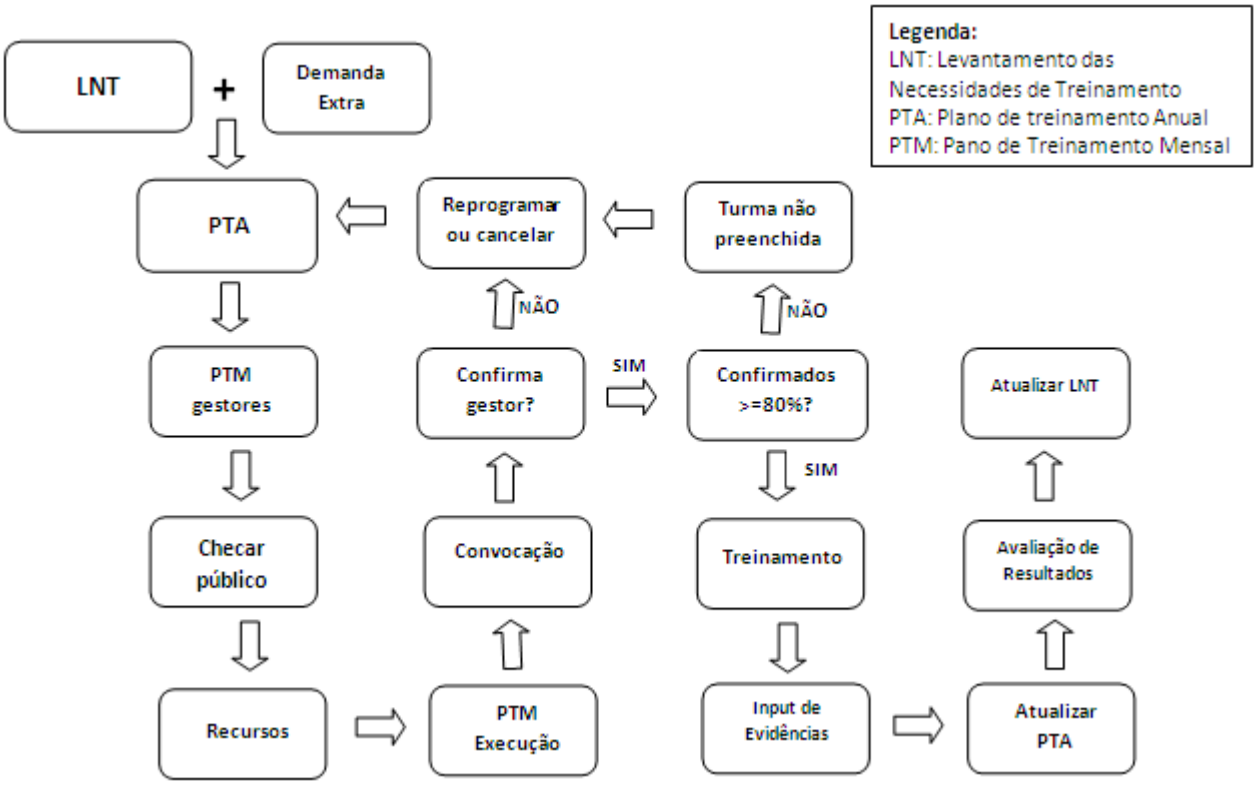

Figura 1: Fluxograma do Processo de treinamentos da MRS

Fonte: MRS Logística S.A, 2015.

Em termos explicativos, no setor de treinamentos, ao final de cada ano, é realizado o Levantamento das Necessidades de Treinamentos (LNT), a partir de diagnósticos, indicadores de desempenho das áreas, pesquisas internas e considerando os cursos estabelecidos como requisitos de cargo, requisitos legais e novas demandas das áreas, de acordo com as diretrizes MRS. Este levantamento dá origem ao Plano de Treinamento Anual (PTA), um documento único que consta a programação anual dos treinamentos bem como o público escalado para tais. O PTA é divulgado para toda a empresa no início de dezembro de cada ano. (MRS, 2015).

Mensalmente, o Plano de Treinamento Mensal (PTM) é disponibilizado aos gestores para que estes validem a participação de seus colaboradores nos treinamentos mapeados para o mês. Após as alterações realizadas no PTM, as turmas são conferidas e preenchidas, de acordo com suas capacidades (cada treinamento possui um mínimo e um máximo de colaboradores), a partir de colaboradores programados em turmas posteriores. Em seguida, para cada turma, são alocados os recursos necessários, sendo estes: local e equipamentos, material didático, alimentação e logística (MRS, 2015).

A partir de então, o plano de treinamento mensal é ajustado com todas as informações necessárias para convocação. As convocações das turmas são realizadas, via correio eletrônico, aos gestores imediatos dos colaboradores 22 dias antes da data início do treinamento com as seguintes informações: público, data, horário, localidade entre outras informações específicas do treinamento. Os gestores possuem 8 dias corridos para confirmar a presença dos colaboradores ou substituí-los por colaboradores que tenham a mesma necessidade de treinamento e estejam alocados em turmas posteriores. Acima de 80% de confirmação, a turma é fechada e o treinamento irá acontecer na data agendada. Caso o quórum não seja atingido a turma e os recursos são cancelados, sendo reprogramados para o mês subseqüente (MRS, 2015).

Ao fim do treinamento, as evidências (fichas de freqüência e Avaliações de Reação) são imputadas em uma planilha sendo estas informações atualizadas no PTA. Três meses após o fim do treinamento, a gerência envia aos gestores imediatos dos colaboradores habilitados, uma avaliação de resultados com intuito de verificar o desenvolvimento do colaborador no seu posto de trabalho. Após retorno dos gestores as informações são atualizadas no LNT (MRS, 2015). O processo descrito contempla treinamentos nas seguintes modalidades:

- Presencial: Trata-se do treinamento realizado com a presença física do instrutor e do treinando, cujo objetivo é qualificar, reciclar, atualizar e/ou aperfeiçoar o desempenho dos treinandos. Pode ocorrer em salas de aula de centros de treinamento, em escolas de formação profissional ou em instalações adaptadas reunindo funcionários de vários órgãos (MRS, 2015).

- EAD (Educação à distância): É o tipo de treinamento que se caracteriza pela separação física entre o instrutor e o treinando, utilizando meios de comunicação para promover a interação entre ambos e transmitir os conteúdos educativos (MRS, 2015).

- Posto de Trabalho: É o treinamento realizado no próprio ambiente de trabalho do funcionário – atual ou futuro – destinado à aquisição de conhecimentos práticos e/ou desenvolvimento de habilidades específicas. Normalmente, esse tipo de treinamento é

indicado para aproximar ao máximo o ambiente de trabalho ao ambiente do treinando (MRS, 2015).

A partir da descrição do processo de treinamentos antes da implantação do Sistema A é possível verificar que o controle das ferramentas LNT, PTA, PTM e o input das evidências eram realizados manualmente, sendo passíveis a erros, redundâncias e perda de informações além do tempo investido para inputs ou atualizações diárias e o atraso na entrega destas devido a quantidade de operações manuais. Outro problema com o processo era a baixa aderência nas turmas de treinamentos realizados devido a planejamentos inadequados, atraso nas convocações ou até mesmo falta de comprometimento por parte da área do colaborador convocado. Outras dificuldades que o setor apresentava eram: gastos com turmas canceladas, insatisfação dos gestores, instrutores pouco orientados ou desatualizados sobre as diretrizes do setor de treinamentos, informações perdidas ou na "cabeça" da equipe, força de trabalho mal distribuída com alguns da equipe sobrecarregados, entre outras.

Todos os problemas apontados no parágrafo anterior são evidenciados nos indicadores de desempenho do setor de treinamentos da MRS e nas avaliações do questionário aplicado à equipe.

Os indicadores de desempenho que, antes considerados críticos e abaixo da meta, o setor de treinamentos acredita otimizá-los são:

- Eliminar atraso na entrega do LNT;
- Eliminar atraso na entrega do PTA aos gestores;
- Eliminar atraso na entrega do PTM aos gestores;
- Cumprir prazo para realização das convocações;
- Eliminar cancelamento de turmas de treinamentos;
- Garantir aderência na freqüência dos convocados;
- Garantir aderência na freqüência dos confirmados;
- Cumprir prazo para input de evidências;
- Garantir acertividade no input das evidências;
- Garantir satisfação dos treinados em relação ao treinamento realizado.

Conforme anexo no final do trabalho, o questionário possui uma pergunta principal, " Como está o processo de treinamentos em relação à..." para ser avaliado em péssimo, ruim, bom ou ótimo com 6 tópicos fechados a serem analisados e um espaço aberto opcional para comentários. Os tópicos foram selecionados pela Gerente de treinamentos de forma a abranger todo o processo, estes são:

- Gestão do Conhecimento;
- Levantamento das Necessidades de Treinamentos;

- Planejamento e programação das turmas de treinamentos;
- Convocação e Execução das turmas de treinamentos;
- Controle das turmas de treinamentos;
- Avaliação geral das turmas de treinamentos.

Os indicadores e o questionário serão apresentados e discutidos no capítulo 4.

3.3 O SISTEMA A

O Sistema A é constituído como um sistema de informação gerencial composto por módulos que atendem simultaneamente aos diversos departamentos das empresas (financeiro, recursos humanos, projetos, patrimônio, produção, suprimentos, entre outros) possibilitando um gerenciamento das informações desses departamentos. Sua principal função é armazenar, processar e organizar as informações geradas nos processos organizacionais agregando,possibilitando a automação e estabelecendo relações de informação entre todos os departamentos de uma empresa (OLIVEIRA, 1992).

Segundo o autor, o Sistema é conhecido por registrar, organizar, localizar, relacionar e disponibilizar aos usuários as informações úteis às suas práticas diárias por meio de ferramentas e funcionalidades rápidas e intuitivas. Contém uma base de dados comum com atualizações automáticas, processamento simultâneo de entradas de diversos usuários, atende de forma clara e simples os problemas enfrentados pelas empresas, possui flexibilidade em relação à customização empresarial e parametrização de dados.

