



## A IMPORTÂNCIA DO TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO EM UM CENTRO AUTOMOTIVO DA REGIÃO SUL DO BRASIL

### THE IMPORTANCE OF TRAINING AND DEVELOPMENT IN AN AUTOMOTIVE CENTER OF THE SOUTH REGION OF BRAZIL

Rafael Henrique Mainardes Ferreira, Faculdade Campo Real, Brasil, [prof\\_rafaelferreira@camporeal.edu.br](mailto:prof_rafaelferreira@camporeal.edu.br)

Ana Laura Alves Teixeira, Faculdade Campo Real, Brasil, [anateixeira91@gmail.com](mailto:anateixeira91@gmail.com)

Josiane Sens Krapp, Faculdade Campo Real, Brasil, [josianepho@hotmail.com](mailto:josianepho@hotmail.com)

Robson Emanuel Félix de Jesus, Faculdade Campo Real, Brasil, [robeemanuel@gmail.com](mailto:robeemanuel@gmail.com)

#### Resumo

O presente trabalho tem como principal objetivo identificar os principais pontos de necessidade com relação ao treinamento, e mostrar a importância de formalização desse requisito dentro de um centro automotivo do município de Guarapuava-PR, região Sul do Brasil. Diante de uma pesquisa realizada no ano de 2017, verificou-se a necessidade do Treinamento e Desenvolvimento na área de Recursos Humanos da organização investigada. Optou-se, então, pela coleta de dados diante da abordagem quali-quantitativa, observando aspectos que possam ser intervenientes nos processos, sob utilização da ferramenta de clima organizacional. Desta forma, foi aplicado questionário semiestruturado aos colaboradores da empresa e realizada a tabulação dos resultados diante de esquemas gráficos. Como resultados mais significativos, foi observado que o treinamento é o fator de maior necessidade de adaptação dentro da empresa, sendo prejudicial aos envolvidos. Além disso, foram coletados depoimentos dos colaboradores, de forma a analisar os impactos aos *stakeholders* do processo, considerando os clientes, colaboradores e demais envolvidos. Mesmo sabendo dos riscos e limitações que abrangem o Treinamento e Desenvolvimento das organizações, a presente pesquisa atua como proposta de melhoria aos processos organizacionais, deixando como sugestões possibilidades para o estabelecimento de novas metas e um planejamento eficiente em longo prazo.

**Palavras-chave:** Clima Organizacional; Colaboradores; Empresa; Recursos Humanos; Treinamento.

#### Abstract

The objective of this paper is to identify the main points of need regarding training, and to show the importance of formalizing this requirement within an automotive center in the city of Guarapuava-PR, southern region of Brazil. In view of a survey conducted in 2017, there was a need for Training and Development in the Human Resources area of the research organization. It was then decided to collect the data before the qualitative-quantitative approach, observing aspects that may be involved in the processes, under the use of the organizational climate tool. In this way, a semi-structured questionnaire was applied to the company's employees and tabulation of the results was performed in front of graphic schemes. As more significant results, it was observed that the training is the factor of greater need of adaptation within the company, being detrimental to those involved. In addition, employees' statements were collected in order to analyze the impacts to the stakeholders of the process, considering the clients, employees and other stakeholders. Even knowing the risks and limitations that cover the Training and Development of organizations, this research acts as a proposal to improve organizational processes, leaving as suggestions possibilities for establishing new goals and efficient planning in the long term.

**Keywords:** Organizational Climate; Contributors; Company; Human Resources; Training.



## 1. INTRODUÇÃO

As organizações vêm experimentando novas formas de gestão de pessoas com as mudanças tanto tecnológicas, quanto econômicas e competitivas no mercado global. Por isso, tornou-se primordial aperfeiçoar conhecimentos sobre o profissional nessa área. Dutra (2008) reforça que, para as organizações, o desenvolvimento dos Recursos Humanos é um fator de extrema importância, pois é determinante ao seu crescimento. Cabe a esse setor o principal dos papéis: planejar, recrutar, selecionar pessoas e principalmente treinar, com intuito do desenvolvimento das competências tanto individual quanto coletivo.

Para Faria (1997, p. 73), planejamento é “um processo que implica na formulação de um conjunto de decisões sobre as ações futuras”. Portanto o planejamento, é determinar com antecedência o que será colocado em prática para que futuramente o seu objetivo seja alcançado sem haver falhas na execução do processo.

