

# **CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

Cássio Affonso Piccinini

## **ANÁLISE DE NECESSIDADES E PLANO DE DESENVOLVIMENTO E TREINAMENTO NA EMPRESA DE SOFTWARE COMPUMATE SISTEMAS E SERVIÇOS**

Venâncio Aires

2017

Cássio Affonso Piccinini

**ANÁLISE DE NECESSIDADES E PLANO DE DESENVOLVIMENTO E  
TREINAMENTO NA EMPRESA DE SOFTWARE COMPUTATE SISTEMAS E  
SERVIÇOS**

Relatório apresentado ao Curso de Administração da  
Universidade de Santa Cruz do Sul, UNISC, Campus  
de Venâncio Aires, como condição para aprovação no  
trabalho de conclusão de curso III.

Orientador: Prof. Dr. João Carlos Bugs.

Venâncio Aires

2017

## RESUMO

Este trabalho teve como objetivo desenvolver um plano de treinamento e desenvolvimento para os funcionários da empresa Compumate Sistemas e Serviços Ltda. Primeiramente foi realizada uma pesquisa bibliográfica sobre como deve ser realizado um plano de treinamento e desenvolvimento. Na metodologia foi apresentado a forma de realização deste trabalho que foi por meio de um questionário. O questionário foi aplicado com os funcionários para descobrir as reais necessidades da empresa e direcionar o plano de treinamento e desenvolvimento para satisfazê-las. Na análise dos resultados foi possível constatar que as principais necessidades da empresa estão diretamente ligadas ao atendimento dos clientes. Os funcionários demonstraram preocupações quanto aos serviços prestados em contato direto com os clientes. Com base nos resultados do questionário foi possível desenvolver um plano de treinamento e desenvolvimento para cada setor da empresa. Também foi realizada uma diferenciação no treinamento dos novos funcionários para fortalecer ainda mais a forma de se comunicar e passar as informações aos clientes da empresa.

**Palavras chave:** Necessidade. Treinamento. Atendimento. Serviço.

## ABSTRACT

This work aimed to develop a training and development plan for the employees of Compumate Sistemas e Serviços Ltda. First, a bibliographical research was carried out on how a training and development plan should be carried out. In the methodology was presented the form of accomplishment of this work that was through a questionnaire. The questionnaire was applied with the employees to discover the real needs of the company and direct the training and development plan to satisfy them. In the analysis of the results it was possible to verify that the main needs of the company are directly related to the customer service. Employees have expressed concerns about services provided in direct contact with customers. Based on the results of the questionnaire, it was possible to develop a training and development plan for each sector of the company. There was also a differentiation in the training of new employees to further strengthen the way of communicating and passing information to the company's customers.

**Keywords:** Need. Training. Attendance. Service.

## **LISTA DE ILUSTRAÇÕES**

<b>Quadro 1 – Cronograma de treinamento.....</b>	<b>37</b>
<b>Quadro 2 – Análise de desempenho.....</b>	<b>38</b>

## SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO .....	7
2	JUSTIFICATIVA .....	9
3	APRESENTAÇÃO DA EMPRESA .....	10
4	OBJETIVOS .....	11
4.1	Objetivo geral .....	11
4.2	Objetivos específicos .....	11
5	REFERENCIAL TEÓRICO .....	12
5.1	Treinamento .....	12
5.2	Desenvolvimento .....	13
5.3	Análise da empresa .....	14
5.3.1	Análise de necessidades .....	15
5.3.2	Análise de tarefas .....	16
5.3.3	Análise do quadro de funcionários .....	17
5.4	Plano de treinamento .....	18
5.4.1	Definição dos objetivos do treinamento .....	19
5.4.2	Quantificar o treinamento necessário .....	20
5.4.3	Definir a época ideal e o tempo de treinamento .....	20
5.4.4	Classificar as necessidades quanto ao conteúdo .....	21
5.4.5	Metodologia de acordo com a necessidade de treinamento .....	22
5.4.6	Identificar os recursos internos e externos a serem mobilizados .....	22
5.4.7	Orçar os investimentos .....	23
5.5	Manual operacional .....	23
5.6	Acompanhamento dos desempenhos .....	24
5.6.1	<i>Feedback</i> como avaliação individual .....	24
6	METODOLOGIA .....	26
6.1	Tipo de pesquisa .....	26
6.1.1	Quanto aos objetivos .....	26
6.1.2	Quanto aos procedimentos técnicos .....	27
6.1.3	Métodos de abordagem .....	27
6.2	Procedimentos da pesquisa .....	27
6.2.1	Universo e amostra .....	27
6.2.2	Técnicas para coleta de dados .....	28

6.2.3	Análise e interpretação dos dados .....	28
7	ANÁLISE DE DADOS .....	30
8	PLANO DE TREINAMENTO .....	33
8.1	Treinamento do setor de programação .....	33
8.2	Treinamento do setor de suporte técnico .....	34
8.3	Treinamento dos novos colaboradores.....	35
8.4	Cronograma de treinamento.....	36
8.5	<i>Feedback</i> após treinamento .....	37
8.6	Manual operacional .....	38
9	BENEFÍCIOS.....	40
10	CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	42
	REFERÊNCIAS .....	44
	APÊNDICE A.....	47

## 1 INTRODUÇÃO

O mercado de desenvolvimento de software é uma das áreas mais promissoras da informática atualmente. A tecnologia está cada vez mais presente nas empresas, independente do ramo de atividade ou do tamanho do empreendimento. Todas precisam fornecer dados, como notas fiscais eletrônicas (NF-e) ou notas fiscais de consumidor eletrônicas (NFC-e), para os órgãos de controle.

As *software houses* são as empresas responsáveis por criar soluções para os clientes. Essas empresas têm o desafio de estar sempre evoluindo para acompanhar o mercado e as novas exigências impostas pelos órgãos reguladores. Para isso necessitam de uma equipe bem treinada e preparada para encarar esses desafios.

Segundo a Associação Brasileira das Empresas de Software (ABES) uma pesquisa realizada em 2016 mostra que o Brasil ocupa a 7ª posição mundial entre os países que mais investiram em Tecnologia da Informação (TI). Em 2015 esse mercado movimentou 60 bilhões de dólares representando 3,3% do PIB brasileiro e 2,7% do total de investimentos em TI no mundo. Sendo que 44% desses 60 bilhões representam o mercado de *software* e serviços mantendo a tendência de passagem do país para o grupo de economias com maior grau de maturidade, que privilegiam o desenvolvimento de soluções e sistemas.

Segundo Convergência Digital (2017), o segmento de tecnologia mantém uma prospecção positiva para o ano de 2017 mesmo com a crise econômica, uma vez que a expectativa de crescimento para o ano é de 1,6%. Isso significa que existem boas oportunidades de trabalho nessa área. No entanto, para que os profissionais se mantenham ou ingressem nesse ramo é necessário que estejam preparados.

Conforme Boog (2007), com a globalização e o advento das tecnologias, as quais cada vez mais aproximam empresas, pessoas e mercados, a competição aumentou, e como consequência, percebeu-se que são as pessoas que fazem a diferença. Para atrair estes talentos não basta apenas oferecer boa remuneração e benefícios, também é preciso dar condições de desenvolvimento e crescimento por meio de desafios. Isso atrai e retém os grandes talentos disponíveis.

Portanto, este trabalho tem como objetivo desenvolver um plano de treinamento e de desenvolvimento dos colaboradores da empresa de *software* Compumate Sistemas e Serviços Ltda. situada na cidade de Venâncio Aires, com o



intuito de melhorar as habilidades do seu quadro de funcionários, visando propiciar bom clima e interação entre o colaborador e a empresa; melhorar o atendimento aos atuais clientes, além de aprimorar a forma de apresentação e comercialização dos produtos aos potenciais interessados.

## 2 JUSTIFICATIVA

O ramo de atividade das empresas de *softwares* está cada dia mais competitivo, tornando o atendimento aos clientes uma oportunidade de se diferenciar das demais empresas existentes no mercado. Logo seus funcionários devem estar preparados para realizar essa tarefa de forma eficiente e eficaz.

Foi constatado que em diversas ocasiões quando um cliente solicitava auxílio para resolver um determinado problema, o mesmo era orientado de maneiras diferentes de acordo com o colaborador que o atendia no momento. Essas divergências de informações acarretam em problemas para os clientes que acabam ficando confusos em como proceder corretamente para resolver suas necessidades.

Outra questão encontrada é a contratação de novos funcionários e a maneira pela qual o mesmo é apresentado à forma de trabalhar da empresa. Hoje o funcionário recém-contratado fica observando os demais colaboradores trabalharem, sem ter contato direto com os clientes. Contudo, como a maioria dos contatos é realizada por telefone, ele não consegue escutar o que o cliente está solicitando. Isso torna o aprendizado muito mais demorado.

