

# EFETIVIDADE DOS TREINAMENTOS EM EMPRESAS CERTIFICADAS: UM ESTUDO DE CASO EM UMA FÁBRICA DE MÁQUINAS INDUSTRIAIS NA REGIÃO OESTE DO PR

Josiane Barbosa<sup>1</sup>  
Rúbia Nara Rinaldi<sup>2</sup>

**RESUMO:** Este artigo tem por objetivo analisar as práticas das organizações com certificação ISO 9001:2008, no que diz respeito à gestão do setor de treinamentos e sua efetividade. Esta análise foi realizada através do estudo de caso das práticas da empresa EBS – Fábrica de Máquinas Industriais Ltda, situada no município de Quatro Pontes-PR. Os dados e informações foram obtidos através de questionários aplicados aos colaboradores, entrevistas com os responsáveis pelos diversos setores da empresa, observação e análise documental. A observação realizada denota que a organização possui o seu departamento de treinamentos bem estruturado e os colaboradores encontram-se satisfeitos com os resultados alcançados. No entanto, ainda existem ações que podem maximizar o retorno apresentado pelo setor a fim de garantir a melhoria contínua do processo, bem como a constante qualificação dos colaboradores e, conseqüentemente maior qualidade ao produto final da organização.

**PALAVRAS-CHAVE:** certificação, treinamentos, qualificação.

**ABSTRACT:** This article aims to analyze the practices of organizations with ISO 9001:2008, with regard to sector management training and its effectiveness. This analysis was performed using the case study of business practices EBS - Equipments Ltda, located in the municipality of Quatro Pontes-PR. Data and information were obtained through questionnaires to employees, interviews with those responsible for various sectors of the company, observation and document analysis. The results indicates that the organization has its training department well structured and employees are satisfied with the results. However, there are actions that can maximize the return submitted by the industry to ensure continuous improvement process, and the continuing qualification of employees and therefore higher quality final product of the organization.

**KEYWORDS:** certification, training, qualification.

---

<sup>1</sup> Aluna do curso de Especialização em Assessoria Executiva da UNIOESTE, Campus de Toledo. Graduada em Administração de Empresas pela UNIOESTE, Campus de Marechal Cândido Rondon. E-mail: josianebarbosag@yahoo.com.br.

<sup>2</sup> Doutora em Engenharia de Produção pela UFSCar. Bacharel em Secretariado Executivo Bilíngüe e Coordenadora do Curso de Secretariado Executivo Bilíngüe da UNIOESTE, Campus de Toledo. Líder do Grupo de Pesquisa em Secretariado Executivo Bilíngüe. Rua da Faculdade, 645. Jardim La Salle, Toledo – Pr. E-mail: rubiarinaldi@yahoo.com.br

## 1 INTRODUÇÃO

As transformações ocorridas nas últimas décadas tornaram o ambiente dos negócios complexo e dinâmico, marcado pelo forte componente concorrencial. Assim, as organizações precisam buscar constantemente diferenciais que as façam permanecer no mercado de maneira consistente.

Neste sentido, um fator que pode ser considerado relevante para os empreendimentos é a certificação, pois ela permite, através da análise constante dos processos da empresa, que os mesmos apresentem qualidade e responsabilidade, o que para o cliente é visto muitas vezes como garantia de satisfação de suas necessidades. Entre as certificações disponíveis, está a ISO 9001:2008 – Sistema de Gestão da Qualidade, que visa a padronização dos processos das organizações, almejando o aumento da qualidade do produto final.

Para que as empresas mantenham os certificados alcançados, faz-se necessário que cumpram exigências normativas, tais como treinamentos periódicos, o preenchimento e controle de registros, documentos de procedimentos padronizados, planejamento, o registro e a avaliação de treinamentos, dentre outras. Entretanto, percebe-se que, muitas vezes, estes procedimentos podem ser vistos dentro das organizações apenas como parte da burocracia, sem que se observe a real necessidade e a efetividade dos mesmos.

Desta forma, o presente artigo busca analisar dentre as diversas exigências da referida norma, o papel efetivo do setor de treinamentos em empresas com certificação ISO 9001:2008, afinal, eles fazem parte de uma exigência normativa e devem ser realizados periodicamente.

