

FACULDADE DE EDUCAÇÃO
Gestão de Instituições Federais de Educação Superior

**A importância do treinamento profissional e da capacitação de pessoas nas
empresas: um estudo de caso.**
Vailton Alves Silva

Belo Horizonte
2019

Vailton Alves Silva

A importância do treinamento profissional e da capacitação de
pessoas nas empresas: um estudo de caso

Trabalho de conclusão do curso apresentado
a Faculdade de Educação da Universidade
Federal de Minas Gerais , como requisito
parcial para a conclusão do curso de
Especialização em Gestão das Instituições
Federais de Educação Superior.

Orientado: Leonardo Antônio Soares

Belo Horizonte
2019

S586i
TCC
Silva, Vailton Alves, 1995-
A importância do treinamento profissional e da capacitação de
pessoas nas empresas [manuscrito] : um estudo de caso / Vailton
Alves Silva. - Belo Horizonte, 2019.
21 f. : enc, il.

Monografia -- (Especialização) - Universidade Federal de
Minas Gerais, Faculdade de Educação.
Orientador: Leonardo Antonio Soares.
Bibliografia: f. 20.
Anexos: f. 21.

1. Educação. 2. Administração de pessoal. 3. Pessoal --
Treinamento. 4. Profissionais -- Treinamento. 5. Administração de
empresas.

I. Título. II. Soares, Leonardo Antonio, 1974-. III. Universidade
Federal de Minas Gerais, Faculdade de Educação.

CDD- 658.3124

Catálogo da fonte: Biblioteca da FaE/UFMG (Setor de referência)
Bibliotecário: Ivanir Fernandes Leandro CRB: MG-002576/O

DECLARAÇÃO

Declaro, para os devidos fins, que **Vailton Alves Silva**, CPF **062.506.975-78**, concluiu o *Curso de Especialização Gestão de Instituições Federais de Educação Superior* oferecido pela Faculdade de Educação da Universidade Federal de Minas Gerais.

Declaro, ainda, que o referido curso teve início em dezembro de 2017 e término em Dezembro de 2019, com a carga horária total de 360 horas. As aulas foram ministradas presencialmente e a distância em conformidade com a atual legislação. O(a) aluno(a) obteve aprovação na defesa de Trabalho de Conclusão de Curso ocorrida em 30/12/2019.

Belo Horizonte, 6 de dezembro de 2019

Fernando César Silva

Fernando César Silva Coordenador Matrícula: 31/21
GIFES/FAE/UFMG

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS G
FACULDADE DE EDUCAÇÃO
DEPARTAMENTO DE MÉTODOS E
TÉCNICAS DE ENSINO

Sumário

1 Introdução	7
2. Base teórica	8
2.1 Treinamento de recursos humanos: Conceitos e Importância	8
2.2 Etapas do treinamento	10
2.3 Razões pelas quais se deve investir no treinamento ...	12
2.4 Resultados obtidos com o treinamento.	13
3- Estudo de caso	14
Considerações finais	19
Referências	20

A importância do treinamento profissional e da capacitação de pessoas nas empresas: um estudo de caso

Vailton Alves Silva¹
Leonardo Antonio Soares²

RESUMO

Este artigo apresenta um estudo de caso sobre a importância do treinamento profissional e a capacitação de pessoas nas empresas. O principal objetivo é demonstrar a importância do treinamento inicial e capacitação dos profissionais de uma empresa para seu sucesso mercadológico e para a resolução de problemas de diversas ordens estruturais. O estudo parte de um levantamento bibliográfico onde foram selecionados autores que lidam com a temática em questão. Em seguida, é apresentado um estudo de caso que demonstra de forma clara e concisa as duas fases de uma empresa frente ao treinamento profissional: anterior e posterior à sua reestruturação onde o treinamento se faz presente. Os resultados indicam que o treinamento agiu de forma benéfica e, combinado com as novas diretrizes institucionais e organizacionais, levou à empresa à melhorias que vão desde um melhor atendimento aos clientes até a redução de gastos desnecessários, evitando sua falência.