Em vista destes problemas o presente trabalho desenvolveu um plano de treinamento e desenvolvimento a fim de padronizar as informações e a maneira de agir em determinadas situações, tornando os atendimentos mais profissionais e mais esclarecedores para os clientes, e também agilizar o processo de aprendizagem dos novos colaboradores.

Da mesma forma, a pesquisa possibilitou ao acadêmico que a conduz a oportunidade de colocar em prática os ensinamentos recebidos no curso de Administração e com isso realizar e compreender como realmente funciona o processo de um planejamento de treinamento e desenvolvimento dentro de uma organização.

### 3 APRESENTAÇÃO DA EMPRESA

A empresa Compumate Sistemas e Serviços foi fundada em 07 de outubro de 1988 pelo sócio proprietário Gilberto Jacobi. Suas principais atividades estão voltadas para o desenvolvimento de *softwares* para os mais diversos setores do comércio, indústria e serviços.

O sistema é composto de módulos que podem ser habilitados gradativamente de acordo com as necessidades dos clientes. O principal produto é o ERP Compumate, um sistema integrado de gestão com janelas intuitivas e de fácil operação.

Atualmente conta com 29 colaboradores divididos entre 10 analistas de sistemas, que são os responsáveis por corrigir, criar, alterar o sistema. Também conta com 16 profissionais de suporte técnico, que realizam o treinamento dos clientes tanto em visitas na empresa como por conexão remota. Ainda possui vendedor que verifica as necessidades do cliente, repassa orçamentos e cuida do pós-venda. Uma secretária que além de passar as ligações reenvia boletos para os clientes. E por fim o proprietário que administra a empresa.

Possui sede própria localizada no centro da cidade de Venâncio Aires – Rio Grande do Sul – Brasil e atende a mais de 600 clientes de diversos ramos de atividade espalhados em 70 cidades do Rio Grande do Sul, a maioria do Vale do Taquari, Rio Pardo, Vale do Cai, Vale dos Sinos e Grande Porto Alegre. Além disso, possuem clientes nos estados de Alagoas, Bahia, Pará, Paraná, Rio de Janeiro e Rio Grande do Norte.

Seu objetivo é sempre aprimorar os seus produtos, tornando mais simples e transparente a tarefa de gerenciar informações. Busca estar em constante evolução para acompanhar as novas tecnologias que surgem a todo instante.

Sua missão é disponibilizar um *software* para facilitar a vida dos clientes oferecendo soluções rápidas e inovadoras.

Sua visão é ser uma empresa de *software* reconhecida e respeitada dentro do segmento que atua.

## **4 OBJETIVOS**

### **4.1 Objetivo geral**

Desenvolver um plano de treinamento e desenvolvimento para os funcionários na empresa Compumate Sistemas e Serviços da cidade de Venâncio Aires – RS.

### **4.2 Objetivos específicos**

- Verificar as necessidades de um plano de treinamento e desenvolvimento na empresa Compumate Sistemas e Serviços.
- Criar um plano de treinamento e desenvolvimento para os funcionários da empresa analisada.
- Sugerir a implantação do plano de treinamento e desenvolvimento.

## 5 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste tópico será apresentado o embasamento teórico que serviu de base de pesquisa para a elaboração do presente trabalho acadêmico.

### 5.1 Treinamento

Segundo diz Borges (2016), treinamento é qualquer procedimento que pretende promover e aumentar o conhecimento técnico dos funcionários de uma empresa. Tudo faz parte de um processo de aprendizado que auxilia o profissional a atingir a eficiência exigida no seu trabalho, incentivando o desenvolvimento de hábitos apropriados para o crescimento geral.

Segundo Chiavenato (2010, p. 366)

treinamento tem sido entendido como o processo pelo qual a pessoa é preparada para desempenhar de maneira excelente as tarefas específicas do cargo que deve ocupar. Modernamente, o treinamento é considerado um meio de desenvolver competências nas pessoas para se tornarem mais produtivas, criativas e inovadoras, a fim de contribuir melhor para os objetivos organizacionais e se tornarem cada vez mais valiosas. Assim, o treinamento é uma fonte de lucratividade ao permitir que as pessoas contribuam efetivamente para os resultados do negócio.

Ainda segundo Chiavenato (2010) o treinamento enriquece o patrimônio humano das organizações, é orientado para o presente, busca melhorar as habilidades e conhecimentos relacionados ao cargo desempenhado pelo colaborador.

Para Carvalho (2001) o treinamento faz parte do processo educativo do indivíduo. A educação é um processo de reconstrução da experiência pessoal e o treinamento visa melhorar a eficiência do funcionário no seu trabalho. Logo o treinamento passa a ser uma forma de educação voltada para o trabalho.

Marras (2011, p. 133) defende que “treinamento é um processo de assimilação cultural a curto prazo que objetiva repassar ou reciclar conhecimentos, habilidades ou atitudes relacionadas diretamente à execução de tarefas ou à sua otimização no trabalho”.

Conforme Vilanova e Silva (2009) o treinamento deve incentivar o funcionário a se autodesenvolver, deve proporcionar novos conhecimentos, habilidades e ensina-

los a mudar suas atitudes. No sentido mais profundo, treinar é ensinar a pensar, a criar e a aprender a aprender, com a função primordial de aumentar a capacitação e as habilidades das pessoas.

Segundo Viana (2015) o treinamento é um investimento e não uma despesa. Os retornos são altamente compensatórios para a organização. Tem a finalidade de aumentar os conhecimentos e habilidades individuais, capacitando uma equipe de trabalho, diminuindo assim os erros de desempenho, ajudando a organização a alcançar seus objetivos e conseqüentemente aumentar a lucratividade.

## **5.2 Desenvolvimento**

Conforme Chiavenato (2010, p. 409) “o desenvolvimento está mais focalizado no crescimento pessoal do empregado e visa à carreira futura e não apenas o cargo atual”. Ainda segundo ele o desenvolvimento na abordagem tradicional era aplicado apenas em determinados cargos, com um nível mais elevado, hoje as organizações perceberam que todos os funcionários têm participação nos objetivos da organização e assim o desenvolvimento passou a envolver todos os setores.

Para Gomes (2016) desenvolvimento profissional envolve a capacidade de compreender inteiramente o trabalho que executa e como pode melhorá-lo. É melhorar suas competências para atingir as necessidades que o cargo exige. Manter uma evolução contínua de suas habilidades acompanhando os avanços tecnológicos e as mudanças na economia e legislação.

Portanto, de acordo com o autor, um desenvolvimento profissional eficaz deve proporcionar conhecimento e compreensão total na área de atuação do indivíduo, possibilitando executar sua profissão da melhor forma. O autor também destaca que todo este desenvolvimento profissional pode se tornar um desenvolvimento pessoal, isso ocorre quando a realização profissional é um sonho pessoal, e também, quando as habilidades aprendidas podem servir para melhorar a vida particular do indivíduo.

Segundo Alves (2015) treinar é educar, aprender novos conhecimentos, enriquecer as culturas e habilidades. O treinamento seja em qual nível você aplique, deve incentivar o funcionário a se auto desenvolver. Quem aplicar o treinamento deve conseguir mostrar aos funcionários a importância da busca pelo conhecimento.

Para Marques (2015) o desenvolvimento pessoal significa se desenvolver como ser humano em todos os aspectos. Já o desenvolvimento profissional está

relacionado ao aprendizado e conhecimento que você adquire nos estudos ou nas experiências de campo e esse desenvolvimento é obtido quando a empresa investe em treinamento para a sua equipe.

De acordo com Marras (2009, p. 145) podemos entender o treinamento como “um processo de assimilação cultural a curto prazo, que objetiva repassar ou reciclar conhecimentos, habilidades ou atitudes relacionadas diretamente à execução de tarefas ou à sua otimização no trabalho.” Para o autor todos nós possuímos uma bagagem de conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA) e se esta bagagem não está de acordo com as necessidades do cargo ocupado o treinamento pode corrigir.

### **5.3 Análise da empresa**

Segundo Carvalho (2001) análise da empresa é apresentar um quadro realista da efetiva situação da organização com base nos recursos humanos disponíveis para atingir suas metas. Deve envolver todas as áreas e seu sucesso depende dos seguintes fatores:

- Cada funcionário ao responder um determinado tipo de análise para fins de treinamento deve ser orientado quanto à melhor maneira de fazê-lo.
- Toda organização deve estar motivada e conscientizada para responder ao diagnóstico e devem ser devidamente informados que se trata de uma implantação de um sistema de formação profissional.
- O levantamento de dados deve ser racional, objetivo e imparcial, para demonstrar onde o desempenho profissional está prejudicando o alcance das metas empresariais.
- Os dados da pesquisa de necessidades devem servir para a elaboração de uma política de formação.