Esta análise será realizada através do estudo de caso de uma fábrica de máquinas industriais localizada na região oeste do Paraná. A empresa atua na área de produção de equipamentos para fecularias e possui o certificado ISO 9001:2008 - norma que visa a padronização dos processos dentro das organizações, a fim de que mantenham um nível adequado de qualidade, garantindo desta forma a satisfação de seus clientes. Observa-se que a empresa foco deste estudo recebeu sua certificação

em novembro de 2004, tendo passado por processo de re-certificação em fevereiro de 2008.

Assim, neste estudo pretende-se observar como são conduzidos os treinamentos na empresa analisada e identificar se a sua avaliação de eficácia atende às necessidades da mesma, observando os métodos adotados para a realização dos treinamentos, identificando de que forma são desenvolvidos e avaliados e qual o seu real resultado para a organização.

A relevância desta pesquisa se dá em virtude da percepção de que o conhecimento é fator fundamental para o desenvolvimento dos colaboradores e este é adquirido ou repassado dentro das organizações, além de outras formas, através dos treinamentos organizacionais internos ou externos.

Assim, faz-se necessário verificar a real aplicabilidade dos treinamentos dentro dos setores da organização, buscando-se perceber de que forma as exigências normativas são tratadas internamente, a fim de verificar se os mesmos são realizados apenas como cumprimento ao requisito da norma, ou se garantem real eficácia aos processos da organização.

Para tanto, este artigo encontra-se dividido em cinco seções. Nesta primeira seção, além da caracterização do problema de pesquisa, é apresentado o objetivo deste estudo. Na sequência, rapidamente são discutidas algumas especificidades dos treinamentos e seu papel na certificação. Na terceira seção apresenta-se a metodologia utilizada para o desenvolvimento da pesquisa e na quarta seção verifica-se os resultados do estudo. Finalmente, na quinta seção são realizadas as considerações finais do artigo.

## **2 OS TREINAMENTOS E O SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE: ISO 9001:2008**

Diversos fatores têm contribuído para a disseminação dos processos de certificação, dentre eles destaca-se o aumento da cobrança por parte do mercado de forma geral, que busca empresas que possam comprovar altos padrões de qualidade, estabelecidos por entidades reconhecidas, na fabricação de seus produtos.

Observa-se que a partir do momento que a empresa é certificada, impreterivelmente ocorre um processo de profundas mudanças em sua forma de trabalho. De início isso pode causar estranheza ou mesmo insatisfação dos colaboradores, mas após a internalização dos conceitos adotados, as atividades que dizem respeito à gestão da qualidade passam a fazer parte da rotina da grande maioria deles.

Para que as empresas adquiram a primeira certificação e posteriormente mantenham a conquista, é preciso que alguns requisitos sejam cumpridos, dentre os quais encontram-se os processos de treinamento. De acordo com descrito na Norma ISO 9004:2000 - que apresenta diretrizes para que as exigências da ISO 9001:2008 sejam cumpridas com maior facilidade, quando se fala em conscientização e treinamento, tem-se que “o objetivo é proporcionar às pessoas conhecimentos e habilidades que, em conjunto com a experiência, melhorem sua competência” (ISO 9004:2000, p. 15).

Entende-se desta forma que os treinamentos devem ser utilizados pelas organizações para que seja aplicado o conceito de melhoria contínua dos processos, o que, por conseguinte, garantirá a maior qualidade do produto final.

Assim, é preciso que os gestores organizacionais se conscientizem de que treinamentos não podem ser vistos apenas como custo, quando se prima por qualidade de produtos e capacitação de colaboradores, mas como investimento que trará retorno posterior às empresas. Guimarães (2008, p. 73) afirma que “o treinamento é um investimento e não uma despesa, e que, portanto, deve ser desenvolvido com o objetivo de obter resultados significativos e mensuráveis”.

Considera-se deste modo que, quando realizadas, essa forma de qualificação deve trazer não apenas resultados subjetivos às organizações, verificados através da assimilação de conhecimentos que se mantêm no nível tácito, mas devem ser passíveis de mensuração sob qualquer forma, tornando-os mais eficazes, já que analisados como modo de conhecimento explícito.