O setor de RH (Recursos Humanos) se define pelas pessoas e pelas organizações que nela se envolvem. Os serviços são formados por pessoas e resumem-se delas para que possam chegar em seus objetivos e efetuar sua missão. Os serviços permitem que os indivíduos possam alcançar propósitos que jamais seriam obtidos apenas com o esforço pessoal separado, portanto, os serviços aproveitam a cooperação de esforços de várias pessoas que atuam em conjunto (Chiavenato, 2009).

O desenvolvimento desse estudo primeiramente se enquadra em abordar a área de Recursos Humanos, retratando suas principais características e seus aspectos. Em um segundo momento será ilustrado, dentro da área de Recursos Humanos, o treinamento e seu principal conceito. O objetivo do trabalho é analisar o treinamento e desenvolvimento na área de Recursos Humanos dentro de um centro automotivo localizado no município de Guarapuava-PR, na Região Sul do Brasil. O resultado esperado é que, com esse treinamento, a empresa possa melhorar tanto na área da produção, quanto na área do atendimento ao cliente - caso venha a efetuar os devidos treinamentos com seus colaboradores, para que possam colocar em prática as ações repassadas.

## 2. RECURSOS HUMANOS: PANORAMA E EVOLUÇÃO

Chiavenato (2004) conceitua Recursos Humanos como uma área interdisciplinar com a capacidade de envolver inúmeros de conceitos oriundos de várias áreas. Na atual situação empresarial, pode-se dizer que as empresas estão cada vez mais voltadas para seu corpo funcional, ou seja, as pessoas que dão vida à organização (Sampaio, 2005). Elas contribuem para a formação de um clima organizacional favorável que conseqüentemente acarreta os resultados nos negócios.

Os Recursos Humanos nas empresas têm papel primordial dentro da sua estrutura, tornando-o estável e promissor aos envolvidos e ao ambiente em que estão inseridas (Dutra, 2008). É evidente que o capital humano das organizações é o setor mais significativo e, a partir disto, percebe-se como os administradores devem focar suas atenções a essa parte interna da organização.



A área de Recursos Humanos transformou-se em um grande potencial dentro das empresas. É construído por colaboradores responsáveis pela admissão, acompanhamento e demissão daqueles que estão engrenados na organização (Reginatto, 2004). Deixou de ser visto como um simples departamento e passou a ser reconhecido com determinada competência para realizar tarefas e para alcançar objetivos dentro da instituição.

De acordo com Milkovich *et al.* (2009), os Recursos Humanos trazem a clareza da criatividade para a empresa. As pessoas planejam, produzem os produtos e serviços, controlam a qualidade, vendem os produtos, atingem recursos financeiros e determinam as estratégias e objetivos para a organização. Sem pessoas eficazes, é simplesmente impossível atingir seus objetivos.

A boa gestão de Recursos Humanos possibilita o alcance de resultados de uma organização. Desta forma, passou a agir estrategicamente no interior da organização, administrando a qualidade e a eficiência do trabalhador, compreendendo as habilidades, o talento e todas as ações necessárias para tornar os resultados organizacionais rápidos, ágeis e com baixos custos de produção (Dessler, 2003).

Chiavenato (2010) reforça que o papel do treinamento na área de recursos humanos consiste em motivar, treinar e incentivar os trabalhadores para que sejam produtivos e rentáveis na função desenvolvida ao máximo, conseguindo com que todo o conjunto de colaboradores trabalhem como um todo, em prol dos objetivos da organização.

A abordagem humanista da teoria organizacional discordou diversos postulados da abordagem clássica de Fayol e da Administração Científica de Taylor (Chiavenato, 2009). O destaque na estrutura e nas atividades foi substituída pela ênfase nas pessoas. A natureza do ser humano como “homo social” mudou a concepção “homo economicus” (as pessoas são motivadas e incentivadas por estímulos financeiros) (Fleury, 2002).