Quanto às características tecnológicas, é um sistema com acesso as informações em tempo real que permite “olhar” para trás e para frente com propósitos de previsão, acessado através da internet, possui multi-plataforma, gera gráficos, planilhas, relatórios automáticos, homologado para os principais bancos de dados do mercado, utiliza conceitos e tecnologias das ferramentas mais interativas, fáceis de usar e ágeis, entre outras funções (OLIVEIRA, 1992).

A partir das características apresentadas nos parágrafos anteriores, e indicações de diversas empresas que utilizaram o Sistema A e desfrutaram de excelentes resultados em comparação a outros sistemas com a mesma finalidade, a MRS decidiu por implantá-lo.

Ao tomar a decisão pela utilização deste sistema, a MRS buscou obter diversos benefícios. Entre os benefícios está a integração, o incremento das possibilidades de controle sobre os

processos da empresa, a atualização tecnológica, a redução de custos com Tecnologia da Informação e o acesso a informações de qualidade em tempo real para a tomada de decisões (MRS, 2015).

3.3.1 IMPLANTAÇÃO DO SISTEMA A NO SETOR DE TREINAMENTO

A implantação envolveu o processo de adaptação dos processos de negócio ao sistema, a parametrização e eventual customização do sistema, a carga dos dados iniciais, a configuração do hardware e software e treinamento dos usuários.

O projeto de implantação do sistema A no processo de treinamentos teve início em janeiro de 2014 e duração de 44 semanas.

A equipe do projeto foi composta por colaboradores do setor de treinamentos (usuário-chave, analistas, estagiários, consultor, gerente de treinamento e diretor de Recursos Humanos) e funcionários da empresa fornecedora (analistas de sistemas, gerente e diretor), totalizando 14 pessoas envolvidas. Os analistas e estagiários da equipe foram indicados pelos gerentes entre aqueles funcionários que detinham maior conhecimento a respeito do processo, os gerentes e diretores para as tomadas de decisões necessárias, o usuário-chave para torná-lo dono do seu módulo e o consultor para análise e orientações apontando os pontos a serem melhorados e conseqüências da implantação do sistema.

Foi montado um cronograma de execução do projeto determinando os prazos em que cada etapa deveria ser concluída, e, ao final de cada uma, reuniões eram realizadas com toda a equipe para apresentação dos trabalhos, objetivando explanar os resultados, criar debates e análises para detecção de possíveis ajustes necessários. Para efeito de organização e facilidade de entendimento optou-se por relatar neste trabalho cada uma das etapas de execução:

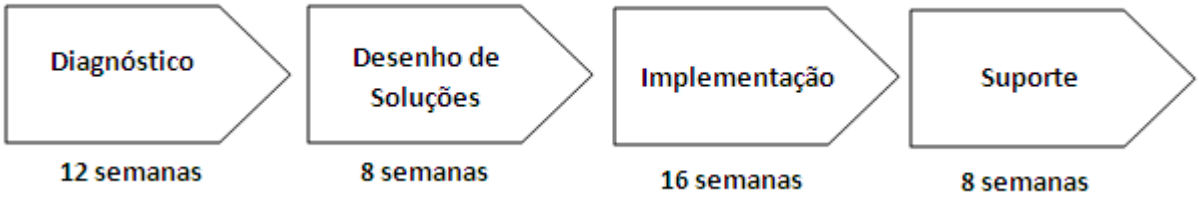

Figura 2: Etapas de Implantação do Sistema A

Fonte: MRS Logística S.A, 2014.

A etapa de diagnóstico embasou-se em estudar a viabilidade, coletar dados, ratificar condições de contorno, identificar e analisar o processo de outras empresas, avaliar os gargalos e pontos críticos, entrevistar os colaboradores diretamente ligados ao processo e estimar o investimento.

Para tal, foi utilizada a análise *Swot* para fazer a exploração de informações internas e externas do setor de treinamentos. A ferramenta internamente verificou os pontos fortes a serem aprimorados e os pontos fracos a serem melhorados e externamente constatou as oportunidades que podem surgir e as ameaças que podem ser evitadas. Tais resultados estão no quadro abaixo:

	Forças	**Fraquezas**
Internos	- Alto comprometimento da equipe; - Treinamentos de qualidade superior; - Inovação dos cursos; - Foco na segurança do colaborador; - Apoio da Alta Direção; - Parceria com fornecedores; - Conhecimento avançado de cada um da equipe das suas tarefas e atividades.	- Atrasos; - Planejamento ineficiente; - Baixa aderência nos treinamentos; - Cancelamento de turmas de treinamentos; - Insatisfação de gestores e colaboradores; - Input manual de evidências de treinamentos; - Volume alto de papéis no setor; - Falta de conhecimento da equipe do processo como um todo.
	Oportunidades	**Ameaças**
Externos	- Reestruturação do processo de treinamentos; - Eficiência de tempo; - Redução de custos; - Aumento da capacidade e produtividade; - Integração da equipe; - Amenizar a utilização de papéis; - Conhecimento por parte de cada um da equipe do processo como um todo.	- Concorrência; - Governo e legislações; - Flutuações de demanda de treinamentos; - Restrição Orçamentária.

Quadro 1: Análise *Swot* do setor de treinamentos da MRS

Fonte: MRS, 2014.

Após 12 semanas, a etapa de desenho de soluções, consistiu através de reuniões de acompanhamento, a definição da situação presente do processo de treinamento da empresa e a situação futura com o sistema implementado atualizando o fluxograma e os indicadores. As mudanças e melhorias foram definidas pela equipe envolvida a partir das saídas da análise *Swot* utilizada na etapa anterior e na análise dos requisitos que o processo apresenta. Estas são:

- Reestruturação do processo de treinamentos a partir do seu macro-processo em consonância com a implantação do Sistema A;

- Ferramentas LNT,PTA e PTM são criadas, alimentadas e atualizadas através do Sistema A;
- Planilhas, documentos, gráficos e relatórios gerados através do Sistema A;
- Treinamentos sobre as ferramentas LNT, PTA e PTM para todos os envolvidos no processo de treinamentos;
- Fórum com os gestores, fornecedores e instrutores com apresentação do processo de treinamentos, diretrizes e metas;
- Reconstrução das estratégias do processo de planejamento e programação das turmas de treinamentos com foco na eficiência, segurança e redução de custos;
- Convocações realizadas via Sistema A;
- Alocação de recursos e controle automático das turmas;
- Fichas de freqüência geradas automaticamente após fechamento das turmas a serem realizadas;
- Digitalização das evidências de treinamentos realizados;
- Projetos de melhoria contínua no processo de treinamentos.

Para as modificações no processo de treinamento, o Sistema A foi desenhado e sua implementação foi planejada por meio de parametrizações e em algumas situações era necessário decidir entre customizar o sistema ou modificar tarefas do processo, a equipe de projeto procurava decidir em conjunto a melhor alternativa. Tais mudanças serão apontadas e explicadas no próximo capítulo.

Na implementação, a etapa foi responsável pela execução do primeiro ciclo de testes do projeto (teste de cenário) e realização dos relatórios gerenciais. Por ser uma das etapas mais críticas, o setor de treinamentos obteve dificuldades decorrentes do fato de envolver mudanças organizacionais e que implicam alteração nas tarefas e responsabilidades dos envolvidos. A intenção era que essas mudanças conduzissem à otimização global do processo, em contrapartida a otimização localizada das atividades. Devido à complexidade dessas mudanças e dos conflitos que elas poderiam causar entre os envolvidos, decorreu a necessidade de intensa participação e comprometimento da alta direção da empresa para garantir a comunicação entre todos os envolvidos.

A etapa final, suporte, inicia uma fase contínua que se estendeu até a finalização do projeto. Nessa fase foi analisado o desempenho do sistema, dos processos implementados e treinamento dos usuários. A partir do resultado dessa análise contínua, surgiram melhorias a serem implementadas no sistema até sua estabilização. Nesta etapa, todo o processo e suas atividades foram documentados, e estabelecidos o acompanhamento mensal dos indicadores e metas.

4. RESULTADOS

Neste capítulo, serão descritos, analisados e discutidos os resultados obtidos através dos indicadores do setor de treinamento de pessoas e do questionário estruturado.

4.1 RESULTADOS ALCANÇADOS

4.1.1 Indicadores de desempenho do setor de treinamento de pessoas da MRS

Foram selecionados 10 indicadores considerados críticos pelo setor de treinamento da MRS para análise e discussão dos resultados.

Para cada indicador serão mostrados os resultados anuais acumulados de 2012 a 2015 bem como a meta desejada. Até o ano de 2014, ano em que o Sistema A foi implantado, o processo de treinamentos não foi alterado, apenas os indicadores referentes ao ano de 2015 refletem os resultados da implantação.

- Indicador 1: Eliminar atraso na entrega do LNT

Descrição: Número de dias de atraso na entrega do LNT

····· Meta: 0 dias

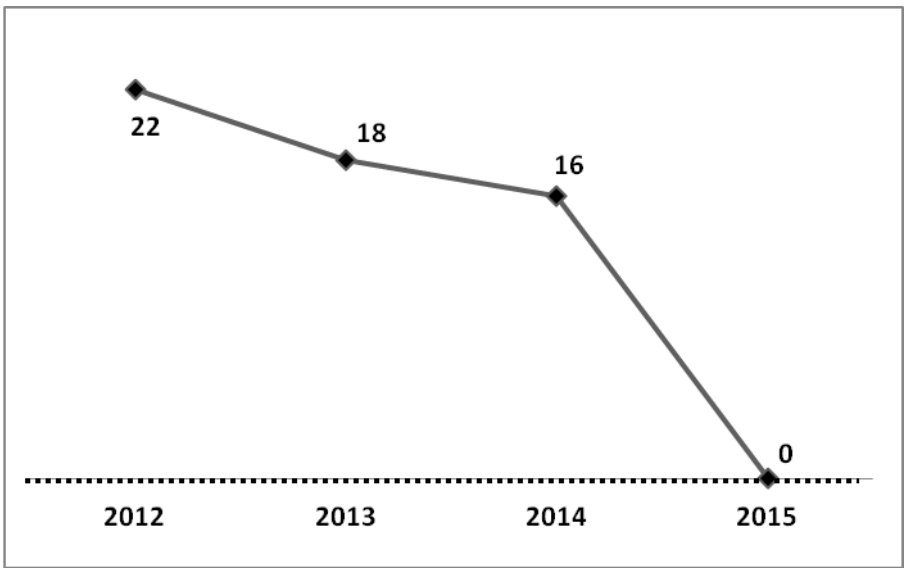

Gráfico 1: Atraso na Entrega do LNT

Fonte: MRS, 2015.