Em muitos casos a avaliação de eficácia do treinamento, levando-se em conta dados como retorno do investimento e custo-benefício em relação à qualidade de trabalho do colaborador, não é realizada. Assim, considera-se eficaz, ou não a

qualificação, apenas por informações em relação ao conhecimento adquirido durante sua realização. É preciso que a avaliação seja feita de forma criteriosa com informações que agreguem valor à empresa, em relação aos resultados alcançados através da realização de determinados programas de treinamento.

Sabe-se, que não é possível a realização deste tipo de avaliação em todos os casos, para todos os tipos de treinamento. No entanto, nos externos, quando os colaboradores têm por objetivo adquirir conhecimentos específicos para a sua atuação na empresa, estas informações deveriam ser levadas em conta.

### **3 METODOLOGIA**

A presente pesquisa é classificada como um estudo de caso. No que se refere aos objetivos, a pesquisa, de acordo com Cooper e Schindler (2003, p. 31), se enquadra em um estudo descritivo, que busca “questões relacionadas à quantidade, custo, eficiência, eficácia e adequação”.

Quanto aos procedimentos para o levantamento de dados da pesquisa, foram utilizadas a observação direta, aplicação de questionários aos colaboradores, realização de entrevistas com os dirigentes, e ainda, consulta aos dados documentais da empresa, visando proporcionar fidedignidade das informações com a realidade vivida na organização.

Para a obtenção dos resultados, foram levantadas informações através de entrevistas junto à diretora administrativa da empresa, coordenadora do departamento de treinamentos e coordenadora do setor de qualidade.

Foram aplicados também questionários aos colaboradores da organização. Dos 96 colaboradores que a empresa possui, 74 estavam presentes no dia da aplicação dos questionários. Os demais encontravam-se em montagens externas, período de férias ou com afastamento por atestado médico.

Dos 74 questionários distribuídos, 71 retornaram respondidos. Atingiu-se assim, um percentual de 96% de participação dos colaboradores.

Para a análise dos dados foram utilizadas técnicas quantitativas e qualitativas para permitir uma melhor compreensão dos aspectos analisados. A apresentação dos resultados foi feita através de dados quantitativos e de forma descritiva.

#### **4 RESULTADOS E DISCUSSÕES**

A empresa estudada conta atualmente com um quadro de 96 colaboradores divididos em diversos setores de trabalho e a política de treinamentos adotada na organização tem por base os requisitos da NBR ISO 9001:2008. Busca-se, portanto, fazer com que os colaboradores que fazem parte do quadro da organização possuam as competências necessárias para desenvolver o seu trabalho.

No entanto, para que este objetivo seja entendido pelos colaboradores, é importante que os mesmos conheçam a referida norma. Desta forma, ao ingressarem na organização recebem treinamentos iniciais que explicam o que é o sistema de gestão da qualidade e como ele é aplicado na empresa. Esses treinamentos são realizados até duas semanas após a contratação, objetivando que o novo colaborador conheça a forma de trabalho da empresa e de seu setor especificamente através da instrução de trabalho do mesmo.

Entender a forma de trabalho inclui o preenchimento de registros em cada processo e a conscientização de que as ações realizadas na empresa seguem os parâmetros da política de qualidade, que é também apresentada neste período inicial de treinamento.

Logo depois, o colaborador passa a participar das demais atividades propostas pela empresa, que são definidas no início de cada ano e registradas no planejamento de treinamentos, a fim de que sejam realizadas durante os períodos determinados. Estas atividades incluem qualificações internas, externas e programas de saúde e segurança.

Os treinamentos realizados na empresa são registrados, para que se tenha comprovação da conscientização da organização no tocante às necessidades de competência e habilidade que devem ser supridas adequadamente.

Este controle é realizado por departamento específico que atua em conjunto com os setores de recursos humanos e qualidade. Nos registros de treinamentos também são evidenciadas as avaliações dos mesmos. Para os iniciais esta avaliação é realizada através de prova escrita, na qual deve ser atingida pelo colaborador média 70. Já os treinamentos realizados nos setores, através dos quais são ensinadas as atividades a ser realizadas pelos colaboradores, a avaliação é feita pelos líderes, através do preenchimento de formulário específico, que objetiva avaliar se os colaboradores estão aptos a exercer a função para a qual foram contratados.

