

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA
FACULDADE DE GESTÃO E NEGÓCIOS
GABRIEL BOECHAT ARROIO**

GABRIEL BOECHAT ARROIO

**ANÁLISE DA POLÍTICA DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO EM UMA
EMPRESA AUTOMOTIVA DE UBERLÂNDIA.**

**UBERLÂNDIA
2019**

GABRIEL BOECHAT ARROIO

**PROCESSO EMPÍRICO DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO DE
PESSOAS: análise de uma empresa no setor de produtos e serviços automotivos em
Uberlândia, MG.**

Trabalho apresentado a Universidade Federal de Uberlândia
como exigência parcial para a obtenção do grau de bacharelado
de Administração do curso de graduação em Administração.

Orientadora: Profa. Dra. Cristina Damm Forattini Dias

**UBERLÂNDIA
2019**

GABRIEL BOECHAT ARROIO

**PROCESSO EMPÍRICO DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO DE
PESSOAS: análise de uma empresa no setor de produtos e serviços automotivos em
Uberlândia, MG.**

Trabalho apresentado à Universidade Federal de Uberlândia
como exigência parcial para a obtenção do grau de bacharelado
de Administração do curso de graduação em Administração.

Orientadora: Profa. Dra. Cristina Damm Forattini Dias

Aprovado em 19 de Novembro de 2019

Banca Examinadora

Prof^ª. Dra. Cristina Damm Forattini Dias

Prof. Dr. Janduhy Camilo Passos

Prof^ª. Dra. Miriam Tiemi Takimura

RESUMO

Esse estudo dedicou-se a analisar as atividades exercidas pelo setor de RH, mais especificamente, a prática de Treinamento e Desenvolvimento de Pessoas (TeD) em uma empresa do setor de prestação de serviços automotivos, localizada em Uberlândia, MG. O Treinamento e Desenvolvimento de pessoas, como política de Gestão, é uma atividade integrada ao processo de gestão estratégica da organização sendo relevante para todo o processo administrativo de organizações. A fim de verificar a práxis organizacional, relacionando-a aos preceitos teóricos defendidos na literatura como sendo ideais, procurou-se investigar o subsistema de Treinamento e Desenvolvimento praticado pela empresa Masa Auto Center. A questão motivadora do trabalho que levou à análise dos dados foi: a política de Treinamento e Desenvolvimento praticada na empresa tem seguido as orientações teóricas ou tem sido realizada de forma empírica? Perguntas subjacentes nasceram dessa primeira questão: quais são os resultados efetivos alcançados pela política de TeD da empresa? O processo de TeD corresponde à necessidade da empresa e dos empregados? Ele se dá em que nível de carreira, apenas para o operacional ou também para o gerencial? Como objetivos específicos, foram delimitados os seguintes pontos: mapear o processo de TeD da empresa; verificar sua implementação e resultados; analisar se a política de TeD se limita ao setor operacional da empresa e apontar a necessidade de treinamento e desenvolvimento de funcionários. A metodologia adotada para o desenvolvimento deste estudo é de caráter exploratório, qualitativo e descritivo. Concluiu-se que a empresa em questão, dirigida pelo próprio empresário/proprietário, vivencia a prática de TeD de maneira empírica, implantada e executada pelo seu gestor conforme sua percepção e entendimento prático das necessidades. A empresa conta com um grupo de colaboradores treinados no próprio local de trabalho pelos profissionais mais antigos da organização, não utilizando nenhum princípio teórico para apoiar as delimitações do processo de TeD. Os resultados das práticas de TeD são mensuradas no dia a dia, não havendo qualquer formalidade nos feedbacks praticados na gestão de pessoas.

Palavras-Chave: Gestão de Pessoas, Serviços Automotivos, Treinamento e Desenvolvimento.

ABSTRACT

This study focused on analyzing the activities carried out by the HR sector, specifically the People Training and Development (TeD) practice in a company in the automotive service sector, located in Uberlândia, MG. Personnel Training and Development, as a Management policy, is an activity integrated to the strategic management process of the organization being relevant to the entire administrative process of organizations. In order to verify the organizational praxis, relating it to the theoretical precepts defended in the literature as being ideal, we sought to investigate the subsystem of Training and Development practiced by the company Masa Auto Center. The motivating question of the work that led to the analysis of the data was: Has the Training and Development policy practiced in the company followed the theoretical guidelines or has it been carried out in an empirical way? Underlying questions emerged from this first question: what are the effective results achieved by the company's TeD policy? Does the TeD process correspond to the needs of the company and the employees? Is it given at what level of career, only for the operational or also for the managerial? The overall objective of the study is to verify if the TeD process of the automotive services company of Uberlândia corresponds to the process proposed in the literature adopted as theoretical reference. As specific objectives, the following focuses were defined: mapping the company's TeD process; verify its implementation and results; to analyze if the policy of TeD is limited to the operational sector of the company and to point out the need of training and development of employees. The methodology adopted for the development of this study is exploratory, qualitative and descriptive. It was concluded that the company in question is run by the entrepreneur / owner himself, who has a group of employees trained in the workplace by the oldest professionals in the organization.

Keywords: Management, automotive services, trainings.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	05
2. REFERENCIAL TEÓRICO.....	06
2.1 Gestão de pessoas e sua importância estratégica.....	06
2.2 Treinamento e desenvolvimento de pessoas.....	08
2.2.1 Treinamento como desenvolvimento das competências.....	10
2.2.2 Tipos de treinamentos.....	11
2.2.3 Etapas do treinamento.....	11
3 METODOLOGIA.....	13
3.1 Estudo de caso: MASA AUTO CENTER.....	13
3.2 Cultura institucional.....	16
3.3 Estrutura organizacional da empresa Masa Auto Center.....	17
4 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	20
REFERÊNCIAS.....	22

1 INTRODUÇÃO

Administrar é lidar com desafios cada vez mais impositivos pelas mudanças tecnológicas, sociais e culturais. As organizações adotam novas técnicas para obter capacidade de respostas a todas essas mudanças. A Gestão de Pessoas torna-se, portanto, de tal forma estratégica que passa a ser um diferencial e um fator determinante no sucesso empresarial. Para alcançar esse propósito, a Gestão de Pessoas precisa, constantemente, atualizar-se em seu contexto, desenvolver competências e avaliar suas políticas.

Conforme Gil (2010), nem todas as empresas conseguem ajustar-se a esses desafios, conservando práticas informais de gestão e mantendo em seu contexto algumas lacunas que se tornam campo frágil diante de um ambiente competitivo. Segundo o autor, as organizações seguem “a tendência de reconhecer os funcionários como parceiros já que o processo produtivo realiza-se com a participação conjunta de diversos parceiros, como fornecedores, acionistas e clientes” (GIL, 2010, p. 23).

Segundo Almeida (2007), as pessoas são os mais importantes parceiros da empresa e, mais do que recursos humanos organizacionais, são dotadas de conhecimentos, destrezas, inteligência, habilidades, personalidade, aspirações e percepções singulares.

Outro autor que destaca a importância da Gestão de Pessoas como fator determinante de sucesso organizacional é Chiavenato (2009) quando afirma que uma organização só se mantém porque conta com pessoas capazes de se comunicarem e estão dispostas a contribuir para que um objetivo em comum seja alcançado. Afirma que uma empresa é uma organização sempre sujeita a mudanças de acordo com a realidade do momento que se transforma. Tanto a organização quanto seus colaboradores envolvem-se em adaptações em busca da realização das metas e objetivos empresariais, e o sucesso depende da ação de pessoal qualificado, com competência suficiente para exercer suas funções em cargos para os quais foram encaminhadas (CHIAVENATO, 2009).

Para Maximiano (2007) a administração é a forma de fazer com que ações no interior das empresas sejam realizadas da melhor maneira possível, utilizando os recursos como o capital financeiro, as tecnologias, a organização interna e gestão de pessoas. Cabe à administração integrar estes recursos de forma hábil e produtiva no interesse da empresa e de seus trabalhadores. O referido autor afirma ainda que, em tal perspectiva, a administração de pessoas surge como uma ação importante, pois a empresa depende de talentos que, ao buscarem trabalho, têm como meta encontrar um local onde possam desenvolver suas competências.

