

ADERÊNCIA À FREQUÊNCIA EM TREINAMENTOS PRESENCIAIS EM UMA EMPRESA DO SETOR FERROVIÁRIO

Lara Maria Maciel Ferreira¹
Ana Flavia da Fonseca Barroso²
José Geraldo de Mendonça³

Resumo

Implantar um programa de treinamento com o objetivo de diminuir os acidentes e aperfeiçoar técnicas, conhecimentos e habilidades dos colaboradores é essencial para se adquirir qualidade e produtividade em uma organização. O objetivo desse estudo é identificar os motivos da baixa aderência à frequência em treinamentos presenciais e propor ações que visam alavancar esse número. Para isso, foi necessária uma revisão bibliográfica sobre conceitos relacionados à área de gestão de pessoas e ferramentas da qualidade em uma empresa do setor ferroviário. Posteriormente foi elaborado um Diagrama de Causa e Efeito mais conhecido como *Ishikawa*, um Plano de Ação e um Cronograma para controle do tempo e das atividades, baseadas em uma análise do histórico da aderência à frequência em treinamentos dos anos de 2015 e 2016, onde foi possível identificar as principais causas e os maiores impactos. Atualmente os treinamentos nessa empresa são dimensionados e planejados conforme o requisito dos cargos, que é a trajetória, onde é gerada anualmente a demanda de toda a empresa. Em seguida, é realizada uma priorização com os gestores, baseada no orçamento que a empresa tem disponível e, é assim que se dá origem plano de treinamento anual. Os treinamentos que a empresa oferece hoje são criados para um determinado cargo, são Cursos Básicos, nos quais 90% são turmas de Qualificação e Segurança e são obrigatórios. A não realização desses treinamentos representa um risco à segurança; além de implicações de fiscalização que a empresa pode vir a sofrer, o orçamento da companhia que também é afetado e os indicadores que são medidos e afetados consequentemente. Através desse estudo, a empresa apresentou melhorias em seu processo de treinamentos, aumentando em 18,2% sua aderência à frequência no primeiro bimestre do ano de 2017 comparado ao primeiro bimestre do ano de 2016, diminuindo assim, o risco de acidentes e impacto financeiro e prevenindo implicações de fiscalização à empresa. Conclui-se que é de fundamental importância garantir aderência à frequência em treinamentos nas empresas, pois, o treinamento é um dos fatores responsáveis pela geração de resultados, além de capacitar o colaborador em suas atividades aumentando sua produção e diminuindo os acidentes.

Palavras-chave: Treinamento, *Ishikawa*, aderência, segurança, frequência.

¹FERREIRA, Lara Maria Maciel. Engenharia de Produção – Universidade Salgado de Oliveira – UNIVERSO.

²BARROSO, Ana Flavia da Fonseca. Graduada em Engenharia Civil pela Universidade Federal de Juiz de Fora – UFJF e mestre em Arquitetura pela Universidade Federal do Rio de Janeiro – UFRJ.

⁴MENDONÇA, José Geraldo de. Graduado em Administração pela Universidade Federal de Juiz de Fora – UFJF e mestre em Sistemas de Gestão pela Universidade Federal Fluminense – UFF.

1 Introdução

O treinamento é um fator de extrema importância e indispensável dentro das organizações e, garantir aderência à frequência a esses treinamentos é essencial, visto que esse oferece um melhor desenvolvimento de carreira aos colaboradores, proporciona melhoria na qualificação e aperfeiçoamento, capacita-o em suas atividades promovendo qualidade em suas entregas, além de garantir a segurança, aumentar a produtividade da empresa e consequentemente gerar bons resultados .

Na era da concorrência e competição entre empresas na busca pela melhoria contínua e conquista de mercado que estamos vivenciando nos dias atuais, oferecer um bom produto não é garantia de sucesso. É preciso buscar meios de inovação para atrair e convencer os consumidores. Uma das formas mais eficientes para atingir esse objetivo é investir em treinamentos para os colaboradores, dessa forma a empresa amplia seu nível de atendimento qualificado ao cliente e em contrapartida aumenta sua produtividade e reconhecimento no mercado.

A não realização de treinamentos de qualificação e segurança representa um risco ao colaborador, visto que sem o treinamento o mesmo está exercendo uma atividade a qual não está habilitado, além de implicações de fiscalização que as empresas podem sofrer, o orçamento da companhia que também é afetado e em alguns casos, os indicadores que são medidos e afetados consequentemente.

Deste modo, o presente estudo buscou mapear os principais motivos da baixa aderência à frequência em treinamentos em uma empresa do setor ferroviário, relacionar seus maiores impactos e propor ações que visam alavancar os números estudados com o objetivo de se obter um resultado satisfatório.

2 Metodologia

Para o desenvolvimento desse trabalho, inicialmente foi feita uma revisão bibliográfica a fim de se obter informações teóricas relacionadas à área de gestão de pessoas e ferramentas da qualidade. Posteriormente foi realizado um estudo de caso em uma empresa atuante no setor ferroviário onde foi feita uma análise e coleta de informações e, em seguida aplicado o diagrama de Ishikawa juntamente com a elaboração de um plano de ação e cronograma.

3 Referencial Teórico

Segundo Chiavenato (2014), treinamento é o processo que consiste em desenvolver pessoas para que elas possam melhorar seu desempenho no cargo e desenvolver com qualidade e eficiência suas atividades. É através deste que os colaboradores têm a oportunidade de se tornarem mais valiosos, criativos, inovadores e com os ensinamentos adquiridos aumentar seu nível de produtividade e consequentemente contribuir para o crescimento da organização gerando bons resultados.

Além disso, o treinamento é uma forma de agregar valor aos clientes, pois uma empresa que tem o treinamento como um modelo planejado dentro de sua organização, proporciona um melhor atendimento às necessidades de seus clientes, atuando com qualificação e eficiência (CHIAVENATO, 2014).