O Levantamento das Necessidades de Treinamentos (LNT) é realizado uma vez por ano e deve ser entregue no início de dezembro.

Até o final de 2014 o processo era realizado por uma analista através de atualizações manuais diárias em uma planilha padrão conforme entrada ou saída de colaboradores na empresa, alterações de cargos ou solicitação dos gestores.

Com a implantação do sistema A, o LNT passou a ser uma planilha gerada automaticamente por qualquer colaborador da MRS a qualquer instante. Mensalmente, as alterações são realizadas, exclusivamente pelo setor de treinamentos, via sistema A, a partir de diagnósticos, indicadores de desempenho das áreas, pesquisas internas e considerando os cursos estabelecidos como requisitos de cargo, requisitos legais e novas demandas das áreas.

Verifica-se a partir do resultado do indicador do ano 2015 que o problema de atraso na entrega do LNT foi resolvido, atingindo assim a meta.

- Indicador 2: Eliminar atraso na entrega do PTA aos gestores

Descrição: Número de dias de atraso na entrega do PTA aos gestores

····· Meta: 0 dias

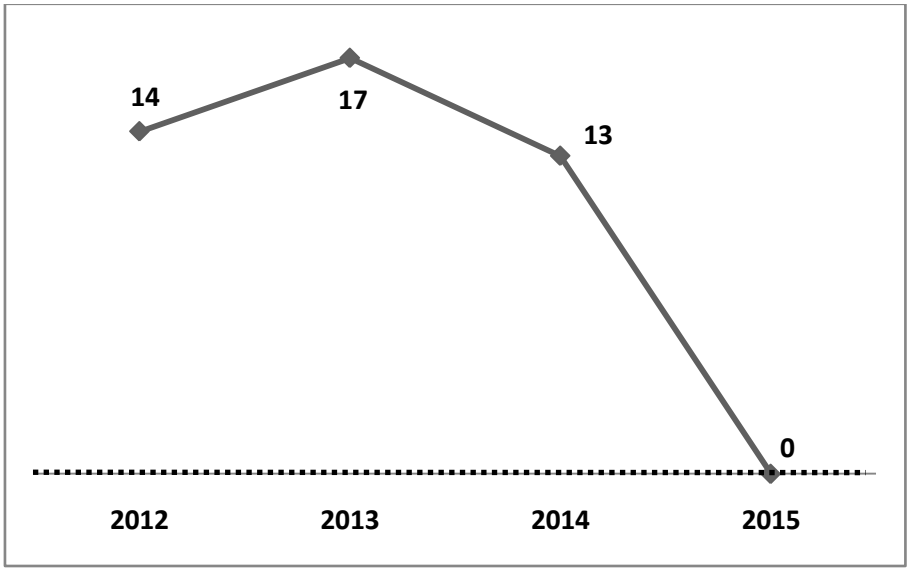

Gráfico 2: Atraso na entrega do PTA aos gestores

Fonte: MRS, 2015.

Antes da implantação do Sistema A no processo de treinamentos o Plano de Treinamento Anual era realizado manualmente por uma analista da área de treinamentos com base no LNT.

A partir de 2015 o PTA passou a ter suas programações automáticas a partir de estratégias solicitadas pelos gestores. Por exemplo, se os gestores solicitavam que por mês poderiam disponibilizar para treinamento apenas 4 colaboradores, assim era feito.

Dessa forma, o setor de treinamentos minimizou o tempo disponibilizado para programação dos treinamentos e atua apenas na conferência e controle das informações eliminando o atraso na divulgação do PTA.

- Indicador 3: Eliminar atraso na entrega do PTM aos gestores

Descrição: Número de dias de atraso na entrega do PTM aos gestores

····· Meta: 0 dias

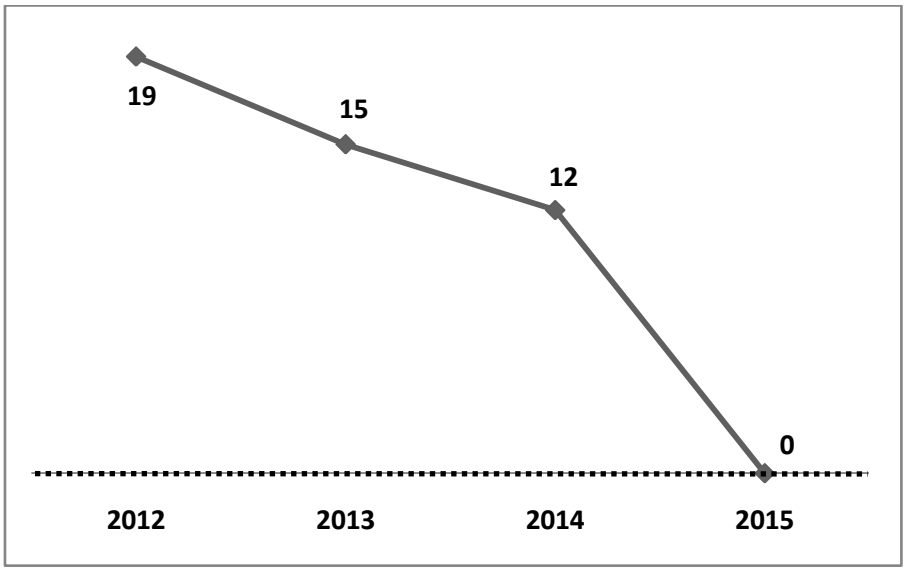

Gráfico 3: Atraso na entrega do PTM aos gestores

Fonte: MRS, 2015.

Da mesma forma, o Plano de Treinamento Mensal em 2015 passou a ser gerado automaticamente, a partir do PTA, sem atrasos.

- Indicador 4: Cumprir prazo para realização das convocações
Descrição: Percentual de convocações no prazo
····· Meta: 100%

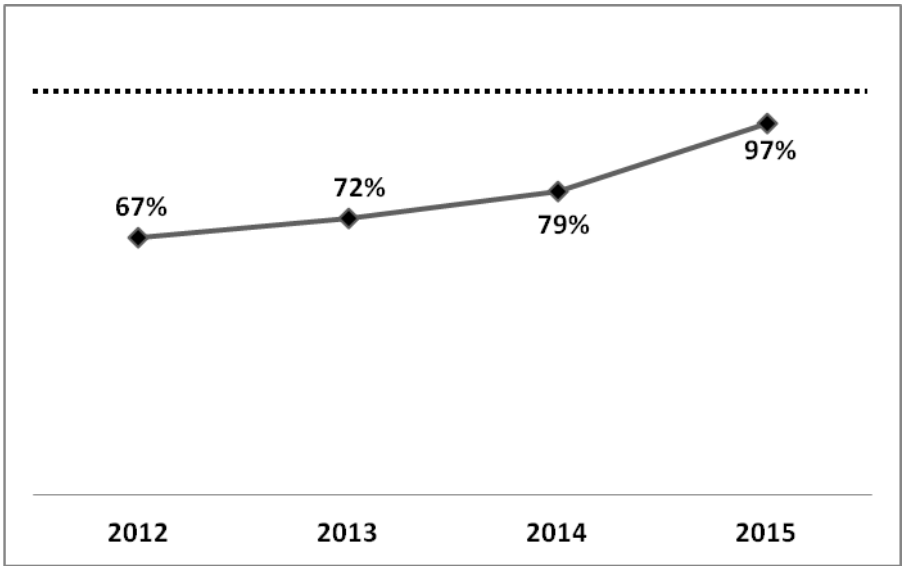

Gráfico 4: Convocações no prazo

Fonte: MRS, 2015.

Até o final de 2014, as convocações eram realizadas por correio eletrônico e construídas manualmente conforme um padrão estabelecido. Com atraso ou falta de informação no PTM, as convocações eram realizadas atrasadas causando insatisfação dos gestores, cancelamentos de treinamentos ou baixa aderência nas turmas.

Em 2015, todas as convocações foram programadas e enviadas através do sistema A para o email dos gestores imediatos dos colaboradores. Já que os PTM's ao longo do ano foram todos gerados no prazo, as convocações também eram enviadas no prazo. Os 3% de atraso refletem turmas extras de treinamentos que surgiram a pedido do gestor por exceção ou algum tipo de urgência.

- Indicador 5: Eliminar cancelamento de turmas de treinamentos
Descrição: Percentual de turmas canceladas
····· Meta: 0%

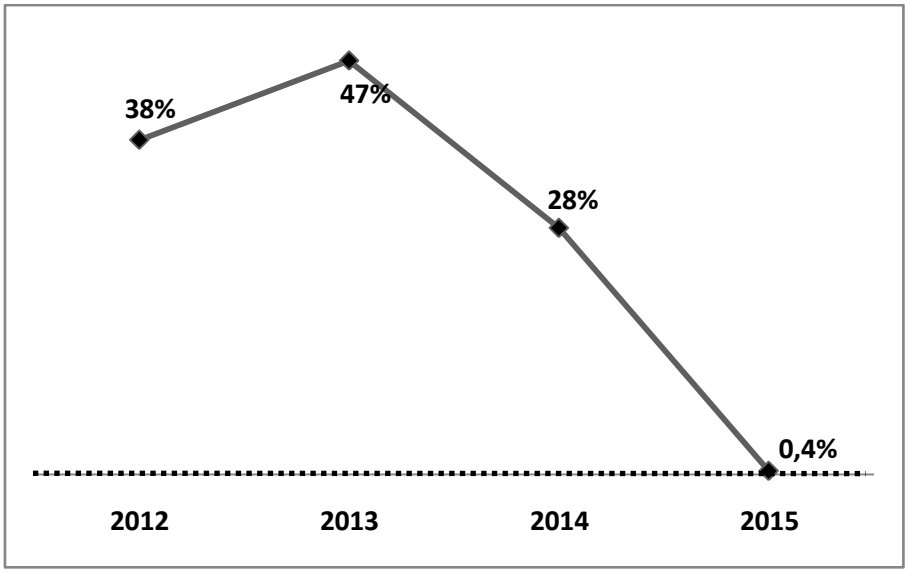

Gráfico 5: Cancelamentos de turmas de treinamentos

Fonte: MRS,2015.

