

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA
IFPB – CAMPUS JOÃO PESSOA
DIRETORIA DE ENSINO SUPERIOR
UNIDADE ACADÊMICA DE GESTÃO E NEGÓCIOS
CURSO SUPERIOR DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO

JOSÉ FERREIRA DOS SANTOS NETO

INSTRUMENTOS DE ACOMPANHAMENTO E PADRONIZAÇÃO DA
EXECUÇÃO E AVALIAÇÃO DE TREINAMENTOS

João Pessoa

2014

JOSÉ FERREIRA DOS SANTOS NETO

**RELATÓRIO DE ESTÁGIO OBRIGATÓRIO
TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO**



Relatório Final do Estágio Obrigatório/Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba – IFPB, Curso Superior de Bacharelado em Administração, como parte das atividades para obtenção do Grau de Bacharel em Administração.

João Pessoa

2014

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
Biblioteca Nilo Peçanha - IFPB

S237i Santos Neto, José Ferreira dos.
Instrumentos de acompanhamento e padronização da
execução e avaliação de treinamentos / José Ferreira dos Santos
Neto. – 2014.
79 f. : il.
TCC (Graduação – Administração) – Instituto Federal
da Paraíba – IFPB / Unidade Acadêmica de Gestão, 2014.
Orientação: Prof^ª Dr^ª Maria Luiza da Costa Santos.
1. Gestão de pessoas. 2. Treinamento 3. Avaliação.

I. Título

CDU 005.95 (043)

JOSÉ FERREIRA DOS SANTOS NETO

**RELATÓRIO DE ESTÁGIO OBRIGATÓRIO
TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO**

**Instrumentos de Acompanhamento e Padronização da Execução e
Avaliação de Treinamentos**

José Ferreira dos Santos Neto

Relatório aprovado em 20 de Março de 2014

Profª. Maria Luiza da Costa Santos, Doutora
Orientador

Profª. Alice Inês Guimarães Araújo, Doutora

Prof. Glauco Araújo Barbosa, Especialista

À minha mãe Andrea e irmãos Tamires e Fernandes, que tanto lutaram e me apoiaram para
que este sonho se tornasse realidade.

AGRADECIMENTOS

Ao imensurável Deus que me deu a honra de conhecer o seu amor e de viver os seus planos, surpreendendo-me a cada dia de vida, me esforçando e guiando por seu caminho.

À Andrea Feliciano da Silva que lutou, persistiu e fez tudo que podia para dar aos filhos educação de qualidade, sendo mãe e pai ao mesmo tempo. Nem se juntasse todas as lágrimas que ainda cairão do meu rosto ou o suor que ainda escorrerá pela minha testa, poderia comparar-se ao seu esforço e lágrimas vertidas nas batalhas. Meu eterno amor e gratidão.

Aos meus irmãos Tamires e Fernandes por em momentos de dificuldade terem trabalhado, abrindo mão dos seus estudos para que eu pudesse estudar, e pelos aprendizados auferidos desde a infância com a companhia de vocês. Unidos permaneceremos eternamente.

À minha eterna companheira Julieny por ter me apoiado nesse sonho, por sua compreensão e paciência, pelo companheirismo, amor e apoio dedicado à minha pessoa, principalmente nos momentos de dificuldade que passamos juntos. Este representa mais um passo da construção do nosso sonho.

Aos amigos da faculdade pelo apoio durante os quatro anos, pelos momentos de aprendizado e descontração. Em especial ao amigo Fernando Félix, pois sem o seu apoio, amizade e cumplicidade certamente não teria alcançado. Minha eterna gratidão, amigo.

À minha orientadora, Dr. Maria Luiza da Costa Santos que com sua experiência e sabedoria me orientou de forma pontual e assertiva, permitindo que eu concluísse este trabalho a tempo.

Aos mestres e doutores que fui aprendiz, pelos conhecimentos e aprendizados durante os quatro anos de curso.

SANTOS NETO, José Ferreira dos. **Instrumentos de Acompanhamento e Padronização da Execução e Avaliação de Treinamentos**. 2014. 79 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba (IFPB), João Pessoa, 2014.

RESUMO

O presente trabalho foi desenvolvido para conclusão do curso de Bacharelado em Administração do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba (IFPB) e teve o objetivo de analisar a avaliação e execução do processo de treinamento em uma indústria, no que se refere ao acompanhamento e padronização, e a relação destes com a satisfação dos funcionários e a tomada de decisão dos gestores. Descreveu-se o processo de treinamento da empresa analisando e identificando-se os problemas por meio da análise de conteúdo e posteriormente elaborou-se instrumentos de padronização e acompanhamento da execução e avaliação. Quanto aos objetivos, a pesquisa classifica-se como descritiva e quanto à sua natureza é aplicada. Considerando os procedimentos técnicos utilizados, o trabalho se caracteriza como pesquisa documental e bibliográfica. A análise evidenciou a ausência de instrumentos que possibilitassem o cumprimento de tarefas estabelecidas no processo de treinamento da empresa e que permitisse uma visão macro do processo. Os resultados mostram que instrumentos de padronização e acompanhamento da execução e avaliação dos treinamentos geram: maior controle do processo e conseguinte qualidade dos treinamentos; visão macro do processo, subsidiando decisões assertivas que geram a execução efetiva do programa de treinamento; fatores que geram maior satisfação e participação dos funcionários.

Palavras chave: Gestão de Pessoas, Treinamento, Execução, Avaliação

LISTA DE ABREVIATURAS

ABNT	Associação Brasileira de Normas Técnicas
AG	Ativo de Giro
ANS	Acordo de Nível de Serviço
AOR	Analista de Operações e Riscos
AS	Auto Serviço
AVR	Avaliação de Reação
BA	Bahia
BRA	Brasil
CC	Carta de Controle
CDD	Centro de Distribuição Direta
CHA	Competências, Habilidade, Atitude
CSC	Centro de Serviços Compartilhados
CSU	Central de Suprimentos
G&G	Gente & Gestão
JPA	Japão
LENT	Levantamento das Necessidades de Treinamento
MIP	Material Intermediário de Produção
NLD	Hollanda
PA	Produto Acabado
PCM	Planejamento e Controle da Manutenção
PCP	Planejamento e Controle da Produção
PDV	Ponto de Venda
PE	Pernambuco
QA	Qualidade Assegurada
RA	Relato de Anomalia
RH	Recursos Humanos
SGI	Sistema de Gestão Integrado
SGQ	Sistema de Gestão da Qualidade
SI	Sistemas da Informação
T&D	Treinamento & Desenvolvimento
TI	Tecnologia da Informação
TOR	Terms of Reference (Termos de Referência)
TQM	Total Quality Management (Gestão da Qualidade Total)
UG	Unidade Gerencial
VD	Virtual Desktop (Posto de Trabalho)
VPO	Voyager Plant Optimization

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Logomarca da empresa	13
Figura 2 - Logomarcas Antarctica e Brahma.....	14
Figura 3 - Logomarca da holding após fusão da ambev e interbrew.....	15
Figura 4 - Logomarca da holding após aquisição da Anheuser Busch.....	15
Figura 5: Logomarca grupo modelo e sua principal cerveja	15
Figura 6 - Mercados nos quais a ambev atua.	16
Figura 7 - Organograma da Ambev João Pessoa.....	17
Figura 8 - Participação no Mercado de Cervejas Brasil	18
Figura 9 - Cervejas mais consumidas no brasil	18
Figura 10 - Concorrentes e Principais marcas vs. marcas Ambev	19
Figura 11 - Logomarca da CSU.....	19
Figura 12 - Macroestrutura da empresa	21
Figura 13 - Área de realização do estágio no organograma	26
Figura 14 - Descrição de Negócio da UG G&G.....	27
Figura 15 - Sistema de Gestão Integrado	28
Figura 16 - Fluxograma do processo de planeamento e execução mensal de treinamentos. ..	31
Figura 17 - Fluxograma do processo de avaliação dos treinamentos.	32
Figura 18 - Fluxograma do processo de check do uso das ferramentas de revisão da rotina... 35	
Figura 19 - O Processo de Treinamento.	48
Figura 20 - Sistema de Treinamento.	50
Figura 21 - Processo de Avaliação das Necessidades de Treinamento.	52
Figura 22 - Ingredientes da Programação de Treinamentos.	53
Figura 23 - Fluxo do Plano de Treinamento da empresa.....	60
Figura 24 - Checklist para realização de treinamentos.....	65
Figura 25 - Planilha de levantamento das características das salas.	66
Figura 26 - Agenda Semanal e Mensal de treinamentos para comunicação interna.	66
Figura 27 - Logomarca e slogan do programa de treinamento.....	67
Figura 28 - Exemplos de Convites para treinamentos.	68
Figura 29 - Exemplo de comunicação interna pós treinamento.	69
Figura 30 - Exemplo de comunicação de feedback pós treinamento.	70
Figura 31 - Forma sugerida para tabulação de dados.	71
Figura 32 - One Pager de AVR.	72
Figura 33 - Planilha de acompanhamento dos aspectos negativos.	73

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Definição de comunicações a serem realizadas.....	67
Quadro 2 - Informações da Planilha Consolidada de AVR.....	73

SUMÁRIO

CAPÍTULO I	12
A Organização	12
1.1 Identificação do Estagiário e da Organização	13
1.2 Histórico da Empresa	14
1.3 Organograma Geral da Organização	16
1.4 Setor Econômico de Atuação e Segmento de Mercado	17
1.5 Descrição da Concorrência	18
1.6 Organização e Principais Fornecedores	19
1.7 Relacionamento organização-clientes	20
1.8 Procedimentos Administrativos e suas Divisões	20
1.8.1 Área de Recursos Humanos	22
1.8.2 Área de Marketing.....	22
1.8.3 Área de Finanças	22
1.8.4 Área de Produção	23
1.8.5 Área de Materiais e Patrimônio.....	24
1.8.6 Área de Sistemas de Informação	24
CAPÍTULO II	25
A Área de Realização do Estágio	25
2.1 Aspectos Estratégicos da Organização	28
2.1.1 Sonho.....	29
2.1.2 Gente	29
2.1.3 Cultura.....	29
2.2 Atividades Desempenhadas – Fluxograma de atividades	30
2.2.1 Atividade A – Planejamento Mensal e Execução de Treinamentos.....	30
2.2.2 Atividade B – Avaliação de Treinamentos	32
2.2.3 Atividade C – <i>Check in loco</i> do uso das ferramentas de revisão da rotina	33
2.3 Relacionamento da Área de Estágio com outras Áreas da Empresa	36
CAPÍTULO III	37
Levantamento Diagnóstico	37
3.1 Identificação de Problemas na Área de Estágio	38
3.1.1 Problema 1 – Não utilização das ferramentas de qualidade pelas áreas	38
3.1.2 Problema 2 – Inexistência de instrumentos para padronização e acompanhamento da execução e avaliação de treinamentos.....	39
3.2 Problema de Estudo	39
3.3 Características do Problema de Estudo	39
3.3.1 Planejamento Mensal e Semanal de Treinamentos - Cronogramas	40
3.3.2 Identidade Visual e Comunicação	40
3.3.3 Gestão de Resultados	40
3.3.4 Alinhamento entre partes interessadas	41

CAPÍTULO IV	42
Proposta de Trabalho	42
4.1 Objetivos	43
4.1.1 Objetivo geral.....	43
4.1.2 Objetivos específicos	43
4.2 Justificativa	43
CAPÍTULO V	45
Desenvolvimento da Proposta de Trabalho	45
5.1 Treinamento & Desenvolvimento – Importância e Conceitos	46
5.1.1 Conceituação de Treinamento	47
5.2 O Processo de Treinamento	48
5.2.1 Levantamento das Necessidades de Treinamento – LENT.....	50
5.2.2 Programação.....	53
5.2.3 Execução	54
5.2.4 Avaliação.....	55
5.3 Aspectos Metodológicos	57
5.4 Análise de Dados e Interpretação de Resultados	58
5.4.1 Processo de Treinamento na Empresa.....	59
5.4.1.1 Análise dos Problemas Identificados	61
5.4.2 Propostas de Instrumentos para Padronização e/ou Acompanhamento	64
5.4.2.1 Execução de Treinamentos	65
5.4.2.2 Avaliação de Treinamentos	70
5.5 Aspectos Conclusivos	74
5.5.1 Contribuição do Estágio para a vida acadêmica	76
REFERÊNCIAS	77

CAPÍTULO I

A Organização

1.1 Identificação do Estagiário e da Organização

Nascido aos 31 de outubro de 1990, na capital pernambucana Recife, José Ferreira dos Santos Neto viveu durante sua infância e adolescência no estado de Baden-Württemberg, Alemanha. Retornado à Recife na juventude, teve contato com empresários e gestores, o que despertou nele a paixão pela profissão do Administrador. Decidiu se mudar para João Pessoa a fim de iniciar em 2010 seus estudos no curso de Bacharelado em Administração no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba - IFPB, Campus João Pessoa em 2010, sob matrícula nº 2010.1.460.192. No que concerne à sua trajetória profissional, realizou estágio não obrigatório no Programa Paraibano da Qualidade – PPQ (10/2011 à 08/2012) onde desenvolveu atividades relacionadas à gestão da qualidade, gestão de treinamentos e vendas. Posteriormente em 24 de setembro de 2012 iniciou estágio não obrigatório na Companhia de Bebidas das Américas – Ambev como estagiário de Gente & Gestão, executando atividades relacionadas à Gestão de Treinamento & Desenvolvimento e Gestão da Qualidade, empresa onde realizou também seu estágio supervisionado.

A Companhia de Bebidas das Américas – Ambev Filial João Pessoa, inscrita no CNPJ sob o número 07.526.557/0013-43, localizada na Av. Dr. Walter Belian, nº 2230, Distrito Industrial – João Pessoa, é atualmente a maior empresa de bebidas da América Latina e também a com maior valor de mercado, valendo cerca de U\$120,1 bilhões. A logomarca da empresa está apresentada na figura 1.

Figura 1 - Logomarca da empresa



Fonte: Disponibilizado pela empresa, 2013

Seu portfólio é composto por 200 marcas entre refrigerantes (Guaraná Antartica, Soda Limonada, Sukita, Pepsi, outros), águas (H2OH, Tônica Antartica, outros), bebidas não carbonatadas como Chá Gelado (Lipton) e Isotônicos (Gatorade), Energéticos (Fusion, outros), e principalmente Cervejas (com cerca de 70% de *market share* do mercado de cervejas no Brasil), por meio de marcas internacionais (Budweiser, Becks, Stella Artois, entre outras) e nacionais (Skol, Brahma, Antartica, Bohemia, outras). A companhia é subsidiária da maior cervejaria do mundo, a Anheuser Busch-InBev, grupo que detém cerca de 20% do mercado global de cerveja. A companhia é internacionalmente conhecida por seu estilo de gestão, que preza por controle de custos, desdobramento de metas e meritocracia.

1.2 Histórico da Empresa

A Companhia de Bebidas das Américas – AmBev (American Beverage Company) foi fundada em 1999 por meio da fusão entre as cervejarias Brahma (fundada em 1888 pelo suíço Joseph Villiger no Rio de Janeiro) e Companhia Antartica Paulista (fundada em 1888 por Joaquim Salles e o alemão Louis Bücher em São Paulo). Segue na figura 2 as logomarcas dos produtos que eram concorrentes entre si antes da fusão.

Figura 2 - Logomarcas Antartica e Brahma



Fonte: Disponibilizado pela empresa, 2013.

No ano 2000, a AmBev passou a ter suas ações negociadas na bolsa de Nova York e adquiriu a cervejaria uruguaia Cerveceria y Malteria Paysandú (produtora da marca Norteña). Desde outubro de 2000, a Ambev detém direitos exclusivos de distribuir e engarrafar os refrigerantes da Pepsi no Brasil até 2017, com renovações automáticas por prazos adicionais de dez anos.

Em 2002, novas alianças foram anunciadas. Primeiramente com a Quilmes, maior cervejaria da Argentina, Bolívia, Paraguai e Uruguai, o que auferiu à Ambev o posto de terceira maior empresa em operação comercial de bebidas do mundo, com 10 bilhões de litros anuais. Além disso, houve a aliança com a CabCorp, principal engarrafadora Pepsi na América Central, para atuação no mercado de cervejas da região. Ainda em 2002, a companhia começou a produzir a marca Gatorade, isotônico da PepsiCo, e lançou novos produtos: Pepsi Twist, Skol Beats e Bohemia Escura.

Em 2003, a empresa inicia a construção de uma fábrica no Peru e adquire ativos da Embotelladora Rivera, além de iniciar as operações da companhia na Guatemala.

No ano de 2004 a Ambev e a cervejaria belga Interbrew S.A. fecham uma combinação de empresas que envolveu a fusão de uma controladora indireta da Labatt, uma das cervejarias líderes do Canadá. Com a fusão entre as duas empresas é criada a InBev. Além do mais, o ano foi marcado pelo lançamento da Skol Big Neck e de Liber - única cerveja com 0% de álcool do Brasil. Após a fusão houve mudança da logomarca, conforme figura 3.

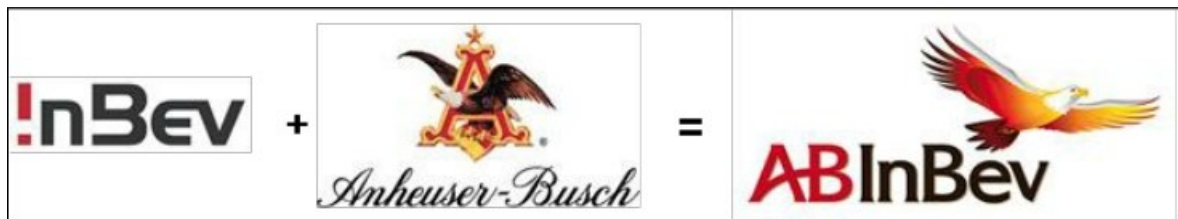
Figura 3 - Logomarca da holding após fusão da ambev e interbrew



Fonte: Disponibilizado pela empresa, 2013.

Com a InBev, em 2005 passa a ser comercializado no Brasil a cerveja belga superpremium Stella Artois (criada em 1366). No ano de 2008, a InBev fez uma oferta de 46 bilhões de dólares com objetivo de comprar a maior cervejaria dos Estados Unidos, a Anheuser-Busch. Posteriormente a oferta foi aumentada para 52 bilhões de dólares, o que fez o conselho de administração da Anheuser-Busch aceitar a oferta, em julho do mesmo ano. Com esta aquisição é criada a Anheuser-Busch InBev, ou simplesmente AB-InBev, tornando-se a maior cervejaria do mundo. Segue na figura 4 a logomarca após a nova fusão.

Figura 4 - Logomarca da holding após aquisição da Anheuser Busch



Fonte: Disponibilizado pela empresa, 2013.

Para completar mais ainda seu portfólio e desparar na liderança mundial de produção de cerveja, a AB-InBev adquire em 2012 a empresa mexicana Grupo Modelo, dona da cerveja Corona Extra (vendida no México e outros países) por US\$ 20,1 bilhões (vide logomarca na figura 5).

Considerando apenas a Ambev, ela mantém operações em 16 países das Américas (vide figura 6 com o mapa), a partir de cinco unidades de negócio: Cerveja Brasil, a maior operação, com aproximadamente 70% do mercado; RefrigeNanc Brasil, com refrigerantes, bebidas não alcoólicas e não carbonatadas; Quinsa (Argentina, Bolívia, Chile, Paraguai e Uruguai); Hila-ex (Equador, Guatemala, Nicarágua, El Salvador, Peru, República Dominicana e Venezuela) e Canadá. Os produtos são distribuídos em aproximadamente dois milhões de pontos de venda, metade deles no Brasil.

Figura 5: Logomarca grupo modelo e sua principal cerveja



Fonte: Disponibilizado pela empresa, 2013.

Figura 6 - Mercados nos quais a ambev atua.