De acordo com Las Casas (2008, p.119), “o treinamento é uma das atividades essenciais para a prestação de serviços com qualidade. A razão disso é óbvia. A prestação de serviços é alicerçada do desempenho humano e prestar bons serviços depende da qualidade deste desempenho”.

“Na era da informação, que se está atravessando, o conhecimento é o recurso mais importante e valioso. E se ele é fundamental, a produtividade do conhecimento é que constitui a chave do sucesso da organização” (CHIAVENATO, 2014, p.310).

“Infelizmente, no Brasil, o que se pode constatar em alguns setores é que o treinamento ocorre de forma descontínua. Não há atividades programadas. As decisões sobre a necessidade de treinamento são geralmente para apagar incêndios” (LAS CASAS, 2008, p.121). Um treinamento não programado pode prejudicar o alcance dos objetivos e resultados.

As pessoas costumam confundir treinamento com desenvolvimento. Há uma diferença entre esses dois pontos. O treinamento é planejado e dimensionado conforme o requisito do cargo atual é focado no presente com o objetivo de desenvolver competências, habilidades e criatividade do colaborador no cargo que ele ocupa. Já o desenvolvimento de pessoas é voltado para os cargos a serem ocupados no futuro e os novos conhecimentos e habilidades que serão desenvolvidas (CHIAVENATO, 2014).

No que diz respeito aos Tipos de Treinamentos, “tanto os novos elementos como os funcionários mais antigos devem ser constantemente treinados para que se obtenham resultados positivos” (LAS CASAS, 2008, p.116). Há dois tipos de treinamento, o inicial e o de reciclagem. O inicial é fornecido quando o colaborador entra na companhia. É passado todas as informações para melhoria em seu conhecimento e desenvolvimento sobre produtos,

estrutura, segurança, hierarquias. O de reciclagem tem o objetivo de identificar as dificuldades e os pontos fracos dos colaboradores e ajudar na melhoria com treinamentos específicos (LAS CASAS, 2008).

Segundo Chiavenato (2014), todo treinamento quando bem conduzido passa por quatro etapas:

- Diagnóstico: Onde é feito um levantamento das necessidades e dos GAP's de treinamentos a serem planejados ou implementados. É necessário fazer um levantamento completo, avaliando o colaborador, o cargo e a organização.
- Desenho: Programa de treinamento desenvolvido para atender os diagnósticos identificados.
- Implementação: Execução, monitoramento e controle do programa de treinamento.
- Avaliação: Verificação dos resultados obtidos com o treinamento, se o mesmo foi eficaz e atendeu as necessidades da organização, dos colaboradores e dos clientes. "Identificar as verdadeiras causas e efeitos do treinamento é de certa forma difícil. Como o principal efeito de treinamento é a mudança, até que ponto se percebe a mudança?" (LAS CASAS, 2008, p.125). Dessa forma é necessário avaliar os treinamentos em Reação, Aprendizado, Impacto no desempenho, Impacto nos resultados da organização e Retorno do investimento (CHIAVENATO, 2014).

No presente trabalho, foi aplicado umas das sete ferramentas da qualidade, o diagrama de causa e efeito também chamado de *Ishikawa* ou espinha-de-peixe. É uma "ferramenta utilizada para a análise de dispersões no processo. O nome *Ishikawa* tem origem no seu criador, Kaoru Ishikawa que desenvolveu a ferramenta através de uma ideia básica: Fazer as pessoas pensarem sobre causas e razões possíveis que fazem com que um problema ocorra" (CITISYSTEMS, 2017).

Para se obter o diagrama é construído um gráfico com o problema identificado e suas prováveis causas. O primeiro passo é inserir na cabeça-de-peixe o problema que precisa ser analisado. A partir desse problema o segundo passo é identificar as prováveis causas, que são sucessivamente divididas em causas menores e inseridas nas setas. Podem ser colocados nas extremidades os setores que possam estar originando esses problemas (Método, máquina, medida, meio ambiente, mão-de-obra, material...) e posteriormente identificar as prováveis causas e inseri-las nas setas (LAS CASAS, 2008).

De acordo com Las Casas (2008, p.82), "este diagrama de *Ishikawa* é resultado de uma investigação profunda sobre as causas dos problemas geralmente identificados através de

reuniões de *brainstorming*, onde os problemas são levantados”.

Para identificar essas causas pergunta-se o porquê algo acontece e quando o diagrama estiver pronto se faz um círculo nas causas principais para buscar rápidas soluções (LAS CASAS, 2008).

Toda empresa deve montar o seu Plano de Ação, “no qual são correlacionadas as metas estabelecidas sobre os itens de controle e os projetos a serem conduzidos” (FALCONI, 2004, p.69). O plano de ação é uma ferramenta bastante utilizada para o acompanhamento das atividades que são necessárias para que seja atingido um resultado final.

Para controlar as atividades programadas e o tempo em que elas vão ser executadas propõe-se elaborar um cronograma. Essa ferramenta ajuda a ter uma visão melhor de controle do projeto. “Permite verificar se o pesquisador ou pesquisadora tem conhecimento consistente acerca das diferentes etapas que deverá percorrer para executar a pesquisa que planejou, e do período de tempo que deverá despendar, ao fazê-lo” (FIO, 2017).

4 Estudo de caso

Atualmente os treinamentos na empresa estudada são dimensionados e planejados conforme o requisito dos cargos, que é a trajetória, onde é gerada anualmente a demanda de treinamento de toda a empresa. Posteriormente, é realizada uma priorização com os gestores, baseada no orçamento que a empresa tem disponível, e é assim que se dá origem ao PTA (Plano de Treinamento Anual). Os treinamentos que a empresa oferece hoje são criados para um determinado cargo, são Cursos Básicos, nos quais 90% são de Qualificação e Segurança e são obrigatórios.