Com atrasos das convocações, erros ou divergências no PTM, alterações de data, horário ou local ou falta de quorum muitas turmas foram canceladas até o ano de 2014.

Em 2015, com a eliminação desses problemas citados, os cancelamentos foram praticamente eliminados ocorrendo apenas em situações de extrema necessidade. No caso 0,4% das turmas foram canceladas em 2015 por restrição orçamentária.

- Indicador 6: Garantir aderência na freqüência dos convocados

Descrição: Percentual de convocados presentes no treinamento

····· Meta: 80%

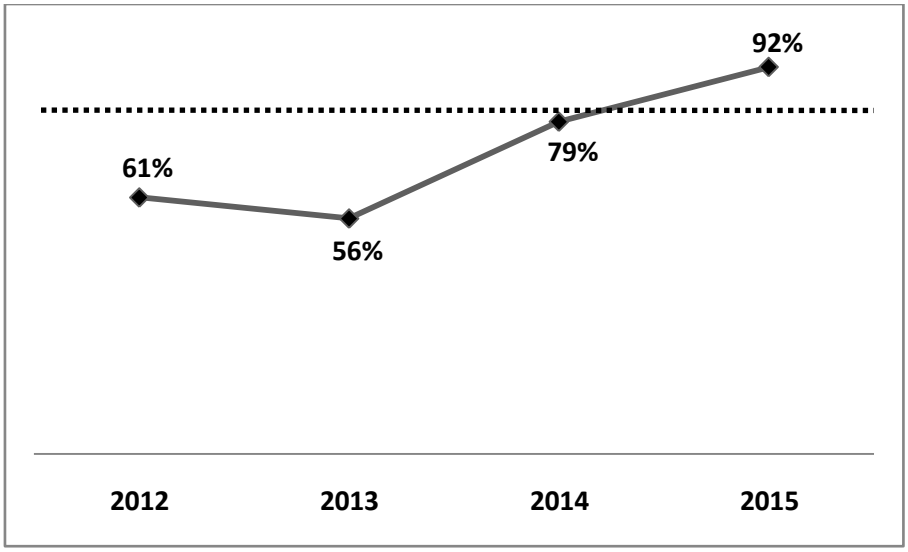

Gráfico 6: Aderência na freqüência dos convocados

Fonte: MRS, 2015.

Erros de mapeamento de treinamentos, falta de comprometimento da área do colaborador, alterações na turma, entre outros, refletiam negativamente em aderência na frequência dos convocados, evidenciadas no gráfico acima nos anos de 2012, 2013 e 2014.

Com a solução desses problemas e a acertividade do sistema A no mapeamento dos colaboradores e convocações, no ano de 2015 a meta foi atingida.

- Indicador 7: Garantir aderência na freqüência dos confirmados
Descrição: Percentual de confirmados presentes no treinamento
····· Meta: 100%

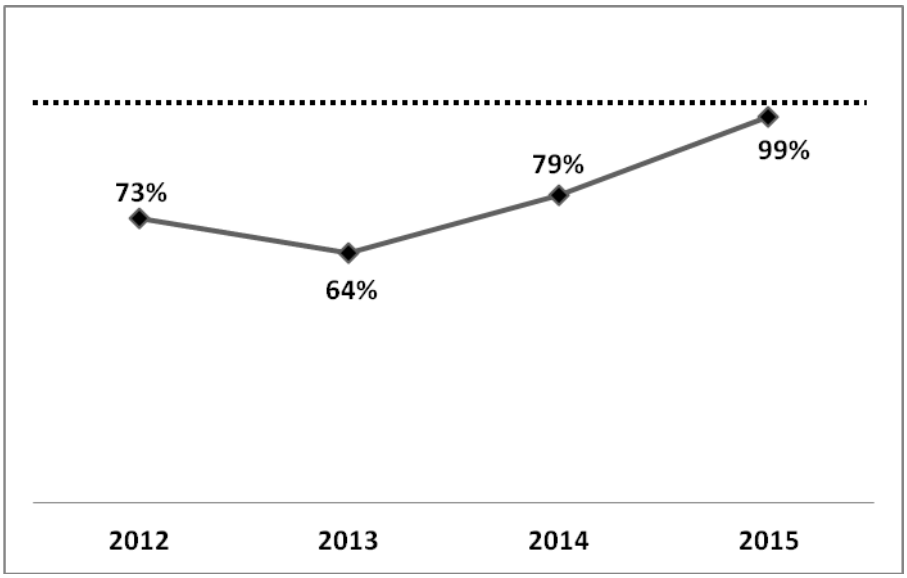

Gráfico 7: Aderência na freqüência dos confirmados

Fonte: MRS, 2015.

Até o final do ano de 2014, a aderência nos treinamentos dos colaboradores confirmados era baixa uma vez que havia falta de comprometimento dos gestores em enviar os colaboradores ou insatisfação quanto a mudanças nas turmas ou esquecimento das datas.

Com a implantação do Sistema A, foram eliminados os problemas citados nos indicadores anteriores e ainda, realizações de reuniões com os gestores, refletiram positivamente para alcançar a meta em 2015. O 1% não aderente foi por motivo de saúde ou desligamento.

- Indicador 8: Cumprir prazo para input de evidências
Descrição: Percentual de evidências imputadas no prazo
····· Meta: 100%

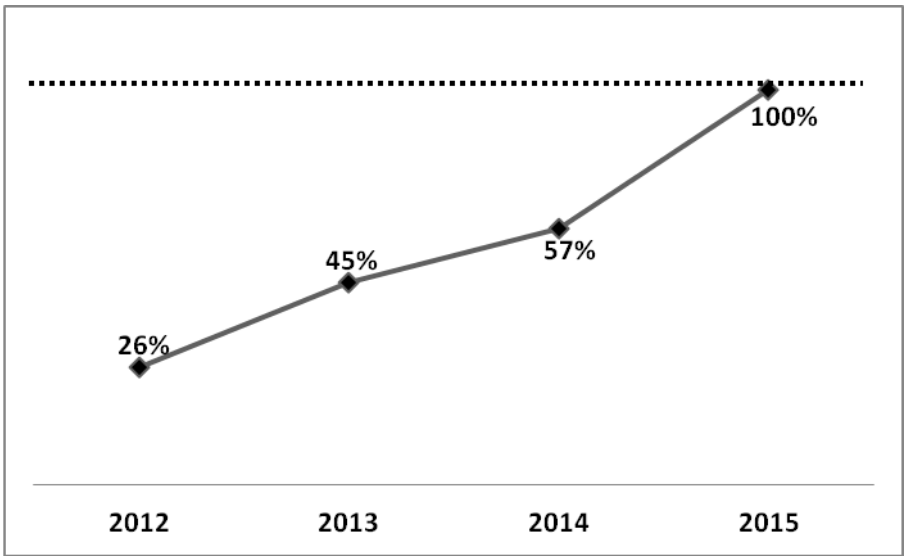

Gráfico 8: Input de evidências dos treinamentos realizados

Fonte: MRS, 2015.

O input de fichas de evidências até 2014 foi realizado grande parte fora do prazo por motivos de atrasos no recebimento, muitas evidências recebidas, falta de informações da turma na evidência, sendo o input manual em uma planilha de Excel realizado por uma única estagiária do setor de treinamentos. Em 2015, as fichas de freqüência foram geradas através do sistema A com os campos das turmas já preenchidas, os inputs eram realizados no próprio sistema por uma analista e uma estagiária e reuniões foram realizadas com os instrutores responsáveis por ministrar os treinamentos. Com isso, 100% das evidências foram imputadas no prazo.

- Indicador 9: Garantir acertividade no input das evidências

Descrição: Percentual de evidências imputadas corretamente

····· Meta: 100%

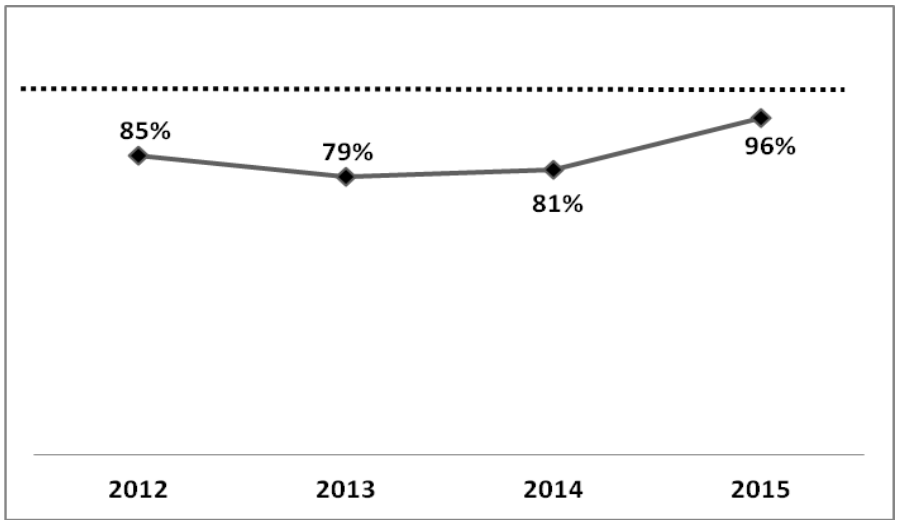

Gráfico 9: Acertividade no input das evidências

Fonte: MRS, 2015.

Até o final do ano de 2014 os indicadores ficaram longe de atingirem a meta de 100%, sendo encontrados vários erros de inputs através de auditorias internas. Dessa forma, erros de planejamentos futuros poderiam e ocorreram, gestores contestavam a veracidade dos dados da planilha com o resultado dos colaboradores.

Em 2015, a acertividade de input das evidências aumentou uma vez que o Sistema A é mais seguro e já direciona alternativas de input nos campos, porém a meta não foi atingida pelo fato do input continuar manual, sendo passível a erros.