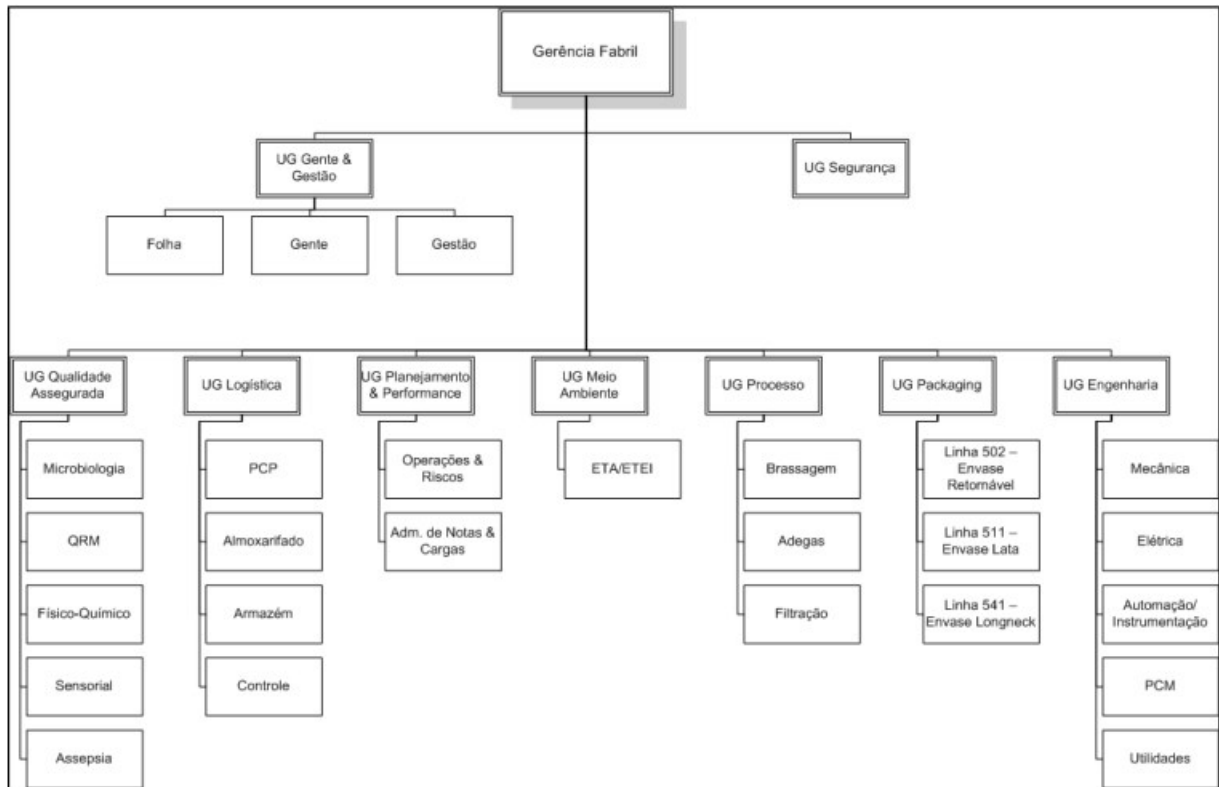
Fonte: Disponível em www.ri.ambev.com.br, 2013.

Além disso, a companhia mantém liderança de mercado em 7 países nos quais opera, descritos na figura acima.

1.3 Organograma Geral da Organização

Segundo Araújo (2009), o organograma representa graficamente a estrutura formal de uma organização, ou seja sua departamentalização. No mesmo podem ser visualizadas as relações existentes entre as diversas áreas, suas funções e hierarquia na organização. A estrutura da Filial João Pessoa está organizada em nove Unidades Gerenciais – UG’s, conforme se pode observar na figura 7. Todas possuem gerentes, os quais são subordinados ao gerente fabril, autoridade máxima na planta fabril.

Figura 7 - Organograma da Ambev João Pessoa



Fonte: Disponibilizado pela empresa, 2013.

As UG's Gente&Gestão e Segurança foram alocadas estrategicamente como Staff's da gerência fabril com a finalidade de enfatizar a segurança em primeiro lugar, e de disseminar com eficiência os processos de Administração de Pessoas e Gestão da Qualidade entre todas as áreas da fábrica.

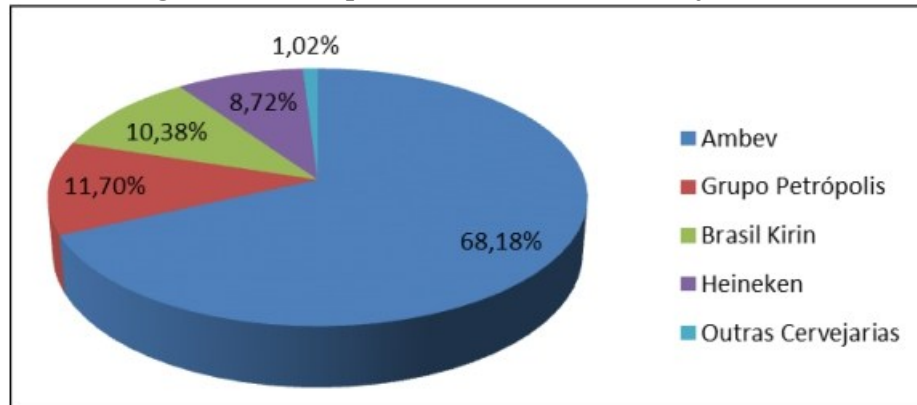
1.4 Setor Econômico de Atuação e Segmento de Mercado

A empresa de realização do estágio, como indústria de bens de consumo, se enquadra no segundo setor econômico, mais especificamente no setor de bebidas. Quanto à segmentação de mercado, a companhia possui um portfólio de mais de 200 marcas para atender a públicos diversificados. São produtos com critérios de segmentação diferentes: demográficos, geográficos, sociais e econômicos; de personalidade e de estilo de vida; ou de comportamento face ao produto.

1.5 Descrição da Concorrência

A companhia disputa o mercado de cervejas com três principais concorrentes: O Grupo Petrópolis (BRA), Brasil Kirin (JPN), e Heineken (NLD). Já no mercado de refrigerantes a Coca-Cola representa como principal concorrente e com maior *marketshare*.

Figura 8 - Participação no Mercado de Cervejas Brasil



Fonte: Disponível em <http://propmark.uol.com.br/anunciantes/43284:grupo-petropolis-quer-consolidacao>, 2014.

O mercado de cervejas no Brasil é liderado pela Ambev principalmente por meio das marcas Skol, Brahma, Antarctica e Bohemia. Logo após, 3 grandes cervejarias disputam acirradamente a participação no mercado. O Grupo Petrópolis está executando sua expansão para o nordeste por meio da construção de duas fábricas novas: Itapissuma, PE e Alagoinha, BA.

Figura 9 - Cervejas mais consumidas no Brasil

1º		2º		3º		4º		5º	
----	--	----	--	----	--	----	--	----	--

Fonte: Elaboração do autor, 2014.

As três cervejas mais consumidas no Brasil pertencem à Ambev, conforme pode-se visualizar na figura 9. Além do mais, a Skol é a sétima cerveja mais consumida no mundo, à frente até da cerveja premium Heineken, e a Brahma a 10ª mais consumida.

Figura 10 - Concorrentes e Principais marcas vs. marcas Ambev

Concorrente	Principais Marcas	ambev
 <p>GRUPO PETRÓPOLIS VOCÊ É NOSSO MAIOR COMPROMISSO</p>		
 <p>BRASIL KIRIN FORÇA DE RESPEITO</p>		
 <p>Heineken Brasil</p>		

Fonte: Elaboração do autor, 2014.

Na figura 10 podemos observar as principais marcas da concorrência e os produtos da ambev que disputam contra elas. Destacam-se as cervejas premiums internacionais Budweiser e Heineken, ambas com o mesmo público alvo: jovens.

1.6 Organização e Principais Fornecedores

Todas as matérias primas, insumos e materiais intermediários de produção são comprados centralizadamente para todas as fábricas via a Central de Suprimentos – CSU, responsável por negociar os melhores preços, prazos e qualidade. De tal forma a fábrica fica responsável apenas pelo recebimento, armazenamento e gestão dos materiais, não tendo contato direto com os fornecedores.

Figura 11 - Logomarca da CSU



Fonte:
Disponibilizado pela
empresa, 2014.

A fábrica recebe materiais diariamente, sejam produtos acabados (PA) transferidos, malte de cevada, paletes, garrafas, produtos químicos, peças, etc. O pagamento, bem como rastreamento é feito centralizadamente também.

1.7 Relacionamento organização-clientes

Podemos classificar os principais clientes da Ambev da seguinte forma:

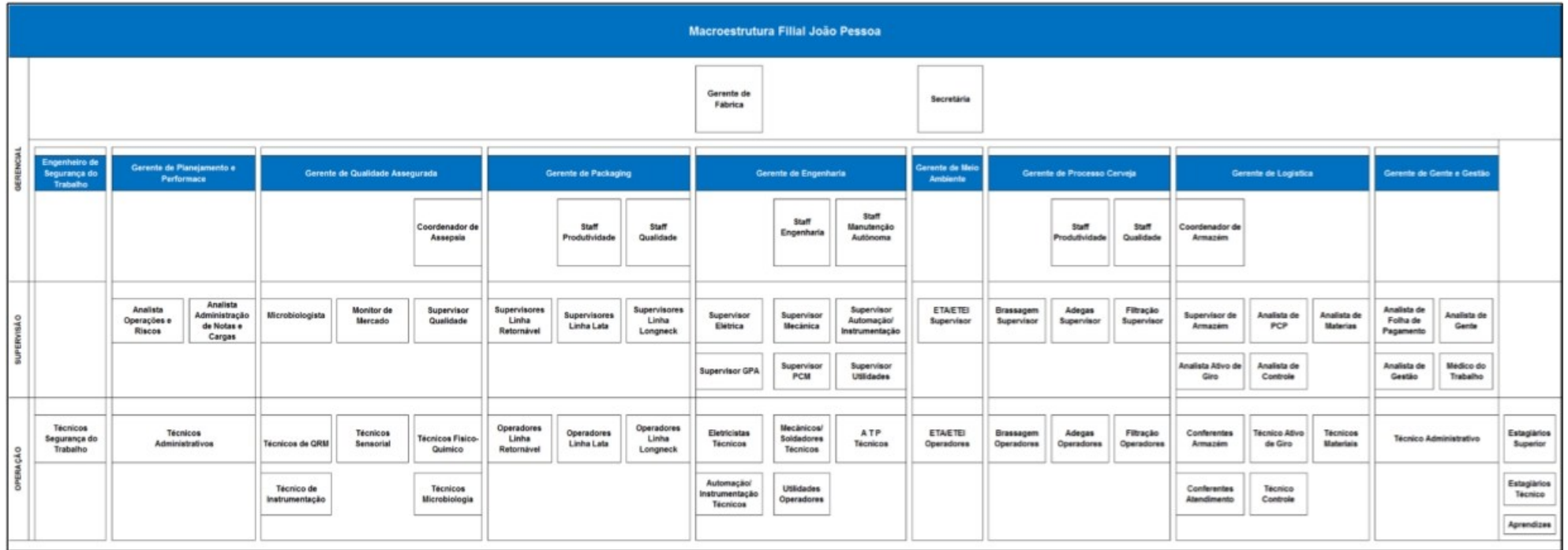
- Auto-Serviço – AS (atacadistas, centrais de distribuição de grandes redes): O relacionamento é feito através de Analistas Regionais de AS, responsáveis por receber os pedidos e direcionar de qual fábrica será puxada a compra.
- Revenda (Parceiros distribuidores independentes): Os revendedores são clientes-chave e possuem um sistema integrado ao principal sistema ERP usado na ambev, o SAP. Os revendedores emitem pedidos e agendam seus caminhões para carregamento nas fábricas. O responsável por manter o relacionamento é o Gerente de Logística (GL) da fábrica, além disso, é feita uma reunião/visita mensal com revendedores.
- Varejo (supermercados) e Ponto de Venda – PDV (Restaurantes, Depósitos, etc.): Os responsáveis por manter o relacionamento com esses clientes são os Centros de Distribuição Direta (CDD) por meio de sua equipe de vendas, marketing e distribuição.

Os fatores de qualidade dos produtos quando estes estão com os clientes, como aparência, estocagem, validade e higiene, são acompanhados pelos supervisores de venda, rota e marketing em suas visitas de rotina, mas principalmente pelo Monitor de Mercado. O monitor é o profissional da área de Qualidade Assegurada cujo papel é fiscalizar a integridade dos nossos produtos, desde a armazenagem nas fábricas até a prateleira no supermercado ou freezer do restaurante para que os consumidores possam desfrutar de produtos de qualidade.

1.8 Procedimentos Administrativos e suas Divisões

A Filial João Pessoa é dividida em 9 Unidades Gerenciais (UG's), além da Gerência Fabril, os quais compõem o nível estratégico da filial, conforme pode-se observar na figura 12.

Figura 12 - Macroestrutura da empresa



Fonte: Elaboração do autor, 2013.

1.8.1 Área de Recursos Humanos

A área de Recursos Humanos da empresa é chamada de Unidade Gerencial (UG) Gente & Gestão (G&G) e é responsável por três macroprocessos: Gente, Gestão e Folha. Para isso a área conta com três analistas e 2 técnicos administrativos, além de aprendizes e estagiários. A UG G&G funciona como staff estratégico de todas as outras UG's por compreender os processos base do Sistema de Gestão (Gente) e os processos que dão sustentabilidade (Gestão da Qualidade).

O macroprocesso Folha é responsável por toda parte de estrutura organizacional: Quadro de Lotação de Pessoal (QLP), Admissão/Desligamento, Banco de Horas (BH), Folha de Pagamento, entre outros. Os processos de Gente envolvem todo ciclo de gestão de pessoas: Recrutamento & Seleção (R&S), Comunicação, Treinamento & Desenvolvimento (T&D), Integração, Gestão de Carreira, Reconhecimento, Benefícios, outros. A Gestão da Qualidade é disseminada na organização com o nome de Gestão, os processos envolvem: Padronização, Mapeamento de Processos, Gestão a Vista, Programa de 5S, Gestão de Indicadores, Gestão de Agenda e Reuniões, PDCA, Desdobramento de Metas, entre outros. O maior desafio de G&G é ter os processos de Gente e de Gestão da Qualidade disseminados com eficiência em todas as outras UG's.

1.8.2 Área de Marketing

A área de marketing na ambev é centralizada na Administração Central (AC), sede da empresa. Contudo, regionalmente as Diretorias Regionais de Venda (Sales) por meio dos Centros de Distribuição Direta (CDD's), são responsáveis pela execução dos processos de marketing estabelecidos pela AC como também pelo Trade Marketing. A Filial João Pessoa por ser uma fábrica, não possui setor de marketing.

1.8.3 Área de Finanças

O setor financeiro é chamado de UG Planejamento & Performance e é responsável por três processos: Notas e Contas (responsável pela entrada contábil de todos os materiais que entram na filial e pelo pagamento das contas), Operações e Riscos (gestão de riscos e segurança patrimonial), Performance (Análise dos principais indicadores e gestão da verba). A ambev

trabalha por meio do modelo de Orçamento Base Zero (OBZ), onde é orçado uma verba específica para o ano, com base no planejamento anual. Esse valor total do OBZ é composto por vários pacotes, cada um com um fim específico (Apoio logístico, mão de obra, etc.), é de responsabilidade da área dona do pacote geri-lo corretamente para não estourar o orçamento. Os processos financeiros são centralizados por meio do Centro de Serviços Compartilhados (CSC), por isso cabe à unidade apenas o gerenciamento financeiro operacional.

1.8.4 Área de Produção

A produção das cervejas até seu estado pronto para venda é feita em diversas etapas sob a responsabilidade de duas UG's: Processo e Packaging.

A UG Processo é dividida em três subáreas chamadas de Área de UG: Brassagem, Adegas e Filtração. A Brassagem é responsável pela primeira etapa de produção da cerveja, o cozimento do mosto. Após isso a cerveja é resfriada e segue para a área Adegas, onde sofre fermentação e maturação nas adegas destinadas a estes processos. Após a maturação a responsabilidade passa a ser da área Filtração, onde a cerveja é filtrada e armazenada em adegas de pressão, pronta para ser envasada. Após esse processo a cerveja é enviada para o Packaging. O desafio do Processo é produzir cervejas dentro dos padrões corporativos de qualidade, com o máximo de eficiência dos recursos naturais como energia, vapor, água, além de garantir perda mínima de extrato.

A UG Packaging é responsável pelo envasamento da cerveja, embalagem e paletização final. A unidade contém três áreas de UG, nomeadas segundo o tipo de SKU que é envasado: Linha 502 – Envase de Cerveja Retornável, Linha 511 – Envase de Latas (Mista, pode também envasar refrigerantes) e Linha 541 – Longneck (A única linha desse tipo no nordeste). Cada linha possui maquinário diferenciado, mas podemos resumir o processo nas seguintes etapas: despaletizadora, lavadora, enchedora, pasteurizador (após esse processo o chopp passa a ser cerveja), rotuladora (apenas latas não possuem rótulos), empacotadora/encaixotadora (para as retornáveis) e por fim a paletizadora. O desafio do Packaging é envasar cerveja nos padrões de qualidade com o máximo de produtividade e eficiência.

1.8.5 Área de Materiais e Patrimônio

A UG responsável pela gestão de materiais é a Logística. A mesma é responsável pelos macroprocessos de: Planejamento e Controle da Produção (PCP), Almoxarifado, Armazém e Controle.

O PCP mantém contato direto com a AC e diretorias regionais dos quais recebe as informações necessárias sobre os produtos a serem fabricados (malha de produção). A responsabilidade do Analista de PCP é garantir que todos os recursos estejam disponíveis para fabricar os produtos na quantidade (volume) e tempo necessário, analisando inclusive os níveis de estoque mínimo e máximo considerando a puxada programada para cada item.

O Almoxarifado é responsável pelo recebimento, controle e distribuição de: Peças, Materiais Intermediários de Produção (MIP), Insumos, e outros materiais sob responsabilidade da filial. O Armazém opera os processos de armazenagem e distribuição de produtos acabados (PA) bem como ativo de giro – AG (produtos retornáveis: garrafeiras, garrafas, paletes), latas e garrafas longneck para envase. A área Controle envolve toda parte de gestão contábil dos PA's e AG's. Sua responsabilidade é garantir a conciliação Física vs. a contábil.

1.8.6 Área de Sistemas de Informação

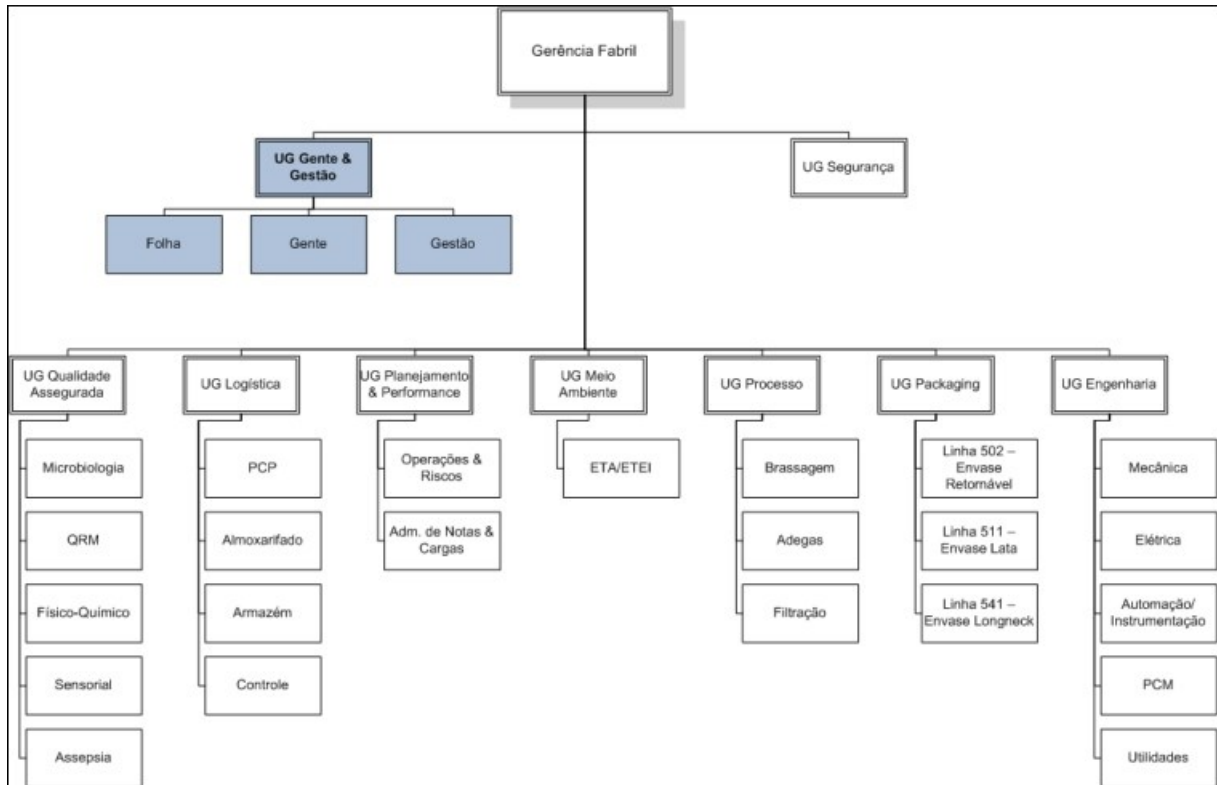
A filial João Pessoa não possui área de sistemas da informação (SI), sendo todos os processos e centralizados no Centro de Serviços Compartilhados – CSC da Ambev. Contudo, há um funcionário de empresa terceirizada que presta apoio quanto à manutenção dos postos de trabalho e impressoras. Todas as permissões: de acesso à rede, internet, impressoras e pastas da rede, são liberados centralizadamente pela CSC. Como a administração de SI está vinculada à segurança das informações e patrimônio, a UG Planejamento & Performance por meio do analista de operações e riscos (AOR) é a responsável por garantir os serviços de tecnologia da informação (TI) e SI, bem como de autorizar/aprovar o acesso aos principais sistemas da companhia.