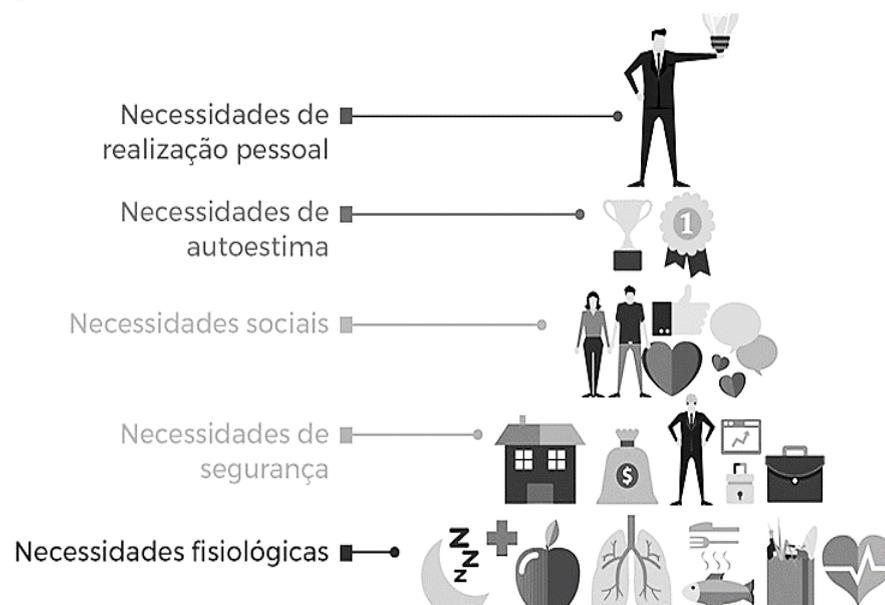


Figura 1 - Pirâmide de Maslow



De acordo com a ideia de Maslow, atualmente vive-se para a satisfação das próprias necessidades, em prol do alcance da autorrealização (Marques, 2016). Os colaboradores precisam, primeiramente, atender às suas necessidades de bem-estar físico e manutenção de saúde para, somente depois, se motivarem a desempenhar melhor suas funções profissionais.

O ser humano possui necessidade de se sentir seguro dentro do ambiente de trabalho, e isso permite reforçar práticas como um emprego estável benefícios em prol dos colaboradores da instituição (Albuquerque, 1992). Um colaborador não precisa obrigatoriamente passar por todas as necessidades que a pirâmide ilustra na Figura acima; para assim chegar na auto realização, as outras necessidades podem surgir no caminho.

O que deve ser levado em consideração é que o investimento na motivação e realização profissional dos funcionários pode garantir maior produtividade e eficiência no trabalho (Fleury, 2002). É necessário que a área de gestão e recursos humanos identifique em qual ponto da carreira o colaborador está e qual é a sua atual necessidade. Sampaio (2005, p. 23), alerta sobre o que pode acontecer na prática quando uma empresa adota a teoria de Maslow como incentivo para sua política de gestão:

Há dois empregos possíveis. Um deles é acreditar na hierarquia das necessidades *a priori* – como pirâmide – e implementar inúmeras ações e programas. Não chega a ser desastroso, mas a empresa perderá a oportunidade de criar condições reais para aumentar a satisfação e o comprometimento dos empregados. Outra situação é aceitar que a motivação tem as diversas dimensões apontadas por Maslow, que variam da remuneração e da segurança do emprego à realização pessoal e à aprendizagem das pessoas, e admitir que sua inobservância pode criar insatisfação. Vista dessa forma, a teoria de Maslow é benéfica, pois ajuda muito a entender o que necessitam e desejam os diversos colaboradores de uma organização e como agir para motivá-los (Sampaio, 2005, p. 23).

Investir na motivação dos colaboradores significa também em investir na sua própria empresa, investindo na motivação que terá para seu cliente. Com a aplicação da pirâmide de Maslow a empresa conseguirá administrar de forma mais inteligente e eficaz os seus colaboradores e sua disposição.

### 3. DEFINIÇÃO CONCEITUAL E BENEFÍCIOS DO TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO

Milkovich e Bourdreau (2010) conceituam treinamento como sendo um processo de organização com o intuito de proporcionar a aquisição de capacidades, normas e atitudes resultando numa melhor adaptação entre os perfis dos colaboradores e as exigências diante de seu posto.

Ainda segundo Reginatto (2004), para que as pessoas alcancem seus objetivos dentro da organização e sejam mais competentes, o treinamento é o que auxilia o colaborador, assim evitando acontecer algum erro ou imprevisto. Com isso, o empregador pode desenvolver uma maior produtividade, pois, por meio do treinamento, é capaz de aprender praticando, reavaliando e mudando os comportamentos.