A não realização desses treinamentos representa um risco à segurança; um colaborador está desenvolvendo uma atividade a qual não tem qualificação, além de implicações de fiscalização que a empresa pode vir a sofrer, o orçamento da companhia que também é afetado e os indicadores que são medidos e afetados consequentemente.

Como primeiro procedimento, foi feito um estudo do cenário atual da aderência do ano de 2016 e primeiro bimestre do ano de 2017, mostrando o total de colaboradores que foram planejados para os treinamentos versus total de colaboradores que o realizaram, assim como o total de Homem/Hora planejado versus o total de Homem/Hora realizado. Em paralelo foi feito um estudo do cenário futuro, ou seja, um cenário planejado. Foi calculado o número de colaboradores que precisariam ser treinados de março até dezembro de 2017 para que a companhia conquistasse uma aderência desejável de 95% em treinamentos.

A Figura 1 mostra o resultado da análise citada anteriormente. Em 2016 a frequência média da companhia foi de 71%, já no primeiro bimestre de 2017 a companhia apresentou uma aderência de 89%. Com base nos números apresentados, foram identificados os principais impactos que a baixa aderência à frequência em treinamentos poderia trazer para a companhia. Esses impactos foram divididos em três momentos: Impactos financeiros, nos Processos e na Área. Com relação aos impactos financeiros, no ano de 2016, a companhia apresentou 322 colaboradores ausentes no mês, o que causou uma perda financeira de R\$ 45.027,47.

Cenário Atual (Planejado x Realizado)						Cenário Futuro (Planejado)	
2016		2017 (Jan - Fev)		2017 (Mar - Dez)			
Plan	Real	Plan	Real				
Total	26.042	14.732	1.778	1.561	Treinados Total	12.826	
Presencial	14.579	8.476	1.311	1.056	Presencial	8.345	
EAD	7.889	5.035	3.157	546	EAD	2.585	
Posto de Trabalho	3.574	1.221	35	8	Posto de Trabalho	1.896	

2016		2017 (Jan - Fev)		2017 (Mar - Dez)	
Frequência Média	71%	89%		Frequência Média	95%
HH Treinado	115.152,6	12802		HH Treinado	140.200
Média HH Treinado	13,6 h/t	12,12 h/t		Média HH Treinado	16.8 h/t

Figura 1: Análise do Cenário Atual e Cenário Futuro

Fonte: Os autores (2017)

Abrindo o estudo para os treinamentos de segurança, a companhia apresentou 78 colaboradores ausentes no mês com uma perda de R\$ 17.819,79. Já no primeiro bimestre de 2017 esse número reduz para 51 colaboradores ausentes no mês o que representa uma perda de R\$ 14.017,74 e abrindo o estudo para os treinamentos de segurança tem-se um total de 30 colaboradores que não estão comparecendo aos treinamentos e uma perda de R\$ 6.528,16. Quando se pensa em processos, a primeira coisa que temos é o Retrabalho por parte da Gerência de Desenvolvimento de Pessoas e Treinamentos para reprogramação dos treinamentos. Vale ressaltar que estamos falando de treinamentos de Segurança e da importância de sua reprogramação. Os demais *gap's* em treinamentos de Qualificação e Desenvolvimento são mantidos sendo necessária a solicitação do gestor para uma

reprogramação. Olhando para os impactos da área, é reforçada a informação de que a não realização de treinamentos de Segurança representa um risco à segurança do colaborador e da empresa, além de implicações de fiscalização que a empresa pode sofrer como, por exemplo, auditoria do ministério do trabalho, o orçamento da companhia que é afetado e, especificamente para os treinamentos de Segurança há uma pontuação negativa no Farol de Risco, ou seja, atualmente as áreas de Operação e Manutenção são pontuadas negativamente em seu Farol de Risco quando não enviam o colaborador ao treinamento.

A Figura 2 mostra a divisão dos impactos causados pela baixa aderência aos treinamentos.