CAPÍTULO II

A Área de Realização do Estágio

O estágio foi realizado na UG Gente & Gestão (G&G), conhecida em outras empresas como área de gestão de pessoas, departamento pessoal ou RH. A área é responsável pelos processos de Gente, Gestão e Folha.

Figura 13 - Área de realização do estágio no organograma





Fonte: Elaboração do autor, 2013.

O negócio da unidade de G&G, que é garantir a gestão de pessoas e processos, se destaca por sua grande abrangência quanto aos clientes e fornecedores, envolvendo todas as UG's, como pode ser visto na figura 14.

A fábrica possui um Sistema de Gestão Integrado chamado de *Voyager Plant Optimization – VPO* (figura 15). O sistema é composto por 9 pilares (junção de diversos regulamentos definidos, de uma mesma área de estudo), os quais possuem, cada um, blocos (classificação dos regulamentos por tipo) classificados em 3 níveis: Fundamentos, Gerenciar para Manter e Gerenciar para Melhorar. Os blocos são compostos por produtos (nomenclatura para subprocessos padronizados) que devem ser implementados em todas as fábricas da companhia. A gestão do VPO visa melhorar a otimização da planta fabril por meio da disseminação de conceitos e uso das ferramentas do modelo de gestão por toda a fábrica, alavancando a sua performance. Todas as fábricas passam por duas auditorias anualmente para certificar ou não a unidade no VPO, essa certificação está atrelada aos programas de participação nos lucros da operação e da liderança.

Figura 14 - Descrição de Negócio da UG G&G.

		Descrição de Negócio da UG G&G				
Fornecedores	Insumos	Negócio	Produtos	Clientes		
UG Processo Cerveja UG Qualidade Assegurada UG Logística UG Engenharia UG Meio Ambiente Financeiro	Programação / Realização de Treinamento em Padrões Cumprimento do check em padrões	Garantir gestão de pessoas e processos	Definição e revisão da rotina	Todas UG's Diretoria Regional Ceng (Equipe VPO)		
	Inserção das metas no sistema Acompanhamento de meta individual	Sonho	Gestão de padronização	Todas UG's Diretoria Regional AC Ceng (Equipe VPO)		
	Identificação das anomalias crônicas por área Análise de lacunas realizadas	Ser Gente na Gestão! Ter Gestão em Gente! Certificar o Pilar Gente e Gestão Evolução do Engament para 75% Ser estrela de Gente e Gestão Estar entre as cinco primeiras Unidades no PEF	Definição, desdobramento e acompanhamento de metas	Todas UG's Diretoria Regional AC Ceng (Equipe VPO)		
	Plano de ação da gestão do 5S executado		Revisão de desempenho	Todas UG's Diretoria Regional Ceng (Equipe VPO)		
	PDCA's priorizados e acompanhados GMR's priorizados e acompanhados		Gestão de 5S	Todas UG's Diretoria Regional Ceng (Equipe VPO)		
	Plano de movimentação salarial para meritocracia		Iniciativas de solução de problemas gerenciados	Todas UG's Diretoria Regional Ceng (Equipe VPO)		
	Informação sobre alocação real de funcionários Necessidades de RACI identificadas e elaboradas	Políticas globais gerenciadas	Todas UG's Diretoria Regional AC Ceng (Equipe VPO)			
	Acompanhamento do processo de Recrutamento Acompanhamento do processo de Integração Entrega dos laudos de entrevistas preenchidos	Missão	Remuneração total gerenciada	Todas UG's Diretoria Regional AC Ceng (Equipe VPO)		
	Execução das ações levantadas no Plano de Ação de Engament Realização da pesquisa de Engament pelos funcionários	Captar, capacitar, desenvolver as melhores pessoas, bem como garantir a implantação e consolidação do sistema de Gestão e Segurança Fabril, alinhado com as crenças, valores e visão da Cia.	Gestão de estrutura organizacional e papéis e responsabilidades	Todas UG's Diretoria Regional AC Ceng (Equipe VPO)		
	Ordens de manutenção para atividades de serviços gerais planejadas e executadas		Comunicação interna gerenciada	Todas UG's Diretoria Regional AC Ceng (Equipe VPO)		
Pesquisa de satisfação de Serviços Gerais e área de lazer realizada	Recrutação e seleção e integração gerenciada		Todas UG's Diretoria Regional Ceng (Equipe VPO)			
Inscrição nos programas corporativos de encareiramento (desenvolver e sucessores)	Gestão de engament		Todas UG's Diretoria Regional Ceng (Equipe VPO)			
UG Processo Cerveja UG Qualidade Assegurada UG Logística UG Engenharia UG Meio Ambiente Financeiro	Participação nos programas corporativos de reconhecimento (Melhores práticas, Reconhecer, Campeonato Mundial)	Ambiente de trabalho gerenciado	Todas UG's Diretoria Regional Ceng (Equipe VPO)			
	Realização das Avaliações (AVD / OPR / 270°) Plano de Desenvolvimento Individual gerenciado Entrega dos formulários de AVD preenchidos	Processos	Gestão de avaliação de desempenho	Todas UG's Diretoria Regional AC Ceng (Equipe VPO)		
	Levantamento das necessidades de treinamento para área Gerenciamento da matriz de habilidades Levantamento das lacunas de habilidades	Gente Gestão Folha	Gestão do reconhecimento	Todas UG's Diretoria Regional AC Ceng (Equipe VPO)		
	Entrega de documentação (Cartão de Ponto, Aviso de Férias, Advertência, Kit de desligamento)		Gestão do desenvolvimento da liderança	Todas UG's Diretoria Regional AC Ceng (Equipe VPO)		
Financeiro	Relatório contábil Tendência de gastos	Gestão de carreiras	Todas UG's Diretoria Regional AC Ceng (Equipe VPO)			
Sindicato	Negociação Pauta Sindical do acordo coletivo da unidade	Gestão de treinamento	Todas UG's Diretoria Regional Ceng (Equipe VPO)			
UG Logística	Farol de resultados dos Parceiros	Legislação trabalhista atendida	GRJ AC - Dir. Jurídica			
UG Gente e Gestão (Centro Médico)	Controle de realização dos exames periódicos Resultados dos exames admissionais e demissionais	Recursos	Gestão de custos e despesas	Financeiro AC Diretoria Regional		
	Relatório de Acidentes Investigação de Acidentes CAT Controle de Incidentes na fábrica Controle das condições inseguras	Estrutura de TI Padrões e Regulamentos Facilitadores de Pilares Materiais de expediente Estrutura mobiliária Estrutura de SI	Relações sindicais gerenciadas	AC Sindicato dos Empregados nas Indústrias de Alimentos		
UG Gente e Gestão (Segurança do Trabalho)	Gestão de parceiros		Gran Sapore Absoluta			
UG Processo Cerveja UG Qualidade Assegurada UG Logística UG Engenharia UG Meio Ambiente Financeiro	Execução das ações do plano de ação de acidentes Priorização e tratamento das condições inseguras		Saúde ocupacional gerenciada	Todas UG's Diretoria Regional AC Ceng (Equipe VPO)		
UG Processo Cerveja UG Qualidade Assegurada UG Logística UG Engenharia UG Meio Ambiente Financeiro	Controle de QLP		Gestão da folha de pagamentos	Todas UG's Diretoria Regional AC Ceng (Equipe VPO)		
			Gestão de VPO	Todas UG's FAHZ		

Fonte: Disponibilizado pela empresa, adaptado pelo autor, 2013.

Considerando a estrutura do VPO na figura 15, a unidade G&G trabalha com dois pilares de suma importância para o sucesso de todo sistema de gestão, pois o pilar Gente representa a base de todos os outros pilares que, se gerenciada de forma eficiente (processo), garantirá a execução eficaz (resultado) dos mesmos. Neste aspecto podemos destacar a importância dos produtos Recrutamento, Seleção e Treinamento, os quais devem garantir que a Gente Ambev esteja capacitada para

executar o trabalho com qualidade (eficiência). Igualmente importante, e desafiador, é o papel da UG quanto à motivação dos colaboradores, motivando-os por meio de diversos produtos de reconhecimento e benefícios para que estejam motivados para a entrega das metas estipuladas, garantindo assim o resultado almejado.

Quanto ao pilar gestão, observamos ainda na figura de ilustração do VPO a interligação que o mesmo faz entre os processos de gente, meio ambiente, segurança, logística, manutenção e qualidade (meios) e a atividade fim de qualquer processo: gerar resultados. O Pilar Gestão é o elo de ligação entre meios e resultados: o planejamento de longo prazo e execução. O pilar é essencial para a manutenção e melhoria de resultados. Para isso são geridos produtos que visam a melhoria dos processos e da *performance* das demais UG's para consequentemente gerar resultados positivos, objetivando a excelência fabril.

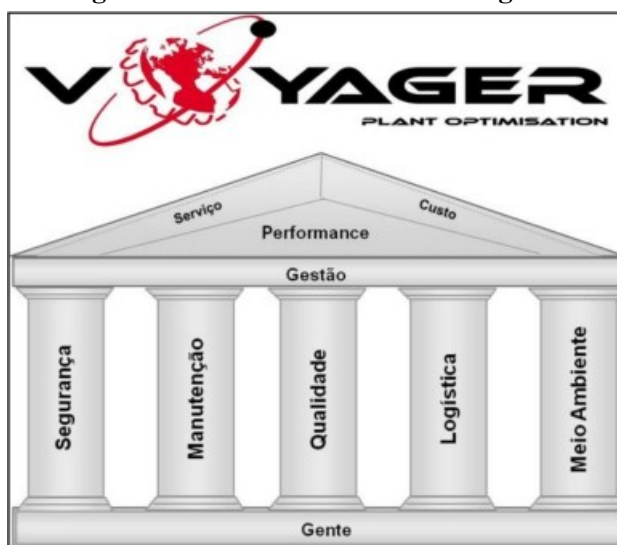
Além dos processos Gente e Gestão, a UG é responsável também pelo processo Folha, que engloba o gerenciamento de atividades como folha de pagamento, contratos de trabalho, remuneração, etc.

2.1 Aspectos Estratégicos da Organização

A Missão da companhia é definida como “Criar vínculos fortes e duradouros com os consumidores e clientes, fornecendo-lhes as melhores marcas, produtos e serviços.” A missão é sua razão de ser e seu compromisso como empresa.

A Visão, por sua vez, traduz a representação do seu sonho: ”Ser a melhor empresa de bebidas do mundo em um mundo melhor.”

Figura 15 - Sistema de Gestão Integrado



Fonte: Disponibilizado pela empresa, 2013.

Os valores da Ambev são expressos por meio de 10 princípios, os quais são divididos em 3 categorias, o tripé que sustenta a cultura organizacional mundialmente: Sonhos (grande), Pessoas (excelentes) e Cultura (forte).

2.1.1 Sonho

1. Nosso sonho nos motiva a trabalhar juntos com um único objetivo: ser a melhor empresa de bebidas em um mundo melhor.

2.1.2 Gente

2. Pessoas excelentes, com liberdade para crescer em velocidades condizentes com seus talentos e recompensadas adequadamente, são os ativos mais valiosos da nossa companhia.

3. Nossos líderes devem selecionar pessoas com potencial para serem melhores do que eles. Avaliamos nossos líderes pela qualidade das suas equipes.

2.1.3 Cultura

4. Nunca estamos completamente satisfeitos com os nossos resultados. Foco e tolerância zero ajudam a garantir uma vantagem competitiva e duradoura.

5. O consumidor é o patrão. Nós nos relacionamos com os consumidores por meio de experiências significativas das nossas marcas, unindo tradição e inovação, sempre de forma responsável.

6. Somos uma Companhia de donos. Donos assumem resultados pessoalmente.

7. Acreditamos que bom senso e simplicidade orientam melhor que sofisticação e complexidade.

7. Gerenciamos nossos custos rigorosamente para liberar mais recursos e assim suportar nosso crescimento no mercado.

8. Liderança pelo exemplo pessoal é o melhor guia para nossa cultura. Fazemos o que falamos.

10. Não pegamos "atalhos". Integridade, trabalho duro e consistência são a chave para construir nossa Companhia.

A Área de G&G é a principal embaixadora da Missão, Visão e Valores da ambev, sendo responsável por disseminar desde a integração do funcionário a cultura ambeviana. Serviços e produtos de qualidade requerem primeiramente que as pessoas que servem/produzem estejam engajados para oferecer tal. Cuidando da Gente Ambev, para que

estes possam dar o seu melhor e superar resultados, e disseminando a cultura da excelência em gestão por meio da implementação do sistema de gestão integrado da ambev, o *Voyager Plant Optimization* (VPO), a área de G&G contribui estrategicamente para o alcance do sonho e cumprimento da missão.

2.2 Atividades Desempenhadas – Fluxograma de atividades

Segundo Oliveira (2011), fluxogramas (chamados também de gráfico de processamento, carta de fluxo de processo, e outros) são representações gráficas da sequência de um trabalho de forma analítica, com características das operações, responsáveis e/ou áreas da organização envolvidas no processo. Ainda Oliveira (2010), entende que o fluxograma padroniza a representação dos procedimentos, facilita o entendimento das atividades e possibilita um melhor grau de análise, podendo ser utilizados três tipos de fluxogramas: o vertical, parcial ou descritivo, ou o fluxograma global. Para descrição das atividades desempenhadas serão utilizados fluxogramas parciais.

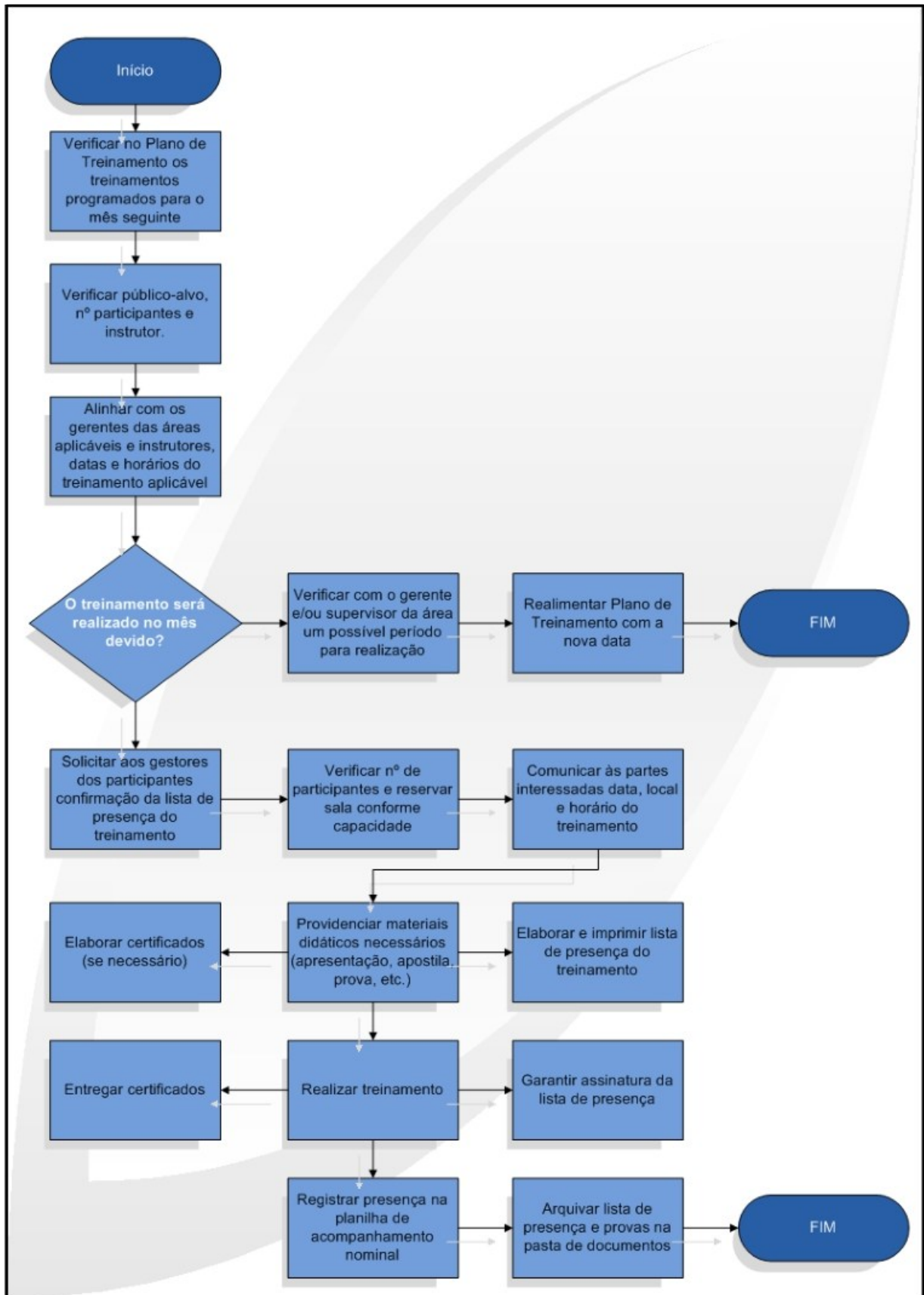
Além do apoio nos diversos processos inerentes à G&G, foram desenvolvidos principalmente atividades relacionadas a Treinamento & Desenvolvimento (T&D) e Gestão da Qualidade. Todas as atividades foram realizadas com suporte direto da analista de Gente & Gestão responsável pelos produtos.

2.2.1 Atividade A – Planejamento Mensal e Execução de Treinamentos

A atividade consiste em realizar o planejamento mensal e semanal dos treinamentos a serem realizados, definição de cronograma, planejamento pré-treinamento e check durante o mesmo (vide figura 16). O objetivo dessa atividade é garantir que todos os itens necessários para o treinamento estejam disponíveis e alinhados com as partes interessadas para que o mesmo seja realizado com sucesso.

Para a organização o plano de treinamento apoia estrategicamente o alcance de metas por meio da capacitação dos profissionais e fechamento de lacunas que possam impedir o alcance destas. Ou seja, o desenvolvimento das pessoas proporciona um crescimento sustentável para a empresa.

Figura 16 - Fluxograma do processo de planejamento e execução mensal de treinamentos.

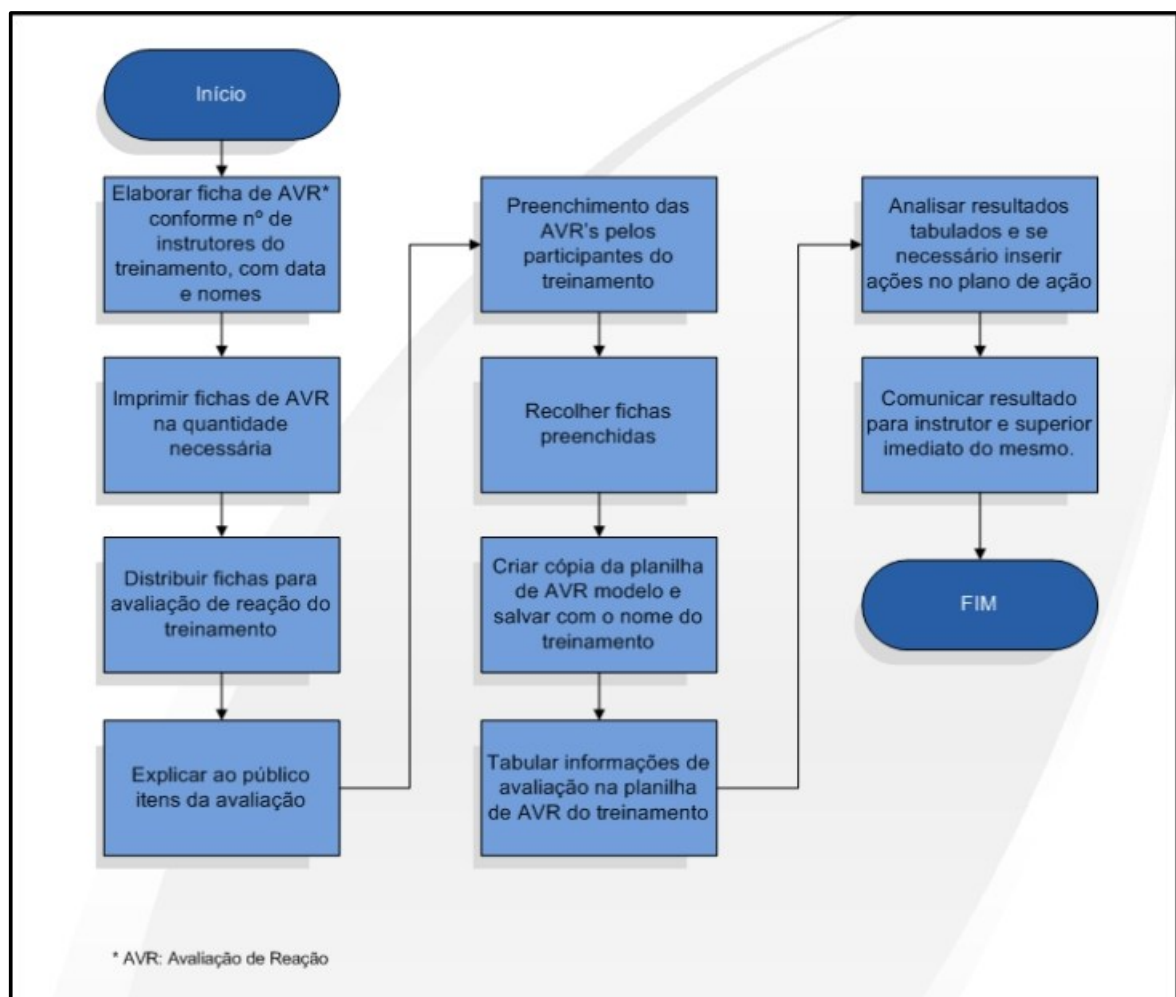


Fonte: Elaboração do autor, 2014.