Já o desenvolvimento está caracterizado diante um processo dinâmico de melhoria, que implica uma mudança na evolução, no crescimento, incremento e avanço de uma nova tecnologia (Albuquerque, 1992), complementando as características já dispostas pelo treinamento – não podendo andar separadamente. Sendo assim, o treinamento é a forma mais usada para sistematização dos funcionários, a partir da qual eles seguem um padrão e desempenham tarefas iguais a todos que executam a mesma função na empresa, o indivíduo é preparado para desempenhar de maneira correta suas funções (Fleury, 2002).

Para Dessler (2003), treinamento é uma forma de mostrar algumas estratégias aos funcionários novos e antigos, para que as tarefas sejam desempenhadas de forma correta. O treinamento ajuda as pessoas a serem mais competentes, evitando falhas, melhorando atitudes e atingindo maior produtividade, pois, por meio dele, pode-se aprender produzindo, reconsiderando e mudando seus comportamentos. Conforme Chiavenato (2004), representado na Tabela 1, a seguir, os principais objetivos do treinamento são:

---

#### Objetivos de treinamento

- a. Preparar as pessoas para a aplicação imediata de várias tarefas ligadas à organização;
  - b. Proporcionar oportunidades para o incessante desenvolvimento pessoal, não apenas em suas funções atuais, mas também para outras funções para as quais a pessoa pode ser considerada;
  - c. Mudar a atitude das pessoas, com várias finalidades, entre as quais criarem um clima mais adequado entre funcionários, complementar a motivação e torná-los mais receptivos às técnicas de supervisão e gerência.
- 

Tabela 1 - Principais objetivos do treinamento.

Ainda é possível citar que, de acordo com Vergara (2011), com a capacitação, treinamento e o desenvolvimento de pessoal, as estratégias implantadas para os funcionários trazem consigo vantagens e benefícios. O colaborador se torna mais eficiente em suas atividades, além de ter resultados mais assertivos e melhorando o desenvolvimento da empresa.

#### 4. METODOLOGIA

A metodologia de pesquisa orienta o desenvolvimento do trabalho diante de um conjunto de procedimentos racionais e organizados, e, desta forma, por meio de hipóteses a verdade é obtida (Lakatos & Marconi, 2000). Em geral, o método científico interpreta basicamente um conjunto de dados iniciais e um sistema de operações ordenadas adequado para a formulação de conclusões, de acordo com certos objetivos predeterminados (Tartuce, 2006).

Segundo Gil (1991) uma pesquisa pretende relatar as características de determinadas pessoas ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variantes. Envolve o uso de técnicas padronizadas de coleta de dados como questionário e observação sistemática. Para a pesquisa, portanto, a análise do treinamento na empresa investigada assume a forma de levantamento de dados junto à observação.

Chiavenato (2002) e Vergara (2011) retratam o treinamento como sendo o método educacional de curto prazo, aplicado de maneira sistemática e organizada. Partindo do



objetivo principal deste artigo, o departamento de recursos humanos de uma organização deve ter relevância, pois cabe a este a função fundamental dentro da empresa de administrar, recrutar e selecionar pessoas, e principalmente treiná-las, visando o desenvolvimento de suas competências individuais e coletivas.

Desta forma o treinamento deve ser direcionado para a eficiência das pessoas na execução de suas atribuições. Mas, para que o treinamento seja capaz de levar ao desenvolvimento organizacional, é indispensável que seu planejamento seja devidamente implementado para que consiga alcançar seus objetivos a que se destina, com eficiência. Desta forma, diante do diagnóstico empresarial realizado no ano de 2017 em uma empresa do ramo automotivo, foi possível verificar importância e necessidade do treinamento e desenvolvimento na área de Recursos Humanos. A escolha da empresa se deu pela importância da mesma à região, bem como a clientela fidelizada e processos já solidificados.

Para levantamento desses critérios, optou-se pela coleta de dados de forma quali-quantitativa, conferindo dados a partir de um questionário semiestruturado de clima organizacional ,aplicado aos 30 colaboradores da empresa.

O questionário, composto por 19 perguntas, categoriza alguns eixos de análise, como: o ambiente de trabalho favorecendo a execução das atividades na empresa; o colaborador foi treinado corretamente para exercer a sua função; o colaborador considera que sua capacidade de trabalho é bem aproveitada; e ainda, se o mesmo sente-se incentivado ao trabalho em equipe. É importante frisar que todos os colaboradores da empresa responderam ao questionário, obtendo, assim, 100% de respostas à investigação.