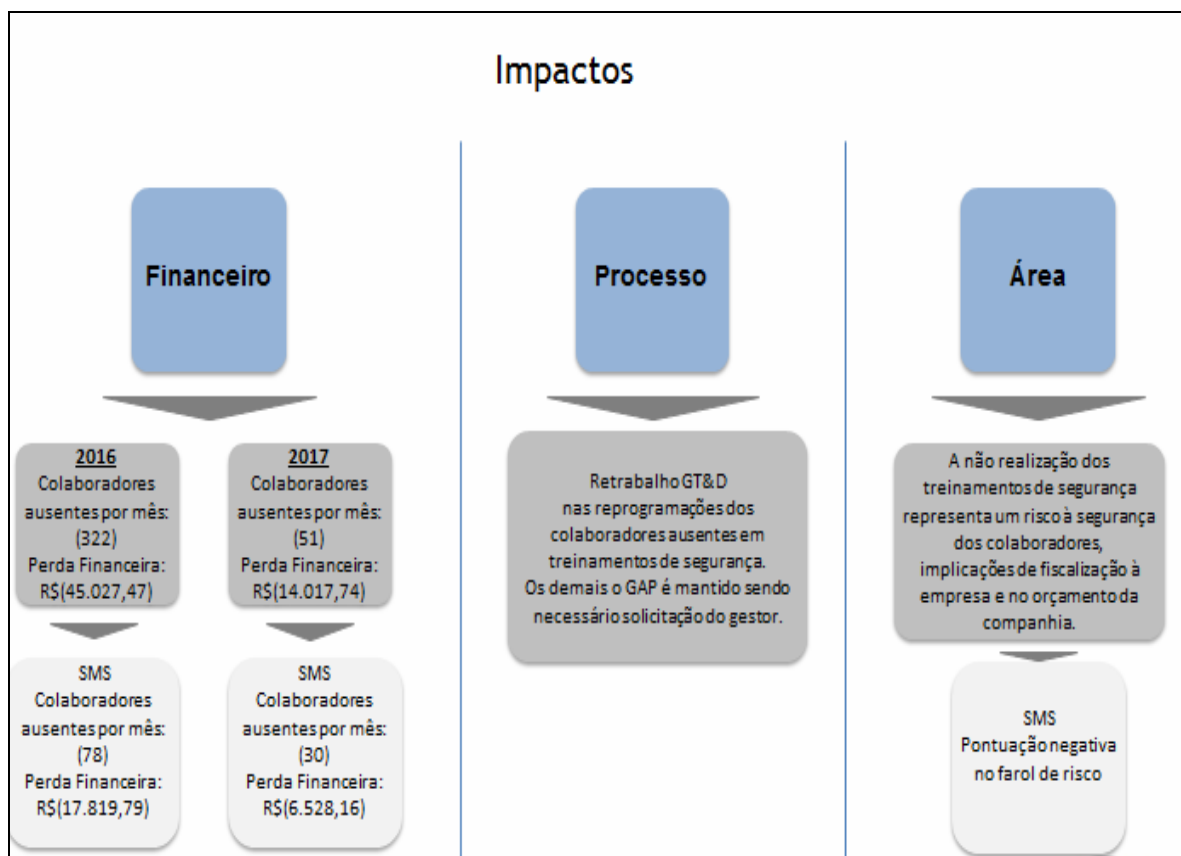


Figura 2: Impactos Causados pela Baixa Aderência
Fonte: Os autores (2017)

No ano de 2016, a frequência média em treinamentos presenciais nessa empresa foi de 71%. Atualmente a companhia está com uma média de 85% de frequência; ainda não ideal, mas superior ao ano de 2016. A companhia apresentou uma evolução significativa, porém precisa evoluir mais. A expectativa é que a partir dos GAP'S de treinamentos identificados e das ações propostas, haja um crescimento nesta taxa chegando a 95% de frequência no final do ano de 2017.

Para identificar as possíveis causas e razões da baixa aderência foi feito um estudo da aderência geral dos anos de 2015, 2016 e primeiro bimestre de 2017 e logo após uma separação dessa aderência por escolas, sendo elas, Liderança, Manutenção, Operação, Mercadológica e Suporte, assim como mostram as Figuras 3, 4 e 5.

Conforme pode ser visto na Figura 3, a Aderência Geral do ano de 2015 foi de 69% de frequência aos Treinamentos Presencias.

Levantamento Aderência - 2015																	
Aderência geral					Escolas												
Mês	Plan	Real	Aderência manual%	Aderência macro %	Liderança				Manutenção			Operação			Merc e Suporte		
Mês	Plan	Real	%		Plan	Real	%	Plan	Real	%	Plan	Real	%	Plan	Real	%	
jan/15	598	422	71%	76%	jan/16	17	8	47%	474	359	76%	59	32	54%	48	23	48%
fev/15	1072	772	72%	79%	fev/2016	25	13	52%	729	564	77%	272	164	60%	46	31	67%
mar/15	1395	953	68%	69%	mar/2016	82	40	49%	865	619	72%	360	234	65%	88	60	68%
abr/2015	336	222	66%	78%	abr/2015	25	8	32%	288	205	71%	10	6	60%	13	3	23%
mai/2015	735	479	65%	67%	mai/2015	359	228	64%	324	222	69%	15	8	53%	37	21	57%
jun/2015	419	267	64%	60%	jun/2015	52	38	73%	346	224	65%	16	3	19%	5	2	40%
jul/2015	447	300	67%	63%	jul/2015	9	5	56%	339	246	73%	94	47	50%	5	2	40%
ago/2015	564	370	66%	69%	ago/2015	33	17	52%	340	230	68%	168	111	66%	23	12	52%
set/2015	351	238	68%	69%	set/2015	18	8	44%	231	156	68%	97	70	72%	5	4	80%
out/2015	497	329	66%	70%	out/2015	8	5	63%	317	185	58%	138	121	88%	34	18	53%
nov/2015	531	345	65%	70%	nov/2015	19	16	84%	358	223	62%	127	91	72%	27	15	56%
dez/2015	733	382	52%	59%	dez/2015	117	57	49%	388	239	62%	207	80	39%	21	6	29%
Total geral	7678	5079	66%	69%	Total geral	764	443	58%	4999	3472	69%	1563	967	62%	352	197	56%

Figura 3: Estudo da Aderência do Ano de 2015

Fonte: Os autores (2017)

Já na Figura 4, pode-se perceber um aumento de 2% na Aderência Geral no ano de 2016.

Levantamento Aderência - 2016																	
Aderência geral					Escolas												
Mês	Plan	Real	Aderência manual%	Aderência macro %	Mês	Plan	Real	%	Plan	Real	%	Plan	Real	%	Plan	Real	%
jan/2016	598	422	71%	76%	jan/16	17	8	47%	474	359	76%	59	32	54%	48	23	48%
fev/2016	1072	772	72%	79%	fev/2016	25	13	52%	729	564	77%	272	164	60%	46	31	67%
mar/2016	1395	953	68%	69%	mar/2016	82	40	49%	865	619	72%	360	234	65%	88	60	68%
abr/2016	754	550	73%	75%	abr/2016	7	5	71%	546	395	72%	191	144	75%	10	6	60%
mai/2016	1098	761	69%	69%	mai/2016	164	85	52%	577	431	75%	314	205	65%	43	40	93%
jun/2016	1213	708	58%	62%	jun/2016	372	143	38%	482	342	71%	275	166	60%	84	57	68%
jul/2016	926	689	74%	73%	jul/2016	265	146	55%	410	320	78%	190	168	88%	61	55	90%
ago/2016	1253	917	73%	76%	ago/2016	278	136	49%	632	520	82%	270	197	73%	73	64	88%
set/2016	1287	755	59%	62%	set/2016	550	207	38%	497	411	83%	170	94	55%	70	43	61%
out/2016	1182	806	68%	69%	out/2016	279	68	24%	416	336	81%	260	207	80%	227	195	86%
nov/16	552	437	79%	74%	nov/16	5	3	60%	291	237	81%	105	76	72%	151	121	80%
dez/16	826	532	64%	65%	dez/17	160	22	14%	252	200	79%	255	191	75%	159	119	75%
Total geral	12156	8302	68%	71%	Total geral	2204	876	40%	6171	4734	77%	2721	1878	69%	1060	814	77%