Administração de pessoas deve merecer uma atenção específica das empresas, pois os recursos financeiros e materiais são menos importantes do que os Recursos Humanos, uma vez que a empresa depende das pessoas para oferecer qualidade e valor para seus clientes/consumidores. Como afirma Gil (2010, p. 24) “a Gestão de Pessoas abrange amplo leque de atividades” tais como recrutamento e seleção de novos trabalhadores, descrição de cargos, carreira e política salarial, avaliação de desempenho e treinamento e desenvolvimento.

Assim, o Treinamento e Desenvolvimento de pessoas, como política de Gestão, é uma atividade integrada ao processo de gestão estratégica da organização sendo relevante para todo o processo administrativo de organizações. (MORAIS, 2015). Esse estudo se dedicou a analisar as atividades exercidas na prática de Treinamento e Desenvolvimento de Pessoas (TeD) em uma empresa de pequeno porte do setor de prestação de serviços automotivos localizada em Uberlândia, MG.

Com o propósito de verificar a práxis organizacional, relacionando-a aos preceitos teóricos defendidos na literatura como sendo ideais, procurou-se investigar o subsistema de Treinamento e Desenvolvimento praticado pela empresa Masa Auto Center.

A questão motivadora do trabalho que levou à análise dos dados foi: a política de Treinamento e Desenvolvimento praticada na empresa tem seguido as orientações teóricas ou tem sido realizada de forma empírica? Perguntas subjacentes nasceram dessa primeira questão: quais são os resultados efetivos alcançados pela política de TeD da empresa? O processo de TeD corresponde à necessidade da empresa e dos empregados? Ele se dá em que nível de carreira, apenas para o operacional ou também para o gerencial?

Parte-se do princípio de que nem sempre os formandos deixam uma instituição ensino com conhecimentos práticos que só adquirem quando estão atuando no mercado de trabalho para o qual foram preparados acadêmica ou tecnicamente (MORAIS, 2012). Assim, os contratados em uma empresa necessitam de treinamentos específicos para atuarem naquela realidade para a qual são contratados.

Pode-se definir, assim, como objetivo geral do trabalho verificar se o processo de TeD da empresa de serviços automotivos de Uberlândia corresponde ao processo proposto pela literatura adotada como referencial teórico.

Como objetivos específicos, foram definidos os seguintes focos:

1. Mapear o processo de TeD da empresa;
2. Verificar sua implementação e resultados;
3. Analisar se a política de TeD contempla a todos os setores da empresa e
4. Apontar a necessidade de treinamento e desenvolvimento de funcionários.

A metodologia adotada para o desenvolvimento deste estudo é de caráter exploratório, qualitativo e descritivo, apresentando um Estudo de Caso que Gil (2008) define como uma pesquisa que pode envolver uma pessoa ou um grupo, uma organização ou uma situação observada. Este tipo de pesquisa apresenta detalhes dos conhecimentos sobre a mesma, podendo ser realizada em campo ou não (GIL 2009).

Os dados analisados são apresentados na forma de comparação da prática organizacional com a teoria proposta pelos autores da área de Gestão de Pessoas.

A importância desse estudo fica explícita quando se considera que o Treinamento e Desenvolvimento de Pessoas é uma estratégia competitiva de toda organização, que conduz ao sucesso. As competências, de modo geral, são desenvolvidas pelo processo de aquisição de conhecimento do fazer e saber fazer, fatores apontados na literatura como sendo fundamentais para alinhar as equipes de trabalhadores ao paradigma de uma gestão de qualidade, a fim de que a organização possa oferecer valor ao cliente e se destacar em seu segmento de mercado. Neste sentido, a Gestão de Pessoas e, mais especificamente, a política de Treinamento e Desenvolvimento, devem acompanhar as mudanças organizacionais, tecnológicas e ambientais, conhecendo e suprindo as necessidades da empresa (MORAIS, 2015).

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Gestão de pessoas e sua importância estratégica

Atualmente, a expressão Administração de Recursos Humanos (RH) é substituída pela Gestão de Pessoas. Nesta abordagem, as pessoas, com seu potencial de inteligência e capacidade cognitiva, tornam-se elementos fundamentais para as organizações por ser através delas que os objetivos dos negócios são alcançados. Conforme afirma Gil (2010), as pessoas com seus conhecimentos, habilidades, competências, aspirações, entre outros fatores, são essenciais para a empresa. Outros autores reafirmam esse conceito, como De Paula e Nogueira (2016) que assim declaram:

A moderna gestão de pessoas está diretamente vinculada ao papel desempenhado pela organização. Seja como incentivadora, como contribuinte para ação gerencial, provedora de serviços ou pela assessoria para clientes internos e externos. A forma de qualidade de vida no trabalho e a busca na excelência, a organização procura fazer com que o colaborador enxergue a importância que ele tem para a empresa. A organização cuida do colaborador como um todo, se preocupando sempre com a sua saúde e bem-estar (DE PAULA E NOGUEIRA, 2016, p.10).

Os mesmos autores referem que a gestão de pessoas deve agregar valor para a organização e, para tanto, é necessário avaliar frequentemente o desempenho do pessoal que compõe o quadro de colaboradores internos. Esta atitude é estratégica, competitiva no mundo em que as transformações são ininterruptas. Assim, a gestão de pessoas recebe uma atenção especial nas organizações.

Dentro deste conceito de gestão, as pessoas são consideradas parceiras da organização e são motivadas a se comprometerem com os objetivos empresariais. Nesta busca em comum, a intenção é que sejam alcançados resultados que atendam tanto às necessidades empresariais, quanto aos interesses profissionais e individuais dos colaboradores que, a partir de então, não são mais considerados recursos e sim o Capital Humano (GIL, 2008).

Utilizando Crepaldi (2013) para reafirmar que o desempenho humano está diretamente vinculado ao desempenho organizacional, encontra-se a afirmativa que as empresas concretizam seus objetivos somente através de seus profissionais, sendo necessária a gestão competente de pessoas e são elas as responsáveis pelo sucesso das empresas. O mercado competitivo exige cada vez maior qualidade na produção ou prestação de serviços e aperfeiçoamento tecnológico diante da concorrência cada vez mais acirrada, consistindo em desafios no mercado de negócios. Assim, o aperfeiçoamento de políticas de gestão é direcionado à otimização de desempenho dos colaboradores nos diversos setores que fazem parte da organização.

Para Chiavenato (2009) é necessário que os colaboradores se sintam comprometidos e alinhados às metas da empresa. O autor complementa que o gestor deve implementar a estratégia organizacional de forma efetiva em busca de metas desejadas, considerando-se que são as pessoas eficientes que definem a visão da empresa, seus objetivos, esforços de marketing, de produtividade etc., fazendo com que as intenções estratégicas se consolidem. A Gestão de Pessoas é o setor responsável pela aplicação e pelo desenvolvimento das políticas organizacionais, isto é, estratégias e planejamentos.

Para Marras (2011) as organizações são constituídas de pessoas e dependem delas para atingir sua missão e objetivos delineados em metas, que atuam interativamente uma vez que esforços isolados não produzem resultados desejáveis. É através da sinergia de várias pessoas em busca dos seus interesses e os da empresa, haja vista que uma organização bem-sucedida em seu mercado é segurança de progresso de seus colaboradores também (MARRAS, 2011).

Nesta perspectiva, a Gestão de Pessoas desenvolve-se por meio de políticas e subsistemas que a compõem como um conjunto de ações amplas e, ao mesmo tempo, específicas. Como políticas de Gestão de Pessoas, Gil (2010) enumera autores que as classificam de maneira diversa. Para Aquino (apud Gil, 2010) as políticas são Procura, Desenvolvimento, Manutenção e Pesquisa; para Mikovich e Boudreau (apud Gil, 2010) são Recrutamento, Desenvolvimento, Remuneração e Relação com empregados; para Gómez-Mejia et al. (apud Gil, 2010) são Suprimento, Desenvolvimento, Compensação e Controle e, para Chiavenato (apud Gil, 2010) as políticas são Agregação, Aplicação, Recompensa, Desenvolvimento e Monitoramento.