2.2.2 Atividade B – Avaliação de Treinamentos

Considerando que, todos os processos para que realmente sejam eficientes e eficazes, necessariamente estão em forma cíclica com começo, meios e fim, a gestão dos resultados de treinamentos é o *input* (entrada) para girar esse ciclo de melhoria contínua do processo. Após realização faz se necessário gerenciar os *outputs* (saídas) do mesmo e agir em decorrência dos mesmos. A gestão dos resultados consiste em avaliar o treinamento, consolidar os dados, e traçar ações para os mesmos.

Figura 17 - Fluxograma do processo de avaliação dos treinamentos.



Fonte: Elaboração do autor, 2014.

A Avaliação de Reação de Treinamentos (AVR) possibilita a visualização das oportunidades de melhoria nos treinamentos por meio da avaliação de três partes importantes para o sucesso de um treinamento: O Instrutor (domínio do assunto, exposição do assunto, didática, etc.), o curso (conteúdo, contribuição para a atividade profissional, etc.) e a Logística

e Infraestrutura (Sala, equipamentos, lanche, organização geral). A pontuação é dada de 1 a 4 (1=Ruim, 2=Regular, 3=Bom, 4=Excelente) e além disso há espaço para descrever os três aspectos mais relevantes e três mais deficientes do treinamento. A gestão desses resultados permite girar o ciclo de melhoria continua na gestão de treinamentos, melhorando instrutores, conteúdo, estrutura, a aprendizagem, o desenvolvimento das pessoas, e conseqüentemente os resultados da organização.

2.2.3 Atividade C – *Check in loco* do uso das ferramentas de revisão da rotina

A atividade tem como objetivo verificar a execução das ferramentas do bloco Revisão da Rotina pelas áreas, para que a área de G&G e gerentes possam ter visibilidade das suas áreas quanto ao uso efetivo das ferramentas de qualidade. A atividade consiste em realizar uma ronda por todas as áreas da fábrica, verificando a atualização das ferramentas (vide figura 18). A ronda é realizada três vezes por semana e verifica os seguintes produtos:

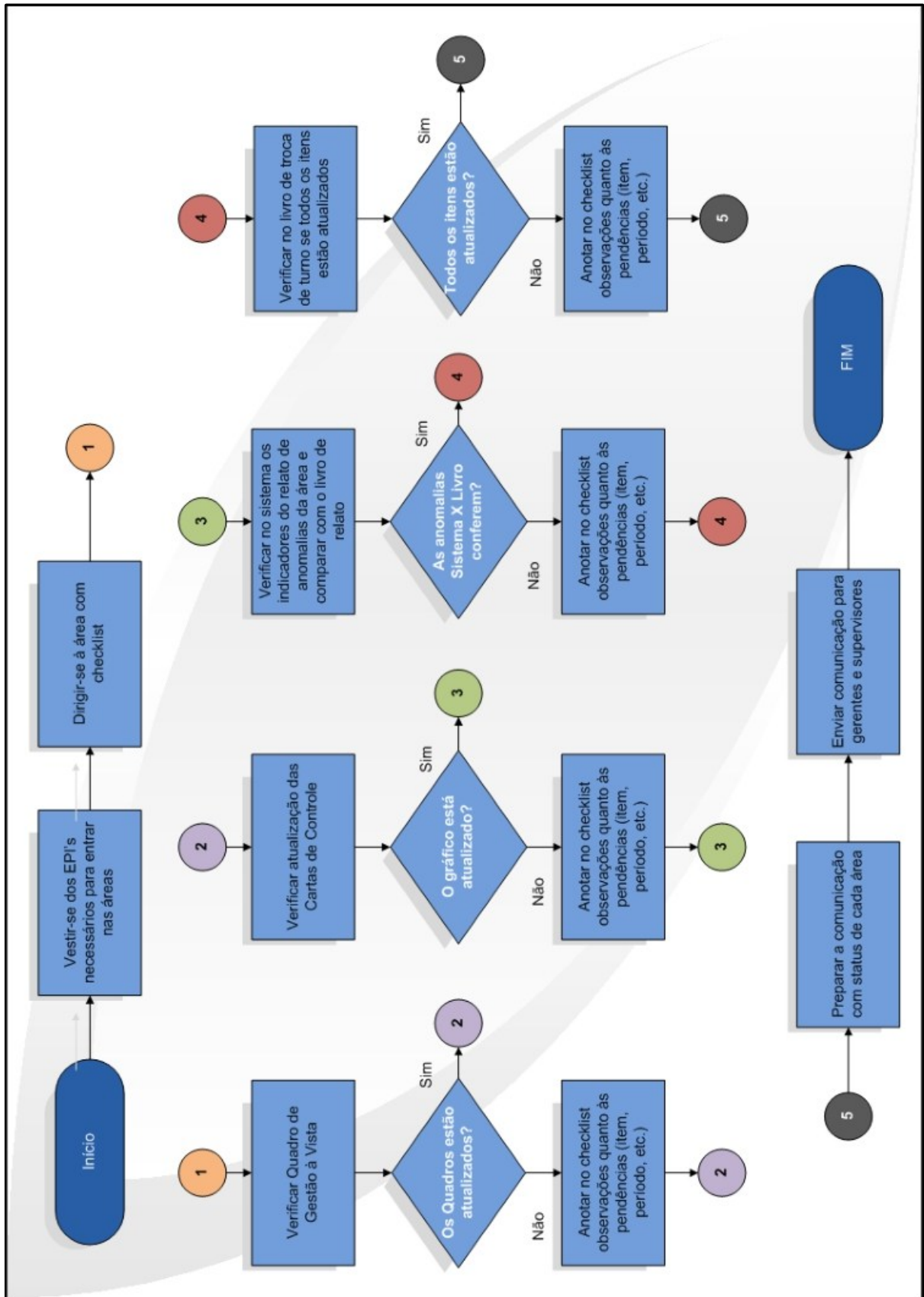
- **Relato de Anomalia (RA):** O produto Relato e Tratamento de Anomalias representa um dos principais papéis, além do papel de cumprir padrões operacionais (PO). Como anomalia entende-se tudo que representa um **desvio** das condições normais de operação. Podem ser definidos gatilhos, a partir dos quais os desvios são considerados anomalias: têm de ser claros e de conhecimento de todos da área/equipamento. O operador relata a anomalia em um livro com folhas padronizadas para relato, contendo campos para data, descrição, ações emergenciais (eliminação de sintomas), 5 por quês, plano de ação (5W1H) para ações corretivas (eliminação da causa), identificação, entre outros. A investigação deve ser feita junto com o supervisor.

- **Carta de Controle (CC):** A Carta de Controle Estatístico do Processo tem como objetivo auxiliar no monitoramento dos processos, levando à tomada de ações corretivas e preventivas. A atualização gráfica deve ser feita no máximo por turno, mas geralmente é determinada em espaços de tempo de uma a duas horas. O gráfico é acompanhado de ações corretivas e preventivas a serem realizadas quando o gatilho do item de verificação – IV (indicador) definido é atingido.

- **Agenda da Rotina (Livro de Troca de Turno):** O produto Agenda da Rotina é um regulamento que contém todas as reuniões definidas em uma agenda, com dia e horários, além de um documento de referência (*TOR – Terms of reference*) que descreve quem deve participar, assuntos a serem abordados, duração, frequência, entre outros.

- **Gestão à Vista:** É um produto que define uma série de quadros informativos a serem expostos pela fábrica. O objetivo é estabelecer comunicação visual do resultado dos indicadores e informações importantes visando orientar os esforços para alcance e superação de desafios, além de servir como ferramenta no processo de revisão da rotina e do desempenho. Alguns quadros são de atualização diária, outros semanal ou mensalmente.

Figura 18 - Fluxograma do processo de check do uso das ferramentas de revisão da rotina.



Fonte: Elaboração do autor, 2014.

A verificação do uso das ferramentas representa uma etapa essencial no ciclo de melhoria contínua, pois a partir do *check* podemos traçar ações de tratamento e assegurar a execução correta das ferramentas.

2.3 Relacionamento da Área de Estágio com outras Áreas da Empresa

Um aspecto bastante interessante é ver a Gestão da Qualidade Total (*TQM – Total Quality Management*) integrada à Gestão de Pessoas, fato diferente ao comumente encontrado nas organizações, onde o Sistema de Gestão da Qualidade – SGQ é gerenciado à parte, até mesmo quando for um SGI. Essa forma descentralizada de gerenciamento do sistema de gestão, onde cada pilar é basicamente uma UG, torna a sua gestão mais eficiente (qualidade), eficaz (resultado) e acima de tudo efetiva. Além disso, a gestão integrada de TQM à Gestão de Pessoas permite uma melhor disseminação das partes integrantes do sistema entre as diversas áreas da empresa.

A UG de Gente & Gestão se relaciona com todas as outras UG's da fábrica, além da Diretoria Regional, Sindicato e empresas terceirizadas. A área é extremamente importante por ser embaixadora do sistema de gestão, além de ser a responsável por planejar e executar o planejamento anual da fábrica e do desdobramento anual de metas.

As interfaces entre G&G e seus clientes/fornecedores podem ser visualizadas na figura 14 - Descrição de Negócio da UG. As atividades necessárias como input dos processos da área são definidas no Acordo de Nível de Serviço – ANS, planilha que contém os fornecedores, atividades, frequência e forma de acompanhamento, tudo validado pelas áreas envolvidas. As demandas relacionadas implantação/manutenção dos produtos dos pilares gente e gestão são executadas/comunicadas para as áreas por meio de facilitadores.

CAPÍTULO III

Levantamento Diagnóstico

3.1 Identificação de Problemas na Área de Estágio

Com base na experiência vivida durante o período de estágio, foram selecionados dois macroproblemas identificados, relacionados às atividades desenvolvidas. Segundo Roesch (2007, p. 90), “No contexto de um projeto de prática profissional, um problema é uma situação não resolvida, mas também pode ser a identificação de oportunidades até então não percebidas pela organização”.

3.1.1 Problema 1 – Não utilização das ferramentas de qualidade pelas áreas

Para manter e controlar os resultados, as áreas (gerentes e staffs) juntamente com G&G, definem uma série de ferramentas a serem usadas e atualizadas pela operação e supervisão, com o objetivo de tratar as anomalias que surgem durante os processos. Nas rondas feitas durante o período de estágio verificou-se que as áreas (operação) não utilizam efetivamente as ferramentas que auxiliam na manutenção dos resultados.

Relato e Tratamento de Anomalias: Quando verificado indicadores *versus* anomalias relatadas no *book* (livro) de relato de anomalias, faltam frequentemente registros e investigação das anomalias ocorridas.

Carta de Controle: Observou-se inconsistência no preenchimento das CC's. Gráficos que deveriam ser atualizados a cada hora ou lote deixam de ser atualizados. Assim, não há visibilidade do status dos indicadores que podem afetar um indicador superior.

Livro de Troca de Turno: Muitos itens ou até turnos inteiros deixavam de ser registrados no livro. Isso implica na não existência de histórico a respeito das ocorrências do turno, além do não cumprimento de rotinas importantes como 5S e Diálogo Diário de Segurança – DDS.

Gestão à Vista: Verificou-se que muitos quadros deixavam de ser atualizados no prazo correto, desde quadros para acompanhamento de indicadores até aqueles para a rotina de 5S ou comunicação interna. Constatou-se principalmente que muitos operadores não conheciam e/ou não utilizavam as informações descritas nos quadros.

3.1.2 Problema 2 – Inexistência de instrumentos para padronização e acompanhamento da execução e avaliação de treinamentos

Como na Ambev todos os processos são padronizados, há um fluxograma que descreve todo o ciclo de Treinamentos, contudo descreve apenas as macro etapas como: elaborar Plano Anual de Treinamentos, consolidar resultados, comunicar para as partes interessadas, entre outras etapas, disponibilizando para todas as unidades da Ambev planilhas eletrônicas padronizadas de Levantamento de Necessidades de Treinamento – LENT, Plano de Treinamento e Avaliação de Reação. Especificamente, para a gestão propriamente dita de treinamentos (finanças, pré e pós-treinamento, etc.), cronograma, resultados e comunicação não há ferramentas padronizadas. Dessa forma, fica aberto a todas as filiais a forma de gestão dos itens mencionados. A não existência de uma padronização de cronograma, comunicação, organização, gestão de resultados, etc. pode interferir diretamente na qualidade dos treinamentos e conseqüentemente nos resultados da organização.

3.2 Problema de Estudo

O problema que será trabalhado no presente estudo será a inexistência de instrumentos para padronização e acompanhamento da execução e avaliação de treinamentos. O problema escolhido é essencial para garantir a eficiência e eficácia dos treinamentos. Além disso, o problema faz parte de um bloco do VPO de extrema importância para a aprendizagem organizacional.

3.3 Características do Problema de Estudo

Para caracterizar o problema de estudo foram elencados os itens que sinalizam a necessidade de instrumentos para padronização e acompanhamento da execução e avaliação de treinamentos. Os itens se classificam em: Planejamento Mensal e Semanal de Treinamentos – Cronogramas, Identidade Visual e Comunicação, Gestão de Resultados e, Alinhamento entre partes interessadas. Os instrumentos precisam ser detalhados a fim de possibilitar uma visão macro da atividade de treinamento, desenvolvida em um determinado período, que auxilie no processo de negociação e tomada de decisão por parte dos gestores.

3.3.1 Planejamento Mensal e Semanal de Treinamentos - Cronogramas

O Corporativo disponibiliza um regulamento que dispõe sobre as características e requisitos para a gestão do plano de treinamento das unidades, incluindo planilhas eletrônicas modelo para LENT, Acompanhamento Nominal e Plano de Treinamento, ou seja, ferramentas para o planejamento anual de treinamentos. Porém, para o planejamento mensal da execução dos treinamentos não há ferramenta padronizada que possibilite a visualização didática (uso de cores, grifos etc. para efeitos de comunicação e visualização macro) dos treinamentos a serem ministrados no mês e semana.

3.3.2 Identidade Visual e Comunicação

Outro problema inerente ao programa de treinamento é a não existência de uma identidade visual que caracterize treinamentos como treinamentos oficiais, não havendo distinções entre palestras, reuniões especiais ou treinamentos operacionais simples de áreas.

Os fatores intrínsecos à identidade visual é a forma de comunicação prévia da realização do treinamento, a ausência de comunicação pós treinamento para comunicar à toda fábrica o treinamento realizado, e além do mais, o produto Plano de Treinamento não possui logomarca, slogan e artes padronizadas para caracterizá-lo.

3.3.3 Gestão de Resultados

Como gestão de resultados entende-se aqui o acompanhamento, análise ação sobre os indicadores oriundos da realização de treinamentos. Para melhorar resultados é necessário medi-los por meio de indicadores e estabelecer metas de melhoria. A mensuração dos resultados representa o *input* no ciclo de melhoria contínua para que ações de melhoria possam ser tomadas (CAMPOS, V., 2004).

A gestão dos resultados dos treinamentos se inicia a partir da consolidação dos resultados da Avaliação de Reação – AVR, existe uma planilha eletrônica disponibilizada para consolidá-los individualmente, por cada treinamentos, mas não possibilidade de visualizar os resultados do programa de treinamento como um todo. Dessa forma, fica impossibilitada a visualização macro dos resultados das avaliações por parte do gestor de treinamentos.

De igual modo, as planilhas eletrônicas disponibilizadas para Plano de Treinamento e Acompanhamento Nominal não possuem formas gráficas para *follow* do status. O plano anual de treinamentos não possui de maneira clara um acompanhamento do cumprimento do plano, nem total, nem por UG. O Acompanhamento Nominal (correlaciona cada funcionário aos treinamentos aplicáveis) não tem nenhum gráfico ou tabela de visualização da participação nos treinamentos, por treinamento, tipo de treinamento ou UG.

Conclui-se portanto que há lacunas na gestão dos resultados de treinamentos que necessitam ser sanadas para que o giro do ciclo de melhoria contínua dos treinamentos possa efetivamente ocorrer.

3.3.4 Alinhamento entre partes interessadas

Quanto ao alinhamento entre os instrutores, gerentes e gestor de treinamentos, destaca-se como informação mais valiosa o *feedback* individual sobre os treinamentos ministrados. Os instrutores e gerentes não recebem os resultados tabulados das AVR's, ou seja, fica impossibilitado a visualização das lacunas de instrução, o desenvolvimento do instrutor e conseqüentemente, a melhoria contínua dos treinamentos realizados.

Além do mais, não existe um momento ou reunião de alinhamento/desdobramento para os instrutores e gerentes sobre os treinamentos planejados e executados, principais lacunas e desafios, e nivelamento de conhecimento em técnicas de treinamento.

CAPÍTULO IV

Proposta de Trabalho

A proposta do presente trabalho é propor instrumentos que apontem soluções para o problema de estudo apresentado no item 3.2 desta obra: a inexistência de instrumentos para padronização e acompanhamento da execução e avaliação de treinamentos. Como principais características do problema a serem tratados, foram elencados: Planejamento Mensal e Semanal de Treinamentos – Cronogramas, Identidade Visual e Comunicação, Gestão de Resultados e, Alinhamento entre partes interessadas. Portanto, a proposta de trabalho é inerente à área de Gestão de Pessoas, mais especificamente no campo de estudo Treinamento & Desenvolvimento, com abordagem focada em Treinamento.

4.1 Objetivos

4.1.1 Objetivo geral

A presente pesquisa tem por objetivo geral analisar a execução e avaliação do processo de treinamento, no que se refere ao acompanhamento e padronização e sua relação com a satisfação dos funcionários e tomada de decisão dos gestores.

4.1.2 Objetivos específicos

- a) Descrever o processo de treinamentos da empresa;
- b) Identificar e analisar problemas relacionados à execução e avaliação dos treinamentos;
- c) Elaborar instrumentos para padronização e acompanhamento da execução e avaliação dos treinamentos;

4.2 Justificativa

Na era da informação o conhecimento representa o recurso mais importante para a manutenção e desenvolvimento das organizações, seja pública, privada ou sem fins lucrativos. Em um mercado globalizado e de concorrência acirrada, as pessoas representam papel fundamental para a melhoria de processos por meio da aplicação de conhecimento, habilidades e poder de execução. Por sua vez, a educação está intimamente ligada ao processo de geração de conhecimento por meio da exposição das informações. Em adição, treinamentos representam a geração de conhecimento e habilidades. O estudo sobre treinamentos em uma organização

representa a oportunidade de compreender de forma prática fatores inerentes à gestão e execução de treinamentos. De tal forma, a presente pesquisa configura sua importância devido a abordagem prática do tema Treinamento, tema este de suma estima para a geração de valor nas organizações.

Assim, o projeto em questão se justifica para a companhia objeto de estudo quando busca promover a solução dos problemas relacionados ao processo de treinamento na empresa. Esta resolução poderá implicar na melhoria da gestão de treinamentos, melhoria no alinhamento entre partes interessadas, desenvolvimentos de instrutores, melhoria da qualidade, aprendizagem e satisfação quanto aos treinamentos, finalizando em maior porcentagem de *engagement*. Somando-se a isto, outras organizações poderão se beneficiar por meio dos resultados obtidos nesta pesquisa utilizando-a como *benchmark* para melhoria dos seus processos de Gestão de Treinamentos.