Segundo Carvalho (2004, p. 158),

pode-se dizer que a pesquisa organizacional envolve um bem cuidado levantamento da empresa, seus objetivos, os recursos humanos, materiais e financeiros disponíveis para a consecução de suas metas, bem como um estudo razoavelmente aprofundado do ambiente social, econômico e tecnológico onde a firma está presente.

Para Snell (2010) consiste na análise do ambiente, das estratégias e dos recursos da empresa. Envolve o exame minucioso dos recursos tecnológicos, financeiros e humanos disponíveis para atingir os objetivos do treinamento.

Questões como política, economia, iniciativas estratégicas da empresa, mudanças tecnológicas e a globalização influenciam na análise, pois podem exigir que os funcionários assumam novos papéis e responsabilidades.

Conforme Boog (2007) a análise da empresa necessita ser realizada constantemente. À medida que a empresa cresce, cria novos produtos ou enfrenta mudanças no mercado às necessidades se modificam. Para o autor para se realizar este levantamento de necessidades da empresa é preciso considerar:

- Os resultados da pesquisa de clima, para melhor entender o contexto organizacional;
- Os relatórios gerenciais e estratégicos;
- As observações feitas por clientes externos;
- O relatório do Serviço de Atendimento ao Cliente (SAC);
- O relatório periódico.

Segundo Marques (2015) a busca pelas necessidades da empresa garante que o treinamento seja mais satisfatório, quanto mais preciso e personalizado maior será sua assertividade em busca dos resultados. Para ele a frase “Tempo é dinheiro” representa bem a importância de ser objetivo na aplicação do treinamento. Quanto maior for o grau de compreensão das reais necessidades da organização mais específico será o plano de treinamento para suprir essa carência.

### **5.3.1 Análise de necessidades**

Necessidades são carências de preparo funcional, ou seja, são informações ou habilidades que um indivíduo ou grupo necessita melhorar para aumentar a eficiência, eficácia e produtividade no trabalho. As necessidades podem ser diagnosticadas a partir de levantamentos e pesquisas internas. Segundo Chiavenato (2010) na medida em que o treinamento elimina essas carências ele se torna benéfico para os colaboradores, para a empresa e sobre tudo para os clientes.



Para Boog (2007, p. 21) a análise de necessidades pode ser definida como “um sistema de apoio, que, por meio de pesquisa, identifica a situação atual e a ideal, tendo como base os objetivos e as metas da empresa, dos departamentos e do grupo de colaboradores.” Ainda segundo ele deve ser realizado com a colaboração de todos os departamentos para que sejam identificadas as reais necessidades de cada setor da empresa.

Segundo Marras (2011) é na análise de necessidades que partem as demais ações do “que” e “como” fazer um plano de treinamento. É onde são verificadas as carências existentes entre o que a empresa busca e o que os trabalhadores têm a oferecer.

Para Vilanova e Silva (2009) antes de elaborar um plano de treinamento e desenvolvimento é necessário descobrir as necessidades da empresa, deve-se ter cuidado para não cair na tentação do resultado imediato cobrado pelos empresários. Analisar individualmente ou em grupo, verificando se os processos utilizados estão de acordo com os padrões desejados pela empresa. Os resultados dessa análise definirão as ações a serem tomadas.

### **5.3.2 Análise de tarefas**

Segundo Snell (2010) consiste na análise da descrição de cargos, nas atividades desempenhadas e os conhecimentos, atitudes e habilidades necessárias para desempenhá-las. Para isso deve-se fazer uma lista de todas as tarefas incluídas no cargo, verificar as etapas executadas pelo funcionário para completar cada tarefa. Assim será possível entender o cargo plenamente e então definir o tipo de desempenho exigido, as habilidades e os conhecimentos necessários e o conteúdo e método de treinamento mais adequado.

Para Carvalho (2001) a análise de tarefas constitui em uma coleta ordenada de informações sobre determinado cargo. Procura identificar os objetivos de uma determinada tarefa, como são atingidos e qual o comportamento do funcionário para atingir as metas do cargo. É composta pelos seguintes aspectos:

- Levantamento sistemático e preciso dos dados do cargo avaliado;
- Listagem das tarefas que compõem o cargo pesquisado;
- Estudo de como as funções devem ser desempenhadas pelo funcionário;

- Aptidões, conhecimentos e atitudes exigidas do empregado para exercer o cargo.

Segundo Boog (2007) é voltada aos processos operacionais, habilidades necessárias, fases dos processos e melhoria contínua. Os seguintes aspectos devem ser considerados:

- Metas desejadas;
- Descrição dos cargos;
- Análise dos processos operacionais;
- Definição dos conhecimentos, habilidades e atitudes pertinentes ao cargo e à fase do processo operacional;
- Programas de qualidade e certificações;
- Equipamentos e materiais disponíveis e sua utilização;
- Análise de problemas, relatórios e indicadores;
- Modernização do maquinário e equipamentos, despesas de manutenção;
- Produção e comercialização;
- Mudanças nos processos *versus* preparação dos colaboradores;
- Qualidade e quantidade de produção;
- Número de acidentes, erros e sucatas, condições físicas do trabalho;
- Distinção entre não poder fazer *versus* não querer fazer *versus* não saber fazer.

### 5.3.3 Análise do quadro de funcionários

Segundo Snell (2010) consiste em avaliar quais funcionários necessitam de treinamento e quais não necessitam. Essa análise evita que a empresa cometa o erro de mandar funcionários que não necessitam para receber treinamento. Também determinam o que os funcionários são capazes de fazer quando entram em treinamento para que o programa foque nas deficiências apresentadas.

Para Chiavenato (2009, p. 394) a análise de pessoas

procura verificar se os recursos humanos são suficientes quantitativa e qualitativamente para as atividades atuais e futuras da organização. Trata-se aqui da análise de força de trabalho: o funcionamento organizacional pressupõe que os funcionários possuam habilidades, conhecimentos e atitudes desejados pela organização.

Para Carvalho (2001) este é o último nível a ser pesquisado. Neste processo será possível identificar quem deve passar pelo treinamento. Deve-se verificar a atuação do funcionário, se está conseguindo atingir os padrões de desempenho esperados para o cargo que ele ocupa.

Conforme Boog (2007) consiste na análise da força de trabalho e deve ser considerado tanto a quantidade como a qualidade dos colaboradores. Para isso deve-se considerar os seguintes aspectos:

- O número de colaboradores;
- O nível de conhecimento e qualificação requeridos para o trabalho de cada colaborador;
- As habilidades disponíveis de cada colaborador;
- A atitude de cada empregado em relação ao trabalho;
- As potencialidades de recrutamento interno;
- O tempo de treinamento necessário;
- O índice de absenteísmo, *turnover* e afastamentos;
- A descrição dos cargos e a clara definição das competências necessárias;
- O resultado da avaliação de desempenho;
- A análise de problemas de pessoal;
- A expansão da empresa e a admissão de novos colaboradores.

#### **5.4 Plano de treinamento**

Após o levantamento das necessidades de treinamento possuímos os dados necessários para criar o plano de treinamento adequado para a empresa.

Para Carvalho (2004) planejar é uma função gerencial que evita a improvisação administrativa, aponta as diretrizes, programas e procedimentos para atingir as metas propostas.

Segundo Boog (2007, p. 24) “o planejamento de treinamento e desenvolvimento consiste em quantificar, escolher quando e como suprir as necessidades já definidas e quais recursos humanos, materiais e financeiros serão necessários mobilizar”.

Conforme Lopez (2010) a elaboração do plano de treinamento tem como base as prioridades identificadas pelas gerências e o diagnóstico do levantamento de

necessidades. Ele deve estar dentro da previsão orçamentária de cada área que fará parte do processo. Pode ser elaborado com base semestral ou anual, necessitando da aprovação em conjunto com as gerências envolvidas.

Segundo Chiavenato (2010, p. 400) “o planejamento do treinamento é decorrência do diagnóstico das necessidades de treinamento. Geralmente os recursos e competências colocados à disposição do treinamento estão relacionados com a problemática diagnosticada”.

Para Marras (2011) o planejamento é um elo que liga as políticas, diretrizes e ações formais e informais que regem as relações organizacionais. E cabe ao planejamento organizar as prioridades entre o necessário e o possível.

Segundo Vilanova e Silva (2009) o plano de treinamento e desenvolvimento sempre será realizado com base em uma perfeita identificação e interpretação das necessidades reais de treinamento.

#### **5.4.1 Definição dos objetivos do treinamento**

Para Reichel (2008) os objetivos devem ser mensuráveis como, por exemplo, os funcionários estão aptos para desenvolver tal tarefa. É o que se pretende alcançar com o treinamento. O objetivo é a solução para as carências encontradas.