Palavras-chaves: Treinamento. Empresa. Colaboradores. Capacitação. Profissionais.

ABSTRACT

This article presents a case study on the importance of professional training in the process of qualification of people in companies. The main objective is to demonstrate the importance of initial training and qualification of the professionals of a company for its marketing success and for solving problems of various structural orders. The study starts with a bibliographic survey where authors who deal with the theme in question were selected. Then, a case study is presented in order to clearly and concisely demonstrates the two phases of a company focusing on professional training: before and after its restructuring, where training is detected. The results indicate that the training acted beneficially and, combined with the new institutional and organizational guidelines, led the company to improvements ranging from better customer service to reducing unnecessary expenses, avoiding its bankruptcy.

Keywords: Training. Company. Contributors. Training. Professionals.

¹ Curso de especialização em Gestão de Instituições Federais de Educação Superior- FAE/UFMG.

² Professor adjunto UFMG.

INTRODUÇÃO

É imprescindível analisar e demonstrar a importância do treinamento e a capacitação de pessoas nas empresas, sejam elas públicas ou privadas, no atual contexto sociocultural e global, sendo que o treinamento sempre foi utilizado como ferramenta de organização e qualificação para o trabalho. Assim, com o passar dos anos, esse processo tem ganhado mais força e já se tornou essencial para as empresas que pretendem se destacar no mercado, apostando em bons profissionais capazes de oferecer serviços de qualidade. Para este estudo foi realizada uma pesquisa bibliográfica, em seguida de um processo de investigação em uma academia na cidade de Riacho de Santana, no interior da Bahia, onde foram analisadas as dificuldades que a empresa enfrentava por falta de treinamento no ato da contratação de funcionários.

A partir de estudiosos como Whether e Davis (1983), Mason (2015), Chiavenato (1994) detecta-se que investir em qualificação da mão de obra por meio de treinamento representa um aspecto bastante positivo para o desenvolvimento da empresa e dos seus colaboradores, fortalecendo cada vez mais a organização no cenário mercadológico atual onde a empresa se volta para as transformações, sejam elas econômicas, sustentáveis ou globais. Sendo assim, através do treinamento, as pessoas se sentem autoconfiantes, produzem melhor e desenvolvem suas habilidades com mais eficácia. Pois a capacidade de aprendizagem contínua é fonte da vantagem competitiva sustentável, evidenciando que o treinamento pode ser benéfico para a vida toda, ajudando o indivíduo a desenvolver responsabilidades futuras.

De acordo Chiavenato (2009) o treinamento representa o processo educacional focado no curto prazo e aplicado de maneira sistemática e organizada através do qual as pessoas aprendem conhecimento, habilidades e competências em função de objetivos definidos. Ao longo desse estudo e através desta perspectiva é possível identificar como esse processo se torna mais eficiente, pois cada passo dado representa um patamar novo atingido, sendo imprescindível o papel do treinamento.

Portanto, o objetivo principal deste artigo é demonstrar, através de um estudo de caso, como o treinamento e a capacitação de funcionários em uma

empresa pode ser usado na solução de problemas, sejam eles de ordem administrativa, financeira ou pessoal. Além disso, o estudo poderá servir de guia para outras pesquisas e para a construção de planos de intervenção, na qual o método utilizado seja a inserção do treinamento no ato da contratação. O artigo se encontra dividido em seções que incluem: (a) treinamento de recursos humanos, (b) etapas do treinamento, (c) razão pela qual se deve investir em treinamento, (d) resultados do treinamento para empresas e (e) estudo de caso.

Para que os objetivos fossem atingidos autores que lidam com a temática foram usados, dentre eles destacam-se: Chiavenato (1936; 1994; 2005; 2009; 2010), Wulf (1998), Gil (2001), Marras (2011), Moscovici (2005), Werther Jr e Davis (1983).

A pesquisa visa ainda responder aos seguintes questionamentos:

- 1- Qual a importância do treinamento no ato da contratação em uma empresa?
- 2- Por que a gestão é de suma importância para uma organização e desenvolvimento de uma empresa?