Os subsistemas que compõem essas políticas, segundo Gil (2010), são bastante amplos, com muitas atividades que os caracterizam, especificando suas ações. O autor

enumera, dentro de cada política, os subsistemas pertinentes, como: Suprimento e Agregação (Identificação das necessidades de pessoal, pesquisa de mercado de RH, Recrutamento e Seleção), Aplicação (Análise e descrição de cargos, Planejamento e alocação interna de recursos humanos), de Compensação ou Manutenção (Salários, Benefícios, Carreira, Higiene e Segurança no trabalho, Relações com sindicato), de Desenvolvimento ou Capacitação (Treinamento e desenvolvimento de pessoal, Desenvolvimento e mudança organizacional) e, por fim, de Controle ou Monitoração (Avaliação de Desempenho, Banco de dados, Sistemas de informações gerenciais e Auditoria de RH). (GIL, 2010, pg 25).

Crepaldi et al. (2013, p.04), buscando elucidar cada subsistema de RH, explica detalhadamente suas ações e funções estratégicas, como se vê a seguir:

- a) Recrutamento e Seleção: para o bom desempenho da organização, é o processo de buscar e selecionar colaboradores no mercado de empregos para as vagas oferecidas.
- b) Administração dos cargos, salários, benefícios e recompensa: tem o objetivo de atrair e reter talentos, proporcionar um ambiente de motivação e produtividade, gerar expectativas de crescimento profissional, entre outros fatores visando o sucesso da organização e satisfação de seus colaboradores.
- c) Planejamento e retenção de talentos: visa manter os colaboradores satisfeitos, motivados e produtivos, oferecendo-lhes vantagens e benefícios, competindo com os concorrentes. Um dos grandes problemas de empresas é a rotatividade de colaboradores e a valorização de talentos, uma estratégia a complementar seus salários e benefícios.
- d) Endomarketing: sistema de comunicação interna que busca otimizar atitudes e comportamentos dos colaboradores, identificando suas necessidades e desejos e comunicação interpessoal. Mantém os colaboradores comprometidos e integrados à cultura organizacional, com a visão e missão da empresa.
- e) Planejamento estratégico: processo de gestão relacionado à elaboração de objetivos, programas de ação e execução dos mesmos de acordo com as expectativas e características internas e externas à empresa.
- f) Avaliação de Desempenho: visa à avaliação do valor, excelência e características dos talentos. Auxilia na identificação de possíveis problemas relacionados à supervisão, integração dos colaboradores e cargos ocupados.
- g) Treinamento e Desenvolvimento: processo sistemático de promoção do colaborador visando à aquisição de habilidades, regras, conceitos e atitudes para sua adaptação às exigências dos cargos oferecidos.

O foco desse trabalho é o subsistema de Treinamento e Desenvolvimento de pessoas, suas etapas e processos.

2.2 Treinamento e desenvolvimento de pessoas

As empresas, ao delinarem seus objetivos e metas, buscam ferramentas estratégicas para assegurarem sua posição em seus nichos de mercado, sendo o Treinamento e Desenvolvimento de pessoas um desses recursos.

No contexto atual dos cursos de formação profissional e acadêmica, observa-se uma constante busca pelo aperfeiçoamento dos processos educativos, visto que o modelo de educação tradicional tem sido alvo de muitas críticas devido à falta de ensino prático aliado ao teórico, visando atingir uma geração cada vez mais informada e tecnológica. É preciso refletir que, com a necessidade que a atividade humana tem para relacionar a teoria e a prática, surgem

estudos no âmbito da falta desta por diversos autores e pesquisadores que estudam esse fenômeno. Na educação profissional a integração da teoria com a prática é dimensão basilar quando se almeja um ensino de formação integral dos sujeitos.

Para Demo, (2011, p.9) “a aula que apenas repassa conhecimento, ou a escola que somente se define como socializadora do conhecimento, não sai do ponto de partida, e, na prática, atrapalha o aluno, porque o deixa como objeto de ensino e instrução. Vira treinamento.” Daí a importância do treinamento no local de trabalho. Geralmente, as empresas aplicam treinamentos aos colaboradores segundo suas necessidades internas.

Neste sentido, afirmam Louzada e Leão que,

As organizações tornam-se intensamente competitivas, dinâmicas, inovadoras e produtivas. É neste contexto que se deve inovar as práticas de RH para preparar colaboradores a irem de encontro aos desafios de uma economia baseada no conhecimento e responderem à dinâmica do ambiente de trabalho com a habilidade tecnológica e um alto nível na maneira de pensar (LOUZADA; LEÃO 2017, p.203).

Almeida (2007) afirma que os treinamentos têm funções de treinar e desenvolver competências nas organizações, ou seja, é a preparação de pessoas para atuarem de forma satisfatória nas empresas, sendo esta uma forma eficaz de aumentar a produtividade e a criatividade de colaboradores. No entanto, a jornada de trabalho de 40 a 44 horas para a maioria de trabalhadores não lhes deixa tempo de realizarem cursos de capacitação. Cabe ao gestor da empresa oferecer a formação continuada de seus talentos através de cursos especiais e treinamentos práticos. Assim, os objetivos estratégicos organizacionais podem ser atingidos somente através de seus colaboradores e uma boa gestão, um aspecto que nos remete à importância do processo de treinamento dos mesmos para a ocupação de cargos.

Segundo Chiavenato (1999), entre os fatores de desenvolvimento das pessoas na organização destaca-se o treinamento visando à adaptação de cada colaborador às mudanças e avanços tecnológicos que a empresa adota e à sua cultura organizacional. Nesta instância, o autor afirma que “o desenvolvimento de pessoas está mais relacionado com a educação e com a orientação para o futuro”, e que “todas as pessoas independentes das suas diferenças individuais podem e devem se desenvolver” (CHIAVENATO, 1999, pg. 409).

Já na afirmação de Guelbert et al. (2008), a relevância do subsistema de Treinamento e Desenvolvimento é constatada pela necessidade de se alinhar tais ações às estratégias organizacionais.

Através de treinamentos os colaboradores recebem orientações e informações relacionadas à empresa, compreendem melhor a aplicação de suas habilidades e se desenvolvem a partir de seu aperfeiçoamento. Os comportamentos são modificados e as atitudes são moldadas de acordo com os valores organizacionais, suas metas e objetivos, ou seja, a cultura organizacional. Após os treinamentos são feitas avaliações pelo treinador a fim de verificar o aproveitamento que o aprendiz está tendo. O treinamento de capacitação e de desenvolvimento das pessoas acontece para a empresa realizar estratégias delineadas. Sem investimento em treinamentos dificilmente se alcançará uma excelência empresarial (GUELBERT et al., 2008).

Por sua vez, a organização necessita preparar-se para oferecer ao seu colaborador um treinamento de qualidade, consciente de que a qualificação é fundamental para o seu desenvolvimento. Trata-se de um investimento nas pessoas, conforme já comentado neste

estudo, sendo necessário para acompanhar as exigências de mercado, não bastando para tanto a aquisição de equipamentos e maquinários modernos ou produtos de qualidade. O treinamento de pessoal assegura qualificação dos mesmos para a prestação de serviços, sendo importante para a interação das equipes, além de criar momentos em que todos podem manifestar seus pensamentos e pontos de vista quanto ao que aprendem (ROBBINS, 2000).

Trata-se de educação profissional a fim de adaptar a pessoa adequadamente ao exercício do cargo para o qual foi contratada, seja qual for o setor ou empresa contratante. Não se trata de adestramento e transmissão de informações, mas sim de levar o indivíduo a alcançar um nível desejável de desempenho naquela função que vai realizar, segundo as expectativas da empresa (MORAIS, 2015).

Chiavenato (2009, p.389) refere que o treinamento é o “processo educacional em curto prazo e aplicado de maneira sistemática e organizada, através do qual as pessoas aprendem conhecimento, habilidades e competências em função de objetivos definidos”. Conforme apontam autores como Araújo (2006) e Morais (2015), seja qual for o setor para o qual é voltado o esforço da empresa, o Treinamento e o Desenvolvimento são essenciais para a progressiva busca de excelência nos negócios, na produtividade ou prestação de serviços.

Para Araújo (2006) as principais finalidades do processo de Treinamento e Desenvolvimento são: adequar a pessoa à cultura da empresa; mudar atitudes; desenvolver pessoas e adaptá-las à modernização da empresa; desenvolver as competências para que as pessoas sejam remanejadas; passar informações e reduzir custos na busca por objetivos empresariais.