Conforme Vasconcellos,

é o que se pretende alcançar com um programa de treinamento. Hoje quando as empresas passam por dificuldades financeiras o primeiro corte de verbas é realizado na área de treinamento. Isto se dá porque os resultados concretos obtidos em um programa de treinamento, não são fáceis de se alcançar e de demonstrar, por isso temos que definir os objetivos com algumas características essenciais: ter desempenho final a ser alcançado (elaborar folha de pagamento); ter um período determinado (mensal); ter um padrão de satisfação (sem erros). Desta forma os objetivos serão facilmente atingidos com a realização do treinamento. (VASCONCELLOS, 2011, p. 6).

Os principais objetivos do treinamento, segundo Chiavenato (2010), são:

- a) Preparar as pessoas para a execução imediata das diversas tarefas peculiares a organização;

- b) Dar oportunidades para o contínuo desenvolvimento pessoal, não apenas no cargo atualmente ocupado, mas também em outros que o indivíduo possa vir a exercer;

Para Snell (2010) o objetivo de as empresas treinarem seus colaboradores é aumentar seus conhecimentos, atitudes e habilidades ao nível desejado para desempenhar sua tarefa de modo satisfatório. A continuação do treinamento para os funcionários que permanecem na empresa torna-os mais eficientes no emprego e capazes de realizar tarefas mais exigentes.

Segundo Marras (2011) o objetivo do treinamento é transmitir conhecimentos e práticas ao colaborador, ou renová-los, buscando assim transformar o indivíduo em um especialista dentro de uma área de trabalho e conseqüentemente aperfeiçoar os resultados.

#### **5.4.2 Quantificar o treinamento necessário**

Segundo Boog (2007) quantificar é verificar o número de pessoas a serem treinadas em um determinado tema. Lembrando-se de levar em conta as dispensas e as novas contratações previstas para o período.

Para Snell (2010) os funcionários devem ser avaliados para que se consiga reconhecer as diferenças individuais e assim agrupá-los de acordo com suas capacidades de aprendizagem. E caso seja necessário criar alternativas de treinamento para aqueles que precisem.

#### **5.4.3 Definir a época ideal e o tempo de treinamento**

Para Boog (2007) a época ideal significa identificar o momento ideal em que cada necessidade deve ser suprida para tornar o funcionário mais produtivo, no menor tempo possível e com a melhor relação de retorno sobre o investimento.

Segundo Reichel (2008) o tempo em que os participantes estarão em aula é determinado a partir das necessidades e das características dos treinados, assim como pela importância do tema a ser abordado para a empresa. O período de duração deve ser bem analisado, pois pode haver perda de informações fundamentais caso o tempo seja muito curto ou acúmulo das informações caso o tempo seja muito longo.

#### **5.4.4 Classificar as necessidades quanto ao conteúdo**

Segundo Boog (2007) para escolher a melhor metodologia de efetuar o treinamento é preciso analisar as necessidades através de três classes: conhecimento, habilidades e atitudes.

Ainda segundo o autor o conhecimento é a compreensão de determinada área da ciência ou tecnologia. O aprendizado de novos conhecimentos é realizado pela comunicação, que consiste na transferência do saber por quem já domina o assunto para quem ainda não o domina, e através da compreensão, que é a assimilação e elaboração mental progressiva.

Para Boog (2007) as habilidades são as capacidades que o indivíduo possui para realizar a tarefa com precisão. O desenvolvimento de novas habilidades é transpassado pela comunicação e pela prática, que consiste em realizar a exercícios de maneira repetida para melhorar seu desempenho.

As atitudes segundo Boog (2007) são respostas automáticas realizadas pelo indivíduo vindas de comportamentos adquiridos ao longo da vida. Elas podem ser aprendidas por meios associativos conscientes, para isso dependem do interesse pessoal do indivíduo.

Conforme Reichel (2008) o conteúdo deve ser definido após a determinação dos objetivos que a organização pretende alcançar. Os temas e conteúdos devem propor o conhecimento necessário para atender os objetivos e conseqüentemente suprir as necessidades.

Segundo Carvalho (2001) é necessário empregar os métodos e técnicas adequados para transmitir o conhecimento e informações aos treinados, só assim se obtém êxito no processo de treinamento. Para isso o autor recomenda observar as seguintes questões:

- Que todos os instrumentos de avaliação do treinamento sejam adequados e identificados com os problemas específicos tratados no decorrer do processo de capacitação;
- Que o ritmo de treinamento se adapte aos aprendizes;
- Que os que estão em treinamento participem ativamente do processo de formação.

#### **5.4.5 Metodologia de acordo com a necessidade de treinamento**

Para Boog (2007) após estabelecer o número de funcionários a ser treinada em cada necessidade, a melhor época para realizar este treinamento e classificar o conteúdo das necessidades podemos estabelecer a metodologia empregada para cada indivíduo ou grupo de indivíduos. Para cada necessidade ou indivíduo pode-se escolher uma metodologia diferente sob o ponto de vista custo *versus* benefício.

Vilanova e Silva (2009) diz que vários fatores podem afetar o desempenho do treinamento por isso é necessário adequar criativamente a técnica utilizada à realidade da organização.

Conforme Vasconcellos

é a forma utilizada para o desenvolvimento do programa de treinamento. Levando em consideração as necessidades estabelecidas pelo cliente, será possível escolher a metodologia a ser utilizada. Vejamos os métodos mais utilizados: Sala de aula; Treinamento à distância; Internet; No local de trabalho. (VASCONCELLOS, 2011, p. 7).

O sucesso ou fracasso do treinamento está ligado à maneira como ele é transmitido ao funcionário. Para Snell (2010) deve-se levar em conta métodos que demonstrem aos indivíduos como essas novas aptidões podem ajudar em suas vidas e na execução de suas atividades no emprego.

#### **5.4.6 Identificar os recursos internos e externos a serem mobilizados**

Segundo Boog (2007) identificar os recursos internos e externos seria verificar a disponibilidade de recursos materiais como salas e equipamentos para realizar os treinamentos na empresa, caso contrário será necessário alugar. Também verificar se existem pessoas qualificadas na empresa para realizar estes treinamentos ou se será contratada uma empresa para efetuar o T&D. Sempre levando em consideração o custo *versus* benefício.

Conforme Reichel (2008) o treinamento pode ser efetuado por pessoas de dentro da organização, desde que elas possuam os conhecimentos necessários e as habilidades de transferir este conhecimento. Caso contrário deve ser realizado por uma entidade externa à empresa. Sempre se lembrando de verificar a seriedade e competência da empresa escolhida para efetuar o treinamento.

Outra questão importante levantada pelo autor é que se já existe um curso estruturado sobre o treinamento desejado é indicado que se contrate uma empresa para aplicá-lo. Não vale a pena elaborar internamente um plano de treinamento, pois o mesmo demanda tempo e custos entre outros fatores que devem ser adequados à empresa.

#### **5.4.7 Orçar os investimentos**

Para Boog (2007) orçar os investimentos significa estimar todos os investimentos necessários para realizar o treinamento. Custos com pessoas diretamente e indiretamente envolvidas, materiais, viagens e despesas diversas.

Segundo Marras (2011) é contabilizar todas as despesas incorridas na formulação do programa geral ou de um simples módulo de treinamento.

Para Vilanova e Silva (2009) o custo deve ser confrontado com os benefícios que o treinamento deve proporcionar. Podemos identificar como custos: salários dos instrutores ou consultores externos, despesas com local, refeições, passagens, estadias, materiais, entre outros.

### **5.5 Manual operacional**

Segundo Rikard (2008) toda organização legalmente constituída necessita de registros que a formalizem, que regulamentem os objetivos e as formas de operar. Antigamente quando as organizações ainda não utilizavam destes meios para organizar de forma racional o trabalho os operários executavam suas tarefas de acordo com seus conhecimentos em empregos anteriores. Isso gerava um enorme desperdício de tempo e de material resultando em níveis de produtividade e rentabilidade muito distantes dos preteridos.

Em meados do século XIX surgiram os primeiros estudos sobre a racionalização do tempo e do trabalho, diminuição de desperdícios e foco na qualidade e produtividade. Estes foram os primeiros instrumentos de normatização que substituíram os meios empíricos por meios mais padronizados de trabalho.

Segundo o autor um manual nunca poderá ser considerado completo e terminado. Assim como a empresa cresce e se torna cada vez mais complexa o manual deve se desenvolver e acompanhar esse crescimento da empresa. Ele



precisa ser considerado flexível, capaz de sofrer alterações sempre que for necessário.

Ainda segundo Rikard (2008) o manual deve espelhar as políticas, diretrizes, normas e procedimentos da empresa e nunca o inverso, caso contrário à organização não conseguiria acompanhar as evoluções e alterações do ambiente externo.