Assim, a distribuição das questões obteve o total de 18 perguntas fechadas e 1 pergunta aberta, aplicado com os colaboradores da empresa para verificar suas necessidades ao longo dos processos. Desta forma, a abordagem quali-quantitativa é colocada em discussão, onde Lakatos e Markoni (2000) estabelecem configuram as respostas mistas e possibilidades de aplicações de dados e respostas variadas.

A coleta de dados foi realizada entre os meses de março a novembro de 2017 na empresa automotiva em análise. Foram levantadas as ideias dos colaboradores, considerando alguns itens como: exposição de ideias; relacionamento entre os envolvidos (interpessoalidade); condições de trabalho e ambiente satisfatório; remuneração; e treinamento.

A coleta de dados qualitativos, por sua vez, teve como focoo levantamento de ideias acerca da: relação entre os colaboradores da empresa; relação entre treinamento e necessidades; verificação de reconhecimento dentro da organização; abrangência do trabalho em equipe; e a necessidade de motivação e aplicação de novos treinamentos. Desta forma, abre-se espaço para a discussão dos resultados encontrados.

## **5. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE RESULTADOS**

Diante do levantamento de dados referente à aplicação do questionário de clima organizacional, foi observado que, tanto nos indicadores de treinamento, reconhecimento do trabalho e de salários e benefícios, a média encontrada não foi satisfatória.



Foram verificados índices que possibilitassem análise de melhorias nos processos, tendo em vista as deficiências apresentadas. Isso leva a oferecer à empresa uma proposta de Treinamento e Desenvolvimento, para que seja aplicado com intuito de melhorar o desempenho e a produção dos colaboradores.

Sabendo-se da ascensão de novas tecnologias e possibilidades de dinamização de processos, essa proposta acaba sendo mais prática e de fácil acompanhamento do seu devido retorno financeiro. Com a aplicação dessa proposta, a empresa poderá melhorar tanto na área da produção, quanto na área do atendimento ao cliente. E, ainda, caso venha a efetuar os devidos treinamentos com seus colaboradores, poderá ser visível o retorno encontrado diante da explicitação empírica e *feedbacks* repassados pelos mesmos.



Figura 2 - Indicadores de clima organizacional encontrados na empresa.

Conforme verificado na Figura 2, em uma escala de 1 a 4 - onde os valores mais próximos de 1 significam insatisfação, e valores mais próximos de 4 significam satisfação -, é visível que os funcionários possuem uma média de treinamento insuficiente - (2,56). Ainda vê-se que muitos consideram que o trabalho realizado para a empresa não é reconhecido - (2,73) -, e, junto a isso também consideram que seu salário e os benefícios oferecidos não são o suficiente.

Diante desse panorama, a empresa deveria disponibilizar cursos onde os funcionários poderiam se especializar e melhorar suas funções na organização. Alguns cursos técnicos condizentes com a realidade da empresa poderiam ser tidos em: pintura de fundo; pintura de acabamento; pintura perolizada; preparação e aplicação de massas poliéster; e lixamento de massa. Além disso, poderiam ser propostos outros cursos – sendo da área automotiva, ou não – para aperfeiçoamento dos colaboradores.

Em contato com os colaboradores, foi visível a necessidade em disponibilizar melhores técnicas em funilaria, como: técnicas de desamasso; técnicas de lataria; manutenção e encaixe



perfeito de peças; martelinho de ouro, e demais cursos vistos como fundamentais. A aplicação desses novos cursos reforçam a ideia Chiavenato (2010), onde as pessoas são o patrimônio das organizações, e essas organizações são compostas desde um simples operário até a função de executivo e são essas pessoas que fazem o sucesso da organização.

Assim, após a aplicação dos questionários e verificação dos principais índices, foi possível utilizar-se das informações obtidas na questão aberta do questionário, onde, por meio de entrevista a dois colaboradores, verificou-se, de maneira mais abrangente, qual a ideia de ambos com relação ao índice mais baixo obtido pela pesquisa: o treinamento.