Morais (2015, p.02) assegura que “enquanto o treinamento é orientado para o presente, no cargo atual, o desenvolvimento de pessoas focaliza em geral os cargos a serem ocupados futuramente na organização (remanejamento)”. A autora complementa que “novas habilidades e capacidades serão requeridas. Ambos, Treinamento e Desenvolvimento (T&D) constituem processos de aprendizagem”.

2.2.1 Treinamento como desenvolvimento das competências

As lideranças de mercado são alcançadas por empresas que são compostas por colaboradores engajados, comprometidos com a qualidade de prestação de serviços ou oferta de produtos aos clientes. Através de qualificação dos trabalhadores a empresa oferece valor ao cliente e conquista níveis de fidelidade. Colaboradores capacitados e satisfeitos em seus departamentos são representantes do perfil da empresa diante do seu público-alvo (MARRAS, 2009).

Quando uma organização investe em suas estratégias competitivas e em diferenciais em seu mercado, destaca-se entre seus concorrentes de forma potencial, sem medir esforços diante do desafio de concorrência mercadológica, para que outras empresas não consigam superá-la em oferta de valor agregado. Os talentos são preciosos na organização que deve se empenhar em sua retenção (MARRAS, 2011).

Se em décadas passadas os investimentos eram em equipamentos e ferramentas produtivas, atualmente o conhecimento e as competências humanas são altamente valorizados. A prioridade é oferecer qualidade e valor ao cliente e, para tanto, é preciso que o investimento seja nas pessoas, no Capital Humano, além de oferecer bons produtos e preços acessíveis e atraentes, excelência de atendimento, entre outros aspectos (ARAÚJO, 2006; MORAIS, 2015).

Assim, os investimentos neste sentido são focalizados nas diversas técnicas em um programa de treinamento. São apontadas por autores como Chiavenato (2004), Marras (2009), entre outros, a fim de repassar as informações necessárias e desenvolver as habilidades exigidas em relação ao uso, tempo e local onde será realizado. A implementação de

treinamento é o processo que vai colocar na prática o que foi programado para habilitar o aprendiz em aspectos concernentes ao setor em que ele vai atuar.

Chiavenato (2004, p. 418) prioriza os seguintes aspectos: *Aprendizes*: pessoas de qualquer um dos níveis hierárquicos da empresa que necessitam aprender ou otimizar seus conhecimentos sobre alguma atividade ou trabalho. *Instrutores*: pessoas experientes ou especializadas que transmitem aos aprendizes os conhecimentos sobre determinada atividade ou trabalho para os quais eles necessitam se aperfeiçoar.

O referido autor reitera que, para tanto, os instrutores devem estar bem preparados didaticamente, pois a comunicação é uma característica essencial nesse processo para que os aprendizes assimilem as práticas transmitidas. Assim, o instrutor é um conhecedor profundo da área em que vai aplicar treinamentos. Outro ponto importante é a qualidade dos materiais a serem utilizados durante o treinamento e que devem ser compatíveis com as instruções a serem transmitidas como recursos audiovisuais, por exemplo, *workshop*, simulações, apresentação de estudos de caso, painéis ou palestras, entre outros instrumentos.

Marras (2011) aponta a importância dos resultados do treinamento a fim de confirmar se os resultados desejados pela empresa foram alcançados quanto às mudanças e aprendizagem de seus colaboradores. Os treinamentos são processos básicos que podem necessitar de reajustes, sendo todas as fases importantes. As mudanças pós-treinamentos essenciais esperadas são: o aumento de conhecimentos dos aprendizes sobre os produtos e serviços da empresa em que se insere; aperfeiçoamento de suas habilidades em equipamentos e tecnologias; e mudanças comportamentais segundo as expectativas da organização.

As vantagens do treinamento são diversas e podem proporcionar eficácia, criatividade e inovações no mercado, além de melhor qualidade de vida no trabalho e atendimento ao cliente, competitividade organizacional e otimização da imagem da empresa em seu segmento de negócios. Oferece vantagens em longo prazo diante de situações futuras e melhor rendimento produtivo dos colaboradores (CRUZ; SILVA, 2016).

O treinamento objetiva mudar a atitude das pessoas, conforme aponta Librelotto (2017, p.12),

[...] com a finalidade de criar entre elas um clima mais satisfatório, de maneira a motivá-las tornando-as mais receptivas as técnicas de supervisão e gestão. Por meio do treinamento entendeu-se que a pessoa pode adquirir informações e compreender habilidades, desenvolvendo a partir destas, atitudes e comportamentos diferentes e novos conhecimentos. Tudo isto aponta para resultados apresentados após os treinamentos, tornando satisfatório o conhecimento adquirido tanto para o profissional quanto para a empresa, que com isso possui um profissional mais competente e qualificado (LIBRELOTTO 2017, p.12).

É necessário estabelecer nas organizações programas com o intuito de desenvolver as pessoas em sua plenitude, realizando a orientação e a educação, objetivando o estímulo e o desenvolvimento de suas habilidades comportamentais e competências técnicas.

2.2.2 Tipos de treinamentos

Alguns tipos de treinamentos são destacados por Periard (2019) e são relacionados às atividades a serem exercidas nas empresas contratantes:

- a) Integração de novos colaboradores: tem o objetivo de adaptar os novos colaboradores à rotina da empresa, em que esses se familiarizam com a missão,

visão, valores, tipo de conduta e comportamento adequado, conforme a cultura empresarial.

- b) Treinamento de habilidades técnicas: objetiva aperfeiçoar os métodos de trabalho dos profissionais através de formação de novas tecnologias e modelos organizacionais.
- c) Treinamento de liderança: tem a finalidade de preparar a liderança, permitindo que os profissionais saibam como desenvolver os integrantes da equipe, como realizar o gerenciamento do tempo e de atividades além do aumento da produtividade visando resultados.
- d) Treinamento motivacional: essa modalidade tem o objetivo de desenvolver as pessoas através de ações de incentivo, potencialização das habilidades e mudança de comportamentos.

2.2.3 Etapas do treinamento

O levantamento das necessidades de treinamento, programação, implementação e execução e avaliação dos resultados são etapas de treinamentos apontadas por Marras (2011). Segundo ele, essas etapas seguidas de forma eficiente e eficaz podem resultar em benefícios, uma vez que é uma ferramenta com a qual se busca o aperfeiçoamento de competências.

Levantamento das Necessidades de Treinamento - primeira etapa do processo de treinamento que tem a função de corresponder ao que a empresa necessita e o que os candidatos ou colaboradores têm a oferecer. Marras (2011) aponta dois momentos: o Reativo que busca uma solução imediata diante de situações desfavoráveis identificadas; o Prospectivo, usado com base nas futuras demandas, ou seja, para atingir metas delineadas. A segunda etapa é *Planejamento e Programação de Treinamento* que se dá depois de se identificarem as necessidades da aplicação dos treinamentos. Marras (2011, p.144) cita que ao planejamento cabe organizar as prioridades “[...] entre o necessário e o possível, enfocando os recursos disponíveis e as necessidades gerais.”

Nesta linha, programa-se o treinamento segundo a aprendizagem individual do qual as pessoas saem habilitadas, tendo adquirido as competências e conhecimentos específicos de acordo com o trabalho que vão executar. Seguindo-se essas etapas, é possível alcançar resultados positivos em aspectos que maximizem as competências e habilidades dos sujeitos, agregando valor para a empresa.

As necessidades de treinamento são identificadas pelos gestores ou supervisores do setor de acordo com as necessidades de cada colaborador e dos setores onde exercerão suas funções. Para tanto, são realizados testes, entrevistas, preenchimento de questionários relacionados, entre outros recursos.

Conforme apontam Cruz e Silva (2016), alguns fatores são primordiais em programas de treinamento. Deve-se considerar que o instrutor necessita ter uma didática para transmitir ao aprendiz de forma compreensível os conhecimentos sobre o objeto do treinamento. Para tanto, ele deve ter preparo técnico adequado e completo para sanar dúvidas e responder questões levantadas, pois a teoria e prática são dois aspectos diferentes. Enquanto uma fala sobre o que fazer, o outro ensina como fazer.