Ainda através das avaliações, pode-se verificar se os funcionários atenderam aos objetivos propostos quando da definição dos treinamentos realizados, bem como, nos iniciais, perceber se os novos colaboradores atingiram as habilidades mínimas necessárias para o desempenho de sua função dentro da empresa.

Desta forma, os registros do treinamento realizado pelo líder do setor, são utilizados como base para a efetivação ou não dos novos colaboradores, ou seja, para que o funcionário passe do período de experiência faz-se necessário que seu trabalho seja aprovado pelo coordenador do setor em que irá atuar.

Para avaliar a eficácia dos treinamentos oferecidos, são utilizados dois mecanismos: nos internos, ou seja, nos planejados, as avaliações são realizadas pelos próprios instrutores, que poderão fazê-las através de simulação prática, avaliação teórica ou em campo, observando o desempenho do colaborador na execução das tarefas para as quais foi treinado.

Já os externos são avaliados de maneira diferenciada. Antes da aprovação da realização do treinamento por determinado colaborador, são definidos pela coordenadora do setor os objetivos do mesmo. Após o término do curso, o colaborador deverá indicar ações a serem realizadas em seu setor e que atendam aos objetivos iniciais determinados. O andamento dessas ações é acompanhado pelo setor de treinamentos.

Para observar se as atividades definidas nos registros de treinamento externo estão sendo realizadas, a responsável pelo departamento mensalmente verifica as atividades pendentes de finalização e repassa ao setor de qualidade o percentual de

atividade concluídas. Para que a meta do departamento seja atingida, é preciso que 90% do previsto seja realizado.

Esta meta foi definida em virtude da certificação da empresa. Os processos de maior relevância, ou que possuam atividades que afetem diretamente a qualidade do produto final – que é o caso do setor ora analisado, pois a qualificação dos colaboradores influencia neste critério – devem realizar monitoramentos mensais e os resultados dos mesmos devem ser apresentados ao setor de qualidade.

No entanto, verificou-se que esta análise não está sendo realizada adequadamente, tendo em vista que foram efetuados treinamentos externos no mês de julho, para os quais não foram emitidos registros. Faz-se necessário, desta forma, uma revisão do procedimento de trabalho do setor de treinamentos, bem como, o acompanhamento efetivo das atividades propostas.

Em pesquisa executada junto aos colaboradores, na qual, entre outros pontos questionou-se sobre as melhorias nos processos de trabalho proporcionadas pelos treinamentos, se verificou que os mesmos consideram que os objetivos determinados para os treinamentos são transformados em ações nos setores, conforme pode ser verificado no Gráfico 1.

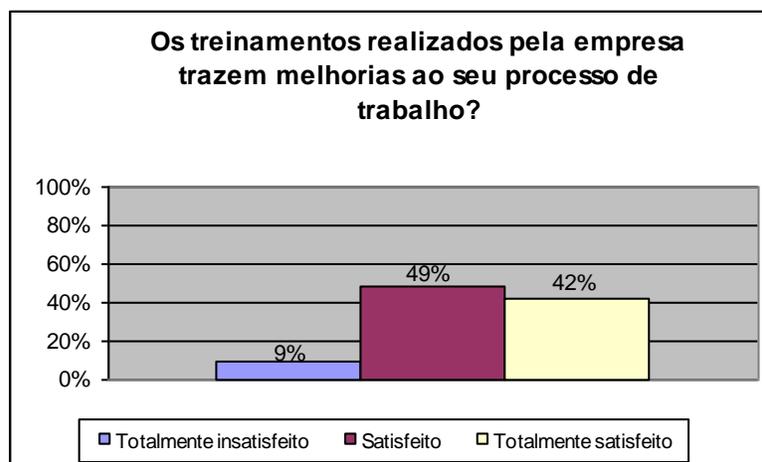


Gráfico 1 – Efetividade dos treinamentos quanto à aplicação nos processos de trabalho  
Fonte: Dados da pesquisa

Pode-se perceber que grande parte dos colaboradores considera que os treinamentos realizados na empresa agregam valor aos seus processos de trabalho. Tal informação foi corroborada pela coordenadora do setor, quando afirma que “são realizadas verificações nos setores após a realização de treinamentos, a fim de

identificar melhorias na realização das tarefas após a conclusão dos mesmos e atualmente os nossos resultados tem se mostrado satisfatórios” (HORN, 2009).