O manual do colaborador é um item indispensável no treinamento de integração, segundo Oliveira (2009, p. 371) as principais finalidades deste documento são:

- Propiciar ao novo colaborador, seu rápido entendimento da empresa;
- Propiciar bom clima e interação entre o colaborador e a empresa;
- Explicitar deveres e direitos do colaborador perante a empresa; e
- Facilitar o posterior treinamento do novo colaborador.

## **5.6 Acompanhamento dos desempenhos**

O acompanhamento do desempenho segundo Marras (2016) permite ao avaliador mensurar os resultados obtidos por um funcionário em um período e área específicos. Com o objetivo de acompanhar a evolução do funcionário diante do treinamento recebido.

Acompanhar o desempenho do treinamento de um funcionário conforme Carvalho (2001) não é uma tarefa simples, pois está ligada ao comportamento do treinando e a melhora ou não do seu conhecimento, habilidades e atitudes. Assim o acompanhamento deve verificar a evolução do funcionário, a aprendizagem de novos hábitos resulta em modificações do comportamento profissional, e se essa evolução é realmente o que a empresa busca em seus funcionários para alcançar seus objetivos.

### **5.6.1 *Feedback* como avaliação individual**

Conforme Rocha (2001) o *feedback* está presente em nosso cotidiano. Todos os dias recebemos e damos *feedback* a nossa família, amigos, colegas de trabalho, etc. Para ele *feedback* é receber informações e transmiti-las de volta ao sistema para a continuidade de seu funcionamento. Mas o processo de receber um *feedback*

para o autor nem sempre é fácil principalmente quando o objetivo é demonstrar alguma deficiência. Por mais que a intenção seja de ajudar a impressão que passa é de um julgamento, de uma avaliação e nem sempre as pessoas estão preparadas para ouvir tanto as críticas como os elogios.

Para Alexandre (2011) o *feedback* como avaliação individual é muito importante para o funcionário pois permite ao mesmo ter a oportunidade de saber o que seu supervisor está pensando sobre o seu trabalho. Ainda segundo o autor o *feedback* é importante para a organização pois possibilita verificar e corrigir problemas.

## **6 METODOLOGIA**

Método de pesquisa consiste em analisar e descrever os métodos disponíveis para a realização do trabalho bem como o embasamento teórico para comprovar sua validade.

Conforme Gil (2002) é nessa parte que se descreve como será realizada a pesquisa. Os métodos podem variar de acordo com as características da pesquisa.

Segundo Lakatos (2003, p. 155) a pesquisa é “um procedimento formal, com método de pensamento reflexivo, que requer um tratamento científico e se constitui no caminho para conhecer a realidade ou para descobrir verdades parciais”.

“Os métodos e as técnicas a serem empregados na pesquisa científica podem ser selecionados desde a proposição do problema, da formulação das hipóteses e da delimitação do universo ou da amostra (LAKATOS, 2003, p. 163)”.

### **6.1 Tipo de pesquisa**

Segundo Gil (2002, p. 162) o tipo de pesquisa “deve esclarecer se a pesquisa é de natureza exploratória, descritiva ou explicativa”. Também deve ressaltar o “tipo de delineamento a ser adotado (pesquisa experimental, levantamento, estudo de caso, pesquisa bibliográfica etc.)”.

#### **6.1.1 Quanto aos objetivos**

Foi realizada uma pesquisa exploratória em arquivos, documentos e relatórios da empresa. A pesquisa exploratória tem por característica ser bastante específica, assumindo assim uma forma de estudo de caso, buscando informações em outras fontes que darão base ao assunto abordado. Segundo Gil (2002, p. 41) “estas pesquisas têm como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a constituir hipóteses”.

A pesquisa exploratória é para Lakatos (2003, p. 188) uma pesquisa empírica com o objetivo de formular uma questão ou um problema com tripla finalidade que segundo ele são “desenvolver hipóteses, aumentar a familiaridade do pesquisador com um ambiente, fato ou fenômeno, para a realização de uma pesquisa futura mais precisa ou modificar e clarificar conceitos”.

### **6.1.2 Quanto aos procedimentos técnicos**

Os procedimentos técnicos são pesquisas bibliográficas em livros, artigos, revistas, etc. Segundo Gil (2002, p. 44) “a pesquisa bibliográfica é desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos”. Ainda segundo o mesmo autor, a pesquisa bibliográfica apresenta a vantagem “de permitir ao investigador a cobertura de uma gama de fenômenos muito mais ampla do que aquela que poderia pesquisar diretamente”. (GIL, 2002, p. 44).

Para Lakatos (2003, p. 183) a pesquisa bibliográfica, ou de fontes secundárias,

abrange toda bibliografia já tornada pública em relação ao tema de estudo. [...] ela tem a finalidade de colocar o pesquisador em contato direto com tudo o que foi escrito, dito ou filmado sobre determinado assunto. [...] a pesquisa bibliográfica não é apenas uma repetição de tudo o que já foi divulgado sobre o assunto, mas sim que ela proporciona a oportunidade de se executar um exame do tema sob novos enfoques e conseqüentemente resultando em novas conclusões.

### **6.1.3 Métodos de abordagem**

O método de abordagem utilizado na pesquisa foi o dedutivo que conforme Prodanov e De Freitas (2013, p. 27) “é o método que parte do geral e, a seguir, desce ao particular”. Este método utiliza de uma cadeia de raciocínio de ordem decrescente, do geral para o particular, para chegar a uma conclusão.

## **6.2 Procedimentos da pesquisa**

### **6.2.1 Universo e amostra**

De acordo com Prodanov e De Freitas (2003, p. 98), “o universo ou a população-alvo é o conjunto dos seres animados e inanimados que apresenta pelo menos uma característica em comum”. Já a amostra “é uma parcela convenientemente selecionada do universo (população); é um subconjunto do universo”. (PRODANOV e DE FREITAS, 2013, p. 98).

Para Lakatos (2003, p. 163) “a amostra é uma parcela convenientemente selecionada do universo (população); é um subconjunto do universo”.

O público alvo da pesquisa foram os três colaboradores do setor de suporte técnico da empresa Compumate Sistemas e Serviços Ltda. mais antigos, um dos sócios proprietários que também exerce a função de suporte técnico e três responsáveis por cada setor existente na empresa, totalizando sete colaboradores da empresa.

### **6.2.2 Técnicas para coleta de dados**

A coleta de dados para Santos (2004, p.90) significa “juntar as informações necessárias ao desenvolvimento dos raciocínios previstos nos objetivos”. Normalmente utiliza-se o levantamento de dados, que conste em perguntar a um determinado grupo de pessoas os dados que se deseja obter.

Para a elaboração deste trabalho a coleta de dados foi realizada através de um questionário que conforme Gil (2002) consiste em demonstrar os objetivos da pesquisa em forma de perguntas bem elaboradas, relacionadas ao problema, de maneira clara, concreta e precisa.

### **6.2.3 Análise e interpretação dos dados**

Após a coleta os dados foram analisados e interpretados. Conforme Lakatos (2003) a análise e a interpretação são atividades diferentes, mas que se relacionam.

A análise é para Lakatos (2003, p. 167) “a tentativa de evidenciar as relações existentes entre o fenômeno estudado e outros fatores”.

Na análise, o pesquisador entra em maiores detalhes sobre os dados decorrentes do trabalho estatístico, a fim de conseguir respostas às suas indagações, e procura estabelecer as relações necessárias entre os dados obtidos e as hipóteses formuladas. Estas são comprovadas ou refutadas, mediante a análise (LAKATOS, 2003, p. 168).

A interpretação dos dados coletados para Lakatos (2003, p. 168) é a “verificação das relações entre as variáveis independente e dependente, e da

variável interveniente (anterior à dependente e posterior à independente), a fim de ampliar os conhecimentos sobre o fenómeno (variável dependente)”.

É a atividade intelectual que procura dar um significado mais amplo às respostas, vinculando-as a outros conhecimentos. Em geral, a interpretação significa a exposição do verdadeiro significado do material apresentado, em relação aos objetivos propostos e ao tema. Esclarece não só o significado do material, mas também faz ilações mais amplas dos dados discutidos (LAKATOS, 2003, p. 168).

O autor ainda destaca que na interpretação dos dados é importante que eles sejam dispostos de maneira sintética e ainda de uma forma clara e acessível.

## 7 ANÁLISE DE DADOS

Conforme a análise dos dados coletados na pesquisa foi possível constatar que a empresa Compumate Sistemas e Serviços Ltda. necessita de um plano de treinamento e desenvolvimento para os seus colaboradores, a fim de melhorar o atendimento aos clientes, diminuir o conflito de informações dentro da organização e diminuir o retrabalho.