Função	Depoimento
Gerente de produção	<p>“Aqui na empresa, geralmente os funcionários já possuem experiências no ramo, é difícil a empresa contratar alguém que não tenha experiência ainda mais quando se trata de trabalho na produção. Não temos treinamentos, todo aprendizado é obtido através do trabalho e com os trabalhos anteriores, treinamento especializado a empresa não oferece (I). Acho que o treinamento é uma coisa importante, pois sem ele cada funcionário acaba trabalhando do seu jeito ou do jeito que a empresa ensina (II), é possível que haja coisas que sempre possamos aprender e fazer da forma mais correta possível, um treinamento no início das atividades na empresa faria toda a diferença (III), pois mesmo achando que com bastante experiência sabemos trabalhar conhecimento nunca é demais”.</p>
Auxiliar administrativo	<p>“A forma de treinamento não é eficaz devido a empresa não ter muito interesse em oferecer para os funcionários (IV), devido ser passado apenas de funcionário, a tarefa designada pode de início não ter sido realizada 100% corretamente (V). Seja nos equipamentos ou até mesmo o manual, assim afetando toda a produtividade (VI) e assim também a qualificar realmente o funcionário”.</p>

Tabela 2 – Depoimento dos funcionários após questão aberta.

Segundo os depoimentos do Tabela 2, acima, foi identificada a urgente necessidade da aplicação de um treinamento antes da contratação. Mesmo que a empresa busque pessoas já qualificadas para trabalhar, seria interessante aplicar aos recém-contratados um treinamento para melhorar a produção dos funcionários, pois, mesmo tendo experiência no ramo, o colaborador deve se adaptar às rotinas e processos da empresa, para que não existam tantos atritos entre os envolvidos. Além disso, como consequência, seria visível a preocupação com o trabalho bem feito, tendo o mínimo de falhas e reclamações de clientes.

Mesmo com os índices baixos no treinamento, os colaboradores se sentem reconhecidos pela empresa. Com uma média um pouco mais alta que a de treinamento - (2,73) -, eles reconhecem que, mesmo sem um treinamento formal e introdutório, a empresa identifica que todos estão agindo de forma correta em seus afazeres.



Tendo em vista o panorama apresentado na Tabela 2, anteriormente, algumas ações são propostas para a melhoria da organização, conforme ilustra a Tabela 3, a seguir. É importante ressaltar que a tabela foi adaptada para a escrita mais formal e científica, porém, não eximindo a veracidade das situações encontradas.

Função	Deficiências Relatadas	Proposições de Melhoria
Gerente de Produção	(I) Não temos treinamento. (II) Cada funcionário trabalha de um jeito. (I) Não há treinamento na contratação.	(I) Empresa oferecer treinamento para os funcionários. (II) Criar um organograma funcional para estabelecer uma ordem interna na empresa. (III) Estabelecer treinamentos na contratação para melhoria de seus serviços e para a motivação do funcionário.
Auxiliar administrativo	(IV) Não oferecem treinamento. (V) Treinamento informal. (VI) Afeta a produtividade.	(IV) Oferecer treinamento e palestras para os funcionários para motivá-los e melhoria na produção. (V) Disponibilizar de treinamentos em empresas terceirizadas para padronização de serviços. (VI) Fazer um treinamento de manuseio de equipamentos para ser mais eficiente na produtividade.

Tabela 3 – Proposições apresentadas aos depoimentos.

Conforme ilustrado na Tabela 3, percebe-se os pontos dos depoimentos que estão impactando negativamente os processos da organização. Segundo os pontos (I), (III) e (IV) a empresa não disponibiliza treinamento na contratação, nem após algum tempo de serviço. Ainda não são disponibilizados treinamentos ou capacitações quando a produção está baixa ou insuficiente.

No ponto (II) identifica-se que a empresa contrata pessoas já com alguma qualificação, porém, os colaboradores trabalham sob forma empírica, ou seja, muitas vezes, não passam por nenhum processo de treinamento formal. Já no item (V) é verificado que o único treinamento disposto na empresa é informal, ou seja, de funcionário para funcionário, onde um passa para o outro suas experiências e qualificações. E o último ponto, (IV), é visível que, mesmo eles tendo alguma experiência na área, acabam interferindo negativamente na produtividade, por não possuir instruções de trabalho claras ou formalizadas à sua disposição.

Desta forma, a Figura 3 a seguir demonstra, diante da representação de dispersão pelos níveis de gravidade ou tendência, o impacto desses pontos pelo eixo dos colaboradores e da empresa e, por outro lado, o eixo dos clientes. É importante perceber que, caso os problemas descritos



não sejam sanados ou devidamente tratados, os clientes também poderão sentir a diferença nos aspectos de atendimento, oferta de produtos e agilidade nos processos.