Figura 4: Estudo da Aderência do Ano de 2016

Fonte: Os autores (2017)

Ao analisar os números da Figura 5, separados por escola, foi possível notar que a escola de Liderança apresentou uma queda na aderência do decorrer dos anos. Hoje a Gerência de Desenvolvimento de Pessoas e Treinamentos possui um Especialista na área que já está com um projeto para Desenvolvimento de Líderes, sendo assim acredita-se que o projeto irá trazer grandes benefícios no quesito aderência para essa escola.

Levantamento Aderência - 2017																			
Aderência geral																			
Mês	Plan	Real	Aderência %	Escolas			Liderança			Manutenção			Operação			Merc e Suporte			
jan/17	514	485	94%	Mês	Plan	Real	%	Plan	Real	%	Plan	Real	%	Plan	Real	%	Plan	Real	%
fev/17	475	402	85%	jan/17 <td>1</td> <td>0</td> <td>0%</td> <td>223</td> <td>203</td> <td>91%</td> <td>182</td> <td>180</td> <td>99%</td> <td>108</td> <td>102</td> <td>94%</td> <td>123</td> <td>99</td> <td>80%</td>	1	0	0%	223	203	91%	182	180	99%	108	102	94%	123	99	80%
Total geral	989	887	89,69%	fev/17 <td>4</td> <td>2</td> <td>50%</td> <td>240</td> <td>205</td> <td>85%</td> <td>108</td> <td>96</td> <td>89%</td> <td>128</td> <td>99</td> <td>80%</td> <td>108</td> <td>99</td> <td>80%</td>	4	2	50%	240	205	85%	108	96	89%	128	99	80%	108	99	80%
				Total geral <td>5</td> <td>2</td> <td>40%</td> <td>463</td> <td>408</td> <td>88%</td> <td>290</td> <td>276</td> <td>95%</td> <td>231</td> <td>201</td> <td>87%</td> <td></td> <td></td> <td></td>	5	2	40%	463	408	88%	290	276	95%	231	201	87%			

Figura 5: Estudo da Aderência no Primeiro Bimestre do Ano de 2017

Fonte: Os autores (2017)

Dessa forma o presente estudo está focado nas demais escolas, que se comportam com um crescimento no decorrer dos anos, o que se pode perceber na Figura 6.

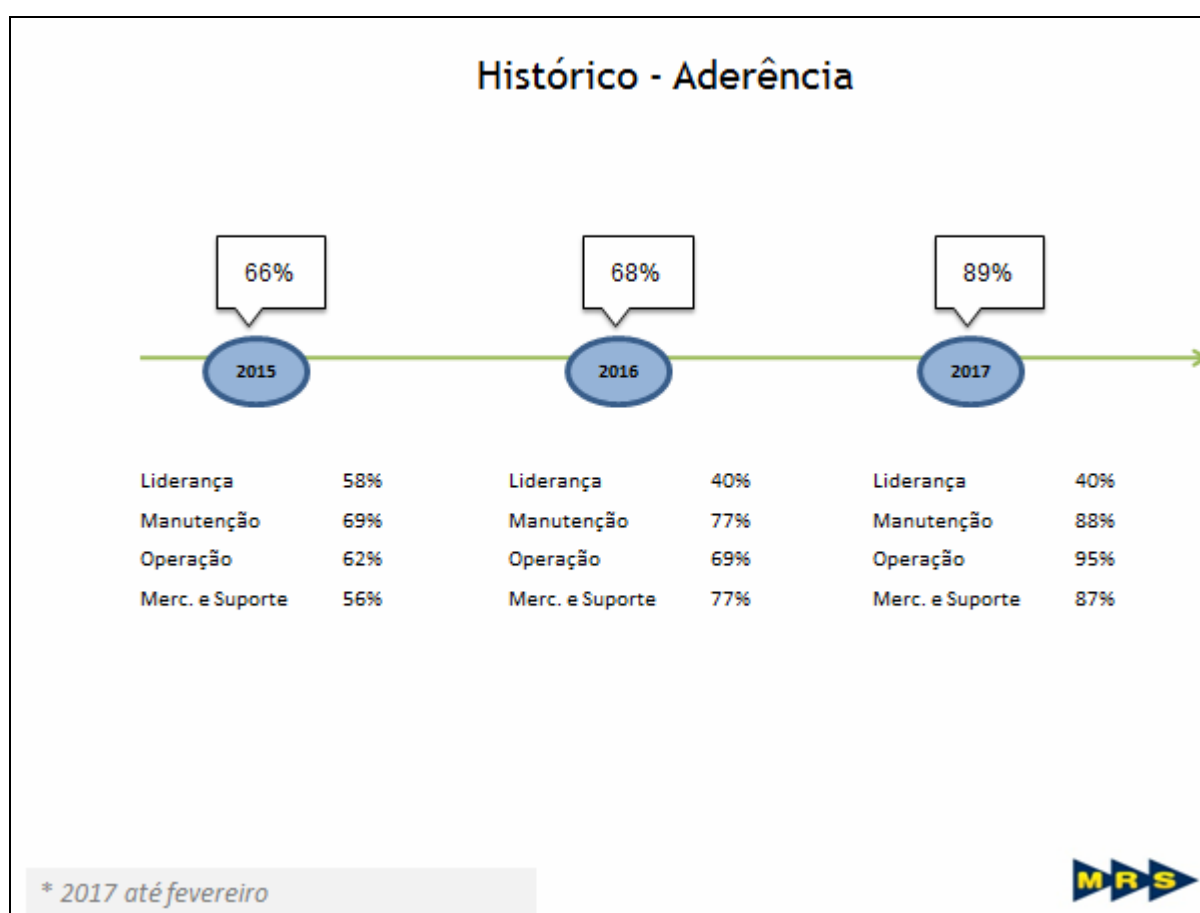


Figura 6: Análise da Aderência Separada por Escola

Fonte: Os autores (2017)