Outro aspecto fundamental apontado pelos autores citados que seguem o pensamento de Marras (2011) refere-se à qualidade de recursos utilizados, uma vez que o material deverá ser selecionado especificamente para aquela fase do treinamento e cabe ao instrutor escolher a modalidade mais aplicável naquele momento.

Para Marras (2011), técnicas podem ser aulas expositivas, estudos de caso, dramatizações, workshop, brainstorming, simulações, painéis, simpósios, palestras e conferências, materiais audiovisuais entre outros. Os métodos de treinamento variam entre empresas segundo sua

cultura interna, não existindo um modelo padronizado para tanto, dependendo dos objetivos que se desejam alcançar.

Treinamentos são importantes também para que o vendedor preste um atendimento de qualidade ao consumidor, oferecendo-lhe produtos e serviços segundo suas expectativas. Empresas de diferentes segmentos aplicam treinamentos conforme suas atividades. No setor automotivo, os treinamentos são aplicados em mecânica automotiva, vendas, vistorias, administrativo e financeiro. A abordagem deste estudo é relacionada a empresas automotivas e alguns setores são destacados durante a discussão de resultados sobre treinamentos específicos na empresa, objeto deste estudo.

3 METODOLOGIA

Neste estudo, optou-se pelo método exploratório qualitativo, realizado por revisão de literatura para fundamentar a base teórica que dará suporte às análises da pesquisa. O caráter qualitativo é descrito por Godoy (1995, p.27) nos seguintes termos: “a pesquisa qualitativa a preocupação do pesquisador não deve ser a representatividade numérica do grupo pesquisado, mas o aprofundamento da compreensão de um grupo social, de uma organização, de uma instituição, de sua trajetória etc.”

O estudo é ilustrado pela apresentação do caso de uma empresa automotiva e suas técnicas de treinamento de pessoal com finalidade de especialização em suas áreas de atuação. Para Gil (2009) um estudo de caso permite maior nível de detalhamento do objeto pesquisado. Essa é a abordagem metodológica que deu suporte a este trabalho, pois o estudo foi realizado em uma única empresa com o intuito de obter informações detalhas acerca das atividades de treinamento realizadas e os fatores determinantes que levam outras empresas a manter os colaboradores e seus serviços.

Foi feita a solicitação de apresentar a análise do setor de treinamentos da empresa em estudo ao administrador da mesma, que consentiu na pesquisa, além de facilitar todos os dados necessários. Todas as informações contidas neste estudo são do setor interno da Masa, não tendo sido feito nenhum tipo de avaliação externa do ambiente onde a empresa se insere.

A gestão da empresa permitiu que os dados fossem apresentados neste trabalho e facilitou todas as informações ao pesquisador. A pesquisa foi realizada entre os meses de janeiro e março de 2019.

A Empresa Masa Auto Center foi escolhida devido ao fato de o pesquisador ser um dos seus colaboradores, sendo possível fazer um relato de sua vivência e própria experiência durante o processo de treinamento. O proprietário/empresário que desejou abrir e dirigir seu próprio negócio. Este formato de empresa é regulamentado pela Lei nº 12.441/11.

3.1 Apresentação de caso: MASA AUTO CENTER

A Masa Auto Center é uma organização do setor privado que atua na área de peças, manutenção e mecânica automotiva. Em seu nicho de mercado, abrange o nível regional e suas estratégias e ações contribuem para o seu sucesso e desenvolvimento da linha de produção de vendas e prestação de serviços. Após uma pesquisa de mercado, o empresário decidiu que a área em que o negócio estava inserido necessitava de um centro automotivo, aproveitando assim um nicho de mercado a ser explorado. A empresa foi constituída com seus próprios recursos financeiros.

Trata-se de uma empresa EIRELI, ou seja, Empresa Individual de Responsabilidade Limitada, fundada pelo proprietário e gerenciada por ele e seus familiares. A liderança é centralizada e as pessoas com vínculos familiares atuam como funcionários contratados da

mesma forma que os que não possuem vínculos familiares. Atender cerca de 5 a 10 veículos diariamente, durante seis dias da semana em horário comercial. Os colaboradores atuam por 45 horas semanais.

A empresa atua no mercado de Uberlândia desde 1995 e conta com um quadro de 9 funcionários alocados nas equipes de venda, administrativa, financeira, técnicos e chefe de pátio, compondo a estrutura formal da empresa que será descrita mais adiante.

A empresa ocupa um espaço físico de 600 m² e conta com 10 box para realizar os serviços automotivos. Realiza serviços de mecânica e manutenção automotiva em geral, revendendo e repondo peças. Entre os serviços mais comuns prestados, citam-se: troca de óleo, de filtros, de pneus, de freios, de suspensão, de escapamentos, de amortecedores, de baterias; ajuste do alinhamento; montagem e substituição de escapamento e embreagens; balanceamento; limpeza do sistema de arrefecimento; higienização do ar condicionado; inspeção e manutenção de motores; e regulagem eletrônica do veículo.

Conforme declarado na história empresarial, por meio de narrativa informal e publicada no site institucional, o gestor da empresa, em sua percepção, visualizou a necessidade, em 1995, de um novo conceito para os serviços automotivos, a fim de proporcionar serviços qualificados a um preço justo, unindo qualidade de produtos e de atendimento, agilidade, colaboradores habilitados em um ambiente organizado e satisfatório para a clientela. Esses dados foram fornecidos pelo gestor da empresa

Em meio às necessidades do mercado, o gestor decidiu investir no setor. A empresa evoluiu caracterizando novas táticas na esfera em que está inserida, com instalações mais modernas, adquirindo inovações tecnológicas e mudando o seu endereço para um local de maior fluxo de veículos e ponto estratégico da cidade. Em 2015 firmou parceria com a Porto Seguro e tornou-se o Centro Automotivo Porto Seguro (CAPS), acrescentando recursos automotivos e equipamentos modernos em produtos e serviços prestados ao seu cliente, como máquina de balanceamento e de limpeza de bicos, elevadores automotivos e rampa de alinhamento.

A cultura interna da empresa foi explicitada em suas declarações, conforme se descreve a seguir.

Missão: Garantir a excelência na entrega de produtos e serviços automotivos, maximizando valor aos clientes.

Visão: Tornar-nos referência na entrega de produtos e serviços automotivos em Uberlândia e região.

Valores: Em uma relação amigável e confiável com todos os envolvidos nos processos internos e externos da empresa, firmamos a valorização do pessoal e a identificação das competências individuais e coletivas, reconhecendo-as de maneira justa.

Compromisso com a qualidade: a empresa declara como compromisso com a qualidade as seguintes políticas.

- Equipe atualizada e bem treinada.
- Soluções imediatas eliminando intervenções inúteis, evitando o desperdício de tempo.
- Serviços realizados com os produtos de qualidade do mercado.
(DADOS FORNECIDOS PELA ADMINISTRAÇÃO).

Somente após ser feito o diagnóstico do veículo e o orçamento ser aprovado pelo

cliente, o vendedor verifica quais peças tem no estoque e as que precisam ser compradas e entra em contato com os fornecedores específicos informando os códigos e especificações das peças necessárias, solicitando sua entrega imediata. O tempo médio de entrega das peças na empresa é de 40 minutos, o suficiente para os técnicos desmontarem o veículo.

Por se tratar de um processo dinâmico que preza a agilidade dos fornecedores, a empresa dispõe de parcerias estratégicas para que suas necessidades se alinhem ao que os fornecedores podem proporcionar, com o objetivo de dispor dos melhores e mais econômicos processos de compra, atendendo às expectativas dos clientes.

A empresa é dirigida pelo empresário/proprietário, sem possuir uma hierarquia organizacional formalmente constituída com cargos instituídos. Esse sistema gerido pelo proprietário demonstra ser funcional entre seus colaboradores a quem delega funções de acordo com as necessidades e exigências de seus clientes/consumidores.