Para a academia, como espaço de propagação de conhecimento e desenvolvimento de profissionais, o presente trabalho justifica-se pela importância da discussão de temas com base na experiência prática. Configura ainda a mesclagem entre teoria e prática, enriquecendo a academia com o desenvolvimento de conhecimento. Além do mais, a faculdade se beneficia pela amplitude da penetração no mercado, atuando como fornecedora de conhecimento; importa para ciência, seu desenvolvimento.

Quanto ao Pesquisador, o desenvolvimento deste trabalho justifica sua importância devido a possibilidade de discussão com profundidade do tema Gestão de Treinamentos e as ferramentas necessárias para melhor gerenciamento e execução destes. Some-se a isto a reflexão sobre a área profissional de T&D e a busca de estratégias para construção de um modelo de gestão de treinamentos eficiente, eficaz e efetivo. Conclui-se a justificativa para o pesquisador devido o desenvolvimento profissional e acadêmico.

Portanto, é intuito da presente pesquisa responder à seguinte questão: Qual a relação entre o acompanhamento e padronização da execução e da avaliação dos treinamentos com a satisfação dos funcionários e tomada de decisão dos gestores?

CAPÍTULO V

Desenvolvimento da Proposta de Trabalho

A estrutura conceitual que dará sustentação ao desenvolvimento da pesquisa envolverá a importância e conceitos de Treinamento & Desenvolvimento, além do processo de treinamento como todo. Ainda, será apresentado o processo de treinamento segundo a empresa e o quadro teórico considerando-se os problemas identificados no processo de treinamentos da organização.

5.1 Treinamento & Desenvolvimento – Importância e Conceitos

Em um mundo globalizado, com constantes mudanças e competitividade acirrada, as organizações necessitam de diferenciais competitivos para se destacarem no mercado. Nos encontramos na era da informação, do conhecimento, o qual é proporcionado para e por pessoas através da aprendizagem e desenvolvimento. Neste contexto, reter pessoas é essencialmente reter conhecimento e, por conseguinte, possibilitar o desenvolvimento das pessoas e da organização. Chiavenato (2010, p. 362) entende que “desenvolver pessoas não é apenas dar-lhes informação para que elas aprendam novos conhecimentos, habilidades e destrezas e se tornem mais eficientes”, mas que, sobre tudo, o desenvolvimento modifica hábitos e comportamentos, tornando as pessoas mais eficazes, enriquecendo a personalidade humana. Empresas bem sucedidas enxergam os recursos humanos como fator primordial para a melhoria dos processos, criação de diferenciais competitivos e consequente consolidação no mercado, por isso investem em T&D.

O processo de desenvolvimento segundo Chiavenato (2010) envolve três estratos: em primeiro nível o Treinamento (orientado para o presente e para a aprendizagem individual), em maior nível o Desenvolvimento (orientado para o futuro, focaliza em geral os cargos, habilidades e competências a serem requeridas), e por fim o Desenvolvimento Organizacional – DO (aprendizagem através de mudanças e inovações). Neste trabalho abordaremos especificamente o primeiro nível: Treinamento, compreendido como primeira fase do desenvolvimento das pessoas e da organização.

Para Magalhães e Borges-Andrade (2001), o treinamento pode ser visto como instrumento vital para o aumento da produtividade do trabalho, como também um fator de autossatisfação do treinando, resultando como motivador comprovado. Vicente Campos (2004) quando disserta sobre o poder do grupo de pessoas de produzir resultados, garante que para elevar os resultados é papel do gestor elevar constantemente a habilidade das pessoas através de educação e treinamento contínuo. Ou seja, entende-se a influência de treinamentos na produção de resultados para as organizações e ao mesmo tempo na motivação dos funcionários,

o que assegura mais ainda a importância da gestão de treinamentos para as empresas. Chiavenato (2010, p. 367) concorda afirmando que:

O treinamento é uma fonte de lucratividade ao permitir que as pessoas contribuam efetivamente para os resultados do negócio. Nesses termos, o treinamento é uma maneira eficaz de agregar valor às pessoas, à organização e aos clientes. Ele enriquece o patrimônio humano das organizações. É o responsável pela formação do capital intelectual das organizações.

Podemos compreender que o investimento em treinamento é sinônimo de incremento de resultados. Desta forma, convencemos gestores que outrora enxergavam tal investimento como gasto, pois é fato que empresas com resultados estagnados no tempo não sobrevivem ao mercado globalizado. Salas e Cannon-Bowers (2001) expõem que pressões socioculturais, tecnológicas, econômicas e políticas contribuíram conjuntamente para forçar as organizações modernas a olharem mais de perto seu capital humano, e treinamento em particular. Assim, as empresas mudaram seu ponto de vista sobre treinamento como algo separado e autônomo, para um componente totalmente integrado e estratégico da organização.

5.1.1 Conceituação de Treinamento

“A ciência do treinamento evoluiu e amadureceu, agora é verdadeiramente um campo interessante e dinâmico” (SALAS; CANNON-BOWERS, 2001, p. 473, tradução nossa), adotando-se uma visão sistêmica sobre treinamentos. O conceito que antes era dado como um meio de adequação da pessoa a seu cargo, desenvolvendo a força de trabalho por meio do preenchimento de cargos, foi ampliado segundo Chiavenato (2010, p. 367), sendo “um meio de desenvolver competências nas pessoas para que se tornem mais produtivas, criativas e inovadoras, a fim de contribuir melhor para os objetivos organizacionais e se tornarem cada vez mais valiosas.”

Para Gil (1994) o treinamento configura-se como um meio de suprir as carências de conhecimentos, habilidades e atitudes das pessoas, para que elas possam desempenhar as tarefas necessárias ao alcance dos objetivos do individuais e organizacionais. Já Goldstein e Ford (2002) enfatizam em sua obra a sistemática dos treinamentos projetados para produzir ambientes que moldam o comportamento dos participantes e por conseguinte satisfazem os objetivos determinados. A partir deste ponto de vista, os autores definem treinamento como a aquisição sistemática de habilidades, regras, conceitos, ou atitudes que resultem em melhor desempenho em outro ambiente, e complementam que “o treinamento eficaz resulta de uma

atmosfera de aprendizagem projetada sistematicamente para produzir mudanças no ambiente de trabalho.” (GOLDSTEIN; FORD, 2002, p. 1).

Há muitas formas de conceituar treinamento, enquanto alguns acreditam ser apenas o desenvolvimento das pessoas nos seus devidos cargos, outros, segundo Waite (1952, *apud* MAGALHÃES; BORGES-ANDRADE, 2001), compreendem mais amplamente estendendo o conceito para um nivelamento intelectual através da educação geral. Marras (2000, p. 146, *apud* CHAVES JR, 2007, p. 30) “o treinamento produz um estado de mudança no conjunto de Conhecimentos, Habilidades ou Atitudes (CHA) de cada trabalhador uma vez que implementa ou modifica a bagagem particular de cada um.”

Nos conceitos expostos todos concordam quanto ao papel do treinamento para o alcance dos objetivos organizacionais, contudo, o conceito de Goldstein e Ford amplia ainda mais o entendimento ao atrelar treinamento como fator da mudança ambiental e comportamental. Nota-se aqui que a satisfação dos objetivos da organização requer mudança individual e melhoria do desempenho. Portanto, compreende-se que treinamento visa desenvolver habilidades, competências, regras, conceitos e atitudes de forma sistemática, provocando um nivelamento intelectual que culmina na mudança do ambiente de trabalho e comportamento do indivíduo, desenvolvendo sua produtividade e criatividade para satisfazer os objetivos da organização.

5.2 O Processo de Treinamento

Segundo Chiavenato (2010) o processo de treinamento envolve as etapas de Diagnóstico (levantamento das necessidades presentes, passadas ou futuras de treinamento a serem atendidas), Desenho (elaboração do programa de treinamento para atender as necessidades), Implementação (execução do programa) e Avaliação (verificação dos resultados obtidos), conforme exibido na figura 19. No mesmo sentido, para Magalhães e Borges-Andrade (2001, p. 34) “o processo de treinamento é composto de quatro etapas, que são a avaliação de necessidades, o planejamento, a execução e a avaliação do treinamento.”

Figura 19 - O Processo de Treinamento.



Fonte: Adaptado de Chiavenato (2010, p. 368), 2014.

Por sua vez, Carvalho e Nascimento (2004), classificam o subsistema de treinamento em sete tarefas:

1. Levantamento de Necessidades
2. Planejamento da Formação
3. Programação
4. Execução do Treinamento
5. Avaliação dos Resultados
6. Execução das Tarefas, e
7. Avaliação de Desempenho

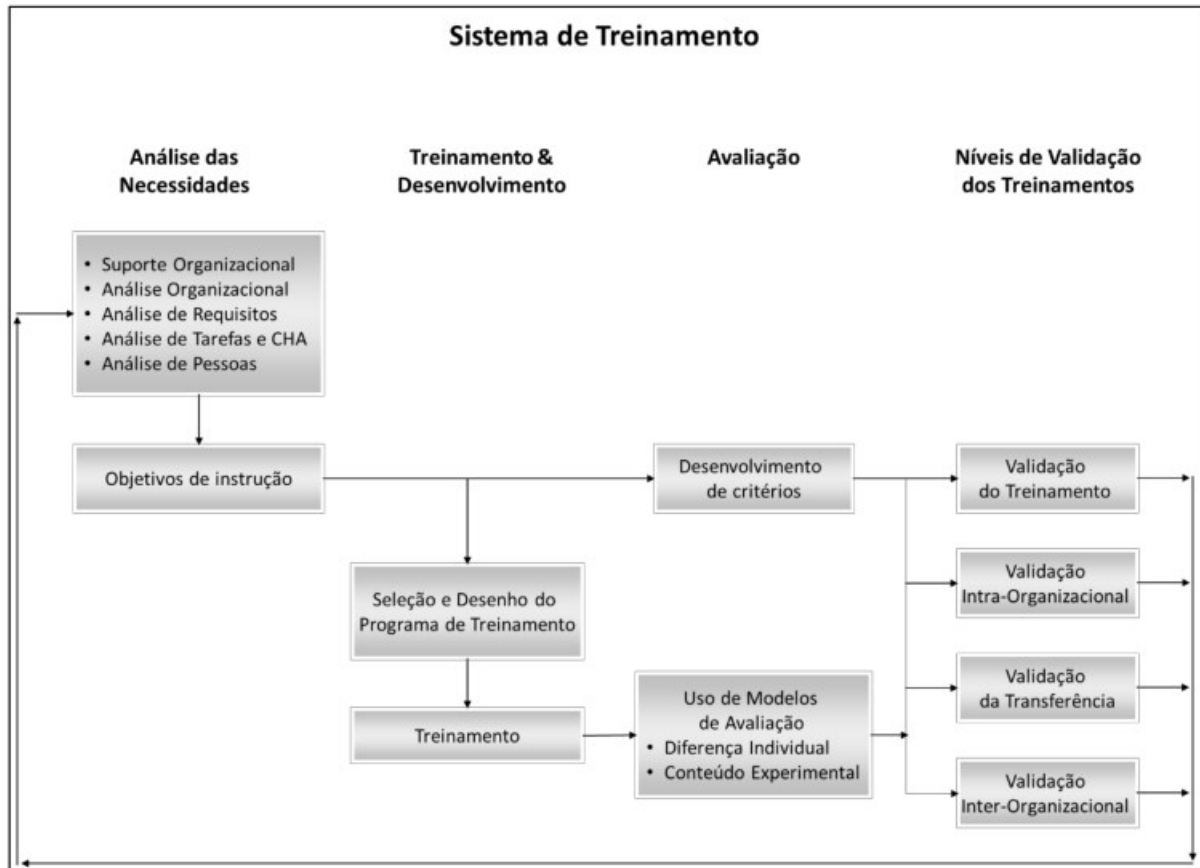
Após estes passos o ciclo é girado novamente, como método de melhoria contínua, servindo a avaliação como entrada de uma nova análise.

Somando-se a isto, Salas e Cannon-Bowers (2001) afirmam que para realização de treinamentos eficazes devem ser analisadas as seguintes etapas:

- Condições antecedentes ao treinamento (características individuais, motivação para treinamento, pré-condições ambientais);
- Métodos de treinamento e estratégias instrucionais (Ex.: aprendizagem específica, tecnologia de ensino e treinamento a distância, jogos e treinos baseados em simulação, equipes de treinamento); e
- Condições pós-treinamento (avaliação do treinamento e transferência de treinamento- manutenção e generalização do comportamento).

Já Goldstein e Ford (2002) em sua abordagem sistêmica classifica o processo de treinamento nas macro etapas de Análise das Necessidades, Treinamento & Desenvolvimento, e Avaliação, com bastante ênfase nos processos de retroalimentação do sistema. A abordagem de sistemas fornece um modelo que enfatiza importantes componentes e suas interações, é evidente que este modelo é um impulso importante para o estabelecimento de objetivos claros e procedimentos de avaliação realmente úteis. Como tal, é uma ferramenta eficaz que permite aos gestores de treinamento analisar o processo de formação por completo (GOLDSTEIN; FORD, 2002, p. 23). Podemos visualizar o sistema de treinamento na figura 20.

Figura 20 - Sistema de Treinamento.



Fonte: Adaptado de Goldstein e Ford (2002, p. 24, tradução nossa).

Nas figuras 19 e 20 podemos visualizar de forma ilustrativa os processos de treinamento apresentados, permitindo uma comparação entre as etapas. Os conceitos de Chiavenato e Magalhães e Borges-Andrade apresentados contemplam claramente o mesmo raciocínio de diagnóstico, programação, execução e avaliação, mas vale destacar a importância de girar o ciclo por completo, utilizando-se dos resultados da avaliação como input para a nova análise. Por sua vez, o processo descrito por Goldstein e Ford realça fortemente o processo de feedback do sistema, enriquecendo o processo de aprendizagem e desenvolvimento como um todo.

5.2.1 Levantamento das Necessidades de Treinamento – LENT

Os eventos que ocorrem antes do treinamento podem ser tão importante (ou mais) como os que ocorrem durante e depois do treinamento, impactando na eficácia do treinamento. Para Salas e Cannon-Bowers (2001) os fatores que influenciam se dividem em três categorias gerais:

- a) O que os treinandos trazem para o treinamento;
- b) Variáveis que envolvem o aluno para aprender e participar em atividades de desenvolvimento; e
- c) A forma como o treinamento pode ser preparado de modo a maximizar o experiência de aprendizagem.

Entende-se que dois terços da influência para que o treinamento seja eficaz vem da parte do participante, desde como ele chega ao treinamento (perspectivas, conhecimento, sentimentos, etc.), até o envolvimento do aluno na aprendizagem e atividades de treinamento. Vale ressaltar que a organização pode contribuir diretamente nesses dois aspectos por meio de diversas formas de comunicação e alinhamento. A preparação do treinamento é de responsabilidade do instrutor mas o gestor de treinamentos passa a ser corresponsável, já que é função do profissional de T&D garantir o alcance dos objetivos no programa de treinamento.

Goldstein e Ford (2002) entendem que as organizações estão se conscientizando de que compreender as suas necessidades de treinamento é um componente crítico do planejamento estratégico, e afirmam que a compreensão das capacidades das pessoas na organização é parte do roteiro necessário como parte do processo de planejamento.

Compreender as capacidades da força de trabalho é uma parte crítica de identificar as áreas que necessitam de mudança. Não é possível fazer uma mudança estratégica, a menos que você entenda se sua força de trabalho atual pode apoiar a mudança, ou se precisam de mais treinamento, ou se você precisa de uma combinação de treinamento e novos funcionários. Em qualquer caso, você precisa começar com a avaliação das necessidades. (GOLDSTEIN; FORD, 2002, p. 34).

Considerando Chiavenato (2010) as necessidades de treinamento precisam ser diagnosticadas por meio de levantamentos e pesquisas capazes de descobri-las, e explica : “Necessidades de treinamento são as carências de preparo profissional das pessoas, (...) é uma área de informação ou de habilidades que um indivíduo ou grupo precisa desenvolver para melhorar ou aumentar a sua eficiência, eficácia e produtividade no trabalho (CHIAVENATO, 2010, p. 373).

Para Carvalho e Nascimento (2004), o LENT deve ser um diagnóstico profundo de três áreas decisivas: análise da empresa, das tarefas e por fim, do comportamento.

O LENT pode ser feito em quatro níveis de análise: Análise Organizacional (diagnóstico dos aspectos estratégicos da empresa que o treinamento deve atender), Análise dos Recursos Humanos (determinar com base no perfil das pessoas quais os CHA's necessários para alcance dos objetivos organizacionais), Análise da Estrutura de Cargos (requisitos dos cargos para desempenhar adequadamente o cargo), e por fim, a Análise do Treinamento (com base nos objetivos e metas traçados para avaliação da eficiência e eficácia dos treinamentos), (CHIAVENATO, 2010). Dessa forma deverá ser mapeado o *gap* (lacuna) entre os CHA's disponíveis e os necessários para satisfação dos objetivos empresariais.

No mesmo sentido, Goldstein e Ford (2002) classificam o processo de avaliação das necessidades em cinco etapas: Suporte Organizacional, Análise Organizacional, Análise de Requisitos, Análise de Tarefas e CHA's e por fim a Análise de Pessoas, todos contendo subprocessos, conforme pode ser observado na figura 21.

Figura 21 - Processo de Avaliação das Necessidades de Treinamento.



Fonte: Adaptado de Goldstein e Ford (2002, p. 24, tradução nossa).

O modelo de Goldstein e Ford se caracteriza como mais detalhado e completo do que o apresentado por Chiavenato, completando as ideias deste ao elencar diversos requisitos de avaliação interna e externa, equipe, contatos, projeção de problemas futuros, entre outros.

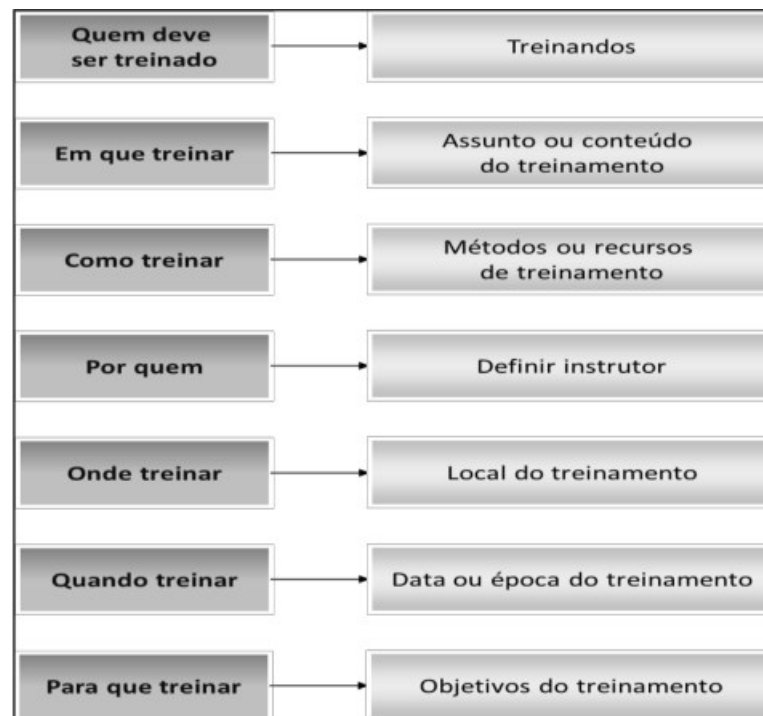
Compreende-se que o LENT é de extrema importância para o planejamento, execução e avaliação do programa de treinamento. O diagnóstico como também é chamado,

configura-se como mais que um simples levantamento, mas sim uma análise profunda importantíssima para o alcance dos objetivos organizacionais e não desperdício de dinheiro com treinamentos que não agregam valor à empresa.

5.2.2 Programação

Nesta segunda etapa do processo de treinamento será desenhado o programa ou plano de treinamento, utilizando-se como base o LENT. Para Chiavenato (2010) esta programação de treinamentos significa definir seis pontos de suma importância, os quais podem ser visualizados na figura 22.

Figura 22 - Ingredientes da Programação de Treinamentos.



Fonte: Adaptado de Chiavenato (2010, p. 376).

Carvalho e Nascimento (2004), também apontam estes mesmos seis passos e adicionam um oitavo: Quanto Treinar, referindo-se ao volume, intensidade ou duração dos treinamentos.