O processo de capacitação é bem amplo, assim as empresas devem usar uma metodologia bastante eficaz para obtenção de sucesso. O colaborador tem um tempo para se auto identificar com o cargo que lhe foi proposto, nesse período deve haver um treinamento para que os resultados sejam alcançados, obedecendo assim os princípios da administração. Dentro deste enfoque, o programa de treinamento tem vital importância e a pesquisa justifica-se, pois é através dele que se pode diagnosticar e resolver muitos problemas futuros que poderão ocorrer com os funcionários ao decorrer do tempo.

2- BASE TEÓRICA

2.1 Treinamento de recursos humanos: conceito e importância

A capacitação das habilidades das pessoas é função primordial, o treinamento é uma das responsabilidades gerenciais de maior importância nos dias de hoje, pois a empresa precisa ter clientes satisfeitos que consomem seus produtos e divulguem a sua satisfação para outras pessoas. Para haver clientes satisfeitos a empresa deve produzir produtos de qualidade, capazes de atender as necessidades dos seus clientes. Sendo assim, inicia-se um ciclo: para se ter

qualidade em tudo que se faz é preciso haver pessoas qualificadas produzindo, e para se ter este tipo de profissional, a empresa deve investir na preparação de seus funcionários através de treinamento.

Milkovich e Boudreau (2000) destacam que um sistema eficaz e constante de planejamento e avaliação do treinamento é essencial para assegurar o investimento adequado. Portanto, observa-se evidências suficientes para afirmar que, quanto mais as organizações investem em na capacitação de seus colaboradores, mais sucesso apresentam, obtendo melhor desempenho em suas estratégias e objetivos organizacionais.

Segundo Chiavenato (1994, p.126), treinar “é o ato intencional de fornecer meios para proporcionar a aprendizagem; é educar, ensinar, mudar, o comportamento; é fazer com que as pessoas adquiram novos conhecimentos novas habilidades, ensiná-las a mudar de atitudes. Treinar no sentido mais profundo é ensinar a pensar, a criar e aprender a aprender.” Isso torna evidente que o processo construtivo de cada profissional é como se fosse um quebra-cabeças, onde uma coisa é dependente da outra e onde comportamentos e habilidades serão desenvolvidos pelo indivíduo.

O treinamento parece ser uma resposta lógica a um quadro de condições ambientais extremamente mutáveis e aos novos requisitos para a sobrevivência e crescimento da organização. No Brasil, os empresários ainda resistem à ideia de treinar nas fábricas e empresas, pois parecem temer investir nesse tipo de treinamento de pessoas com receio de perde-las para concorrência, preferindo recrutar no mercado de trabalhadores com alguma experiência ou treinamento anterior (WULF, 1998). Assim, a empresa analisada neste artigo falha constantemente no aspecto de treinamento, uma vez que as instituições precisam de bases sólidas para lidar com cada público, sendo o processo de atrair e reter clientes muito importante para se obter o sucesso, justificando a necessidade de uma equipe preparada para prestar serviços de qualidade. Treinar não é uma tarefa fácil, pois depende da forma que o candidato irá absorver e de sua intenção na instituição, mas é um passo essencial, pois há outras ferramentas a longo prazo que retêm o profissional em uma empresa, desde que as ofertas internas sejam evidentes.

Segundo Chiavenato (1936) o planejamento de recursos humanos

representa um acesso de decisão a respeito dos recursos humanos necessários para atingir os objetivos organizacionais dentro de determinado período de tempo. Trata-se de antecipar a força de trabalho e os talentos humanos necessários para a realização de ação organizacional futura. Com isso a execução do treinamento e desenvolvimento nas organizações reflete no desempenho de seus colaboradores, pois mostra a preocupação da empresa não somente para no desenvolvimento de um bom trabalho, mas também a importância e significado daquele trabalho.