A empresa conta com:

- a) *Administrador Financeiro*, responsável pela contabilidade da empresa, fluxo de caixa, documentação relacionada a contas de clientes, serviços bancários, emissão de notas fiscais e todos os demais serviços administrativos.
- b) *Administrador Comercial*, atendendo os clientes e às vendas de produtos e serviços, recepção e entrega de veículos, cotação para compras de peças e garantias relacionadas.
- c) *Vistoriador*, o profissional que recebe os veículos e realiza vistorias para seguradoras, além de repassar ao cliente descontos e benefícios que lhe são devidos.
- d) *Técnico em diagnóstico*, especializado em mecânica de veículos, é quem explica ao cliente o problema identificado em seu carro. É ele quem indica a reposição ou não das peças, se devem ser trocadas ou não, orientando quanto à parte mecânica. É responsável em entregar o veículo pronto para o cliente.
- e) *Gerente*, responsável pela empresa e pela equipe, contratação de novos colaboradores, treinamentos e demissões. Acompanha a performance dos colaboradores e toda a parte administrativa de custos, gastos, estoques, faturamento, compras, fornecedores, fluxo de caixa etc.
- f) *Auxiliar-técnico*, encarregado de pequenos serviços enquanto adquire prática como buscar peças no estoque, limpeza do pátio, entre outros.

Por ser uma empresa de pequeno porte, não possui um departamento de Recursos Humanos e nem de Gestão de pessoas, embora possua um gerente nomeado pelo empresário. A capacitação do pessoal é realizada pelos colaboradores veteranos da organização que repassam seus conhecimentos aos mais novos contratados (Quadro 1).

Quadro 1. Quanto aos colaboradores da empresa

Cargo ocupado	Número de profissionais
Administrador Financeiro	01
Administrador Comercial	01
Vistoriador	01
Técnico em diagnóstico	03
Gerente	01
Auxiliar-técnico	02

Fonte: elaborado pelo autor

3.2 Recrutamento, seleção e treinamento de pessoal na Masa Auto Center

O recrutamento de técnicos é feito na medida em que são necessários funcionários nos setores. Geralmente as vagas são de caráter operacional e o Recrutamento e a Seleção são feitos como processos empíricos, de urgência e com a demanda imediata. Os candidatos são selecionados quanto aos seus conhecimentos prévios pelo gestor da empresa. Anunciam-se vagas em locais como SENAC e SENAI, buscando pessoas que se enquadrem as necessidades da empresa e possuidoras de conhecimentos técnicos em mecânica automotiva, ainda que sem prática. São feitos testes de avaliação confirmando se esses candidatos possuem os quesitos técnicos necessários. Esses dados são fornecidos pela direção da empresa.

É feita uma contratação de 45 dias de experiência, sendo observados pelos técnicos já atuantes e por outros membros da equipe. Ao corresponder às necessidades do cargo a ser ocupado, o candidato é submetido ao treinamento adequado por outros profissionais do setor. Durante esses 45 dias avaliam-se as aptidões do candidato e o nível de aprendizagem alcançado e então é feita a contratação regular com registro de carteira de trabalho.

Os treinamentos continuam após a admissão por mais tempo, ou seja, o necessário para que ele se torne um profissional à altura do que a empresa necessita. Assim, o salário também é reajustado de acordo com o desenvolvimento das habilidades, com alguns benefícios como a comissão sobre serviços prestados, por exemplo. O planejamento todo é feito sob as orientações do administrador que mantém todo o controle de admissão dos colaboradores. A avaliação final do treinador (um profissional da empresa habilitado naquela área de trabalho em que o candidato vai atuar) determina se o candidato será admitido ou não.

Os demais cargos são anunciados em outros veículos midiáticos para o recrutamento de pessoas para o setor administrativo, principalmente em faculdades onde os alunos estão se formando em administração e passam por testes de habilidades de atendimento ao cliente e serviços gerais em computadores. Também passam por um período de experiência de 45 dias e recebem treinamentos específicos quanto ao sistema adotado pela empresa nesta prestação de serviços.

A empresa tem uma filial, sendo setor administrativo na própria sede, embora a filial tenha autonomia para resolver situações de atendimento ao cliente. Não há um programa específico de treinamento. Ele é aplicado pelos colaboradores veteranos em orientação aos entrantes que, enquanto treinam, praticam. Todos os colaboradores passam pelo treinamento

para adaptação à cultura e necessidades da empresa, sejam eles do setor técnico ou da administração. Os treinamentos de técnicos e vendedores são mais específicos por se tratar de atendimento ao cliente e a empresa exige máxima qualidade.

3.3 Discussão

Observa-se que a Masa Auto Center exige de seus colaboradores especificidades de atendimento que envolve a qualidade de serviços automotivos e administrativos. Os setores de mecânica e vendas são os que mais recebem atenção nos treinamentos. Assim, todos os setores da empresa devem ser representados por profissionais que passam por treinamentos internos realizados pela própria organização, e mesmo que já possuam certa experiência em vendas, atendimento e mecânica, são dependentes de avaliação por profissionais gabaritados da empresa, sendo esta a cultura de treinamento de pessoal, ou seja, os mais antigos profissionais treinam os mais novos e depois são reavaliados pela administração de acordo com seu desempenho.

Em relação às vendas na empresa, a preparação de vendedores qualificados para o atendimento personalizado ao cliente acompanha a cultura empresarial. Neste sentido, os critérios são organizados, ficando a cargo do vendedor a comunicabilidade com o cliente, além de conhecer os materiais que estão sendo solicitados pelo comprador, ser comunicativo, aprender e reaprender sempre, ter empatia, entre outros fatores. Devem ter a competência para conhecer e atender às necessidades dos clientes externos, uma tarefa complexa que necessita de treinamentos e qualificação nesse setor (MORAIS, 2015; DAHER, 2009).

Esta afirmação aponta para a necessidade de mais investimentos empresariais em Capital Humano e formação de Talentos em Vendas para o atendimento do mercado, conforme sugerem Marras, (2009) e Morais, (2015). A força de vendas é formada por um grupo de profissionais qualificados, cuja responsabilidade é dinamizar a venda final de produtos e serviços (DAHER, 2009).

O atendimento de qualidade dos atendentes-vendedores é essencial para o sucesso da empresa em seu mercado de ação. Cabe a este atendente finalizar a venda de produtos disponíveis na Masa, além dos serviços prestados pelos técnicos de mecânica da empresa. Conforme Librelotto (2017, p.02), nas atividades varejistas, o setor de vendas é prioridade para o desenvolvimento do negócio. Assim, o treinamento para vendedores internos servirá para “[...] construir um conhecimento mais detalhado sobre a organização e, desse modo, os vendedores estarão capacitados para esclarecer as dúvidas mais complexas dos clientes.”

A parte de mecânica exige especialistas nesta área de serviços prestados. São aplicáveis treinamentos para as funções dos sistemas complexos da mecânica, tanto os sistemas principais e secundários entre os quais se destacam: Sistema de Suspensão e Rodas; Sistema de Freios; Sistema de Direção; Sistema de Transmissão Mecânica; Motor Ciclo Otto; Sistema de Alimentação e Turbo Alimentador. Os profissionais recebem treinamentos para a performance na manutenção de veículos, motos, motores e similares, desmontando, reparando, substituindo, ajustando e lubrificando o motor e peças anexas (SENAI, 2019).

Diante de frequentes mudanças no cenário global, o mercado é cada dia mais concorrido com a oferta de produtos similares ou bem semelhantes, e consumidores que buscam valor agregado e inovação. Estas mudanças exigem que as empresas mudem sua visão sobre consumidores, especialmente na qualidade de prestação de serviços, uma vez que seu sucesso depende da atração e retenção de clientes. Para tanto, investe na formação de um quadro de colaboradores que são capacitados e especializados em suas áreas de atendimento.

Nesta linha, para Kotler e Keven (2006) e para Librelotto (2017), as empresas bem-sucedidas dão importância maior ao cliente a fim de não o perder para as ofertas do concorrente. Para tanto, a empresa deve entender suas necessidades e desejos, sendo este um

diferencial em seus nichos de negócios. É importante construir um bom relacionamento com o cliente oferecendo-lhe qualidade de prestação de serviços. O consumidor é aquele que deseja que a empresa escolhida por ele tenha interesse em sua presença, valorizando-a antes de concretizar uma venda de serviços ou produtos. Num cenário marcado pela concorrência acirrada, as empresas disputam pela preferência do mesmo cliente e, uma das estratégias utilizadas é a qualidade que oferece.