Entende-se, assim, que a empresa não busca apenas realizar os treinamentos planejados, mas também procura novas alternativas, para que seus colaboradores possam desempenhar cada vez melhor a sua função. Para isso, buscam ainda verificar se os resultados advindos desta iniciativa estão atendendo as expectativas da organização.

Outra forma de se perceber a preocupação da organização com o aperfeiçoamento contínuo de seus colaboradores foi a recente decisão tomada pela direção, juntamente com o setor de qualidade, quando se realizou a revisão da política de qualidade da empresa, na qual foi incluído como pilar o aprimoramento profissional. Assim, inseriu-se nos objetivos da qualidade da organização que anualmente todos os colaboradores devem ter oportunidade de participar de pelo menos um treinamento de aprimoramento profissional oferecido pela empresa.

Conforme verificado no setor de treinamentos, até a presente data apenas o setor de vendas não recebeu treinamento no sentido de aprimoramento profissional.

No entanto, verificando-se os registros disponíveis no setor de treinamentos, observou-se que durante o ano de 2009 foram proporcionados aos colaboradores dez treinamentos de cunho de aprimoramento profissional. Porém, em certas situações apenas alguns colaboradores dos setores foram selecionados para participar dos treinamentos. Desta forma, verificou-se que 85% dos colaboradores da organização já participaram de atividades visando aumentar os seus conhecimentos específicos para a realização de seu trabalho. No entanto, o planejamento de treinamentos do ano de 2009 prevê que até o mês de dezembro os demais funcionários também terão oportunidade de participar.

A definição dos colaboradores que participarão do treinamento de aprimoramento profissional, de acordo com a coordenadora do setor, é realizada através da análise conjunta entre a diretora administrativa, coordenadora de recursos humanos e gerente de produção.

Há ainda a possibilidade dos colaboradores solicitarem os treinamentos que desejam receber, através da pesquisa de satisfação interna, realizada anualmente, na

qual há um campo específico para sugestão de treinamentos que necessitam. Neste caso, é avaliada a real necessidade do colaborador, para que seja definido se o treinamento será ou não oferecido.

No entanto, pode-se perceber no Gráfico 2, que 21% dos colaboradores consideram que a definição dos treinamentos a serem oferecidos não levam em conta as reais necessidades dos mesmos, ainda que solicitadas nos formulários de pesquisa.

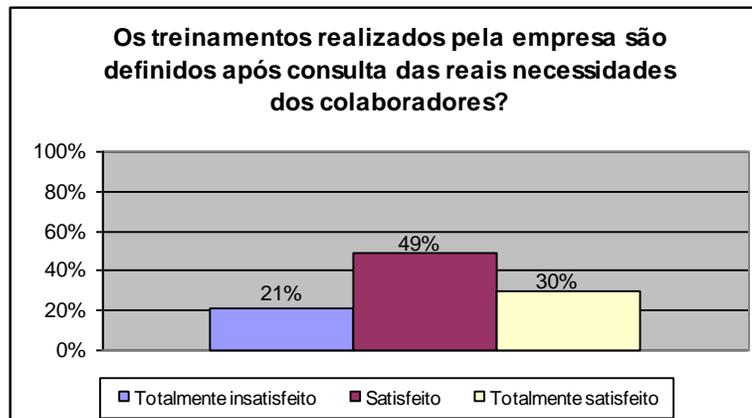


Gráfico 2 – Forma de definição das necessidades de treinamentos  
Fonte: Dados da pesquisa

Em contato com a responsável pela análise das proposições realizadas pelos colaboradores através da pesquisa, constatou-se que algumas sugestões já foram atendidas, como por exemplo, a realização de um curso de solda, e outras estão ainda em análise.

Assim, percebeu-se que existem falhas na comunicação interna da empresa, quando da decisão da realização dos treinamentos sugeridos, não é repassado aos colaboradores que se trata de assunto por eles proposto. Este ponto acaba passando despercebido, prejudicando a imagem do setor.