- Indicador 10: Garantir satisfação dos treinados em relação ao treinamento realizado
Descrição: Percentual de colaboradores satisfeitos com o treinamento realizado
····· Meta: 95%

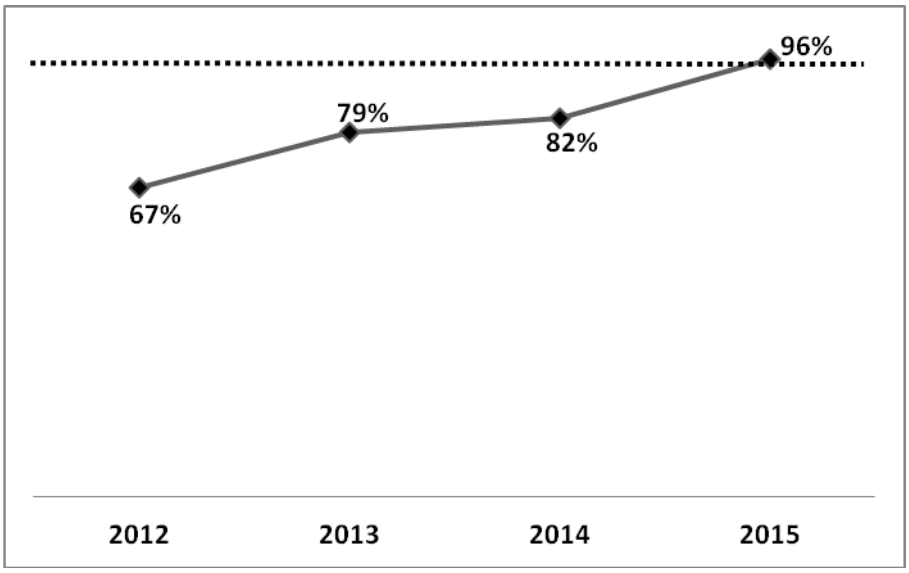

Gráfico 10: Satisfação dos treinados com o treinamento realizado

Fonte: MRS, 2015.

A partir de uma pesquisa de satisfação realizada no final de cada turma os colaboradores avaliam o treinamento em relação ao aprendizado adquirido, logística, infra-estrutura e instrutor. Nos anos de 2012 a 2014, o indicador não atingiu a meta estabelecida, tendo avaliações críticas a partir de problemas que ocorriam nos treinamentos.

Em 2015, a meta foi atingida, pois vários problemas já citados nos resultados dos indicadores anteriores foram eliminados refletindo na satisfação dos colaboradores.

4.1.2 Questionário estruturado

Para fins de comparação, foi aplicado um questionário estruturado aos 10 envolvidos no processo de treinamento da MRS antes (final de 2013) e após um ano de uso do sistema A (Outubro de 2015). Conforme anexo no final do trabalho, o questionário possui uma pergunta principal com 6 tópicos fechados a serem analisados e um espaço aberto opcional para comentários .

Os resultados para cada tópico foram:

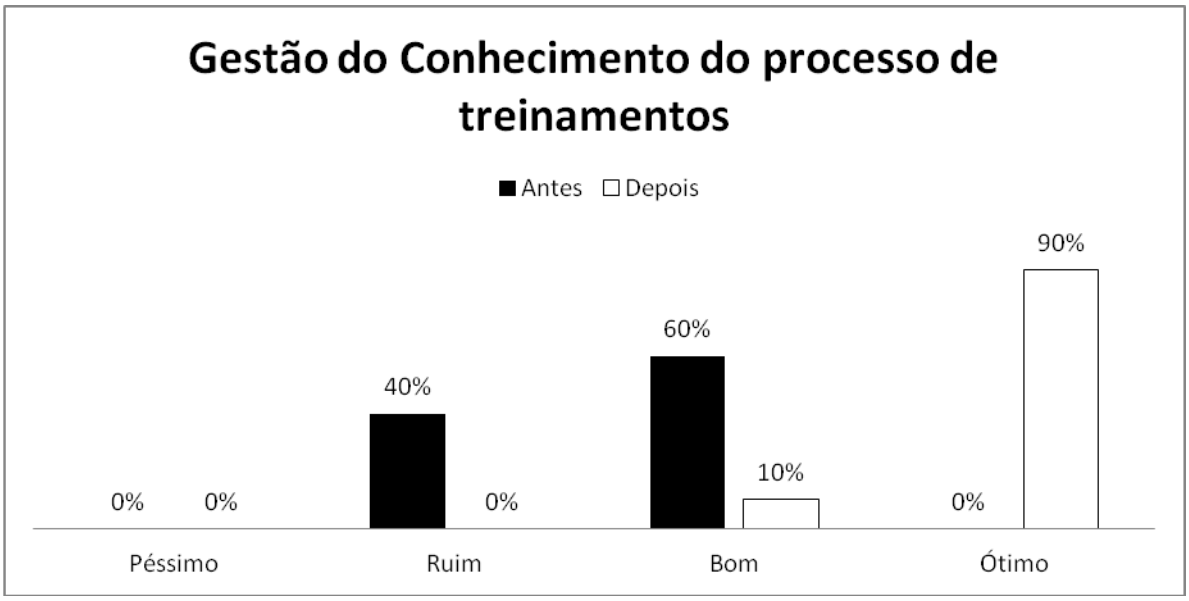

Gráfico 11: Gestão do Conhecimento do processo de treinamentos da MRS

Fonte: MRS, 2015.

Em termos conceituais, Gestão do Conhecimento significa tornar acessível, controlar e manter um gerenciamento integrado sobre as informações, compartilhando as melhores práticas e tecnologias, conforme definido por Orlickas (2010). Segundo o autor utilizando gestão do conhecimento, a empresa diminui os gastos em produtos e começa a investir em capital intelectual, o que tem um melhor custo-benefício, pois o maior capital que a empresa possui é o conhecimento de seus colaboradores.

Tais resultados do gráfico acima são evidenciados através de alguns comentários dos entrevistados. Antes da implantação do sistema: “Cada um tem o conhecimento sobre suas tarefas e procedimentos, mas falta a visão do todo.” “Perdemos muito tempo procurando informações e documentos para realizar uma atividade, quando preciso de uma evidência de treinamento tenho que olhar cada folha entre umas 1000 que está empilhada na área.” Após a implantação do sistema:

“Achei ótimo o sistema conter e organizar todas as informações do processo de treinamentos e a facilidade em encontrar o que eu preciso foi melhor ainda.” “Saber mais o que cada um da minha equipe faz, agregou significativamente para as minhas atividades.”

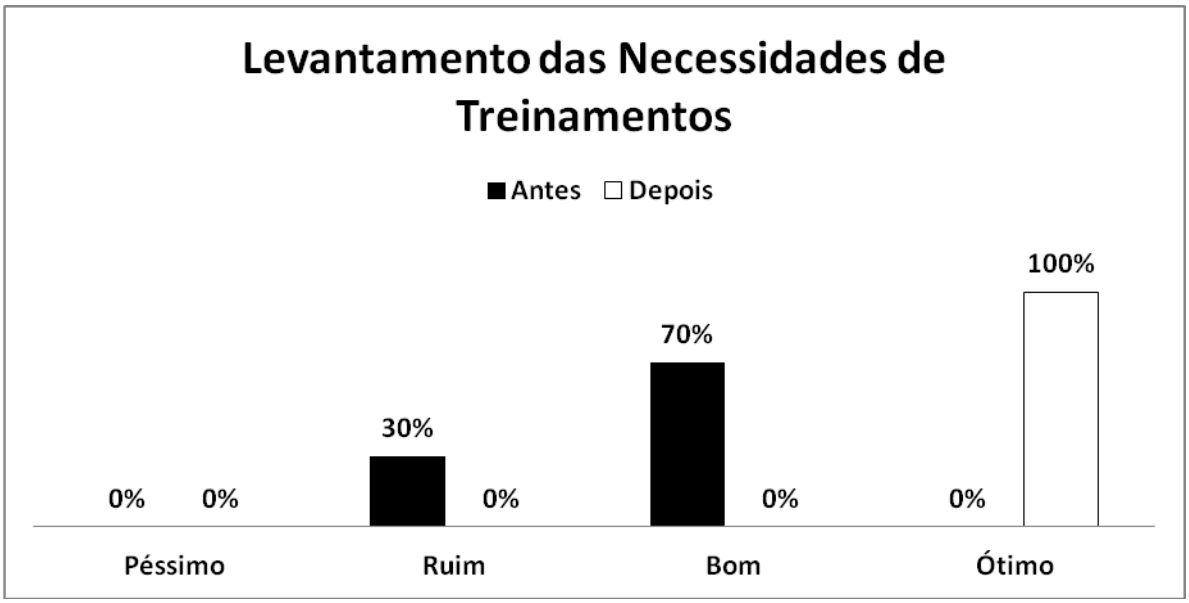

Gráfico 12: Levantamento das Necessidades de Treinamentos

Fonte: MRS, 2015.

Alguns comentários dos entrevistados antes da implantação do sistema foram: “A planilha do LNT é muito complexa e de difícil entendimento, se por algum motivo a Analista responsável não se encontra, fica impossível obter a informação que preciso.” “Recebemos reclamações que a planilha não é confiável e contém informações redundantes, uma vez que não é atualizada diariamente.” “LNT é uma das etapas mais importantes pois é o *start up* do processo, é necessário revisar o processo e dar um foco maior.”

Já após a implantação do Sistema A, segundo os entrevistados “Achei de grande valia a idéia de realizarmos um treinamento sobre a ferramenta LNT, foi muito benéfico.” “Agora sim conseguimos entender e utilizar o LNT via sistema, além de não termos mais o problema de atraso na entrega do mesmo.” “Com as mudanças realizadas no LNT, o processo está redondo identificando as necessidades a partir da análise organizacional, análise das tarefas e atividades e análise individual.”

Além da implantação do sistema e reestruturação da etapa, o setor envolveu a equipe para um projeto com foco na introdução de novas tecnologias, ferramentas ou equipamentos voltados para visão futura das necessidades de um colaborador. O projeto está até então na sua fase inicial.