Após análise dos números, foi construído o Diagrama de *Iskikaua* com as possíveis causas da baixa aderência. Essas causas foram divididas em dois momentos, Causas RH (Recursos Humanos) e Causas Gestor. As Causas RH foram divididas em método, onde a área apresentava suas entregas de demandas de treinamentos fora do prazo para o cliente e o planejamento dos treinamentos estava fora do acordado com as demais áreas (% de liberação); mão de obra, onde a área apresentava demandas extras de trabalho, geração

manual de dados e pouca agilidade nos processos; e máquinas e equipamentos, onde a área apresentava falta de confiança na ferramenta utilizada (planilha em Excel) que gerava a necessidade dos treinamentos. As Causas Gestor foram concentradas em mão de obra, ou seja, gestor que não respondia o e-mail de validação das demandas de treinamentos anuais, gestor que não respondia o e-mail de convocação formal para os treinamentos e aqueles que retornavam a validação, confirmavam a presença do colaborador ao treinamento no e-mail de convocação, porém não enviavam o colaborador na data início do treinamento.

A Figura 7 representa o Digrama de *Ishikawa* desenvolvido mediante o problema da baixa aderência e suas possíveis causas.

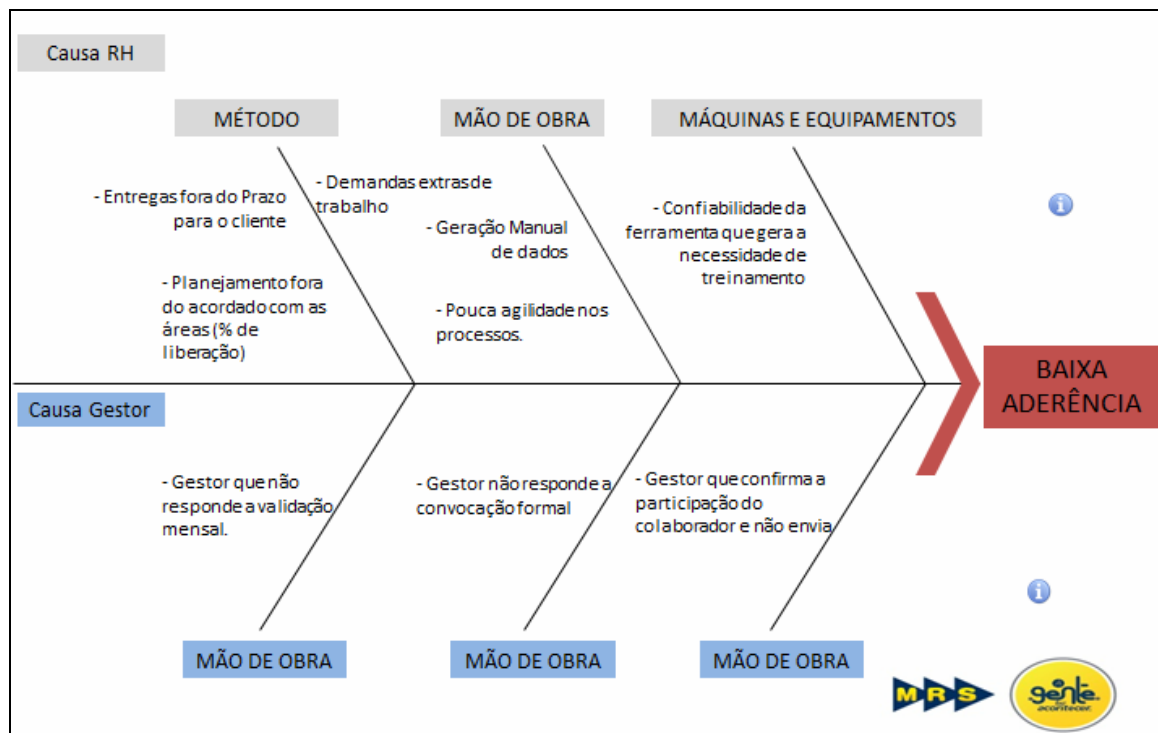


Figura 7: Diagrama de Causa e Efeito

Fonte: Os autores (2017)

Tendo em vista que as causas da baixa aderência estavam concentradas em sua maioria nos Gestores, foram feitas as seguintes perguntas: Por que os gestores não estão retornando as validações, convocações e não estão enviando os colaboradores aos treinamentos? Qual é o problema dos gestores? Para respondê-las, foi construído um gráfico com os motivos estratificados. Ao analisar o Gráfico 1, foi possível perceber que o principal motivo da não participação é o “Sem Motivo” que são exatamente os gestores que retornavam a validação, confirmavam a presença do colaborador ao treinamento no e-mail de convocação, porém não o enviava na data início do treinamento e não comunicava com antecedência aos

responsáveis pelo processo de treinamento, o que causava perda financeira à empresa e riscos à segurança do colaborador.

Dessa forma ações foram propostas com o objetivo de diminuir os motivos de ausência identificados no gráfico e consequentemente alavancar a aderência à frequência.