Para Bohlander e Snell (2009), a elaboração do programa de treinamento deve focalizar os objetivos instrucionais, a prontidão e motivação dos treinandos, princípios de aprendizagem, e as características dos instrutores. No tocante, Milkovich e Boudreau (2010) afirmam que a seleção e estruturação de programas de treinamento envolve o estabelecimento

de condições de apoio ao aprendizado, a escolha do conteúdo do programa e a escolha da forma que o treinamento será fornecido e os responsáveis por isso.

Para Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2001, *apud* NASCIMENTO, 2011), o planejamento do programa de treinamento contempla a forma como as necessidades identificadas serão satisfeitas e os recursos didáticos apropriados. Sendo assim, para que o programa de treinamento seja efetivo e apresente resultados eficazes devem ser realizadas as seguintes etapas:

- a. Abordar uma necessidade específica de cada vez;
- b. Definir claramente o objetivo do treinamento;
- c. Dividir em módulos ou partes o trabalho a ser desenvolvido;
- d. Determinar o conteúdo do treinamento;
- e. Definir o método de treinamento;
- f. Definir os recursos didáticos;
- g. Definir o público-alvo, o local e a carga horária.

Entende-se que esta etapa é fundamental para a execução eficiente e eficaz do treinamento, pois além de definir todos os preâmbulos de planejamento necessários, como organização e métodos, envolve a constituição de fatores influenciadores no aprendizado, conforme exposto pelos autores.

5.2.3 Execução

Para a execução do treinamento podem ser utilizadas várias tecnologias: por teleconferência, vídeo, internet, em classe, entre outros. Chiavenato (2010) define os tipos de treinamento quanto aos locais em dois tipos, o treinamento no cargo e as técnicas de classe. O método de treinamento no cargo visa a aprendizagem individual, as técnicas de classe entende-se como método de treinamento em grupos. Quanto às técnicas de treinamento, podem ser utilizadas a leitura, sala de aula, *Computer-based-training* – CBT (por meio da tecnologia da informação, CD/DVD's, entre outros) e *E-learning* (aprendizagem com uso da internet), ou outros. Somado a estes podem ser usados estudos de casos, simulações, dramaturgia, debates e outros meios para facilitar o aprendizado. Além dos métodos de treinamento individual e em grupo, Carvalho e Nascimento (2004) apontam o método expositivo, destinado para a disseminação de informação em grande escala, onde podem ser utilizados técnicas como palestras ou conferências.

Robbins (2000) em sua abordagem do tema treinamento classifica-o em quatro tipos: aptidões de alfabetização básica, aptidões técnicas (foco no cargo), aptidões interpessoais, e principalmente, aptidões de resolução de problemas.

Bohlander e Snell (2009) quando abordam a implementação do programa de treinamento destacam que é de suma importância a decisão sobre os métodos de treinamento levando-se em consideração quais serão mais adequados para desenvolver os CHA's. No mesmo sentido, Gobe *et al* (2000, *apud* NASCIMENTO, 2011) assegura que esta etapa de determinação do método deve ser compatível com as peculiaridades das pessoas e grupos envolvidos, no sentido de que o nível de aprendizado seja o melhor possível.

Por fim, na perspectiva de Salas e Cannon-Bowers (2001), estratégias instrucionais para a execução de treinamentos são definidas como um conjunto de ferramentas, métodos e conteúdo que, quando combinados, criam uma abordagem instrucional. Estratégias mais eficazes são criadas em torno de quatro princípios básicos: Elas apresentam informações ou conceitos relevantes a serem aprendidas; Demonstram os CHA's a serem aprendidos, (c) Criam oportunidades para que os treinandos pratiquem as habilidades; e por último, Fornecem feedback aos treinandos durante e após as práticas. Pesquisadores continuam a analisar a melhor maneira de apresentar informações direcionadas aos estagiários.

Como não existe um método único para realizar treinamentos, deve-se analisar continuamente as melhores formas de passar informações pontuais, objetivas, para os treinandos.

5.2.4 Avaliação

A avaliação do treinamento se define, na concepção de Hamblin (1978, *apud* CARVALHO; NASCIMENTO 2004), como “(..) qualquer tentativa no sentido de obter informações (realimentação) sobre os efeitos de um programa de treinamento, determinando seu valor à luz dessas informações”.

No tocante, Kirkpatrick (1998, *apud* CHIAVENATO, 2010), como também Bohlander e Snell (2009) classificam o processo de avaliação do programa de treinamento em quatro níveis:

1. Reação: Mede a satisfação dos participantes quanto ao conteúdo, estrutura, instrutor, curso em geral, etc.

2. Aprendizado: Avaliação dos conhecimentos e habilidades adquiridas, e houve mudança atitudinal do participante.
3. Desempenho: Impacto das mudanças de comportamento no trabalho do treinado.
4. Resultado: Medição do impacto nos resultados da organização (custo, qualidade, rotatividade, desperdícios, etc.).

O programa de treinamento deve ser avaliado para que seja medido a efetividade, avaliando-se o aprimoramento da aprendizagem e quanto ela impacta no comportamento e resultados financeiros da organização (BOHLANDER; SNELL, 2009). Além do mais, os resultados dos programas de treinamento têm influência direta sobre o atingimento das metas e objetivos empresariais (KIRKPATRICK, 1976 *apud* MENESES, 2002).

Para Goldstein e Ford (2002) o processo de avaliação do programa de treinamentos é composto por duas etapas: Desenvolvimento de critérios e uso de modelos de avaliação (de diferença individual, ou conteúdo experimental). Conforme foi expressado no tópico 5.2 sobre o modelo de sistema apresentado por estes autores, o sistema se destaca por seu grande foco em análise, tanto pré quanto pós treinamento. Em sua obra, os autores nomeiam a última etapa (depois da avaliação) como Níveis de Validação de Treinamentos, etapa que representa a análise de diversos aspectos relacionados ao programa de treinamento, numerados a seguir:

1. Validação do Treinamento: Será que os aprendizes aprendem durante o treinamento?
2. Validação da Transferência: O que foi aprendido no treinamento é transferido para a organização com melhor desempenho no trabalho?
3. Validação Intra-organizacional: É o desempenho de um novo grupo de alunos na mesma organização que desenvolveu o programa de treinamento consistente com o desempenho do grupo de treino original?
4. Validação Inter-organizacional: Será que o analista tentou determinar se um programa de treinamento validado em uma organização pode ser usada com sucesso em outra organização?

O resultado da validação destes quatro aspectos é utilizado como input para girar ciclo do sistema de treinamento, de forma a provocar a melhoria contínua do programa de treinamento. As ações pós treinamento são tão importantes quanto as que ocorrem antes e

durante o treino. Por isso, pesquisas tem sido desenvolvidas a fim de melhorar os métodos e procedimentos usados para avaliar programas de treinamentos (SALAS E CANNON-BOWERS, 2001).

5.3 Aspectos Metodológicos

O presente trabalho foi estruturado com base em diretrizes para a elaboração de trabalhos de conclusão de curso (TCC), mais especificamente relatório de estágio curricular supervisionado, utilizando-se um roteiro básico fornecido pelo IFPB que contém normas da instituição e da Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT). Kolb *et al.* (1984, *apud* ROESCH, 2007) argumentam que o estágio, mais que uma experiência prática vivida pelo aluno, representa a oportunidade para refletir, sistematizar e testar conhecimentos e instrumentos discutidos durante a graduação. O produto dessa experiência, o relatório final de estágio curricular supervisionado, é descrito por Roesch (2007, p. 186) como:

(...) um documento escrito que, inicialmente, descreve o trabalho de preparação do estágio, ou seja, contém algumas partes modificadas do projeto original; em seguida, relata o que foi efetivamente realizado na prática, bem como apresenta a análise dos resultados, conclusões e proposições à organização-alvo do estágio.

Considerando Gil (2010), quanto à sua natureza, a presente pesquisa é classificada como aplicada, pois propôs-se ao desenvolvimento de conhecimentos destinados ao tratamento de problemas específicos identificados no processo de treinamento da empresa objeto de estudo. A forma de abordagem para o tratamento dos dados é a qualitativa, onde se faz uso de palavras e linguagens para reflexão e interpretação do pesquisador na análise dos resultados (BARBOSA et al, 2012).

Quanto aos objetivos, é descritiva pois envolve a apresentação das características do processo de treinamento da organização. Na concepção de Gil (2010), pesquisas descritivas têm como objetivo a descrição das características de determinado fato ou então, o estabelecimento de relações entre variáveis.

Quanto aos procedimentos técnicos utilizados, o trabalho se caracteriza como pesquisa documental e bibliográfica, pois para Vergara (2009) o estudo documental é uma análise realizada em documentos conservados no interior de qualquer organização ou com pessoas, já a bibliográfica é o estudo desenvolvido com base nos materiais publicados acessíveis

para o público geral. Se caracteriza ainda, de acordo com Roesch (2007) como projeto de proposição de planos ou programas, segundo o autor esse tipo de projeto visa apresentar soluções como programas, manuais e propostas em geral criadas pelo estagiário para o tratamento de problemas diagnosticados.

Conforme foi exposto neste trabalho, o pesquisador atua na área de RH, setor alvo desta pesquisa, como estagiário e apoia na realização das atividades de treinamento a serem analisadas, portanto a coleta de dados foi por meio do recurso da observação participante, que segundo Vergara (2009) é a observação onde o pesquisador está engajado na situação e interage com ela.

A pesquisa foi desenvolvida em uma indústria do setor de bebidas, com fábricas presentes em diversos países, contudo, como estratégia de coleta de dados, o universo da pesquisa documental entende-se como todos os treinamentos realizados na filial localizada no município de João Pessoa, Paraíba, e as informações atreladas a estes. Para efeitos deste trabalho, foi extraída da população como amostra todas informações relacionadas aos treinamentos realizados no ano de 2012 e 2013. Dessa forma, a amostra se classifica como não probabilística intencional, que “reúne elementos que se relacionam intencionalmente de acordo com características estabelecidas na pesquisa” (BARBOSA et al, 2012, p.45). O instrumento de coleta de dados utilizado para orientar o desenvolvimento da pesquisa foi um roteiro de análise e observação, apresentado no apêndice A.

Com o objetivo de analisar a execução e avaliação do processo de treinamento, no que se refere ao acompanhamento e padronização e sua relação com a satisfação dos funcionários e tomada de decisão dos gestores, procurou-se primeiramente descrever o processo de treinamentos da empresa analisando-se os problemas expostos. Com base na observação elaborou-se instrumentos para padronização e acompanhamento dos processos que envolvem a execução e acompanhamento dos treinamentos. As ferramentas utilizadas para o desenvolvimento dos resultados foram softwares de apoio como Microsoft Excel® (para elaboração de planilhas eletrônicas, gráficos, quadros e algumas figuras); Microsoft Visio® (para diagramação de processos); e o Microsoft PowerPoint® (elaboração de apresentações e figuras).

5.4 Análise de Dados e Interpretação de Resultados

Dado objetivo geral de analisar a execução e avaliação do processo de treinamento, no que se refere ao acompanhamento e padronização e sua relação com a satisfação dos

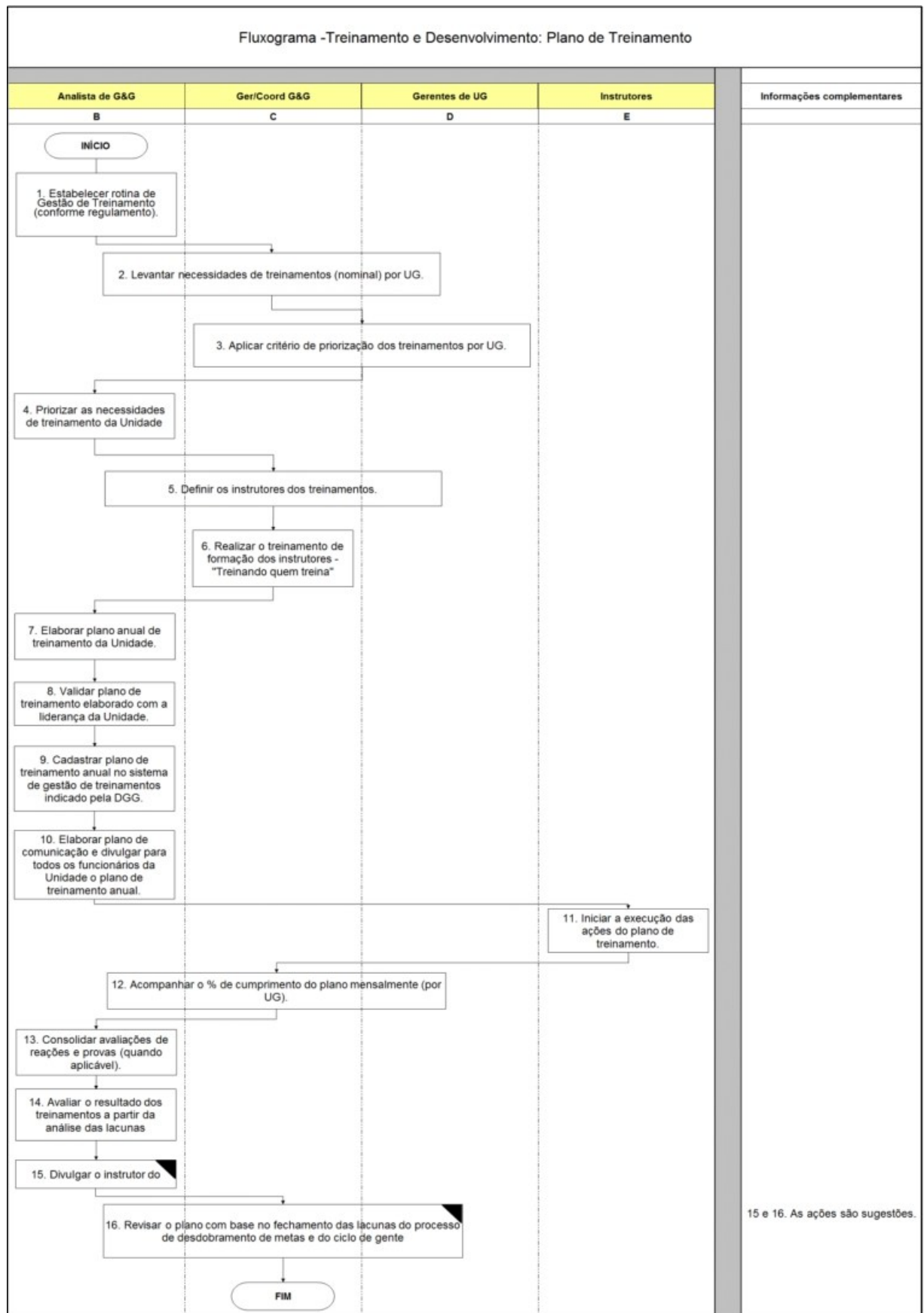
funcionários e tomada de decisão dos gestores, a análise de dados e interpretação de resultados buscou descrever o processo de treinamento da empresa analisando-se os problemas identificados através da técnica de análise de conteúdo e, com base nisto, propor os instrumentos necessários.

5.4.1 Processo de Treinamento na Empresa

A atividade de treinamento é um produto (nomenclatura utilizada pela empresa para caracterizar um processo regulamentado no sistema de gestão VPO) chamado “Treinamento & Desenvolvimento: Plano de Treinamento” que faz parte do bloco Treinamento & Desenvolvimento, do Pilar Gente, pilar base do sistema de gestão da empresa.

Portanto, como requisito regulamentado no VPO, a atividade de treinamento possui um macro fluxo definido pela empresa que descreve as principais etapas e responsáveis pela execução. O fluxo pode ser visualizado na figura 23.

Figura 23 - Fluxo do Plano de Treinamento da empresa.



Fonte: Disponibilizado pela empresa, adaptado pelo autor, 2014.

Conforme pode-se observar na figura 23 o fluxo definido é composto por 16 etapas relacionadas ao planejamento, execução, avaliação e ações pós avaliação. As etapas referentes ao presente trabalho são a execução e a etapa de avaliação e ação sobre resultados.

No regulamento “Plano de Treinamento” é sugerido o acompanhamento de indicadores como: porcentagem de cumprimento do plano e porcentagens de satisfação da avaliação de reação, além das sugestões de reconhecer e divulgar o melhor instrutor de um período e elaborar um plano de comunicação para divulgação do plano para os funcionários, contudo não há instrumentos para acompanhamento da avaliação de reação total, nem forma padronizada para definição do melhor instrutor, entre outros.

5.4.1.1 Análise dos Problemas Identificados

O problema estudado na presente pesquisa é a inexistência de instrumentos para padronização e acompanhamento da execução e avaliação de treinamentos. Conforme sinalizado no quadro teórico, tanto os aspectos inerentes à execução, como aqueles que dizem respeito à avaliação são essenciais para garantir a eficiência e eficácia dos treinamentos (SALAS E CANNON-BOWERS, 2001). Além do mais, Campos (2004) entende que para haver gerenciamento é preciso possuir alguma forma de mensuração dos processos, ou seja, uma maneira de padronização ou acompanhamento, pois o gestor gerencia apenas aquilo que consegue medir, afirma.

Os itens que sinalizam a necessidade de instrumentos para padronização e acompanhamento da execução e avaliação de treinamentos se classificam em: Planejamento Mensal e Semanal de Treinamentos – Cronogramas, Identidade Visual e Comunicação, Gestão de Resultados e, Alinhamento entre partes interessadas. Os instrumentos precisam ser detalhados a fim de possibilitar uma visão macro da atividade de treinamento, desenvolvida em um determinado período, que auxilie no processo de negociação e tomada de decisão por parte dos gestores.

A) Problema 1: Planejamento Mensal e Semanal de Treinamentos

A falta de um instrumento padronizado de gerenciamento mensal e semanal dos treinamentos como um cronograma pode ter influência em dois resultados: A porcentagem de participação nos treinamentos, e a porcentagem de cumprimento do plano de treinamento.

Quanto à participação nos treinamentos, como os treinamentos em sua grande maioria são realizados dentro das instalações da empresa, antes, durante ou após os horários de trabalhos, faz-se necessário uma visualização prévia dos treinamentos planejados a fim de que os funcionários alvos do treinamento possam se programar efetivamente e participar. Quanto a isto, observou-se que algumas pessoas deixavam de comparecer por não serem informados ou pela comunicação ter sido muito próxima à data programada, não possibilitando o planejamento pessoal do funcionário. Conseqüentemente, segundo documentos internos, dividindo-se o número total de pessoas que participaram dos treinamentos pelo número total de pessoas programadas (que deveriam participar), os treinamentos realizados em 2012 apresentaram uma participação de apenas 74,34 %.

Já a porcentagem de cumprimento do plano de treinamento, entre outros fatores, pode ser influenciada pela falta de um instrumento que possibilite uma macro visão dos treinamentos programados no mês e semana, o que afeta o alinhamento entre as partes interessadas pela execução (gerentes e instrutores) e conseqüentemente o agendamento e realização. Observou-se que dos 88 treinamentos planejados para o ano de 2012, 27 não foram realizados, resultando em cumprimento de apenas 69,31% do plano anual de treinamentos, e a falta de alinhamento efetivo das datas foi um fator influenciador.

Como a empresa é uma indústria de bens que possui diversas linhas com programação de produção que podem variar diariamente e semanalmente, e a maioria dos treinamentos são realizados dentro das instalações em horário de funcionamento, os treinamentos programados em um devido mês sofrem, quase sempre, mudança de data ou horário.

B) Problema 2: Identidade Visual e Comunicação

A falta de identificação clara e objetiva que diferencie treinamentos oficiais (planejados no plano de treinamento) de reuniões especiais, palestras de alinhamento ou treinamentos operacionais simples, pode ter influenciado no tópico 1 da Pesquisa Trimestral de *Engagement* (ou pesquisa *light de engagement*) que apresentou satisfação de apenas 47% das pessoas quanto aos treinamentos (2º trimestre de 2012). A pesquisa de *engagement* é uma pesquisa de clima, satisfação e engajamento organizacional realizada anualmente em toda companhia (pesquisa completa), sendo as pesquisas trimestrais menores, com menos perguntas, mas que servem como termômetro importante durante o ano para traçar ações corretivas prévias.

O primeiro subproblema intrínseco à identidade visual é comunicação prévia da realização do treinamento que precisa esclarecer para os receptores da comunicação, quem deve, onde, quando e pra quê deve participar do treinamento. Outro fator é a ausência de comunicação pós treinamento para comunicar à toda fábrica o treinamento realizado, fator influenciador nos resultados da pesquisa de *engagement* descritos no problema 1, pois a maioria dos funcionários deixa de saber dos treinamentos que estão sendo realizados. Além do mais, o produto Plano de Treinamento não possui logomarca, slogan e artes padronizadas para caracterizá-lo como programa.

Dessa forma, faz-se necessário a definição do processo de comunicação pré e pós treinamento e a elaboração das características visuais para execução desse processo.