A coleta de dados que foi realizada com todos os níveis hierárquicos da sua estrutura organizacional e se apresentou um consenso quanto à primeira questão que dizia: **você tem apresentado ou nota que seus colegas estão apresentando dificuldades em realizar suas tarefas.** Todas as respostas foram afirmativas, isso demonstra que independente do cargo ocupado pelo entrevistado, todos perceberam que existe uma carência de preparação dos funcionários para realizar com competência suas tarefas. Essa questão era essencial para a continuação do questionário, pois se a resposta do entrevistado fosse negativa o mesmo não teria motivos para responder as demais perguntas.

Na segunda questão, onde foram perguntadas quais funções **poderiam ou deveriam receber treinamento**, em torno de 70%, dos entrevistados responderam que todas as funções da empresa deveriam receber o treinamento. Os 30% restantes acreditam que apenas o setor da programação não deva receber o treinamento. Com isso podemos constatar que as principais dificuldades estão localizadas nos setores que mais entram em contato direto com os clientes.

Foi possível identificar, com base nas respostas da terceira questão, que tratava de **com que propósito deve ser melhorada a execução das tarefas**, que as respostas consideraram que a principal necessidade a ser melhorada está diretamente ligada as tarefas envolvendo o atendimento aos clientes. A comunicação do colaborador com o cliente é fundamental para se realizar um bom atendimento. Se houver algum tipo de ruído nas informações passadas a chance de se realizar um processo de forma equivocada aumenta muito. Como exemplo de ruído, pode-se destacar que dois ou mais colaboradores falem para o cliente, sobre o mesmo assunto, com informações diferentes, que muitas vezes se contradizem. Isso provavelmente resultaria em perda de credibilidade com o cliente, perda de tempo de desenvolvimento e retrabalho.

A quarta questão perguntava: **quando deve ser realizado o treinamento**. Essa questão teve 57% dos entrevistados respondendo que o treinamento deve ser feito em horário de expediente, porém dividindo o quadro de funcionários em grupos para não prejudicar o atendimento aos clientes. Já os outros 43% acham melhor que o treinamento seja realizado fora do horário de expediente, evitando assim que possam ocorrer problemas no funcionamento da empresa. A principal preocupação passada nesta questão está em evitar que o atendimento ao cliente seja prejudicado, inclusive as respostas favoráveis em realizar o treinamento no horário de expediente, também citaram a preocupação com esse quesito.

Na quinta questão foi perguntado: **Por quanto tempo deve ser aplicado o treinamento**. Todos responderam que o tempo de treinamento vai depender do assunto, sendo assim, o tempo de treinamento deve ser estipulado por estimativa inicial e ajustado de acordo com as necessidades encontradas durante a execução. Hoje a empresa não possui nenhum tipo de plano de treinamento, portanto, não existem parâmetros para se verificar o tempo necessário de treinamento.

Foi perguntado na sexta questão, **em quanto tempo deve ser aplicado o retreinamento**. Segundo 57% dos entrevistados a execução do retreinamento deve ocorrer conforme forem constatadas dificuldades de execução por parte dos funcionários em determinadas questões. Na medida em que forem percebidas dificuldades ou dúvidas deve ser aplicado o retreinamento na área. Para 28% das respostas o retreinamento deve ocorrer conforme forem sendo realizadas alterações significativas nos processos atuais ou quando surgirem novidades. O produto que a empresa oferece sofre alterações diariamente, algumas mais significativas que outras. Com isso, é importante sempre que houver uma modificação expressiva ou novas opções sejam criadas, que as mesmas sejam passadas para os colaboradores. E apenas 15% acreditam que o retreinamento deve ser contínuo, sugerindo que o mesmo ocorra semestralmente ou anualmente, independente de ser verificadas algumas dificuldades ou que tenham ocorrido mudanças.

O método de execução do treinamento foi questionado na sétima pergunta, ou seja, **como deve ser aplicado o treinamento**. Todos responderam que deveriam ser aplicadas aulas explicativas com bastantes exemplos práticos. Também foi destacado por um dos entrevistados a criação de manuais e a produção de vídeos explicativos que serviriam tanto para o treinamento como material de apoio e consulta para todos os funcionários da empresa. Vale destacar que todas as



respostas salientavam a necessidade de exemplos práticos e uma explanação da importância do módulo que está sendo passado.

A oitava questão indagou **onde devem ser realizados os treinamentos**. Todos concordaram que deve ocorrer na própria empresa. Podemos destacar que a empresa está localizada em um prédio moderno e novo, com salas amplas e bem equipadas. Isso garante um bom ambiente para se desenvolver um treinamento de qualidade. Também possui todos os equipamentos necessários para realizar os treinamentos. Como a maioria também optou por realizar os treinamentos no horário de expediente, realizá-lo na própria empresa pouparia tempo e gastos com deslocamento.

A última questão era sobre **quem deve aplicar o treinamento**. Segundo os dados, 70% dos entrevistados acham que quem deve aplicar o treinamento são os próprios funcionários da empresa. Conforme as respostas, o funcionário que tiver maior conhecimento do conteúdo é quem deve ser o responsável pelo treinamento, podendo assim destacar as vantagens, o funcionamento correto e as reais necessidades da existência do produto. Os outros 30% acham que depende do assunto a ser abordado para se escolher quem deve aplicar o treinamento. Isso se torna mais aplicável quando não se está realizando o treinamento técnico.

Conforme as necessidades apresentadas e os dados analisados foram observados que a empresa precisa de um plano de treinamento e desenvolvimento.

## **8 PLANO DE TREINAMENTO**

Com base nas constatações das respostas dos colaboradores questionados, apresenta-se um plano de treinamento, visando atender três segmentos, ou seja, para treinamento do setor de programação, do setor do suporte técnico dos funcionários que já trabalham na empresa, e ainda o treinamento de novos colaboradores quando da sua contratação.

### **8.1 Treinamento do setor de programação**

Para o setor da programação o treinamento será voltado para a área do atendimento aos clientes, buscando melhorar a comunicação e padronização o atendimento. Em um primeiro momento não foi detectado problemas na área do treinamento técnico, mas nada impede que no futuro não seja realizado um plano de treinamento nesse sentido em busca de uma qualificação maior para os funcionários.

Para a execução de um treinamento voltado para a área de atendimento ao cliente sugere-se a contratação de uma empresa especializada. Essas empresas têm técnicas adequadas visando atender como se comportar e agir quando se está em contato com o cliente, e dessa forma, podem tornar os atendimentos mais padronizados. Esta questão é importante para que os clientes possam sentir maior confiança no atendimento e no produto ofertado pela empresa.

O investimento para realizar este tipo de treinamento varia de acordo com os objetivos a serem alcançados. Essas empresas possuem preços e planos diferentes conforme o número de funcionários e o período que se pretende aplicar o treinamento. Como a rotatividade da empresa com relação a seus funcionários é baixa, principalmente no setor de programação, esse seria um investimento muito relevante para a empresa.

A realização seria na sala de reuniões e em horário de expediente e para que não se comprometa o atendimento aos clientes, os programadores seriam divididos em grupos de três funcionários, como hoje a empresa conta com dez programadores um grupo ficaria com quatro participantes. Eles receberiam duas horas de treinamento em um dia da semana durante três meses, totalizando em doze encontros para cada grupo. Como foi mencionado no questionário, esse tempo de

treinamento pode ser modificado de acordo com os resultados apresentados no dia a dia.

## **8.2 Treinamento do setor de suporte técnico**

O setor do suporte técnico receberia o treinamento técnico e o treinamento voltado ao atendimento. Conforme o resultado dos dados coletados é nesse setor que se concentra o maior índice de dificuldades com o desenvolvimento das tarefas. Com isso seria desenvolvido um sistema de treinamento mais elaborado, buscando atender as necessidades de cada membro do setor.

Os funcionários que já trabalham na empresa receberiam um treinamento mais voltado ao atendimento, melhorando assim, a comunicação dos mesmos com os clientes e aumentando a confiança passada no momento do atendimento. O treinamento técnico teria como objetivo relembrar alguns pontos, tirando dúvidas e demonstrar as novidades no respectivo segmento.

O treinamento referente ao atendimento aos clientes seria aplicado da mesma forma que o treinamento do setor da programação. Os funcionários do suporte técnico seriam divididos em grupos compostos por três integrantes que receberiam duas horas de treinamento por dia, durante três meses. Esse treinamento poderia ser aplicado em conjunto com o treinamento do setor da programação, uma vez que o investimento seria menor. Como estes colaboradores já possuem certa bagagem de conhecimento a junção de turmas para o treinamento seria uma forma de economizar no investimento da empresa.

A parte técnica deveria ser aplicada por um funcionário da própria empresa. Conforme a análise, o treinamento nessa área deveria ser dividido em tópicos ou assuntos necessários a serem trabalhados e o funcionário que apresentar o maior conhecimento no mesmo, seria o escolhido para aplicar o treinamento. Essas aulas também poderiam ocorrer na sala de reuniões, pois lá existe uma televisão que serve como monitor e todos conseguiriam enxergar o que o tutor estaria passando.