Nesta perspectiva, o treinamento de profissionais assegura a realização de melhor trabalho de atendimento e satisfação das necessidades dos clientes. Nesta linha, os candidatos são recrutados segundo as necessidades da Masa e com a divulgação de vagas nos locais próprios como SENAI E SENAC, sendo admitidos aqueles que preenchem os quesitos para determinado cargo. Mesmo que tenham alguma experiência, recebem o treinamento. Os colaboradores recrutados nestas instituições de ensino profissional chegam sem experiência prática à empresa contratante.

No entanto, esta distância entre teoria e prática é comum no cenário de aprendizagem no Brasil. Demo (2011) refere que a atividade humana deve ser também atividade prática e adequada a objetivos, cuja realização exige atividade de saberes teóricos, que possibilitam o conhecimento da realidade e o estabelecimento de finalidades para sua transformação.

Assim, treinamentos em local de trabalho são uma ferramenta de aprendizagem que deve ser utilizada por todas as empresas para que se possam desenvolver habilidades, conhecimentos, comportamentos e atitudes de seus colaboradores, para uma produção efetiva e satisfatória, porem com qualidade gerando lucratividade para a empresa e para eles mesmos como profissionais habilitados.

Segundo Librelotto (2017, p.15), “os objetivos do treinamento e desenvolvimento de recursos humanos em uma organização são: desenvolver as pessoas de maneira alinhada às estratégias da empresa, formar profissionais que tenham visão de negócio, reciclar capacitações profissionais, valorizar talentos, investir na formação de novos profissionais e na renovação da organização através de programas de trainees e estagiários.”

Essas atitudes visam o desenvolvimento pessoal, aperfeiçoamento de desempenhos, aumento da produtividade e das relações interpessoais. Librelotto (2017, p.16) assegura que “Os colaboradores têm que estar prontos para competir no mercado, desenvolver competências. Os principais objetivos do treinamento e desenvolvimento são: preparar as pessoas para executar tarefas, mudanças de atitudes dos colaboradores, desenvolver novas habilidades, transmitir informação e conceitos, aumentar a produção, diminuir o retrabalho e principalmente melhorar o relacionamento interpessoal.”

Visando manter-se em seu mercado de negócios, a Masa mantém seus profissionais no setor de mecânica atualizados com as técnicas de manutenção dos veículos, através de treinamentos e sob a observação do profissional responsável pelo setor. Cumpre assim seu papel diante de seus clientes, mantendo-os satisfeitos com a prestação e seus serviços e produtos.

Num mercado de trabalho onde as oportunidades nem sempre são acessíveis, os profissionais necessitam de especializações para serem admitidos ou para se manterem em seus postos de trabalho. Profissionais capacitados são indispensáveis para o desenvolvimento organizacional, representando o capital intelectual formado por pessoas que dominam conhecimentos e estão predispostos a inovações em seus setores (SANTOS, 2010).

Segundo Morais (2015) a empresa investe na qualidade dos treinamentos de suas principais áreas para que as exigências e expectativas dos clientes sejam atendidas. As empresas se dedicam cada vez mais profundamente em manter a capacitação de seus colaboradores, tornando a prestação de serviços eficaz e eficiente. Quando essa capacitação é aplicada constantemente, a empresa recebe o retorno positivo, pois o treinamento e desenvolvimento de práticas almejadas pela organização faz com que a equipe se integre e

tenha interesse em se comprometer com as metas empresariais (MORAIS, 2015; SANTOS, 2010).

Um aspecto importante no treinamento da Masa Auto Center é admitir em seu quadro de colaboradores, pessoas sem experiência prática, uma vez que só trazem conhecimentos teóricos e estes são necessários para aprenderem como lidar na prática da empresa. No entanto, receberem treinamentos e capacitação representa desenvolvimento pessoal que poderão utilizar se um dia deixarem a empresa que os capacitou, por outro local de trabalho. Levarão consigo o know how adquirido que certamente será enriquecido em outra organização. Conforme já discutido, o ensino técnico prima pelo conhecimento teórico, conforme assegura Demo (2011). Cabe à empresa contratante capacitar essas pessoas dentro de suas necessidades empresariais.

Neste sentido, resta destacar nesta discussão que, segundo Marras (2011) e Periard (2019), há tipos de treinamento como: Integração de novos colaboradores, treinamento de habilidades técnicas, treinamento de liderança, treinamento motivacional, e etapas de treinamento que incluem “Levantamento das Necessidades de Treinamento, Planejamento e Programação de Treinamento”.

Estes fatores, no entanto, a Masa não pratica, uma vez que a empresa não tem um programa específico de treinamento devido à diversificação em sua realidade prática. Em empresas como a Masa, são importantes os treinamentos de pessoal para o bom desempenho de cada um em sua área de atuação. O interesse da empresa é sempre que a otimização na prestação de serviços seja obtida, para que seu quadro de colaboradores seja qualificado em suas funções, com base em tecnologias modernas de serviços. A empresa visa à realização de serviços com o melhor conhecimento possível, desenvolvendo assim as funções aprendidas com vistas a êxitos futuros.

Todavia, faz o recrutamento de pessoal após verificação de necessidades de algum setor, concordando com Marras (2011) sobre o Levantamento das Necessidades de Treinamento e Planejamento para estes setores. Não havendo um programa específico, esses colaboradores novos são preparados pelos veteranos da empresa, conforme já descrito neste estudo.

Verifica-se que o processo de treinamento e desenvolvimento, sendo realizado de modo correto e seguindo criteriosamente as etapas estabelecidas que são de acordo com as funções a serem exercidas, a formação de profissionais é assegurada da melhor forma possível. Profissionais bem treinados e mais qualificados ao mercado valorizam o perfil da empresa em seu segmento de negócios.

Outro procedimento gerencial a ser relevado, são as reuniões trimestrais em que os colaboradores são convidados para um encontro informal onde é servido um lanche e durante o qual, o gerente procura ser explícito quanto à motivação de seu pessoal para o trabalho e se coloca como ouvinte de sugestões que algum dos colaboradores possa apresentar.

As questões norteadoras deste estudo foram: quais os resultados efetivos alcançados pela política de TeD da empresa? O processo de TeD corresponde à necessidade da empresa e dos empregados? Ele se dá em que nível de carreira, apenas para o operacional ou também para o gerencial? Nesta perspectiva, os resultados efetivos são alcançados a partir da manifestação dos clientes fidelizados que reafirmam com sua presença, a preferência pelos serviços prestados. Os treinamentos são realizados sim para a gerência e para o setor financeiro também, pelo próprio gestor. Assim, o processo de TeD da Masa corresponde às necessidades da empresa e de seus colaboradores, haja vista que há colaboradores que continuam atuantes nela desde a sua fundação.

Quanto à indicadores de avaliação, repetimos que a fidelização dos clientes comprova que os serviços prestados pela Masa são satisfatórios. Ademais, a avaliação constante do administrador permite que a qualidade de serviços seja mantida e que os treinamentos aplicados foram eficientes.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo geral delineado neste estudo foi verificar se o processo de TeD da empresa de serviços automotivos de Uberlândia corresponde ao processo proposto pela literatura adotada como referencial teórico. Esta meta foi alcançada através da análise dos dados de pesquisa onde se constatou que a realidade encontrada na empresa está dissonante do que se propõe na teoria, uma vez que os processos ocorrem de maneira informal, de acordo com a percepção e formulação do gestor.

Os objetivos propostos 1) mapear o processo de TeD da empresa; 2) verificar sua implementação e resultados; 3) analisar se a política de TeD contempla a todos os setores da empresa, foram alcançados mediante a pesquisa empírica efetuada na empresa onde se observou como pontos mais relevantes como a ausência de uma estrutura formalizada da gestão de pessoas, ter políticas mais bem definidas de RH

Este estudo abordou a importância de investimentos de uma empresa automotiva na capacitação de seus colaboradores, em especial os que atuam no setor técnico e nas vendas, por serem setores que estão diretamente em contato com clientes. Atualmente, os clientes são mais exigentes em termos de produtos e prestação de serviços e, num mercado de concorrência acirrada, quanto mais se investe em qualidade, melhores oportunidades a empresa possui de se manter em seu mercado.

Ao investir em treinamentos, a Masa Auto Center assegura um clima organizacional de harmonia, respeito e relações interpessoais agradáveis entre os colaboradores, gerência e consumidores. Os treinamentos servem para motivar os colaboradores do cumprimento de suas funções e na assunção de responsabilidades diante das metas e objetivos empresariais.