Segundo Moscovici (2005), o desenvolvimento profissional pode ser agrupado em três diferentes formas a serem explanadas pela organização. Tais formas incluem:

- I. Em nível individual, os desenvolvimentos interpessoal e intrapessoal caminham juntos, estudam-se a complexidade da motivação individual, o comportamento dentro do ambiente de trabalho, busca-se desenvolver conhecimento técnico e autoconhecimento;
- II. No nível grupal desenvolve-se as habilidades interpessoais e grupais, ou seja, explora-se os objetivos e motivações comuns ao grupo, comunicação, administração de conflitos, autoridade e liderança;
- III. Em nível organizacional, focalize-se na organização como um todo, trabalhando o desenvolvimento da equipe, feedback, motivações pessoais e organizacionais com uma visão macro dos objetivos a serem atingidos e conflitos a serem sanados.

Torna-se vivível nos estudos supracitados como o treinamento pode trazer um grande retorno para o profissional e para a empresa, pois um profissional bem qualificado terá motivação maior e o seu resultado na execução das tarefas apresentará maior produtividade. A aprendizagem é um processo e capacidade de lidar e usar o conhecimento, que ocorre como resultado da prática e da experiência crítica, produzindo mudanças relativas no comportamento.

2.2 Etapas do treinamento

Segundo Chiavenato (2010) os principais objetivos do treinamento são (a) preparar as pessoas para a execução imediata das diversas tarefas peculiares às

organizações e (b) dar oportunidade para o contínuo desenvolvimento pessoal, não apenas no cargo atualmente ocupado, mas também em outros que o indivíduo possa vir a exercer.

Ao se contratar um colaborado para uma empresa deve-se ter todo esse procedimento em perspectiva, para que assim as expectativas sejam correspondidas e os resultados sejam positivos. Conforme já fora anteriormente enfatizado, o treinamento é um processo cíclico e contínuo composto por quatro etapas que, de acordo com Chiavenato (2010), incluem

- Definir as necessidades - levantamento das necessidades ou carências a serem atendidas. Tais necessidades podem ser passadas, presentes ou futuras;
- Plano de treinamento - elaboração de projeto de programa de treinamento para atender as necessidades diagnosticadas;
- Execução/ implementação - a execução e condução do programa de treinamento;
- Avaliação dos resultados - a verificação dos resultados obtidos através do treinamento.

Essas etapas, quando seguidas eficientemente, podem atrair inúmeros benefícios para organização. Todo processo de treinamento resulta em fatores que aperfeiçoam as competências e habilidades dos indivíduos e, conseqüentemente, atrai o sucesso e desenvolvimento para a empresa. A norma objetiva orienta a empresa a identificar quando o treinamento é necessário, bem como projetar, executar e analisar os resultados. Seguir essas diretrizes ainda contribui para que a empresa possa verificar se o procedimento adotado tem sido eficaz e, caso seja necessário, faça as melhorias específicas e adequadas.

Gil (2001) ressalta que para se prepararem para os desafios da inovação e da concorrência, as empresas necessitam de pessoas ágeis, competentes, empreendedoras e dispostas a riscos. Sendo assim, a empresa, requer muito mais do que pessoas treinadas, precisa-se de pessoas engajadas no processo como um todo. Pessoas com objetivos claros vão mais longe, pois uma série de fatores fazem com que os resultados cheguem com mais rapidez, sendo a constância no objetivo um fator primordial.

Sendo assim, seguir as etapas propostas por Chiavenato (2010) irá fazer com que o objetivo seja alcançado sem que se comprometa o resultado final da ação. Já França (2011) diz que os processos e as atividades de treinamento devem atuar de forma integrada com os órgãos e atividades da área de recursos humanos. As outras áreas que França (2011) cita incluem recrutamento e seleção, acompanhamento e avaliação, administração de cargos e remuneração, controle pessoal e administração.

2.3 Razões pelas quais se deve investir no treinamento

Equipes preparadas são capazes de conquistar altos índices de desempenho, alterando significativamente a produtividade das operações. O treinamento tem o poder transformador levando equipes e gestores a um ou outro patamar de atuação através do conhecimento. Colaboradores capacitados são responsáveis pelo progresso de indicadores importantes, como qualidade das entregas, obediência aos cronogramas, incidência de falhas, satisfação dos clientes, volumes de vendas e faturamento.