Porém, para que as necessidades de treinamentos dos colaboradores possam ser supridas é necessário que haja, de acordo com a NBR ISO 9001:2008, uma provisão de recursos para que a empresa possa atender às suas demandas em relação à realização de treinamentos.

Assim, verificou-se que a empresa ora analisada possui uma planilha de “Provisão de Recursos para a Qualidade”. Em contato com a direção da empresa, percebeu-se que até o ano de 2008, o referido registro era tido apenas como uma formalidade a ser cumprida, não sendo levado em consideração.

No entanto, a partir do ano de 2009, iniciou-se um processo de análise do mesmo, realizando-se a comparação entre recursos previstos e efetivamente aplicados na empresa, a fim de que no próximo ano tenha-se uma provisão de recursos condizente com a realidade.

Verificando-se a planilha de provisão de recursos do ano de 2009, constatou-se que para as atividades de treinamentos foi planejada a utilização de R\$ 16.000,00. Até o momento foram investidos R\$ 1.299,70 nestas atividades, tendo em vista que a empresa conseguiu treinamentos de aprimoramento profissional gratuitos, através de seus fornecedores.

Tomando-se por base que os treinamentos de aprimoramento profissional, de acordo com a coordenadora do departamento, estão atendendo as necessidades da empresa, bem como dos colaboradores, no ano de 2010 poderá ser reduzido o valor previsto para investimento em treinamentos. Isso se dá em virtude da análise que está sendo realizada na empresa, conforme descrito anteriormente.

No gráfico abaixo, pode ser visualizado o grau de satisfação dos colaboradores em relação aos treinamentos de aprimoramento profissional oferecidos pela empresa.

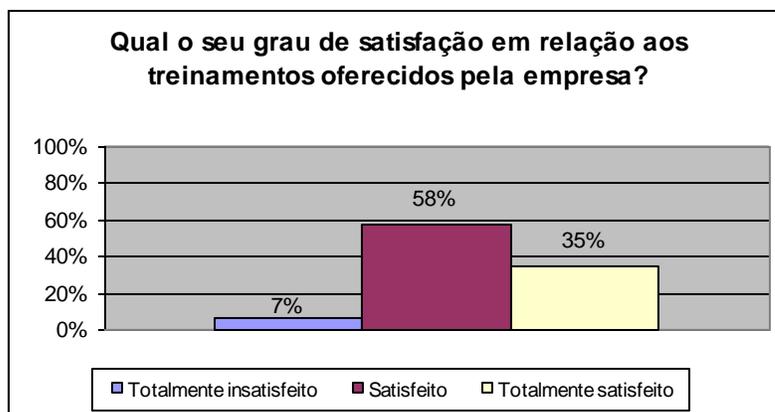


Gráfico 3 – Satisfação em relação aos treinamentos realizados  
Fonte: Dados da pesquisa

Apesar da satisfação que se observa com relação a maior parte dos colaboradores, é importante ressaltar que a direção deve realizar uma criteriosa análise das habilidades e competências de seu quadro, a fim de deliberar a respeito desta questão, decidindo assim da melhor forma sobre a aplicação destes recursos.

Deve-se levar em conta ainda que grande parte dos treinamentos foi realizada em horário de expediente. Na provisão de recursos a empresa leva em conta apenas o

investimento direto em treinamentos, não é levado em consideração o custo do profissional “parado” para a realização das atividades.

Considera-se que esta análise realizada pela empresa é correta, tendo em vista que profissionais melhor preparados para o mercado trarão grandes benefícios, e, tendo o aprimoramento profissional como um de seus pilares, é justo que seja disponibilizado tempo para este aprimoramento durante o horário de expediente.

No entanto, verificou-se em contato com a coordenadora do setor de treinamentos, que após realizada a avaliação de eficácia dos treinamentos de aprimoramento profissional, o resultado dos mesmos não é apresentado aos colaboradores. Considera-se que desta forma, o objetivo da realização dos treinamentos não é atendido, tendo em vista que os colaboradores não sabem se atingiram ou não um resultado satisfatório nas atividades realizadas, o que poderá causar um certo descrédito em relação ao processo de treinamentos externos.

Outro ponto a ser destacado é que atualmente não está sendo realizado na empresa o controle de retorno sobre o investimento em treinamentos. Desta forma, como destacado anteriormente, os colaboradores têm a possibilidade de solicitar as qualificações que desejam receber e ter sua eficácia avaliada. Porém a empresa não verifica qual foi o retorno financeiro sobre o investimento realizado.