Assim, a administração ocorre de forma participativa e com entusiasmo entre os trabalhadores que se veem diante de inovações e aprendizagens que enriquecem suas vidas profissionais, com oportunidades de crescimento e desenvolvimento pessoal.

O mundo está mais competitivo e o ambiente cada vez mais mutante e a cada dia surgem novas tecnologias, novos métodos e processos de realizar as atividades. Vai sobreviver quem tiver competências para realizá-las de acordo com essas novas exigências do mercado, sejam os indivíduos ou as organizações. Investir no trabalhador torna-se uma necessidade para sua permanência no mercado e para fidelidade de seus clientes. Por esta razão, as organizações devem privilegiar o investimento em recursos humanos cada vez mais, visando maior crescimento da empresa perante a sociedade, pois com as ferramentas do processo em questão, a empresa e os colaboradores estarão trilhando justamente para o caminho do sucesso.

A literatura aponta a importância de um setor de RH. Neste sentido, haveria um especialista em RH a fim de manter um controle sobre a atuação do pessoal, recrutamentos em caso de necessidade de mais profissionais ou substituição de algum. Esse profissional seria responsável pela admissão e demissão de pessoas, programação regular de reciclagens aplicados por profissionais especialistas em inovações tecnológicas, para que a empresa continue atuando com sucesso, aliviando assim a responsabilidade do administrador geral. Porém, nesta perspectiva, o gestor/diretor da empresa exerce pessoalmente esta função de forma integral.

Assim, quanto aos métodos de treinamento e desenvolvimento de pessoal, não há um padrão adotado, já que cada setor da Masa se diferencia em suas finalidades e os treinamentos são adequados a essas finalidades.

A empresa em estudo não possui um departamento de RH que seria responsável em recrutar pessoal quando necessário, selecioná-los e encaminhar para o treinamento para que todos estejam alinhados aos interesses da empresa e ao seu próprio desenvolvimento pessoal. No entanto, todos os técnicos colaboradores assistem e participam dos treinamentos aplicados,

mesmo que aquela não seja sua área específica de atuação. Adquirem, assim, conhecimentos gerais e podem colaborar entre si quando necessário.

Sendo uma empresa bem-sucedida em seu setor, acredita-se que devesse possuir um profissional que se encarregasse de analisar o ambiente externo e os concorrentes, a fim de verificar se há necessidade de mudanças internas quanto às tecnologias aplicadas e o atendimento ao cliente, ou seja, medidas que os concorrentes podem adotar para um desempenho de qualidade diante da competitividade de mercado.

Todavia, estas atividades seriam realizadas por um departamento de marketing que uma empresa do porte da Masa não comporta, pois, a própria gestão encarrega-se de manter sob observação e controle. Mantendo-se atualizada em tecnologias, a empresa satisfaz as exigências de seus clientes, mantendo-os fidelizados.

A empresa investe em treinamentos para qualificar seus profissionais, além de acompanhar os avanços no mercado em termos de tecnologias, observando surgimento de novos equipamentos a fim de acompanhar as novas empresas no setor, comportamentos e atitudes que possam acrescentar qualidade à empresa como um todo. Estas atividades são exercidas pelo diretor-gestor, que tem mantido a empresa em seu mercado.

Um detalhe de sugestão é o método de repassar as instruções internas relacionadas à cultura empresarial, que é feito pessoalmente pelo administrador. Poderia ser elaborado um manual do qual cada colaborador recebesse um exemplar, contendo frases motivadoras e a expectativa de plano de carreira. Nesse sentido, cada um teria uma motivação para o bom desempenho de suas funções e o desejo de se aprimorar mais.

Outra sugestão interessante é que a empresa retome seu Trade Marketing como uma forma de conhecer seus clientes e receber deles a avaliação de seus serviços prestados, deixando a disposição de seus consumidores uma caixa de sugestões anônimas que poderão servir de norte para melhorar os pontos fracos da empresa, se foram apontados.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, M. A. **Percepção de Gestores e Técnicos sobre o processo de Gestão por Competências em Organizações no Brasil**. Dissertação mestrado em Administração. Universidade de Brasília. Brasília, 2007.

ARAÚJO, L.C.G. **Gestão de pessoas: Estratégias e Integração Organizacional**. São Paulo, Atlas, 2006.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

_____. **Introdução à teoria geral da administração**. 7.ed.rev.atual. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

_____. **Recursos humanos: o capital humano das organizações**. 9 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

CREPALDI, Paola Guariso; STUANI Luiz Henrique, RODRIGUES Paulo Ricardo. **A importância da gestão de contabilidade de Rh nas Organizações**. Instituto de Ensino Superior de Londrina – INESUL, 2013.

CRUZ, Lucineide. SILVA, Dinara. Planejamento e Desenvolvimento do Treinamento. . Artigo, 2016. In **RH PORTAL**. Disponível em <https://www.rhportal.com.br/artigos-rh/planejamento-e-desenvolvimento-do-treinamento/>. Acesso em 15/06/2019.

DAHER, J.A. **Treinamento em Vendas: Perfil do Vendedor**. Net Saber Artigos. Disponível em http://artigos.netsaber.com.br/resumo_artigo_39399/artigo_sobre...

DE PAULA, V.V; NOGUEIRA, G.M. A Importância da área de Gestão de Pessoas, para o sucesso da organização. Área temática: Direitos Humanos, Relações de Gênero de Gestão de Pessoas. **XX Congresso Nacional de Excelência de Gestão**. INOVARSE – Setembro de 2016.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

_____. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2008.

_____. **Gestão de Pessoas: Enfoque nos Papéis Profissionais**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. In: **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo: v.35, n.2, p. 57-63, abril 1995.

KOTLER, P.K.; Kevin Lane. **Administração de Marketing**. 12. Ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

LIBRELOTTO, D. **Treinamento e desenvolvimento de vendedores internos no comércio varejista**. Especialização em Psicologia Organizacional. Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Instituto de Psicologia: Porto Alegre, Março de 2017.

LOUZADA, Fernanda; LEÃO, Geraldo Silveira. **Gestão de Recursos Humanos: Um Olhar para o Futuro**. Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento. Ano 02, Vol. 01. pp 201-213, Abril de 2017. ISSN:2448-0959.

MAXIMIANO, A. C. Amauri. **Introdução à Administração**. São Paulo: Atlas, 2007.

MARRAS, J.P. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 13. ed., São Paulo. Saraiva, 2009.

MARRAS, J.P. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 13. ed., São Paulo. Saraiva, 2009.

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

MORAIS, G.O. **Treinamento e Desenvolvimento: Uma Vantagem Competitiva**. Portal RH, 2 de setembro de 2015. Disponível em: www.rhportal.com.br.

MORAIS, J.M. et al. A relação teoria e prática: investigando as compreensões de professores que atuam na educação profissional. **Revista Brasileira da Educação Profissional**. Vol. 1, nº 12, 2017.

MONTEIRO, S. et al. Gestão de pessoas: a valorização do humano como um diferencial para o êxito de uma organização. **XXXV Encontro Nacional de Engenharia de Produção**. Perspectivas Globais para a Engenharia de Produção Fortaleza, CE. 13 a 16 de outubro de 2015.

OLIVEIRA, D. Pinho Rebouças. **Estratégia empresarial e vantagem competitiva: Como estabelecer, implementar e avaliar**. 3. Brasília: ATLAS, 2011.

PERIARD, Cláudia Valente. **Treinamento e desenvolvimento de pessoas**.

Artigo, maio 2019. In: **Sobre Administração**. Disponível em: <http://www.sobreadministracao.com/treinamento-e-desenvolvimento...> Acesso em 15/06/2019.

ROBBINS. Stephen P., **Administração Mudanças e Perspectivas**, São Paulo: Saraiva, 2000.

SANTOS, R. Levantamento de necessidades de treinamento organizacional. Artigo. In: **Administradores.Com**. Carreira. 02/07/2010.

<https://administradores.com.br/artigos/levantamento-de-necessidades-de-treinamento-organizacional>. Acesso em 15/06/2019.

SILVA, Jessica Thais Lima et al. A Importância da Gestão De Recursos Humanos nas organizações. **AEMS: Rev. Conexão Eletrônica**, Vol. 14, Nº. Três Lagoas, MS. 2017.