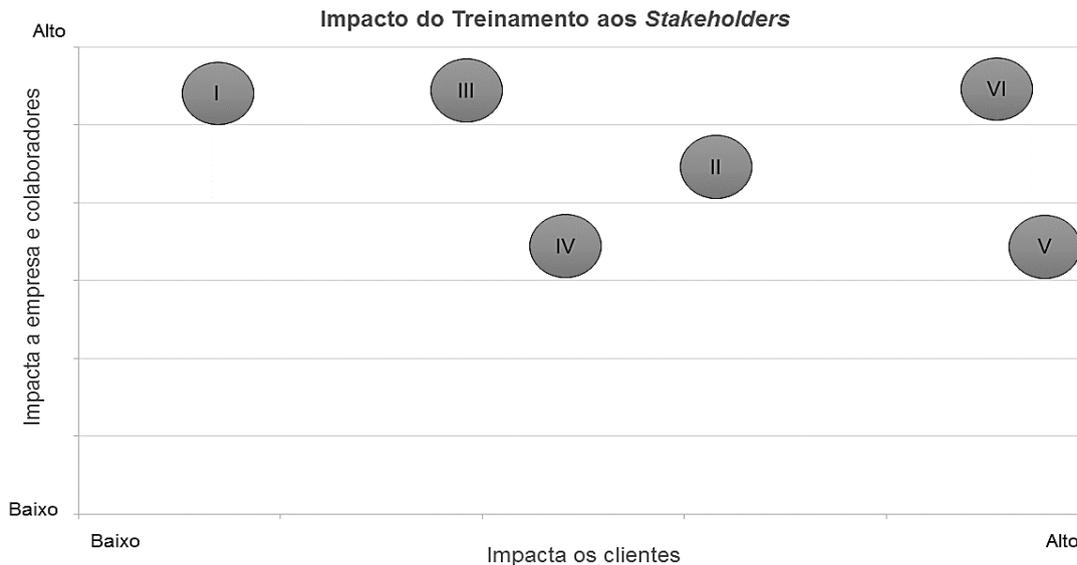


Figura 3 - Esquema Gráfico da Representação do Impacto do Treinamento aos *Stakeholders*.

De acordo com a Figura 3, identificamos os pontos mais críticos relatados nos depoimentos dispostos anteriormente na Tabela 2, onde as circunferências estão posicionadas conforme seu grau de impacto, de acordo com os eixos relacionados à empresa / colaboradores e com o eixo de análise para os clientes.

É visível que todos os pontos são extremamente impactantes à empresa, pois, segundo Dessler (2003) o treinamento é muito importante para que todas as tarefas designadas sejam feitas corretamente. Alguns pontos ilustram que, mesmo que o impacto na empresa seja alto para o eixo da empresa / colaboradores, alguns pontos não afetam tanto os clientes.

De acordo com a análise da empresa, os pontos V, VI e II foram considerados os mais impactantes a ambos os eixos, pois, pelo eixo da empresa, é o que mais interfere na produção e no atendimento. Já pelo eixo dos clientes é visível pelo fato de como são atendidos pelos colaboradores sem treinamento formal. Já os pontos I, III e IV o impacto a empresa continua alto, porém com os clientes é um pouco mais baixo, menos visível, porém, mesmo com menor grau de relevância, esse fator pode ainda afetar muito na produção e atendimento, mesmo que não reflita diretamente no cliente.

Desde que a empresa comece a melhorar seu plano de treinamento, haverá uma melhoria constante na organização, tarefas serão melhores efetuadas e falhas, riscos e as limitações serão fatores que deixarão de preocupar os gestores a partir de um treinamento correto.



## 6. CONCLUSÃO

Com a elaboração deste artigo, foi possível identificar o quanto o treinamento se faz necessário ao setor de recursos humanos e na produção, de maneira geral. Para isso, deve ser aplicado corretamente, para que seja efetivo, eficiente e eficaz às organizações utilizadores dessa ferramenta.

Foi visível que os processos exigem o comprometimento das pessoas para que façam com que a empresa tenha cada vez mais sucesso. De acordo com Albuquerque (1992), a área de RH é de fundamental importância às empresas, pois agrega valor diretamente às pessoas e aos aspectos sociais, de maneira geral. Os colaboradores de uma empresa devem estar profundamente ligados e comprometidos com a missão e visão da empresa, de forma a alicerçar o planejamento e estabelecer o cumprimento de metas e tarefas em curto e longo prazo.