Como os funcionários que já trabalham na empresa possuem um conhecimento elevado do produto ofertado pela mesma, esse treinamento seria mais para mostrar as novidades, tirar algumas dúvidas e relembrar algumas funcionalidades que podem ter caído no esquecimento devido ao pouco uso.

O tempo de aplicação do treinamento técnico iria depender da complexidade do módulo escolhido. Os módulos mais simples podem ser passados em apenas um dia, desde que o tempo não ultrapasse quatro horas de treinamento. Já módulos mais complexos que ultrapassariam esse tempo, devem ser praticados duas horas por dia e divididos em quantos dias forem necessários para concluir o conteúdo. Não seria interessante alongar muito as aulas, pois os funcionários acabam perdendo o foco e também acabariam prejudicando o funcionamento da empresa.

Em conjunto com essas aulas, os funcionários e o tutor poderiam ir elaborando um manual. A sua elaboração deve ser cuidadosamente analisada para que seu conteúdo seja de fácil entendimento e com uma linguagem voltada para os leigos no assunto. Assim esse manual serviria de base para pesquisas e orientações de todos os funcionários da empresa e até mesmo dependendo do modelo, poderia ser disponibilizado no site da empresa para que os clientes possam ter acesso, e em caso de alguma dúvida, buscar a orientação no mesmo.

Além disso, outra questão importante na elaboração de manuais operacionais é o fator “atualização”. Nesse caso, deveria ser destacada uma política de atualização, onde o colaborador que modificar algo no sistema, imediatamente modificaria a sua operacionalidade no manual.

### **8.3 Treinamento dos novos colaboradores**

Os novos funcionários receberiam o mesmo treinamento de atendimento. Como normalmente o perfil de funcionários novos da empresa é de jovens que em muitos casos estão no seu primeiro emprego, esse treinamento serviria para desenvolver uma postura mais profissional e padronizada. Mas esse treinamento deveria ser em um horário diferente do restante da equipe de funcionários, para que a empresa responsável pelo treinamento possa se fixar mais nesses funcionários, que ainda não possuem nenhum vício de comportamento. O período seria o mesmo dos demais funcionários, duas horas por dia, um dia por semana, durante três meses.

Já o treinamento técnico, deve ser aplicado em dois tempos. Em um primeiro momento, as principais tarefas e funções do sistema podem ser passadas pelo coordenador do setor e pelo funcionário que trabalha na área de testes e homologação. Esse treinamento seria aplicado durante todo o dia por no mínimo

dois meses. O local para se realizar essas aulas não deveria ser a sala de reuniões e sim a sala de testes. Essa sala possui espaço suficiente para treinar até três funcionários, seria interessante apenas possuir um telefone com viva voz para que todos possam escutar caso algum cliente entre em contato. Isso facilita o entendimento de como ocorrem os contatos e como se deve proceder para realizar um bom atendimento.

Depois desse tempo de familiarização com o produto da empresa seria iniciada a segunda parte do treinamento técnico, onde o programador responsável pelo módulo escolhido passaria as informações necessárias. Para realizar este processo, as aulas seriam novamente realizadas na sala de reuniões e assim como as aulas dos funcionários antigos, essas também não deveriam ultrapassar duas horas por dia nos módulos complexos, e nos simples, no máximo quatro horas por dia.

Por mais que a primeira parte do treinamento lhes dê alguma noção sobre o produto, a segunda parte, ou seja, em que o programador passaria o treinamento, deveria ser com um conteúdo mais aprofundado do que o treinamento passado para os funcionários antigos. Ao término de cada assunto o processo deveria ser reiniciado, antes de se passar para o próximo módulo. Porém, com um treinamento mais específico nas dificuldades, onde o processo poderia contemplar o questionamento dos próprios funcionários, para que eles possam destacar o que conseguiram captar do treinamento inicial.

Com todos os treinamentos realizados, caberia aos chefes de cada setor, verificarem se novas dificuldades estão surgindo. Assim como, cada colaborador deveria ser orientado a solicitar auxílio caso encontrasse alguma dificuldade em realizar suas tarefas.

Para analisar a necessidade de se aplicar o retreinamento em determinada área deveria ocorrer breves reuniões, uma vez por mês, entre os chefes de setor e pelo menos um dos gestores do empreendimento. Nesta reunião, seriam expostas as análises do nível de satisfação dos clientes e dos funcionários da empresa.

#### **8.4 Cronograma de treinamento**

Com base nas sugestões apresentadas, desenvolve-se um cronograma de treinamento conforme Quadro 01, o qual tem por objetivo trazer o dia da semana, o

tempo de treinamento, a área a ser treinada e o assunto a ser tratado, conforme modelo a seguir.

Quadro 01 - Cronograma de treinamento

Área a ser treinada							
Responsável pelo treinamento							
Assunto	Dia da Semana	Quantidade de treinamento em horas					
		1	2	3	4	5	6

Fonte: elaborado pelo acadêmico (2017).

### 8.5 *Feedback* após treinamento

Representa o acompanhamento pelos gestores da empresa ou profissionais do quadro de funcionários indicados pelos mesmos, da performance, tanto dos atuais funcionários como dos futuros contratados.

Para tanto, alguns quesitos seriam avaliados como parâmetros de análise, ou seja:

- a) Conhecimento do assunto trabalhado;
- b) Forma de relacionamento com os atuais clientes;
- c) Frequência do retorno para os clientes;
- d) Forma de abordagem aos potenciais clientes;
- e) Técnica de explanação dos produtos;
- f) Formas de comercialização dos produtos;

Para o acompanhamento e análise dos desempenhos visando o *feedback* das ocorrências, poderia se criar indicadores de parâmetros de análise, conforme Quadro 02 a seguir:

Quadro 02: Análise de desempenho

<b>Área do analisado:</b>			
<b>Nome do analisado:</b>			
<b>Responsável pela análise:</b>			
	<b>Indicadores</b>	<b>Parâmetros</b>	<b>Avaliação</b>
	Conhecimento do assunto trabalhado	1 a 5	
	Forma de relacionamento com os atuais clientes	1 a 5	
	Frequência do retorno para os clientes	1 a 5	
	Forma de abordagem aos potenciais clientes	1 a 5	
	Técnica de explanação dos produtos	1 a 5	
	Forma de comercialização dos produtos	1 a 5	

Fonte: elaborado pelo acadêmico (2017).

A definição da avaliação dos parâmetros seria de acordo com o seguinte:

- O parâmetro 01 **não atende** as exigências do indicador.
- O parâmetro 02 **atende de forma regular** as exigências do indicador.
- O parâmetro 03 **atende de forma mínima** as exigências do indicador.
- O parâmetro 04 **atende de forma satisfatória** as exigências do indicador.
- O parâmetro 05 **atende de forma plena** as exigências do indicador.

## 8.6 Manual operacional

Na elaboração do manual operacional, devem constar os seguintes itens:

- a) **Ser objetivo, claro e de linguagem de fácil compreensão:** as informações precisam ser de fácil entendimento para que os novos funcionários e até mesmo os clientes consigam usar sem problemas.

- b) **Com ilustrações explicativas:** imagens dos módulos e telas destacando os pontos citados no manual para facilitar o entendimento e a localização dos campos, botões, configurações, etc.
  
- c) **Sinais de aviso destacando pontos relevantes:** destacar com um sinal de atenção os pontos cruciais para o correto funcionamento do módulo.
  
- d) **Estar disponível para todos os funcionários e clientes:** disponibilizar dentro da rede da empresa para todos os funcionários e no site da empresa para os clientes.



## 9 BENEFÍCIOS

Realizar e implantar um plano de treinamento em uma empresa é um investimento e não um gasto. Empresas que investem no desenvolvimento profissional ganham com profissionais qualificados, constroem um diferencial e melhoram seus resultados e conseqüentemente os lucros. Podem-se destacar alguns benefícios que poderão ser obtidos com o treinamento proposto:

- a) **Vantagem Competitiva:** quando o funcionário possui segurança no que está fazendo ele consegue realizar suas tarefas com uma qualidade maior tornando o atendimento diferenciado. Assim, esse diferencial acaba virando uma vantagem competitiva para a empresa em relação aos seus concorrentes.
- b) **Aumento na qualidade dos produtos:** quanto mais preparados e eficientes estiverem os funcionários maior será o nível de qualidade dos produtos ofertados, tanto no aspecto produto como no relacionamento interpessoal junto aos clientes e potenciais clientes.
- c) **Aumento da produtividade:** funcionários bem treinados conseguem produzir mais e de uma forma melhor. Quando os funcionários sabem o que estão fazendo ou sabem onde podem conseguir as informações para realizar a tarefa a velocidade de produção aumenta.
- d) **Melhora a motivação e o engajamento:** o investimento da empresa no treinamento de um funcionário demonstra o interesse dela para contar com o profissional e para que juntos possam atingir os objetivos desejados. Também possibilita ao funcionário almejar melhores posições na empresa graças às habilidades adquiridas pelo treinamento.
- e) **Melhora a imagem da empresa:** no atual cenário competitivo a busca por novos funcionários qualificados se torna um desafio. Empresas que investem em treinamento conseguem atrair mais talentos para trabalhar, uma vez que as pessoas querem participar de empresas que valorizam seus profissionais.