C) Problema 3: Gestão de Resultados

O principal problema é quanto aos resultados da Avaliação de Reação – AVR dos treinamentos. A planilha eletrônica disponibilizada pelo corporativo, por sua estrutura, fórmulas e tipo de consolidação, causa complexidade e muito trabalho repetitivo (e cansativo) no momento de tabular os dados das AVR's. O motivo é que a AVR contém 15 perguntas relacionadas ao instrutor, ao curso e à Infraestrutura que podem ser pontuadas com notas de 1 a 4 (1=Ruim, 2=Regular, 3=Bom, 4=Excelente). Para consolidar os resultados de um treinamento faz-se necessário somar as avaliações de cada pergunta com as respectivas pontuações e colocar o número na célula referente à nota. Ou seja para um treinamento com 40 participantes, deve-se somar, de cada folha respondida, quantas notas 1, 2, 3 e 4 foram dadas à cada pergunta. Isso influenciou na falta de tabulação dos treinamentos, pois como era muito trabalhoso, apenas os treinamentos maiores eram submetidos à AVR.

Somando-se a isto, não há uma sistemática de consolidação total das AVR's de todos os treinamentos realizados, desta forma não há possibilidade de acompanhar de forma geral a satisfação com os treinamentos e os principais pontos de melhoria, ou seja, o gestor de treinamentos não pode visualizar de forma macro a qualidade dos treinamentos.

Outro fator importante é o acompanhamento dos aspectos deficientes da AVR que não possuem um meio formal de acompanhamento e tratamento das ações. Além desse fator, não há também ferramenta para acompanhamento do desempenho dos instrutores no decorrer da realização de vários treinamentos. De tal modo, não há possibilidade de reconhecer os melhores instrutores (tópico sugerido no regulamento de treinamento), nem de visualizar os com mais deficiências.

Notou-se a oportunidade de elaborar uma planilha eletrônica que possibilite consolidar e visualizar de forma macro os resultados da AVR, permitindo assim a análise e planejamento de ações sobre os resultados.

D) Problema 4: Alinhamento entre partes interessadas

Segundo Campos (1992), para melhorar resultados é preciso acompanhá-los e mostrar o comportamento dos mesmos para todos os envolvidos, um placar para se certificar se o jogo está sendo ganho ou perdido.

O ponto de destaque concernente ao alinhamento entre os instrutores, gerentes e gestor de treinamentos, refere-se ao *feedback* individual sobre os treinamentos ministrados, e *feedback* coletivo relativo aos resultados e situação geral do programa de treinamento. Os instrutores e gerentes não recebem os resultados tabulados das AVR's, ou seja, fica impossibilitado a visualização das lacunas de instrução, o desenvolvimento do instrutor e conseqüentemente, a melhoria contínua dos treinamentos realizados.

Além do mais, não existe um momento ou reunião de alinhamento/desdobramento para os instrutores e gerentes sobre os treinamentos planejados e executados, principais lacunas e desafios, e nivelamento de conhecimento em técnicas de treinamento.

Deste modo, não há consonância entre os resultados almejados pelo gestor de treinamentos e os resultados obtidos nos treinamentos realizados, entre o planejado e o real. Considerando o entendimento de Campos (2004) de que apenas a aplicação do conhecimento agrega valor, conclui-se que, a realização de ações que possam gerar melhorias (agregação de valor) requer, preliminarmente, a disseminação entre as partes interessadas do conhecimento sobre os fatos.

Dado o exposto, deverão ser definidos meios para a comunicação de resultados, exposição de problemas/soluções inerentes ao programa de treinamento e nivelamento de conhecimento sobre técnicas e métodos de treinamento.

5.4.2 Propostas de Instrumentos para Padronização e/ou Acompanhamento



Como proposta para solução do problema pesquisado, foram elaborados ou definidos planilhas eletrônicas, materiais visuais, meios comunicativos e documentos a fim de suprir a necessidade da padronização ou melhor acompanhamento da execução e avaliação de

treinamentos. Para tal, foram utilizados os softwares Microsoft Excel®, Microsoft Picture Manager® e Microsoft PowerPoint®.

5.4.2.1 Execução de Treinamentos

Primeiramente, para padronizar a forma de execução e orientar na organização dos treinamentos foi elaborado uma lista de premissas para realização de treinamentos, e com base nela, uma planilha eletrônica contendo o passo a passo em forma de *checklist* (lista de averiguação). Segue visualização da planilha eletrônica na figura 24.

Figura 24 - Checklist para realização de treinamentos.

 								
Checklist para Treinamento								
			Data: Instrutor: Nº participantes:		Público: Sala:			
Categoria	Item	Prazo	Aplicabilidade	Responsável	Prazo	Status	Comentário	
Pré Evento	Definir data do treinamento	Última semana do mês anterior						
Pré Evento	Alinhar data com instrutor (treinamento interno)	Última semana do mês anterior						
Pré Evento	Imprimir e copiar Exercícios de Avaliação para Treinandos conforme nº de inscritos + 2 reservas	1 dia antes do treinamento	X					
Pré Evento	Imprimir e copiar material técnico, apostilas nº de inscritos + 1 reservas	1 dia antes do treinamento	X					
Pré Evento	Elaborar e imprimir placas de reserva de sala com template UA Ambev	1 dia antes do treinamento	X					
Evento	Abertura do treinamento (Gerente ou Analista)	Dia do treinamento	X					
Evento	Checar materiais impressos disponíveis	2 horas antes do treinamento	X					
Evento	Checar Multimídia	2 horas antes do treinamento	X					
Evento	Fazer cobertura fotográfica do treinamento (realizar foto oficial e dos principais momentos)	Dia do treinamento	X					
Pós Evento	Correção dos exercícios de avaliação e tabulação das notas (Instrutor)	3 dias depois do treinamento						
Pós Evento	Realizar feedback pessoal com treinandos que obtiveram nota inferior a 7,0 na avaliação	3 dias depois do treinamento						
Pós Evento	Solicitar relação de notas dos exercícios de avaliação dos treinandos ao Instrutor	4 dias depois do treinamento						
Pós Evento	Passar feedback do exercício de avaliação aos participantes	4 dias depois do treinamento						

Fonte: Elaboração do autor, 2014.

No total o *checklist* possui 53 itens classificados em pré, durante e pós evento, que precisam ser averiguados na realização de treinamentos. A lista se caracteriza como um plano de ação para organização de um treinamento, pois descreve prazos, aplicabilidade, responsáveis e status (ok ou não ok).

Arelado à execução de treinamentos, está a programação de salas compatíveis com o tipo de treinamento, a quantidade de participantes e necessidades de recursos físicos e tecnológicos. Para tal, foi feito um levantamento das características das salas de treinamento, observando-se a quantidade e tipo de cadeira, conservação da estrutura física, tecnologias disponíveis, entre outros, e dados consolidados em planilha (figura 25).

Figura 25 - Planilha de levantamento das características das salas.

Sala	Capacidade		Tipo Cadeira	Ar-Condicionado	VD	Telefone	Datashow	Flipchart	Quadro Branco	Pintura	Deficiências	Ação Corretiva	Custo	Prazo	Status	
	Normal	Máxima														
Bohemia	18	30	C/ Braço	Sim		1 Sim	Sim	0	1	Ótima						
Antartica	8	10	Normal c/ rodas	Sim		1 Não	Não	0	0	Regular	Sol na janela, aque	Colagem de Adesivos		24/mar	Completado	
Brahma	8	10	Normal c/ rodas	Sim		1 Sim	Não	0	0	Regular						
Premium	9	10	Normal c/ rodas	Sim		1 Sim	Não	0	1	Ótima						
VPO	17	25	Normal sem rodas/ C	Sim		1 Não	Não	0	1	Regular						
Audatório Central	80	100	Normal sem rodas	Sim		1 Não	Sim	2	0	Ótima						
Audatório da Lata	40	50	C/ Braço	Sim		1 Não	Não	1	0	Regular						
Audatório CDD	40	40	C/ Braço	Sim		1 Não	Não	1	0	Regular	1 Ar condicionado e	Comunicar ao CDD		05/jun	Completado	
Skol	8	16	Normal c/ rodas	Sim		8 Não	Não	1	0	Ótima						
Gerência	10	30	Normal c/ rodas	Sim		10 Sim	Não	0	0	Ótima						
TOTAL	238	321	-	-	26	-	-	9	3	0						

Fonte: Elaboração do autor, 2014.

Os campos de cabeçalho descrevem, respectivamente: sala, capacidade, tipo cadeira, ar-condicionado, VD (posto de trabalho), telefone, Datashow, quadro branco, pintura, deficiências, ação corretiva, custo prazo e status.

Para efeito do planejamento mensal e semanal, e ainda, uma comunicação clara, foi elaborados agendas mensais e semanais, com cores, a fim de melhorar a visualização, e facilitar o alinhamento entre as partes interessadas (figura 26), pois confere uma visão mensal ampla dos treinamentos e dias disponíveis ou não.

Figura 26 - Agenda Semanal e Mensal de treinamentos para comunicação interna.

The figure displays two training agendas. The left agenda is titled 'Agenda de Treinamento da Semana' and shows training topics for each day of the week. The right agenda is titled 'Orçamento Mensal de Treinamentos' and shows training topics for each day of the month. Both agendas include the company logo and a motivational quote: 'A Vontade de se preparar precisa ser maior que a vontade de vencer' (Bernardinho).

Fonte: Elaboração do autor, 2014.

Em relação à identidade visual e comunicação de treinamentos foi elaborado uma logomarca para acompanhar todas as comunicações de treinamentos e ainda definido como *slogan* a frase “A vontade de se preparar precisa ser maior que a vontade de vencer” ambas podem ser visualizadas na figura 26.

Figura 27 - Logomarca e slogan do programa de treinamento.



Fonte: Elaboração do autor, 2014.

A logomarca descreve uma pessoa segurando uma placa com a logomarca da universidade corporativa, usando uma medalha de ouro com a sigla JP inscrita, referindo-se à cidade de João Pessoa, onde a empresa está localizada.

Além do mais, foram definidas nas premissas de treinamento todas as comunicações a serem feitas. Conforme exibido no quadro 1, devem ser realizadas comunicações antes e após a realização dos treinamentos.

Quadro 1 – Definição de comunicações a serem realizadas

DEFINIÇÃO DE COMUNICAÇÕES A SEREM REALIZADAS		
Fase	Ação	Prazo
Antes do Treinamento	Enviar via e-mail uma comunicação interna com a agenda mensal de treinamentos	Último dia útil do mês
	Enviar via e-mail uma comunicação interna com a agenda semanal de treinamentos	Toda Segunda-feira
	Enviar via e-mail uma comunicação interna com convite nominal do treinamento	5 dias antes
	Reenviar e-mail de comunicação interna com o convite nominal	2 dias antes 1 dia antes
Após o Treinamento	Enviar comunicação interna sobre a realização do treinamento	1 dia após
	Enviar e-mail para instrutor e o superior imediato com resultados da AVR	até 5 dias após
	Enviar comunicação interna sobre todos treinamentos realizados no mês	Na última semana do mês

Fonte: Fonte: Elaboração do autor, 2014.

Para a comunicação-convite dos treinamentos foi elaborado um modelo visual conforme mostrado na figura 27 que deve conter os seguintes itens: título e objetivo do treinamento, local, data, horário e principalmente uma lista nominal com o público alvo.

Figura 28 - Exemplos de Convites para treinamentos.

Desenvolvimento

Treinamento para Formação de Brigada

Convidamos você para participar do treinamento de Reciclagem / e Formação da Brigada de Incêndio.

Local: Auditório Central

Data: 22 a 23/08/2013 e
26 a 28/08/2013

Observe abaixo o público alvo:



Convidados:

seq	uf	nome	uf
1	41001900	ALVARO WILKES FERREIRA CARVALHO	PA
2	00711000	ANDRESON DE SOUZA OLIVEIRA DE SOUZA	PA
3	00751000	ANDRÉ FIDELIS MACHADO	PA
4	00711000	ANDRÉ VIEIRA RIBEIRO DE SOUZA	PA
5	00700400	ANDRÉ VIEIRA DE SOUZA	PA
6	00711000	ANDRÉ VIEIRA DE SOUZA	PA
7	00711000	ANDRÉ VIEIRA DE SOUZA	PA
8	00700400	ANDRÉ VIEIRA DE SOUZA	PA
9	00700400	ANDRÉ VIEIRA DE SOUZA	PA
10	00700400	ANDRÉ VIEIRA DE SOUZA	PA
11	00700400	ANDRÉ VIEIRA DE SOUZA	PA
12	00700400	ANDRÉ VIEIRA DE SOUZA	PA
13	00700400	ANDRÉ VIEIRA DE SOUZA	PA
14	00700400	ANDRÉ VIEIRA DE SOUZA	PA
15	00700400	ANDRÉ VIEIRA DE SOUZA	PA
16	00700400	ANDRÉ VIEIRA DE SOUZA	PA
17	00700400	ANDRÉ VIEIRA DE SOUZA	PA
18	00700400	ANDRÉ VIEIRA DE SOUZA	PA
19	00700400	ANDRÉ VIEIRA DE SOUZA	PA
20	00700400	ANDRÉ VIEIRA DE SOUZA	PA
21	00700400	ANDRÉ VIEIRA DE SOUZA	PA
22	00700400	ANDRÉ VIEIRA DE SOUZA	PA
23	00700400	ANDRÉ VIEIRA DE SOUZA	PA
24	00700400	ANDRÉ VIEIRA DE SOUZA	PA
25	00700400	ANDRÉ VIEIRA DE SOUZA	PA
26	00700400	ANDRÉ VIEIRA DE SOUZA	PA
27	00700400	ANDRÉ VIEIRA DE SOUZA	PA
28	00700400	ANDRÉ VIEIRA DE SOUZA	PA
29	00700400	ANDRÉ VIEIRA DE SOUZA	PA
30	00700400	ANDRÉ VIEIRA DE SOUZA	PA
31	00700400	ANDRÉ VIEIRA DE SOUZA	PA
32	00700400	ANDRÉ VIEIRA DE SOUZA	PA
33	00700400	ANDRÉ VIEIRA DE SOUZA	PA
34	00700400	ANDRÉ VIEIRA DE SOUZA	PA
35	00700400	ANDRÉ VIEIRA DE SOUZA	PA
36	00700400	ANDRÉ VIEIRA DE SOUZA	PA
37	00700400	ANDRÉ VIEIRA DE SOUZA	PA
38	00700400	ANDRÉ VIEIRA DE SOUZA	PA
39	00700400	ANDRÉ VIEIRA DE SOUZA	PA
40	00700400	ANDRÉ VIEIRA DE SOUZA	PA

**Turma Manhã
10:00 – 13:00**

"A Vontade de se preparar precisa ser maior que a vontade de vencer"
(Bernardinho)

ambev

Desenvolvimento

Treinamento Anual de Meio Ambiente

Convidamos você para participar do treinamento Anual de Meio Ambiente, que tem o objetivo de reciclar o conhecimento nos principais assuntos relacionados ao Meio Ambiente.

Local: Auditório Central

Observe abaixo os dias, horários e público alvo:

Horário	Segunda	Terça	Quarta	Quinta	Sexta
13:00h – 14:00h				G&G GPP	
14:40h – 15:40h	Packaging	Packaging	Engenharia & Processo	Logística Qualidade Segurança M. Ambiente	2ª Chamada
21:00h – 22:00h					

Participação obrigatória de todos os funcionários!

"A Vontade de se preparar precisa ser maior que a vontade de vencer"
(Bernardinho)

Fonte: Elaboração do autor, 2014.

Após o treinamento deverá ser enviado uma comunicação interna sobre o treinamento realizado, constando fotos e informações como data, público participante, número de participantes e destaques. A comunicação é enviada por e-mail, com o título “Filial João Pessoa Treinando e Desenvolvendo o seu Time”, conforme exibido na figura 29. O objetivo dessa etapa de comunicação é promover o programa de treinamento por toda a fábrica e perdurar a lembrança dos participantes, dessa forma até os que não participaram ficam sabendo das ações de treinamento.

Figura 29 - Exemplo de comunicação interna pós treinamento.

★★★★
Desenvolvimento

Filial João Pessoa Treinando e Desenvolvendo o seu Time

Reunião de Alinhamento com Instrutores
02/09/2013

Na última segunda-feira os instrutores da nossa unidade se reuniram para alinhar assuntos sobre o Plano de Treinamento.

Ao todo foram 34 instrutores participando da reunião para melhorarmos ainda mais nossos treinamentos!

O Joseilson (Téc. de Segurança) foi eleito o melhor instrutor de 2013.1 pelo nº de treinamentos realizados, resultado na avaliação de reação e interesse demonstrado em melhorar os treinamentos dele.

PARABÉNS!

Trabalhando juntos teremos treinamentos excelentes para formar mais gente excelente!

"A vontade de se preparar precisa ser maior que a vontade de vencer"

(Bernardinho)

Ambev

Fonte: Elaboração do autor, 2014.

Outra comunicação pós treinamento elaborada é a de *feedback* dos resultados da avaliação de reação (AVR). Os dados das AVR's de treinamento preenchidas são tabuladas em uma planilha eletrônica que gera um relatório de percentuais de satisfação. A comunicação é elaborada com o Microsoft PowerPoint® e posteriormente enviada para o instrutor do treinamento e seu superior imediato (vide figura 30).

Figura 30 - Exemplo de comunicação de feedback pós treinamento.



Fonte: Elaboração do autor, 2014.

O objetivo é sinalizar para o instrutor e seu superior os pontos fortes e as oportunidades de melhoria, com a finalidade de proporcionar a oportunidade de melhorar as suas habilidades de ensino, desenvolver suas competências e também melhorar a qualidade dos treinamentos. A comunicação dos resultados foi uma das ações propostas relacionadas ao acompanhamento da avaliação dos treinamentos.

5.4.2.2 Avaliação de Treinamentos

Em relação às propostas de instrumentos para acompanhamento das avaliações, foram feitas primeiramente melhorias na planilha eletrônica de tabulação dos dados da AVR (disponibilizada pelo corporativo). Observando-se o problema exposto na análise, foi alterado a estrutura de células, fórmulas e os aspectos visuais da planilha, resultando na modificação do processo de tabulação dos dados. Na nova estrutura os dados são inseridos diretamente na

planilha, sem a necessidade de somá-los antes. De tal forma, fica solucionado o problema de complexidade e muito trabalho repetitivo.

Figura 31 - Forma sugerida para tabulação de dados.