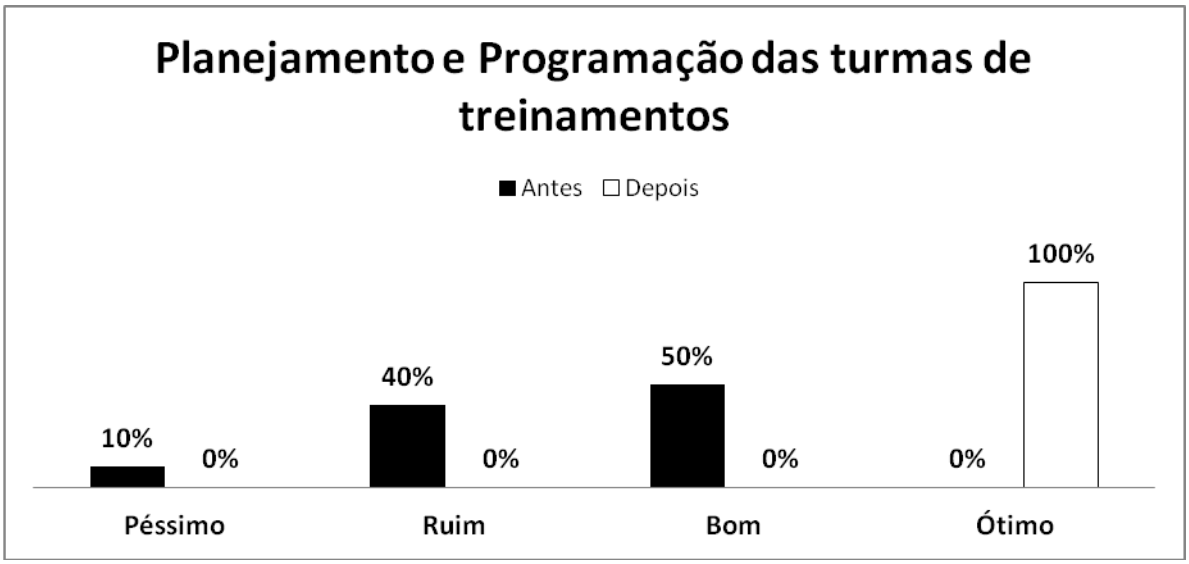

Gráfico 13: Planejamento e Programação das turmas de treinamentos da MRS

Fonte: MRS, 2015.

Para a analista de Planejamentos da MRS, planejar possibilita perceber a realidade, avaliar os caminhos e construir um referencial futuro antecipando os resultados esperados. Segundo a mesma, planejar requer atenção, visão do todo, organização e tomada de decisão imediata e um sistema dinâmico que auxilie em tudo isso, o que até então deixava a desejar (ENTREVISTADO 04, 2015).

Conforme os resultados do gráfico, o planejamento do setor não estava sendo consistente com o que deveria ser. De acordo com os comentários as reclamações se resumem em planejamento inadequado, erros na planilha, alterações freqüentes de informações e atrasos na divulgação do PTA. Após a implantação do sistema alguns comentários dos entrevistados foram: “É incrível como realizar um bom planejamento impacta positivamente nos resultados dos treinamentos.” “Após a nova ferramenta PTA, o planejamento foi entregue antes do prazo e as turmas canceladas por planejamento inadequado não existem mais.” “Investir tempo no planejamento reduz custos na execução, e isso é o que tem ocorrido após a reestruturação dessa etapa.”

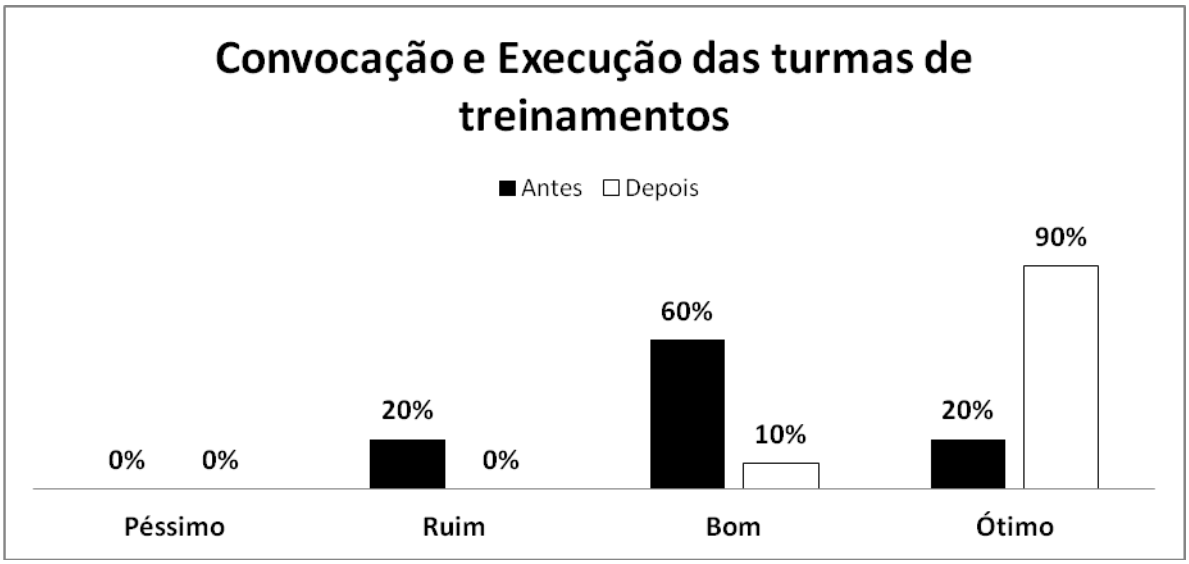

Gráfico 14: Convocação e Execução das turmas de treinamentos da MRS

Fonte: MRS, 2015.

No ponto de vista de Marras (2001, p. 157), "a execução do treinamento é a aplicação prática daquilo que foi planejado e programado para suprir as necessidades de aprendizagem detectadas na organização". Levando em consideração o que o autor comenta e os resultados do gráfico 13, entende-se que, antes da implantação do sistema A, um planejamento ineficiente refletiu em uma execução também ineficiente. Já após a implantação do sistema A, evidenciado pelo gráfico 14, a etapa de convocação e execução e foi avaliada positivamente.

Segundo um dos entrevistados as convocações eram enviadas com informações incorretas e atrasadas o que resultava em aderências baixas, cancelamentos, reclamações dos gestores entre outros e que em 2015 através do sistema por ser mais seguro e as programações realizadas automaticamente esse problema foi solucionado (ENTREVISTADO 05, 2015). Foi registrado também que os instrutores não estavam seguros quanto às orientações em casos excepcionais e após a implantação do sistema, o setor realizou um fórum com estes com todas as informações pertinentes a uma turma de treinamento (ENTREVISTADO 01, 2015).

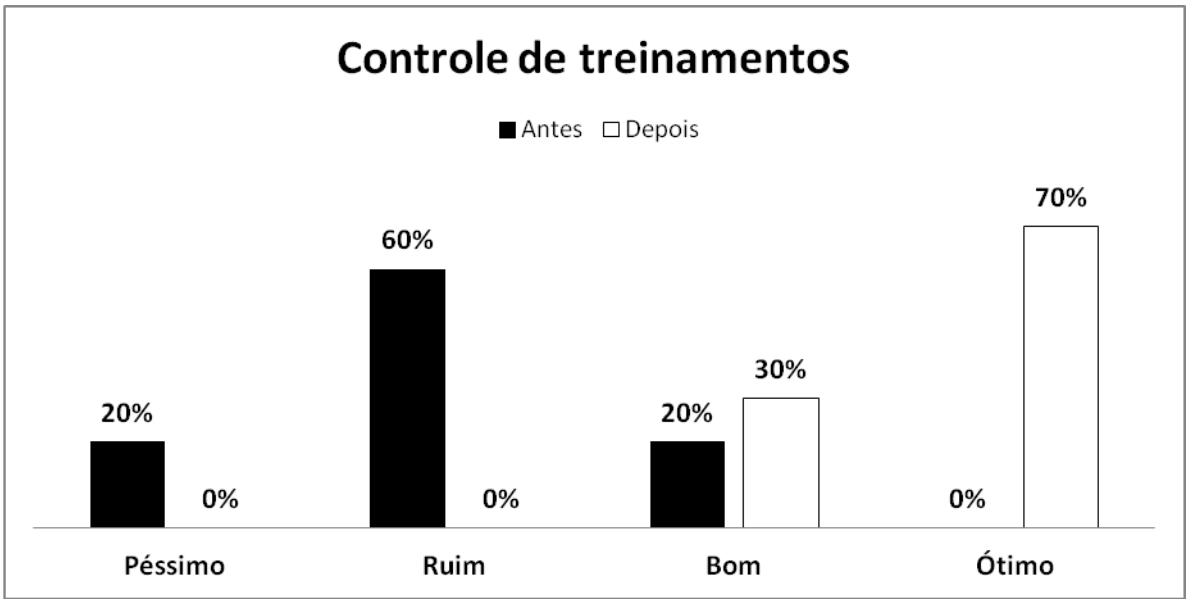

Gráfico 15: Controle de treinamentos da MRS

Fonte: MRS, 2015.

"Um dos maiores problemas do setor de treinamentos são as evidências, além de ser estocada no salão uma numerosa quantidade de papéis, as informações não são tão confiáveis já que são registradas manualmente.", alegou Entrevistado 03 (2013).

Outro registro foi que o prazo para input dessas evidências raramente era cumprido o que trazia vários problemas para o setor e para os gestores. Em um dos questionários de 2015 foi abordado que um grande avanço foi disponibilizar as evidências digitalizadas no sistema e que os inputs foram realizados nos prazos.