Portanto, sugere-se a implementação deste programa de treinamento, visando melhorar o desempenho da empresa através de seus funcionários, uma vez que uma das questões mais importantes na relação da empresa com os seus clientes referem-se à forma de relacionamento entre as partes.

## 10 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho foi desenvolvido com o objetivo de apresentar um plano de treinamento e desenvolvimento para os funcionários da empresa Compumate Sistemas e Serviços Ltda. Para isso foi aplicado um questionário com os funcionários de setores diferentes existentes na empresa para verificar a real necessidade de ser implantado um plano de treinamento e desenvolvimento.

Conforme a análise dos dados levantados foi possível perceber que as necessidades estão principalmente relacionadas com a comunicação dos funcionários com os clientes. Dessa forma, foi desenvolvido um plano para melhorar essas deficiências conforme o setor e o tempo de serviço de cada funcionário, juntamente com um cronograma de treinamento para facilitar o controle dos temas e períodos, bem como o acompanhamento e posterior *feedback* do desempenho pós treinamento.

Neste quadro, foram destacados alguns dos possíveis benefícios que a empresa poderá receber por realizar um plano de treinamento e desenvolvimento com seus funcionários, demonstrando que além da necessidade atual da empresa em melhorar o seu atendimento com os clientes, um plano de treinamento e desenvolvimento pode trazer outros benefícios e revertendo uma fraqueza da empresa, transformando-se em um diferencial perante seus concorrentes.

O presente trabalho será apresentado para a diretoria da empresa em uma reunião, explicando como seria o funcionamento e seus benefícios para a análise e uma possível implementação.

Portanto, a realização deste trabalho foi muito importante para o acadêmico, uma vez que destacou o quanto é necessário para uma empresa ter um plano de treinamento e desenvolvimento, quais as vantagens e benefícios decorrentes da implantação de um plano e a importância de realizar uma pesquisa interna para descobrir as reais necessidades, evitando gastar tempo e dinheiro em um treinamento desnecessário.

Da mesma forma, além destas vantagens, uma questão relevante e muitas vezes não percebida, refere-se ao acompanhamento do desempenho dos funcionários no desenvolvimento das suas atribuições, além do *feedback* por parte da empresa, oportunizando o conhecimento das dificuldades individuais para

possíveis aprimoramentos, os quais representam uma forma diferente e diferenciada de fazer gestão.

## REFERÊNCIAS

ALEXANDRE, Antonio Luiz. *A importância da avaliação de desempenho nas organizações*. Disponível em: <<http://www.rh.com.br/Portal/Desempenho/Artigo/7492/>>. 2011. Acesso em 30 abr. 2017.

ALVES, Pedro. *Treinamento e Desenvolvimento*. Disponível em: <<http://www.rhportal.com.br/artigos-rh/treinamento-e-desenvolvimento/>>. 2015. Acesso em: 29 abr. 2017.

BOOG, Gustavo. BOOG, Magdalena T. *Manual de treinamento e desenvolvimento: processos e operações*. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

BORGES, Leandro. *Treinamento e desenvolvimento de pessoas: como fazer*. Disponível em: <http://blog.luz.vc/comofazer/treinamentoedesenvolvimento-de-pessoas-como-fazer/>. 2016. Acesso em: 10 abril. 2017.

CARVALHO, Antonio V. *Treinamento: princípios, métodos e técnicas*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001.

\_\_\_\_\_. *Administração de recursos humanos*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. *Recursos Humanos: o capital humano das organizações*. 9. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

\_\_\_\_\_. *Gestão de pessoas e o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

CONVERGÊNCIA DIGITAL. *Programação: investida para garantir um bom emprego*. Disponível em: <<http://www.brasscom.org.br/brasscom/Portugues/detNoticia.php?codArea=2&codCategoria=25&codNoticia=1722>>. Acesso em: 21 abr. 2017.

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

GOMES, Cristina. *Você sabe o que é desenvolvimento profissional e pessoal?* Disponível em: <<http://asasdh.com.br/blog/voce-sabe-o-que-e-desenvolvimento-profissional-e-pessoal/>>. 2016. Acesso em: 01 maio 2017.

LOPEZ, Ricardo Vignotto. *Elaboração do plano anual de treinamentos com o apoio do LNT.* Disponível em: <<http://www.rh.com.br/Portal/Desenvolvimento/Artigo/6814/elaboracao-do-plano-anual-de-treinamentos-com-o-apoio-do-Int.html>>. 2010. Acesso em: 01 maio 2017.

MARQUES, José Roberto. *Treinamento e desenvolvimento de pessoas.* Disponível em: <<http://www.ibccoaching.com.br/portal/rh-gestao-pessoas/treinamento-e-desenvolvimento-de-pessoas/>>. 2015. Acesso em: 01 maio 2017.

MARRAS, Jean Pierre. *Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico.* 10. ed. São Paulo: Futura, 2005.

\_\_\_\_\_. *Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico.* 13. ed. São Paulo: Saraiva, 2009.

\_\_\_\_\_. *Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico.* 14. ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

\_\_\_\_\_. *Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico.* 15. ed. São Paulo: Saraiva, 2016.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. *Sistemas, Organização & Métodos: uma abordagem gerencial.* 18. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

PRODANOV, Cleber Cristiano; DE FREITAS, Ernani Cesar. *Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho.* Disponível em: <<http://www.feevale.br/Comum/midias/fb49e996-d0e1-4839-ab46-fd1a4a781c21/Ebook%20Metodologia%20do%20Trabalho%20Cient%3%ADfico.pdf>>. 2013. Acesso em: 20 maio 2017.

REICHEL, Harduin. *Treinamento e desenvolvimento.* Curitiba: IESDE, 2008.

RIKARD, Frank Van. *Manuais organizacionais: instrumentos de gestão e competitividade.* Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/manuais-organizacionais-instrumentos-de-gestao-e-competitividade/26070/>>. 2008. Acesso em: 01 maio 2017.

ROCHA, Eduardo Peix, *Feedback 360 graus: uma ferramenta para o desenvolvimento pessoal e profissional*. São Paulo: Alínea, 2001.

SANTOS, Antonio Raimundo. *Metodologia científica: a construção do conhecimento*. 6. ed. Rio de Janeiro: DP&A, 2004.

SNELL, Scott. *Administração de recursos humanos*. 14. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2009.

VASCONCELLOS, Jorge Eduardo de. *Treinamento: do planejamento à execução*. Disponível em: <<http://cppd.ufsc.br/files/2010/11/TREINAMENTO.pdf>>. 2011. Acesso em: 07 maio 2017.

VIANA, Antonia Janaina Rodrigues. *Treinamento de pessoas*. Disponível em: <<http://www.rhportal.com.br/artigos-rh/treinamento-de-pessoas/>>. 2015. Acesso em: 01 maio 2017.

VILANOVA E SILVA, Alessandri Campos. *Planejando e executando um treinamento*. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/marketing/planejando-e-executando-um-treinamento/41011/>>. 2009. Acesso em: 01 maio 2017.

## APÊNDICE A

### QUESTIONÁRIO APRESENTADO AOS FUNCIONÁRIOS DA EMPRESA

Prezado colaborador,

O presente questionário tem por finalidade analisar algumas questões pertinentes à forma de trabalhar dos diversos setores da empresa, com referência ao desenvolvimento, relação e abordagem junto aos clientes e potenciais clientes.

Para tanto, a intenção visa trazer ao quadro da empresa subsídios, com o intuito de aprimorar esta relação, e desta forma dinamizar o processo.

- 1) Você tem apresentado ou nota que seus colegas estão apresentando dificuldades em realizar suas tarefas?
- 2) Quais funções, poderiam ou deveriam receber treinamento?
- 3) Com que propósito deve ser melhorada a execução das tarefas?
- 4) Quando deve ser realizado o treinamento? (Manhã/Tarde/Início do ano/Fim do ano/Fora do horário de serviço)
- 5) Por quanto tempo deve ser aplicado o treinamento? (horas/dias/meses)
- 6) Em quanto tempo deve ser aplicado o retreinamento?
- 7) Como deve ser aplicado o treinamento?
- 8) Onde devem ser realizados os treinamentos? (Na empresa/Fora da empresa)
- 9) Quem deve aplicar o treinamento? (Funcionários/Contratar empresa especializada)

**AGRADEÇO A SUA VALIOSA COLABORAÇÃO!**