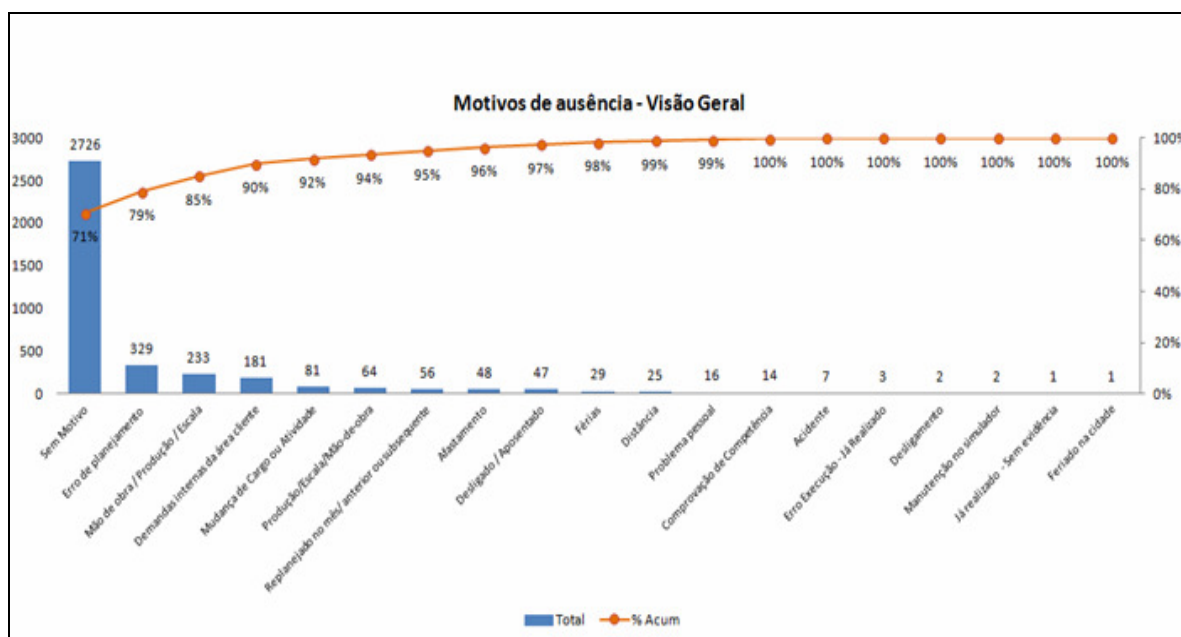


Gráfico 1: Motivos de Ausência aos Treinamentos Visão Geral

Fonte: Os autores (2017)

Com base nas possíveis causas da baixa aderência aos treinamentos identificados no decorrer do estudo, foi elaborado um Plano de Ação com o objetivo de buscar soluções e melhorias para o tema.

O Plano de Ação foi dividido em dois momentos, Plano de Ação do tipo “Base” e Plano de Ação do tipo “Estratégico”. O Plano de Ação Base são ações que já estavam na mão da área responsável pelo processo de treinamento. São as ações que já havia sendo executadas desde Novembro de 2016, o que fez com que a aderência do primeiro bimestre de 2017 pudesse dar seus primeiros passos no quesito melhorias. Já o plano de Ação Estratégico são ações que para serem implementadas, a Gerência de Desenvolvimento de Pessoas e Treinamento teria que se estruturar para atendê-las, pois seria necessário o envolvimento das demais áreas da companhia, envolvimento de Foral de Metas; e, se concluídas iriam trazer grandes benefícios para a empresa.

A Figura 8 representa o Plano de Ação proposto, onde temos como ações, garantir 100% de retorno de validação do PTM (Plano de Treinamento Anual), tratar os motivos de ausência junto ao gestor, enviar para os gestores separados por gerência a análise da perda

orçamentária mensalmente, inserir ao painel de metas dos coordenadores o resultado do farol de risco, levar o resultado da aderência em um painel para o comitê de RH juntamente com a perda financeira, inserir a perda financeira do centro de custo do gestor, realizar processos de auditoria para os treinamentos de segurança e garantir melhorias com a implementação do novo sistema SAP.

CAUSAS	PLANO DE AÇÃO	TIPO	STATUS
Entregas fora do prazo para o cliente, Planejamento fora do acordado com as áreas	Garantir 100% de retorno de validação do PTM.	B	●
Gestor que não responde a validação mensal, Gestor não responde a convocação formal	Tratar o motivo junto ao gestor.	B	◐
Gestor que confirma a participação do colaborador e não envia.	Enviar para gestores, separados por gerência, a análise de perda orçamentária, mensalmente.	B	●
	Inserir ao painel de metas dos coordenadores o resultado do farol de risco	E	◐
	Levar o resultado da aderência em um painel para o comitê de RH juntamente com a perda financeira	E	◐
	Inserir a perda financeira no centro de custo do gestor	E	◐
	Para os treinamentos de SMS, realizar o processo de auditoria e implementar um modelo de leitora automática para travamento do colaborador à atividade	E	◐
Demandas extras de trabalho, Geração Manual de dados, Pouca agilidade nos processos e Confiabilidade da ferramenta que gera a necessidade de treinamento.	Garantir a melhoria dos processos com a implementação do sistema SAP	E	◐

○ não iniciada ◐ 25% ◑ 50% ◒ 75% ● 100%

Tipo B: Plano de Ação Base
Tipo E: Plano de Ação Estratégico

Figura 8: Plano de Ação

Fonte: Os autores (2017)

Para auxílio nas atividades programadas e no controle do tempo em que as mesmas seriam executadas, foi construído um cronograma que por sua vez foi dividido em quatro fases:

- Fase I: Concepção: Definição do Problema;
- Fase II: Planejamento: Definição do Plano de Ação Base;
- Fase III: Execução e Controle: Execução do Plano de Ação Base;

- Fase IV: Pós Projeto: Implementação de melhorias através da execução do Plano de Ação Estratégico.