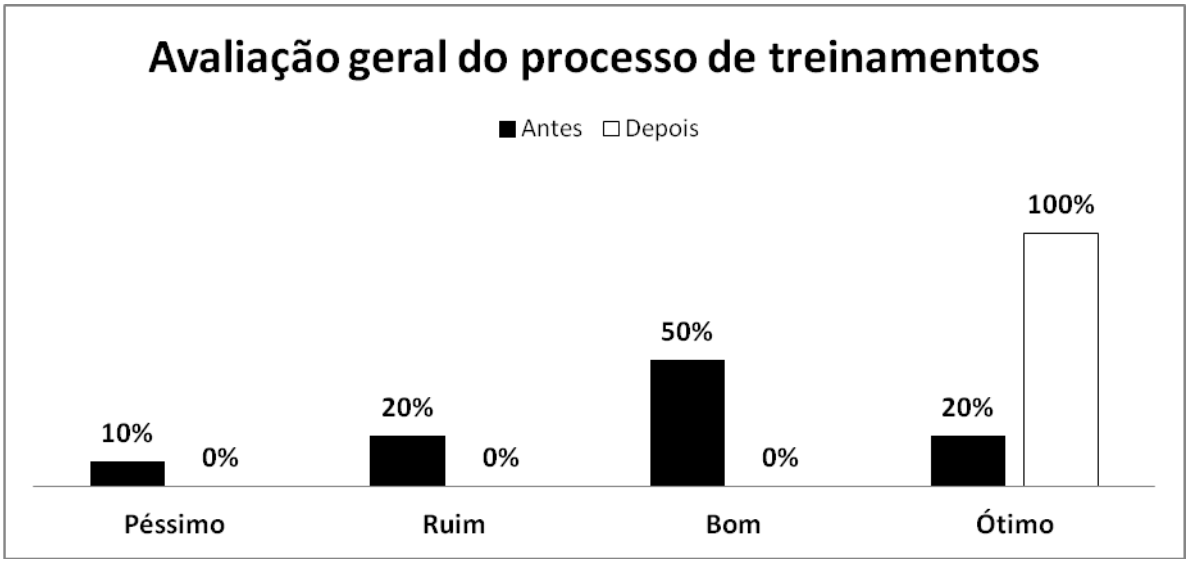

Gráfico 16: Avaliação geral do processo de treinamentos da MRS

Fonte: MRS, 2015.

De acordo com o gráfico acima, após a implantação do sistema A o processo de treinamentos melhorou significativamente. Em dois questionários, um avaliado em 213 e o outro em 2015, encontramos os seguintes comentários, respectivamente: “ O processo de treinamentos é um ciclo repetitivo mas que ocorrem situações diferenciados a todo instante, o que precisamos no momento é ter um objetivo comum e compartilharmos nossas tarefas para lidarmos com os problemas” “Foi ótima essa mudança que ocorreu no setor, agora sim temos uma equipe sincronizada e treinada o suficiente para esbanjarmos sucesso para empresa.”

Outro comentário de grande relevância para o trabalho foi: “As vezes pensamos que mudar nossas opiniões, tarefas e execuções é o fim e vai ser muito difícil, mas cheguei a conclusão que pequenos detalhes fazem toda a diferença. O setor está mais motivado, decidido, flexível e organizado, e com isso refletimos ótimos resultados nesse ano de 2015.”

4.2 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Diante do que foi apresentado nesse capítulo, pode-se afirmar que os efeitos da implantação do sistema A no processo de treinamentos de pessoas da MRS Logística S.A foram positivos e de grande impacto para a empresa. Problemas críticos e freqüentes como atrasos, planejamentos inadequados, baixa aderência nas turmas, cancelamentos e insatisfação dos gestores e colaboradores foram sanados sendo considerados a partir de então como exceções.

Evidencia-se que juntamente com a implantação do sistema A, o processo recebeu uma nova estruturação e várias tarefas, procedimentos, informações e detalhes que antes eram considerados rotinas foram discutidos, repensados e avaliados para fim de excelência do processo. Fóruns com gestores, fornecedores e instrutores foram realizados e também contribuíram para o sucesso da mudança.

Uma das etapas mais importantes do processo de treinamentos, planejamento, recebeu uma atenção especial e mudanças estratégicas quanto às programações das turmas foram alinhadas e realizadas no ano de 2015. Custos com planejamentos ineficientes, retrabalhos e imprevistos entre outros foram eliminados, refletindo cumprindo o planejamento orçamentário de treinamentos.

Verifica-se que em 2014 a partir dos resultados dos indicadores, mesmo o setor de treinamentos atuando no processo antigo, uma vez que o sistema A estava sendo implantado, o desempenho melhorou significativamente. Isso porque após a iniciativa da mudança, a equipe

envolvida mais motivada, animada e pró-ativa se comprometeu e se esforçou para alcançar seus objetivos e metas.

Outro benefício da implantação do sistema A evidenciado em indicadores do setor de treinamentos não abordados nesse trabalho, é que o processo discutido passou a ser cada vez mais descentralizado e participativo estabelecendo um alinhamento entre os participantes por um objetivo comum.

Por fim, a partir dos resultados alcançados tanto com os indicadores quanto o questionário aplicado, se finda que o sucesso na mudança no processo de treinamentos da MRS não se remete apenas a implantação do Sistema A, mas a junção entre este e a atitude e o comprometimento do setor em apostar em uma nova estruturação para melhoria contínua de seu processo, e consequentemente persistirem a ser uma empresa competitiva.

5. CONCLUSÕES

Ser uma organização competitiva hoje tem uma acepção diferente de dez anos atrás, qualidade e eficiência deixaram de serem características e passaram a ser questão de sobrevivência. Há dez anos, a função e o significado do treinamento eram outros, atualmente ele está diretamente ligado aos resultados desejados pelas organizações (PORTER, 2004).

À medida que as organizações se dedicam a atingir seus objetivos, indicadores de desempenho são utilizados para avaliar, controlar e melhorar os aspectos relacionados a planejamento, processos internos, rentabilidade e satisfação de clientes e colaboradores.

A MRS Logística S.A tem suas políticas de Recursos Humanos, alinhadas a estratégia da empresa com foco no cliente. E quando mencionado 'cliente', a empresa entende como internos e externos, pois de acordo com sua filosofia, focar no cliente interno estar-se-á focando no cliente externo (MRS, 2015). Dessa forma, é indispensável capacitar e motivar seus colaboradores.

Um ponto que merece destaque neste trabalho é a quebra de paradigma que o setor de treinamentos da MRS enfrentou. Implementar qualquer tipo de mudanças nas quais a organização não está familiarizada, é algo que a torna destaque entre as empresas no mercado mundial.

Tomando por base as condições empregadas neste trabalho, pode-se concluir que o objetivo do presente estudo foi alcançado, tendo em vista que as análises apontaram resultados compatíveis entre os indicadores de desempenho e o questionário aplicado, sendo ambos em defesa da implantação do sistema A no processo de treinamentos da empresa.

A proposta para a empresa e que merece destaque é, as evidências de treinamentos deixarem de ser imputadas manualmente já que a demanda é alta e passível a erros de digitação.

Findado o estudo ratifica-se a importância em conectar a disciplina Gestão de Pessoas e as organizações para que a teoria aproxime-se o máximo possível da prática, uma vez que os conceitos, especulações e princípios sobre recursos humanos nem sempre relatam o que acontece na realidade das empresas.

REFERÊNCIAS

ANDREOTTI, Adriana; BALERONI, Flávia H.; PAROSHI, Vanessa H. B.; PANZA, Sandra Geres Alves. **Importância do treinamento para manipuladores de alimentos em relação à higiene pessoal**. Iniciação Científica. Cesumar. 2003, Vol. 05 n.01, pp. 29 – 33.

AQUINO, Cleber Pinheiro. **Administração de Recursos Humanos**: uma introdução. São Paulo: Atlas, 1980.

BARRETO, Yara. **Como Treinar Sua Equipe**. Editora Quality mark, 1985.

BEAL, Adriana. **Gestão estratégica da informação: como transformar a informação e a tecnologia da informação em fatores de crescimento e de alto desempenho nas organizações**. São Paulo: Atlas, 2004.

BEZERRA, Luiz Henrique. **Levantamento das Necessidades de Treinamentos.** S/L: S/E, 2012. Disponível em: <http://empreenderparatodos.com.br/levantamento-das-necessidades-de-treinamentos>. Acessado em: 06 jun.2015.

BOOG, Gustavo. **Manual de treinamento e desenvolvimento**: um guia de operação. São Paulo: Makron Books, 2001

CARDOSO, Mauricio Farias; PAGNO,Rosane Rodrigues; BERNARDI, Simone Spirelli.**Investir em Pessoas é um bom negócio**. São Paulo, 2003.

CARVALHO, A.V. **Treinamento**: princípios, métodos e técnicas. São Paulo: Pioneira, 2001.

CHIAVENATO, I. **Gerenciando Pessoas**: o passo decisivo para a administração participativa. 2. ed. São Paulo: Makron Books, 1994.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 6ª tiragem. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CHIAVENATO, I**. Recursos Humanos.** 6. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos**: Edição Compacta. São Paulo: Atlas, 2002.

CORRÊA, H. L. e C.A. **Administração de Produção e Operações**. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 2006.

CROOM, S. R.; ROMANO P.; GIANNAKIS, M. Supply Chain Management: **A Literature Review and Taxonomy**. European Journal of Purchasing and Supply Management, v. 6, n. 1, p. 67-83, 2000.

DEPOINT, C.M.; ECKERT, C.; AZAMBUJA, J.L.B ; **Estratégia para construção de indicadores para avaliação da sustentabilidade e monitoramento de sistemas**. Agroecologia e Desenvolvimento Rural Sustentado, Porto Alegra, v.3, n.4, out/dez 2002.

Documento Institucional RH/Gerência de Treinamento e Desenvolvimento – MRS Logística S. A. 2015.

FERREIRA, Paulo Pinto. **Administração de Pessoal**: relações industriais. 5.ed.São Paulo: Atlas, 1979.

FRIEDMAN, Brian; HATCH, James; WALKER, David M. **Capital Humano**. São Paulo: Futura, 2000.

GARAY, A. B. S. (1997). **As diferentes fases do processo de qualificação: Algumas dimensões esquecidas**. Revista de Administração, 32(3), 52-61.

GIACOBBO, E. M. **Ações implementadas a partir do mapeamento de competências no setor de produção**: o caso da cia. Iguaçu de café solúvel. 2005. 117 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Ponta Grossa, 2005.

GIL, A.C. **Gestão de Pessoas**: enfoque nos papéis profissionais. São Paulo: Atlas, 2001.

HARTLEY, Kenneth M. e NORRIS, Grant. **E-Business e ERP**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

JUNG, C. F. **Metodologia científica**: ênfase em pesquisa tecnológica. 2004. Disponível em: < http://www.jung.pro.br/moodle/course/view.php?id=9>. Acesso em: 10 ago. 2015.