Investir no progresso das pessoas que sucedem o trabalho nas empresas é investir constantemente na qualidade dos produtos e serviços e de modo consequente, atender melhor os consumidores e formas de comunicação para ampliar vendas (Tachizawa *et al.*, 2006).

Também podemos identificar que a dificuldade foi à aceitação da gestora sobre a proposta de treinamento com seus colaboradores. Um dos riscos seria a falta de mão de obra para o treinamento e principalmente a resistência dos funcionários para a aceitação das mudanças na empresa e, também, como foi apresentada, há uma grande dificuldade de aceitação da gestora, o maior risco é a sua rejeição.

Mesmo com todas as dificuldades, o objetivo é de que a proposta de implantação do Treinamento e Desenvolvimento seja aceita pela organização, e, assim, possibilite melhorar tanto na área da produção, quanto na área do atendimento ao cliente.

Com a dificuldade da aceitação da gestora, umas das principais limitações dessa pesquisa, a implantação do treinamento seria muito mais moroso e delicado, pois, por se tratar de uma empresa do ramo de funilaria e pintura, o treinamento repassado para todos os colaboradores seria muito alto.

Para pesquisas futuras, abre-se a oportunidade para a devida implantação do Treinamento e Desenvolvimento a alguns funcionários, gerentes de cada setor e alguns colaboradores, para que o custo de treinamento não seja tão impactante ao estabelecimento. Desta forma, esses colaboradores poderiam trabalhar como mentores do processo, repassando o conhecimento aos demais de maneira clara e objetiva.

## REFERÊNCIAS

- Albuquerque, L. G. (1992). Competitividade e recursos humanos. *Revista de Administração da USP*, 27, 4, 16-29.
- Chiavenato, I. (2004). *Administração nos Novos Tempos - Gestão de pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações*. Rio de Janeiro: Elsevier.



- Chiavenato, I. (2010). *Gestão de pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Chiavenato, I. (2002). *Recursos Humanos*. 7ª ed, São Paulo Atlas.
- Chiavenato, I. (2009). *Recursos humanos: o capital humano das organizações*. 9 ed. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Dessler, G. (2003). *Administração de recursos humanos*. 2. ed. São Paulo: Prentice Hall.
- Dutra, J. S. (2008). *Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas*. São Paulo: Atlas.
- Faria, J. C. (1997). *Administração: introdução ao estudo*. 3. ed. São Paulo: Pioneira.
- Fleury, M. T. L. (Org.). (2002). *As pessoas na organização*. 9. ed. São Paulo: Gente.
- Gil, A. C. (1991). *Como elaborar projetos de pesquisa*. São Paulo: Atlas.
- Lakatos, E. M., Marconi, M. A. (2003). *Metodologia do Trabalho Científico*. 4º ed. São Paulo: Atlas.
- Marques, M. A. (2016). *Pirâmide de Maslow aplicada ao seu negócio: Entendendo as necessidades dos clientes*. Disponível em: <<http://marcusmarques.com.br/comportamento/piramide-de-maslow-aplicada-ao-seu-negocio-entendendo-as-necessidades-do-cliente/>>. Acesso em: 02/05/2018.
- Milkovich G. T., Boudreau J.W. (2009). *Administração de Recursos Humanos*. 1º. ed. São Paulo: Atlas.
- Milkovich G. T., Boudreau J.W. (2010). *Administração de Recursos Humanos*. 5º. ed. São Paulo: Atlas.
- Reginatto, A. P. (2004). *Equipes campeãs: potencializando o desempenho de sua equipe*. 2. ed. Porto Alegre: SEBRAE/RS.
- Sampaio, J. R. (2005). A gestão das pessoas e a motivação: O Maslow desconhecido. *HSM Management*, São Paulo, 15-25.
- Tachizawa, T. et al. (2006). *Gestão com pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios*. Takeshy Tachizawa, Victor Claudio Paradula Ferreira e Antônio Alfredo Mello Fortuna. 5. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV.
- Tartuce, T. J. A. (2006). *Métodos de pesquisa*. Fortaleza: UNICE – Ensino Superior.
- Vergara, S. C. (2011). *Gestão de pessoas*. Editora Atlas: São Paulo.