Pode-se citar alguns pontos que poderiam ser avaliados pela organização, de acordo é claro, com a natureza dos treinamentos realizados: a análise de aumento ou não de produtividade do colaborador, diminuição de desperdícios, redução de custos de manutenções corretivas das máquinas utilizadas na empresa, entre outros.

Percebe-se que apenas avaliar se o colaborador agregou conhecimentos após a realização de determinado treinamento ou se aplicou algum ponto do conhecimento em seu trabalho, não é suficiente para garantir o retorno da empresa em relação a este ponto. É preciso que haja uma forma de verificar o real retorno que a atividade de treinamento realizada trouxe para a organização, atuando assim como investimento, e não custo.

No entanto, é preciso que haja equilíbrio em relação a esta questão. Os objetivos da realização de treinamentos devem levar em conta tanto os interesses dos colaboradores, quanto da empresa. É preciso que se tenham pessoas qualificadas

atuando na empresa, para tal, faz-se necessário também que a organização perceba de forma clara que os objetivos definidos na área de treinamentos estão sendo atingidos.

Isto se dá, quando se pode mostrar através de resultados financeiros o retorno do investimento para a organização.

A empresa possui também um programa denominado Custos da Qualidade, no qual são relacionados todos os custos que a empresa possui, voltados à manutenção da certificação ou qualidade do produto final.

Dentre estes, encontra-se os custos de prevenção, nos quais inclui-se a realização de treinamentos. O setor possui uma planilha, na qual é previsto que seja realizado o controle da quantidade de horas investidas nas atividades de aprimoramento dos colaboradores. A coordenadora do setor de treinamentos afirma que “todos os treinamentos desenvolvidos na empresa, tanto interno quanto externo são evidenciados na planilha para se ter a quantidade de horas paradas nos setores para realização de treinamentos” (HORN, 2009).

Através deste registro, pode-se constatar que a empresa realizou até o mês de julho/09, aproximadamente 120 horas de treinamento, incluindo-se os treinamentos iniciais de colaboradores. No entanto, estes resultados não são apresentados aos colaboradores.

Considera-se ser de fundamental importância que todos os envolvidos nos processos da empresa possuam conhecimento da quantidade de tempo investida em treinamentos na organização e que seja realizado monitoramento destes dados, através da definição de meta, a fim de que se possa analisar se o que está sendo disponibilizado é suficiente para as necessidades da empresa e dos colaboradores.

Através da análise realizada, pode-se perceber que a empresa possui um departamento de treinamentos estruturado e que visa garantir que as necessidades de competência dos colaboradores sejam supridas. Também se verificou que os colaboradores se encontram satisfeitos com a forma de atuação da empresa.

É de suma importância poder constatar nas organizações que a valorização do fator humano não se trata apenas de teoria para ser lida, mas que é colocada em prática a fim de que as pessoas possam se sentir bem no ambiente de trabalho em que atuam.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Investir em educação nas empresas significa muito mais do que alfabetizar indivíduos ou capacitá-los em uma profissão. Já não basta ao trabalhador entender corretamente um manual, ou saber realizar de forma correta as suas atividades. As empresas necessitam de pessoas com raciocínio criativo, que saibam identificar problemas e apresentar soluções, enfim, que contribuam para o aperfeiçoamento de toda a produção e sejam cidadãos ativos, dentro e fora do ambiente de trabalho. Isso se consegue apenas quando se possui um quadro de colaboradores bem capacitado.

De acordo com as informações obtidas na organização pesquisada, verificou-se que a mesma preocupa-se com o aprimoramento profissional de seus colaboradores, buscando proporcionar oportunidades de treinamento que vão além do simples cumprimento de requisitos normativos.

Foi possível verificar também, através das análises dos dados obtidos na empresa, que os treinamentos realizados estão tendo os seus objetivos atendidos, tendo em vista que os colaboradores encontram-se satisfeitos com a maneira como o processo vem sendo conduzido. No entanto, percebeu-se alguns pontos que poderão ser aprimorados, principalmente no processo interno do setor de treinamentos, para que os resultados obtidos possam ser ainda melhores.