LACOMBE, Francisco. **Teoria geral da administração**. Saraiva, 2009.

LARRY, Dack. **Effects of training**. New York, 2009.

MACIAN, M.L. **Treinamento e Desenvolvimento de Recursos Humanos**. 2 ed. São Paulo: EPU, 1987.

MARRAS, J. P. **Administração de Recursos Humanos:** Do Operacional ao Estratégico. 4. ed. São Paulo: Futura, 2001.

MARTINS, R. A. **Sistemas de medição de desempenho: um modelo para estruturação do uso**. 1999. 269 f. Tese (Doutorado em Engenharia), Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, São Paulo. 1999.

MARTINS, R. A. e MIRANDA, R. A. M. **Fatores que afetam o suporte da medição de desempenho para o processo de melhoria contínua**: estudos de caso em empresas certificadas ISO 9001: um estudo de caso. In: Simpósio de Engenharia de Produção, 12. 2005, Bauru. Anais... Bauru: SIMPEP, 2003.

MENDES, L. **Treinamento**. Treinar RH. Belo Horizonte, 2008. Disponível em: >http://www.treinarh.com.br/rhpos/treinamento.htm<. Capturado em 01 jun,2015.

MIGUEL, P.A.C (Organizador). **Metodologia de pesquisa em engenharia de produção e gestão de operações**. Rio de Janeiro: Elsevier,2010.

MILKOVICK, George e BOUDREAU, John. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas. 2000.

MINICUCCI, A. **Psicologia Aplicada à Administração**. 5ª edição. São Paulo: Atlas, 1995.

MOURA, M. A. P.; NICKEL, D. C. **Gestão Capital Humano, Gestão de Pessoas.** Fae Business School. Associação Franciscana de Ensino Senhor Bom Jesus. Curitiba, 2002.

MRS. **A Empresa**: apresentação Institucional. Disponível em: <http://www.mrs.com.br/interna.php?nomPagina=aempresa/apres_institucional.php&IdSecao=0>. Acesso em: 05 de junho de 2015.

MÜLLER, C. J; CORTIMIGLIA, M. N.; GABRIELLI, L. V.; KAPPEL, A. M. **Gerenciamento de processos e indicadores em educação à distância**. In: Encontro Nacional de Engenharia de Produção, 23, 2003, Ouro Preto. Anais... Porto Alegre: ABEPRO, 2003.

MÜLLER, C. J. **Modelo de Gestão Integrando Planejamento Estratégico, Sistemas de Avaliação de Desempenho e Gerenciamento de Processos (Meio – Modelo de Estratégia, Indicadores e Operações)**. 2003. 292 f. Tese (Doutorado em Engenharia), Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Rio Grande do Sul. 2003.

_____. **NBR 6027**: informação e documentação - sumário - apresentação. Rio de Janeiro 2003a.
_____. **NBR 10520**: informação e documentação - citações em documentos - apresentação. Rio de Janeiro, 2002b.
_____. NBR **12225**: informação e documentação - lombada - apresentação. Rio de Janeiro, 2004.
_____. **NBR 14724**: informação e documentação - trabalhos acadêmicos - apresentação. Rio de Janeiro, 2002c.

NEVES JR., L. T. das. **Aplicação dos conceitos de educação a distância ao treinamento**: um estudo de caso em uma rede de farmácias. 2002. 123 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2002.

O´BRIEN, J. A. MARAKAS, George M. **Administração de Sistemas de informação**: uma introdução. 13ª Ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2008.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Sistemas de informações gerenciais.** São Paulo: Atlas, 1992.

OLIVEIRA, C. R. I. **Um estudo sobre a medição de desempenho organizacional nas concessionárias de veículos automotores localizadas na região metropolitana do Recife**. 2006. 269 f. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis), Programa Multiinstitucional e Inter-Regional de Pós-Graduação em Ciências Contábeis, Recife. 2006.

OLIVEIRA, Djalma P. R. **Planejamento**: conceitos, metodologia, práticas. 24. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

ORLICKAS, Elizen da. **Modelos de gestão**: das teorias da administração à gestão estratégica. São Paulo: IBPEX, 2010.

PEREZ, G. **Adoção de inovações tecnológicas: um estudo sobre o uso de sistemas de informação na área de saúde**. Tese (Doutorado) – Departamento de Administração, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, 2006.

PEREZ,Gilberto; SANTOS, Cidnei de Souza; VIEIRA,Luis Felipe Nunes;JR, Alberto de Medeiros. **Sistemas Informação Gerencial (SIG) e suas Características**: um Estudo com Empresas da Área Têxtil, Universidade de São Paulo, 2001.

PONTUAL, M. **Evolução do treinamento empresarial** in BOOG, G.G. (Coord.). Manual de treinamento e desenvolvimento: Associação Brasileira de Treinamento e Desenvolvimento. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 2001. p. 1-12.

PORTER, Michael E. **Estratégia Competitiva**. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional**. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

SAMPAIO, Sylvia Lopo**. Levantamento de Necessidades de Treinamentos.** Escola Brasileira de Administração Pública. Rio de Janeiro, 2001.

SILVA, Fátima Cristina Nóbrega. **Avaliação do programa de treinamentos.** Belo Horizonte, 2008. Disponível em: >http://rh.com.br/treinamento/artigos<. Capturado em 03 jun.2015.

Site da Coordenação do Curso de Engenharia de Produção da UFJF. Disponível em: < http://www.ufjf.br/engenhariadeproducao/files/2010/05/manual_para_elaboracao_TCC.pdf>. Acesso em: 10 jun.2015

SOARES, Carla Rocha**. Análise do programa de treinamento e desenvolvimento das Lojas Renner**. Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2002.

SOUZA, C. A.; SACCOL, A. Z. **Sistema ERP no Brasil**: teoria e casos. São Paulo: Atlas, 2003.

SOUZA, V.P. **Manual de elaboração de trabalhos acadêmicos**. Juiz de Fora: Editora UFJF, 2008. Disponível em: http://www.ufjf.br/biblioteca/servicos-e-produtos/normalizacao-2/. Acessado em: 10 mai.2014.

STAIR, Ralph M.; REYNOLDS, George W. **Princípios de Sistemas de Informação**: Uma Abordagem Gerencial. 9ª Ed. São Paulo: Cengage, 2010.

TACHIZAWA Taheski; FERREIRA, Victor Cláudio Paradela; FORTUNA, Antônio Alfredo Mello. **Gestão com pessoas**: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios. 2 ed. Rio de Janeiro: FGV, 2001.

TONELLI, M. J.; LACOMBE, B. M. B.; CALDAS, M. P. **Manual de Gestão de Pessoas e Equipes**: Estratégias e Tendências, volume 1. São Paulo: Editora Gente, 2002.

TURBAN, E.; LEIDNER, D.; MCLEAN, E.; WETHERBE, J. **Information Technolgy for management** – transforming organizations in the digital economy. John Wiley & Sons, Inc, 2007.

VERGARA, S. C.. **Gestão de Pessoas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

ANEXO 1 – QUESTIONÁRIO ESTRUTURADO

ROTEIRO DE PESQUISA					
LEGENDA:	P- Péssimo; R- Ruim; B - Bom; O - Ótimo				
Pergunta principal: Como está o processo de treinamentos em cada item?					
N°	**QUESTÕES**	**P**	**R**	**B**	**O**
1	**Gestão do Conhecimento do processo de treinamentos**				
	Comentários:_____				
2	**Levantamento das Necessidades de Treinamentos**				
	Comentários:_____				
3	**Planejamento e Programação das turmas de treinamentos**				
	Comentários:_____				
4	**Convocação e Execução das turmas de treinamentos**				
	Comentários:_____				
5	**Controle de treinamentos**				
	Comentários:_____				
6	**Avaliação Geral do processo de treinamentos**				
	Comentários:_____				

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA
FACULDADE DE ENGENHARIA

Termo de Declaração de Autenticidade de Autoria

Declaro, sob as penas da lei e para os devidos fins, junto à Universidade Federal de Juiz de Fora, que meu Trabalho de Conclusão de Curso do Curso de Graduação em Engenharia de Produção é original, de minha única e exclusiva autoria. E não se trata de cópia integral ou parcial de textos e trabalhos de autoria de outrem, seja em formato de papel, eletrônico, digital, áudio-visual ou qualquer outro meio.
Declaro ainda ter total conhecimento e compreensão do que é considerado plágio, não apenas a cópia integral do trabalho, mas também de parte dele, inclusive de artigos e/ou parágrafos, sem citação do autor ou de sua fonte.
Declaro, por fim, ter total conhecimento e compreensão das punições decorrentes da prática de plágio, através das sanções civis previstas na lei do direito autoral[1] e criminais previstas no Código Penal[2], além das cominações administrativas e acadêmicas que poderão resultar em reprovação no Trabalho de Conclusão de Curso.

Juiz de Fora, 17 de Fevereiro de 2016.

Dayane dos Santos	200949027
NOME LEGÍVEL DO ALUNO (A)	Matrícula
Dayane Santos	106.349.526-17
ASSINATURA	CPF

[1] LEI N° 9.610, DE 19 DE FEVEREIRO DE 1998. Altera, atualiza e consolida a legislação sobre direitos autorais e dá outras providências.
[2] Art. 184. Violar direitos de autor e os que lhe são conexos: Pena - detenção, de 3 (três) meses a 1 (um) ano, ou multa

DECLARAÇÃO DA EMPRESA

Declaro para os devidos fins, que **Dayene dos Santos** estagiária da empresa **MRS Logistica S.A** possui autorização para divulgar o nome da empresa bem como dados não confidenciais na elaboração de seu trabalho de conclusão de curso apresentado a Faculdade de Engenharia da Universidade Federal de Juiz de Fora, como requisito parcial para a obtenção do título de Engenheiro de Produção.

Juiz de Fora, 16 de Abril de 2015.

Simone de Souza Nazareth

Responsável da Empresa

(carimbo da empresa)

Simone de Souza Nazareth
GERENTE DE TREINAMENTO
E DESENVOLVIMENTO
MRS LOGÍSTICA S/A.