Antiga forma de tabulação												
Tema 1		Tema				Soma das Avaliações						
Instrutor 1	Nome	1	2	3	4							
Nota da Avaliação												
Demonstrou pleno domínio do assunto				3	3	6						
Utilizou exemplos práticos e esclarecedores				4	2	6						
Expôs o assunto de forma clara e objetiva (comunicação)				3	3	6						
Demonstrou cordialidade e empenho no ensino				2	4	6						
Utilizou técnicas didáticas que favoreceram a aprendizagem				2	4	6						
Orientou discussões enriquecedoras entre os participantes				4	2	6						
Cumpriu o conteúdo programático				2	4	6						
Avaliação geral do instrutor				3	3	6						
AVALIAÇÃO DO CURSO						Soma das Avaliações						
O conteúdo do curso foi adequado		1	2	3	4	6						
Contribuição para a minha atividade profissional na Cia				3	3	6						
Avaliação geral do curso				4	2	6						
LOGÍSTICA E INFRA-ESTRUTURA						Soma das Avaliações						
Sala / Local do treinamento				2	4	6						
Equipamentos (flip-chart, projetor, som, etc)				2	4	6						
Refr. Break / Alimentação				3	3	6						
Organização geral do treinamento				4	2	6						

Somar vezes que a nota foi marcada e colocar no campo

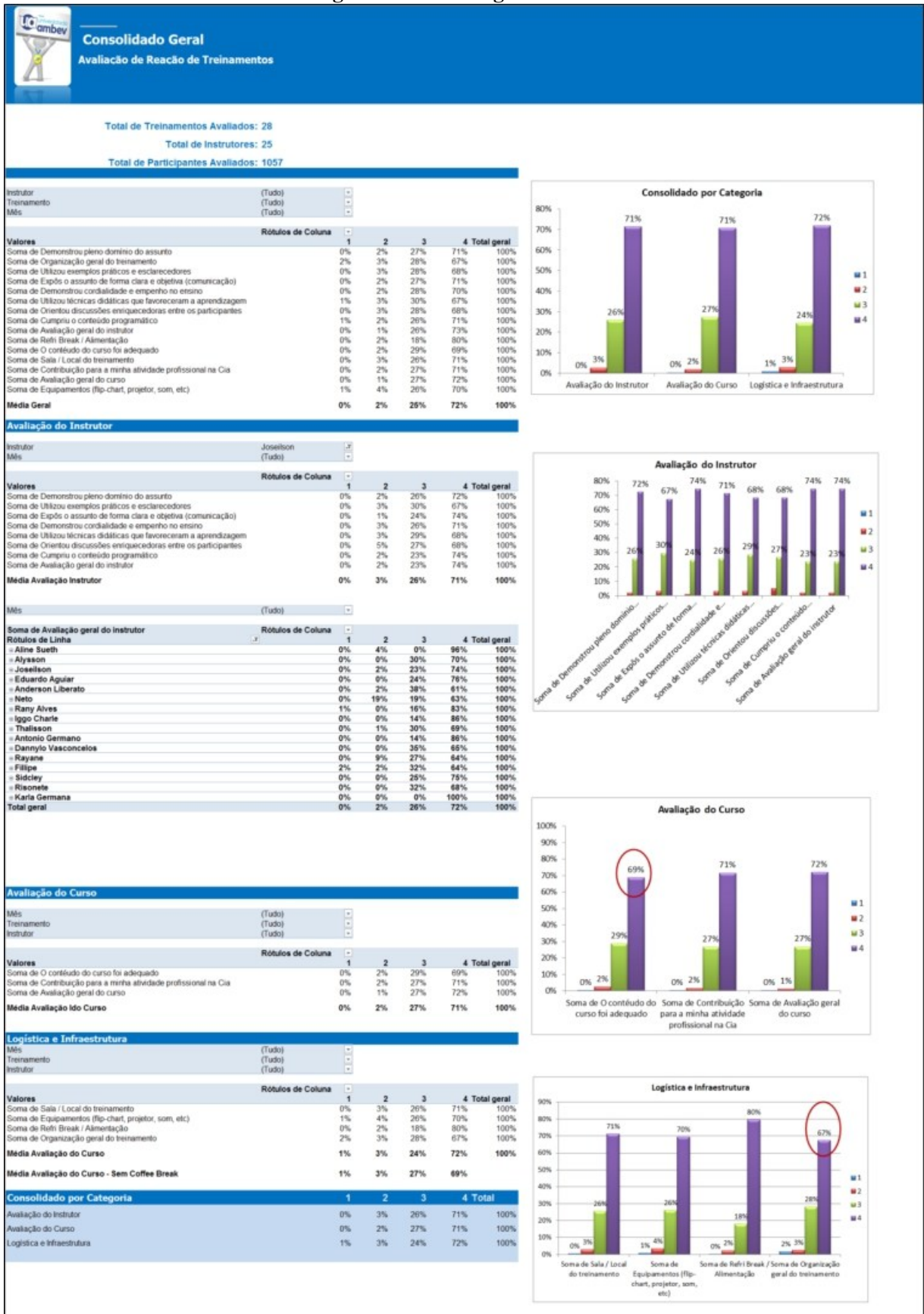
Forma de tabulação sugerida																		
Cada linha corresponde a um questionário preenchido			AVALIAÇÃO DO INSTRUTOR					AVALIAÇÃO DO CURSO			LOGÍSTICA E INFRA-ESTRUTURA			Soma				
Nº	Treinamento	Instrutor	Demonstrou pleno domínio do assunto	Utilizou exemplos práticos e esclarecedores	Expôs o assunto de forma clara e objetiva (comunicação)	Demonstrou cordialidade e empenho no ensino	Utilizou técnicas didáticas que favoreceram	Orientou discussões enriquecedoras entre os participantes	Cumpriu o conteúdo programático	Avaliação geral do instrutor	O conteúdo do curso foi adequado	Contribuição para a minha atividade profissional	Avaliação geral do curso	Sala / Local do treinamento	Equipamentos (flip-chart, projetor, som, etc)	Refr. Break / Alimentação	Organização geral do treinamento	Total
1	Engagement Liderança	Aline Sueth	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3		3	43
2	Engagement Liderança	Aline Sueth	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4		4	56
3	Engagement Liderança	Aline Sueth	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4		4	55
4	Engagement Liderança	Aline Sueth	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4		4	55
5	Engagement Liderança	Aline Sueth	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3		3	53
6	Engagement Liderança	Aline Sueth	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3		3	53
7	Engagement Liderança	Aline Sueth	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4		4	56
8	Engagement Liderança	Aline Sueth	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4		3	54
9	Engagement Liderança	Aline Sueth	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4		3	54
10	Engagement Liderança	Aline Sueth	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4		4	56
11	Engagement Liderança	Aline Sueth	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4		4	55
12	Engagement Liderança	Aline Sueth	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4		4	56
13	Engagement Liderança	Aline Sueth	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4		4	56
14																		0

Fonte: Elaboração do autor, 2014.

Conforme visto na figura 31, na planilha anterior as perguntas ficavam na vertical e as pontuações na horizontal. Por sua vez, na planilha sugerida as perguntas avaliadas estão na horizontal e deve se digitar a nota auferida em cada coluna, pois as linhas representam um questionário respondido. Ao invés de se somar todas as notas por pergunta, apenas digita-se a nota, de tal forma a tabulação é feita mais rapidamente.

Foi elaborado ainda uma planilha eletrônica para consolidar os resultados de todas as AVR's. A planilha ilustrada na figura 32 possibilita visualizar de forma macro os resultados das avaliações de todos os treinamentos executados. Isso permite a realização de uma análise macro e planejamento de ações sobre os resultados. Por exibir todas as informações referentes ao assunto (AVR) em uma única página (ou planilha) a planilha é chamada de *one pager*. Foram utilizados as ferramentas Tabela Dinâmica e Gráfico Dinâmico do Microsoft Excel®.

Figura 32 - One Pager de AVR.



Fonte: Elaboração do autor, 2014.

As possibilidades de visualização das informações que a planilha possui estão descritas no quadro 2:

Quadro 2 - Informações da Planilha Consolidada de AVR

INFORMAÇÕES DA PLANILHA CONSOLIDADA DE AVR		
Categoria	Informações Visualizadas	Filtros
Resultados Gerais	Nº total de: - Treinamentos Avaliados - Instrutores Avaliados - Pessoas que Avaliaram	
	Porcentagens totais por pergunta de avaliação	Possibilidade de filtrar por mês, treinamento ou instrutor
	Porcentagem geral por Categoria (Instrutor, Curso e Infraestrutura)	
Avaliação do Instrutor	Porcentagens das perguntas relacionadas ao instrutor	Possibilidade de filtrar por mês ou instrutor
	Porcentagens da avaliação geral dos instrutores por instrutor	
Avaliação do Curso	Porcentagens das perguntas relacionadas ao treinamento	Possibilidade de filtrar por mês, treinamento ou instrutor
Avaliação da Logística e Infraestrutura	Porcentagens das perguntas relacionadas ao à logística e infra estrutura	Possibilidade de filtrar por mês, treinamento ou instrutor

Fonte: Fonte: Elaboração do autor, 2014.

Conforme mostrado no quadro 2 a planilha ilustrada na figura 31 permite cruzar diversas informações, enriquecendo a análise das avaliações de forma que o gestor de treinamentos possa tomar decisões assertivas sobre os resultados. Com o *one pager* de AVR é possível acompanhar o desempenho de todos os instrutores nos 15 requisitos da avaliação. Isto possibilitou a criação de uma planilha para definir um ranking de instrutores, exibindo os instrutores mais bem avaliados e os menos. Esse ranking permite realizar o reconhecimento do melhor instrutor de um período determinado, conforme sugerido no regulamento interno de treinamento.

Como instrumento para acompanhamento das deficiências identificadas nos treinamentos foi elaborado uma planilha que serve como plano de ação dos aspectos negativos citados na avaliação de reação (figura 33).

Figura 33 - Planilha de acompanhamento dos aspectos negativos.

Plano de Ação - Treinamentos Aspectos Deficientes mais citados (Negativos)						Status das Ações		
#	Data	Treinamento	Descrição do aspecto	Nº de Citações	Tratamento	Responsável	Prazo	Status
						Complete	4	100%
						In Progress	0	0%
						Delayed	0	0%
						Vazias	0	0%
						Nº Ações	4	
1	1-mar-13	White Belt	Baixo volume da voz do instrutor	2	Comunicação ao instrutor via feedback de AVR	Nelo	8-Mar-13	Complete
2	1-mar-13	White Belt	Sala inadequada devido calor, espaço apertado, ou outros motivos.	4	Avaliação antecipada da capacidade da sala X nº de participantes, evitando o descrito	Nelo	8-Mar-13	Complete
3	1-mar-13	NR 33 - Supervisão	Sala inadequada devido calor, ou outros motivos.	3	Avaliação antecipada da capacidade da sala X nº de participantes, evitando o descrito	Nelo	5-Mar-13	Complete
4	9-mar-13	NR 10 - SEP	Falta de material didático para participantes	3	Estudar a possibilidade de disponibilizar materiais nos cursos em forma digital	Nelo	15-Mar-13	Complete
5								

Fonte: Elaboração do autor, 2014.

Os aspectos negativos citados na avaliação de reação são comentários discursivos sobre deficiências nos treinamentos. De acordo com a quantidade de citações do mesmo problema é feita a inserção do aspecto na planilha de acompanhamento e posteriormente traçadas ações de tratamento ou prevenção.

A última sugestão foi definição de uma reunião de alinhamento com instrutores. A reunião teve como objetivo divulgar os resultados dos treinamentos (participação, cumprimento do plano, AVR); tratar os pontos críticos dos treinamentos; alinhar o plano de treinamento com as partes interessadas; discutir Técnicas Criativas de Treinamento; e realizar reconhecimentos de instrutores.

Conforme exposto durante o presente capítulo, foram sugeridas no total 11 melhorias para o processo de treinamento da empresa por meio da elaboração de planilhas, material visual e documentos.

5.5 Aspectos Conclusivos

O presente trabalho teve como objetivo analisar a execução e avaliação do processo de treinamento, no que se refere ao acompanhamento e padronização e sua relação com a satisfação dos funcionários e tomada de decisão dos gestores. O objetivo foi traçado a partir das observações feitas durante o estágio curricular obrigatório, onde se destacou a necessidade de elaboração de ferramentas para melhor acompanhamento tanto da execução como da avaliação dos treinamentos.

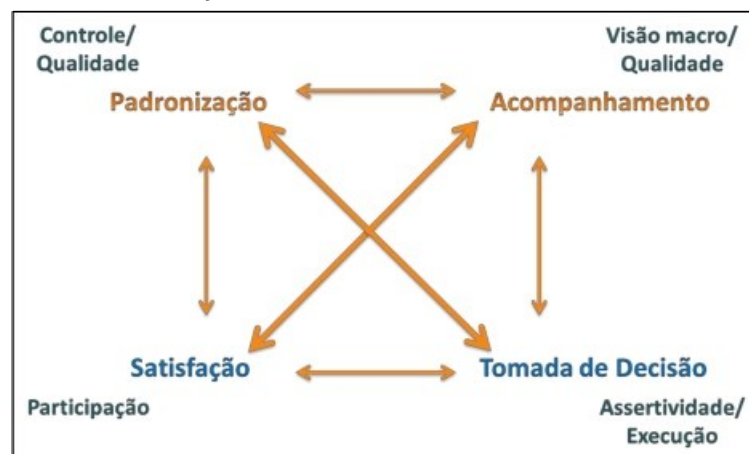
Ao descrever o processo de treinamento, observou-se que a empresa possui um programa de treinamento com requisitos padronizados por meio de regulamento e fluxogramas, contudo para o atendimento a alguns requisitos como Acompanhamento de Resultados da AVR e Definição do melhor Instrutor, não haviam os instrumentos necessários, por isso foram elaborados e sugeridos neste trabalho. Somado a isto não havia uma forma padronizada de organização dos treinamentos, para tal foi elaborado o documento Premissas de Treinamento, que prevê uma série de requisitos na execução dos treinamentos. Para acompanhar a execução dos treinamentos mensalmente, semanalmente e ainda, proporcionar uma comunicação assertiva sobre os treinamentos a serem realizados, foi elaborado um cronograma de treinamentos semanais e mensais. Dessa forma foram atendidos todos os objetivos da proposta do presente trabalho.

Em relação aos efeitos causados pela implementação das ferramentas, foi observado uma maior procura por informações e apoio para realização de treinamentos por parte das outras UG's. Foram frequentes também os elogios de gerentes de UG e gerente fabril, pois por meio dos instrumentos implementados os mesmos conseguiam visualizar de forma macro os aspectos do programa de treinamento como programação e resultados. Além do mais, com o apoio das ferramentas observou-se os seguintes resultados: avaliação de bom ou ótimo na AVR Instrutores de 97%; AVR Curso de 98% e quanto à AVR Infraestrutura: 96%. Soma-se a isso o cumprimento de 92,4% dos plano de treinamento e participação de 86% das pessoas programadas. O resultado do presente trabalho pode ter refletido nos resultados das pesquisas trimestrais de *engagement* que apresentou a seguinte evolução na satisfação quanto à realização de treinamentos: 72% (3º trimestre 2012); 81% (1º trimestre 2013); 84% (2º trimestre 2013); e por fim 88% (3º trimestre 2013). Notou-se ainda a satisfação por parte dos instrutores devido à valorização e melhora na visibilidade das ações do programa de treinamento.

Com o desenvolvimento do presente trabalho foi possível compreender a importância de meios padronizados para execução de treinamentos, e de instrumentos que possibilitem o acompanhamento e análise das avaliações. Complementarmente, percebeu-se como fundamental não apenas analisar os resultados, mas sim traçar ações de prevenção ou melhoria dos pontos críticos das avaliações. Por fim, conclui-se com a total assertividade de Campos (2004) quando afirma que melhorar resultados requer acompanhá-los e mostrar o comportamento dos mesmos para todos os envolvidos.

No tocante, a relação entre o acompanhamento e padronização da execução e da avaliação dos treinamentos com a satisfação dos funcionários e tomada de decisão dos gestores, conclui-se ilustrando na figura 34 as relações observadas neste trabalho.

Figura 34 - Relação da Padronização e Acompanhamento da Execução e Avaliação com a Satisfação dos funcionários e a Tomada de Decisão dos gestores.



Fonte: Elaboração do autor, 2014.

A padronização da execução gera maior controle sobre os treinamentos e conserva a qualidade dos treinamentos já que padronizou-se as premissas e ações para a realização de treinamentos. Desta forma, melhorou-se a satisfação dos participantes conforme resultados expostos, o que acarretou em maior participação, comparado aos resultados anteriores. Os instrumentos de acompanhamento possibilitaram uma visão macro do processo de treinamento, o que subsidiou uma tomada de decisão assertiva, gerando a execução efetiva do plano (conforme cumprimento exposto), o que também gera satisfação.

5.5.1 Contribuição do Estágio para a vida acadêmica

Durante o período de estágio foi possível vivenciar na prática os conhecimentos teóricos adquiridos durante o curso. O estágio proporcionou lições e aprendizagens principalmente em gestão de pessoas e gestão da qualidade. Foi possível vivenciar todo o ciclo de gestão de pessoas, desde o recrutamento até o desenvolvimento de pessoas. Outra oportunidade foi a aprendizagem de diversas ferramentas da qualidade e do método PDCA de melhoria de resultados. Foi possível compreender ainda a importância do gerenciamento da rotina e melhoria de resultados em organizações. A vivência com líderes e participação em reuniões proporcionaram o desenvolvimento de uma visão mais holística no desempenho de atividades. Somado a isto, a participação em diversos treinamentos e palestras foram muito enriquecedoras para a formação. O estágio desenvolveu ainda, por meio das metas, prazos e cobranças, o senso de excelência na execução de diversas atividades profissionais. O senso de urgência e criatividade também foram desenvolvidos, pois constantemente os estagiários eram desafiados a criarem soluções e resolverem problemas. As experiências vividas no estágio foram sem dúvida primordial para a formação profissional, definindo o ramo da profissão a ser seguida.

O presente trabalho proporcionou ainda o aprofundamento nos estudos sobre treinamento e a descoberta de teorias diferentes sobre o tema, enriquecendo o conhecimento profissional na área.

REFERÊNCIAS

ARAÚJO, Luis César G. de. **Organização, Sistemas e Métodos e as tecnologias de Gestão organizacional**. Vol 1. São Paulo: Atlas, 2009.

BARBOSA, José Elber M. *et al.* **Prática de pesquisa em administração de sistema de informação**. João Pessoa: IFPB, 2012.

BOHLANDER, George; SNELL, Scott. **Administração de Recursos Humanos**. 14. Ed. São Paulo: Cengage Learning, 2009.

CAMPOS, Vicente Falconi. **Gerenciamento da rotina do trabalho do dia-a-dia**. 8. ed. Nova Lima: INDG, 2004.

_____. **TQC: Controle da Qualidade Total (No estilo Japonês)**. 6. ed. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, 1992.

CARVALHO, A.V.; NASCIMENTO, L.P. **Administração de Recursos Humanos**. Vol 1. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

CHAVES JR, Adilson Laudelino. **Estudo das Necessidades de Treinamento e Desenvolvimento dos Funcionários da Empresa Bravacon Engenharia e Construções LTDA**. Balneário Camboriú: UVI, 2007.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

GIL, Antonio Carlos. **Administração de Recursos Humanos: Um enfoque profissional**. São Paulo: Atlas, 1994.

_____. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GOLDSTEIN, Irwin L.; FORD, John K. **Training in Organizations: Needs Assessment, Development, and Evaluation**. 4. ed. Belmont: Wadsworth, 2002. Disponível em: <<http://worldtracker.org/media/library/College%20Books/Training%20in%20Organizations/Training%20in%20Organizations.pdf>> Acesso em: 03/03/2014

MAGALHÃES, Mônica Lemes; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo. **Auto e hetero-avaliação no diagnóstico de necessidades de treinamento**. Estudos de Psicologia, Natal/RN, vol.6, n.1, p. 33-50, 2001.

MENESES, P. P. M. **Auto-eficácia, locus de controle, suporte à transferência e impacto do treinamento no trabalho**. Brasília, UnB: 2002.

MILKOVICH, G.T.; BOUDREAU, J.W. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 2012.

NASCIMENTO, Marcos Diêgo Feitosa do. **Um Estudo do Treinamento e Desenvolvimento de Pessoas nas Empresas de Picos – PI**. Picos: UFPI, 2011.

ROBBINS, Stephen Paul. **Administração: mudanças e perspectivas**. São Paulo: Saraiva, 2000.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de Estágio e de Pesquisa em Administração**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

SALAS, Eduardo; CANNON-BOWERS, Janis A. **The Science of Training: A Decade on Progress**. Annual Review of Psychology, vol. 52, p. 471-499, 2001. Disponível em: <<http://www.annualreviews.org/doi/abs/10.1146/annurev.psych.52.1.471?prevSearch=title%253A%2528the%2Bscience%2Bof%2Btraining%2529&searchHistoryKey=>>>. Acesso em: 03/03/2014

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 11. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

APÊNDICE A: ROTEIRO DE ANÁLISE DOCUMENTAL E OBSERVAÇÕES

Roteiro de Análise Documental e Observações			
Etapa	Ação	Descrição	Onde
1	Levantar informações iniciais sobre a empresa	Informações gerais como histórico, cultura, estrutura organizacional, etc.	Documentos internos, site da empresa.
2	Levantar informações sobre a área de Gestão de Pessoas da empresa	Principais processos e responsabilidades, interface com outras áreas, etc.	Documentos internos, site da empresa.
4	Levantar informações sobre a forma de execução e avaliação dos treinamentos;	Como é o fluxo de processo da atividade de treinamento; Como os treinamentos são comunicados; Como os treinamentos são executados (passo a passo); Como os treinamentos são avaliados; Como se dá o tratamentos das informações pós avaliação;	Verificar padrões operacionais, regulamentos, planilhas eletrônicas, documentos e outros arquivos.
5	Levantar dados sobre os treinamentos realizados no ano de 2012	Nº de treinamentos realizados e não; Nº de participantes e faltantes; % de satisfação geral com treinamentos na pesquisa de engagement; % de satisfação dos treinamentos (Avaliação de Reação - AVR);	Verificar planilhas eletrônicas, documentos e outros arquivos.
8	Observar processo de execução e avaliação dos treinamentos realizados em 2013	Variáveis a serem observadas: Frequencia dos treinandos, elogios, comunicação, participação e discussão dos treinandos, comentários de gestores e supervisores, reprogramação ou cancelamento de treinamentos, uso dos instrumentos elaborados.	Observação <i>in loco</i>
9	Levantar dados sobre os treinamentos realizados no ano de 2013	Nº de treinamentos realizados e não; Nº de participantes e faltantes; % de satisfação geral com treinamentos na pesquisa de engagement; % de satisfação dos treinamentos (Avaliação de Reação - AVR);	Verificar planilhas eletrônicas, documentos e outros arquivos.