Através do estudo desenvolvido, a empresa apresentou um crescimento de 18,2% na aderência à frequência aos treinamentos no primeiro bimestre do ano de 2017 comparado ao do ano de 2016. Além disso, é possível visualizar melhorias ao analisar o aumento no percentual da aderência à frequência no decorrer dos meses dos anos de 2017 comparado ao ano de 2016 conforme Figuras 9 e 10.

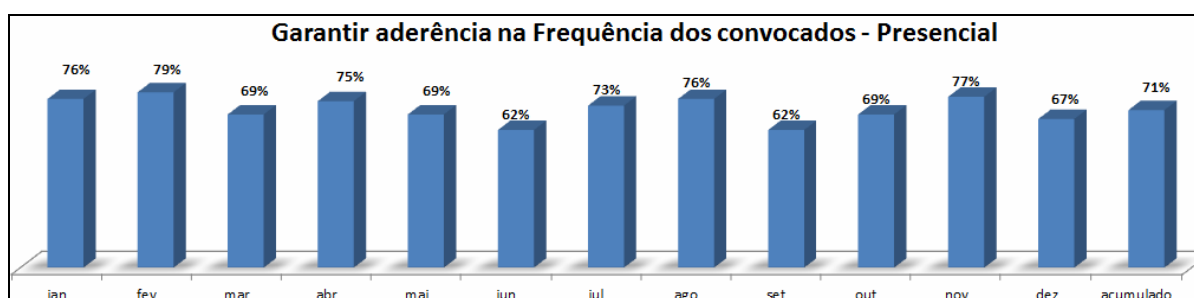


Figura 9: Histórico da Aderência à Frequência do Ano de 2016

Fonte: Os autores (2017)

A Figura 9 representa o histórico da aderência a frequência aos treinamentos do ano de 2016.

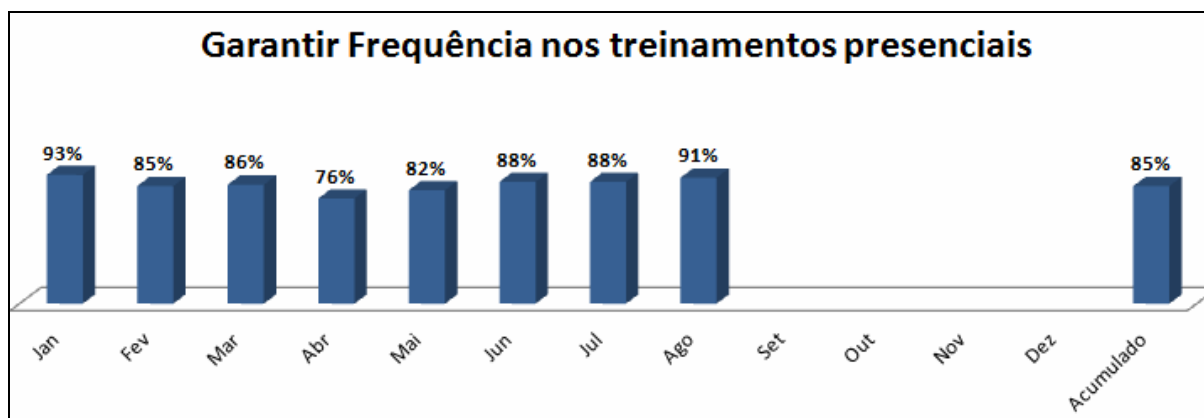


Figura 9: Histórico da Aderência à Frequência do Ano de 2017

Fonte: Os autores (2017)

A Figura 10 mostra o histórico da aderência a frequência aos treinamentos até agosto do ano de 2017.

Outro ganho satisfatório para a empresa foi à diminuição do risco de acidentes, uma vez que os colaboradores estão comparecendo aos treinamentos de Segurança agregando conhecimento, qualificação, melhorando seu desempenho, se capacitando em suas atividades

e como consequência gerando um bom resultado aumentando sua produção e contribuindo para o crescimento da companhia uma vez que as turmas estão acontecendo praticamente na sua capacidade máxima.

A empresa espera que os resultados obtidos no decorrer do ano de 2017 possam fazer a diferença no ano de 2018 de forma a aumentar ainda mais seu nível de qualificação, eficiência, produtividade e desenvolvimento profissional de seus colaboradores.

5 Conclusão

Conclui-se que a empresa apresentou crescimento na aderência à frequência aos treinamentos e foi verificada a diminuição do risco de acidentes, uma vez que os colaboradores estão comparecendo aos treinamentos.

Investir em treinamentos é uma forma das empresas adquirirem inovação, evolução, produtividade e reconhecimento no mercado. Para que o treinamento seja ainda mais produtivo propõe-se que elas apliquem a avaliação de reação ao final do treinamento e posteriormente a avaliação de resultado para que seja avaliada a contribuição do mesmo para a organização. Uma outra forma é conhecer o processo de treinamentos de outras empresas com o objetivo de buscar melhorias a aperfeiçoamento.

6 Referências

CHIAVENATO, I. , **Gestão de Pessoas o Novo Papel dos Recursos Humanos nas Organizações**, 4ª ed, Barueri, SP: Manole, 2014.

FIO. Disponível em: <http://fio.edu.br/manualtec/co/8_Cronograma.html>.
Acessado em: 01 outubro.2017.

CITISYSTEMS. Disponível em:
<<https://www.citisystems.com.br/diagrama-de-causa-e-efeito-ishikawa-espinha-peixe/>>.
Acessado em: 01 outubro.2017.

FALCONI, V. C. **TQC – Controle da Qualidade Total (no estilo japonês)**, 8ª ed, Nova Lima: INDG Tecnologia e Serviços Ltda, 2004.

LAS CASAS, A. L., **Qualidade Total em Serviços**, 2008.

PLANO DE AÇÃO. Disponível em: <http://www.radardeprojetos.com.br/2015/04/o-que-e-um-plano-de-acao.html>. Acessado em: 01 outubro.2017.