Em relação à realização de treinamentos iniciais aos colaboradores, bem como à sua avaliação, considera-se que estão adequados às necessidades da organização, tendo em vista que através da observação e contato com alguns colaboradores, percebeu-se que os mesmos conhecem a política da qualidade da empresa, bem como as exigências normativas para cada processo de trabalho.

Já com relação aos treinamentos externos e/ou de aprimoramento profissional, estes são realizados de acordo com planejamento e busca-se analisar as reais necessidades dos colaboradores.

É preciso ainda que os colaboradores sejam informados sobre os resultados alcançados ou as melhorias visualizadas em seu processo de trabalho após a realização dos treinamentos, assim considera-se que o processo passa a ser mais

transparente e confiável. Sugere-se que estes resultados sejam apresentados aos demais colaboradores através de murais, nos quais possam ser divulgadas as atividades realizadas pelo setor de treinamentos.

Assim, considera-se que poderia ser solucionado o problema verificado nas informações repassadas ao setor de qualidade através do monitoramento, tendo em vista que se os resultados forem apresentados corretamente ao colaborador, conseqüentemente os registros também deverão ser corretamente preenchidos, fazendo-se o efetivo acompanhamento das ações propostas.

Em se tratando da questão de provisão de recursos, sugere-se que a empresa verifique se as necessidades de competências de seus colaboradores estão sendo atendidas adequadamente, bem como, pesquisar no mercado a existência de treinamentos que possam garantir maior qualidade ao produto final fornecido pela organização. Assim, acredita-se que poderá ser tomada uma decisão consciente em relação à aplicação dos recursos previstos para a realização de treinamentos internos na organização.

Como citado anteriormente, o retorno sobre os investimentos em treinamentos não está sendo verificados na organização. Considera-se que este fator seja de fundamental importância, tendo em vista que além das avaliações, é através desta análise que deverão ser tomadas as decisões em relação aos investimentos nesta área. Sugere-se desta forma, que a empresa passe a avaliar este item, para que possa aprimorar o seu controle em relação aos resultados obtidos através dos treinamentos realizados.

Poderá ser verificada também, além do monitoramento mensal das horas de treinamento, a definição de meta para o mesmo através da análise dos dados obtidos até o momento. Assim, será possível não apenas quantificar as horas investidas, mas também analisar se atendem as necessidades da empresa.

É preciso também que os colaboradores sejam informados quanto aos resultados obtidos nos treinamentos, bem como, nas ações realizadas pela empresa neste sentido. Pode-se citar aqui o repasse aos colaboradores de informações referentes às horas investidas em treinamentos; a utilização da pesquisa de satisfação interna para definição de treinamentos a serem oferecidos e o resultado geral dos

treinamentos, se atenderam aos objetivos propostos e se obtiveram eficácia na avaliação.

Através da presente análise, pode-se verificar que a empresa já possui uma boa estrutura no que diz respeito a treinamentos. Faz-se necessário apenas que através da implementação das ações sugeridas consiga melhorar os seus controles e a sua comunicação com os colaboradores. Desta forma, acredita-se que os resultados poderão ser melhorados, tornando-se claros para todos os envolvidos.

De nada adianta que os controles ou avaliações sejam realizados apenas para serem arquivados no setor, é preciso que sejam repassados para que haja uma efetiva comunicação interna na organização.

## **BIBLIOGRAFIA**

COOPER, Donal R.; SCHINDLER, Pamela S. **Métodos de pesquisa em administração**. 7. ed. Porto Alegre: Bookmann, 2003.

GUIMARÃES, Sebastião A hora e a vez do RH estratégico. **Revista Banas Qualidade**. Ano XVII N. 190, 2008.

HORN, Loiva. **Entrevista concedida a Josiane Barbosa**. Quatro Pontes, 2009.

ISO 9001 - INTERNATIONAL STANDARDIZATION ORGANIZATION. **Sistema de gestão da qualidade – requisitos**. Rio de Janeiro, 2008.

ISO 9004 - INTERNATIONAL STANDARDIZATION ORGANIZATION - **Sistemas de gestão da qualidade – diretrizes para melhorias de desempenho**. Rio de Janeiro, 2004.