Segundo Werther Jr e Davis (1983), através do treinamento dentro das organizações, obtêm-se inúmeros benefícios que incluem: maior rentabilidade, melhoria no conhecimento e execução dos cargos em todos os níveis de uma hierarquia, melhoria da autoestima dos colaboradores, ajuda os trabalhadores a se identificarem com as metas da organização, cria uma melhor imagem da empresa, proporciona melhoria no relacionamento entre chefe e subordinados, ajuda na tomada consciente de decisões e soluções de problemas efetivos, ajuda no desenvolvimento para a promoção do trabalho interno, aumenta a produtividade qualidade do trabalho, ajuda os empregados a se adaptarem melhor às mudanças, auxilia no tratamento de conflitos e na melhoria da comunicação, além de promover a redução dos custos de consultoria externa por utilizar consultoria interna competitiva. Uma organização é como se fosse uma engrenagem de um carro, uma peça depende da outra, quando uma peça não funciona corretamente deve haver uma adequação para que volte a funcionar com constância; assim é uma organização, pois quando um dos colaboradores não está desempenhando corretamente sua função, deve haver uma adequação e isso poderá contribuir para que os objetivos sejam alinhados e, por fim, alcançados.

2.4 Resultados obtidos com o treinamento

Masson (2015) aponta em seus estudos que cada colaborador, por sua vez, precisa conscientizar-se de que é parte indispensável do negócio da empresa. Desta forma, deve estar sempre atento às novas tendências, utilizando o conhecimento adquirido através do treinamento como ferramentas que o auxiliam na realização do seu trabalho. Os colaboradores não devem se sentir insubstituíveis, pois todo processo humano dentro da organização é como se fosse um quebra-cabeças, deixando evidente que a base para o crescimento da empresa é a forma através da qual ela é gerida.

É imprescindível compreender que o treinamento não é um gasto, mas sim um investimento já que, se for bem executado, é possível tornar o colaborador mais produtivo e eficiente, o que resultará em ganhos consideráveis para a empresa. O estudo apresentado neste artigo foi concentrado em uma empresa no ramo de “esportivo e saúde” e foram apontados os principais benefícios relacionados à melhoria na qualidade do trabalho, foco da equipe, melhor desenvolvimento pessoal, comunicabilidade, melhoria no atendimento ao cliente, melhor forma de demandar ações e resultados dos funcionários. O controle e a liderança da gestão em demandar tem melhorado constantemente, tornando uma via de mão dupla, pois quando se cobra algo do seu colaborador deve haver ferramentas para que o mesmo possa atender à demanda com eficiência e uma destas ferramentas seria o “treinamento”, foco desta análise. O processo de rotatividade no mercado hoje é muito grande, portanto, cada instituição tem uma metodologia de trabalho e, sendo assim, ao se contratar um novo funcionário, ele deve passar por um processo de treinamento, pois isso ajuda a mostrar como funciona seu novo campo de atuação.

Treinamento, segundo Chiavenato (2005), é um termo que pode ter diferentes significados conforme o autor, alguns especialistas na área de Recursos Humanos, doravante RH, consideravam o treinamento como uma maneira de adequar cada pessoa a seu cargo de modo que o funcionário seja “moldado” conforme a necessidade da empresa. No entanto, esta visão não é mais considerada como completa e absoluta, sendo o treinamento visto como um meio para melhorar o desempenho de uma pessoa dentro de sua função. O

treinamento precisa estar claro de maneiras distintas, servindo de base para um desenvolvimento contínuo capaz de motivar e transformar ações em resultados.

3 Estudo de caso

Em 2013 foi inaugurada, na cidade de Riacho de Santana, no interior da Bahia, a academia *BodyLight*, cujo principal objetivo era oferecer uma melhor qualidade de vida para a população riachense, que contabiliza cerca 35 mil habitantes. Um grupo de amigos se uniu para iniciar esse projeto, dando os primeiros passos. Para isso, foi necessário um planejamento inicial, que resultou na inauguração da supracitada academia. Mas toda organização requer, além do planejamento inicial, uma organização, direção e controle para que ela funcione de forma correta e siga em frente.

Pelo fato de ter feito parte do corpo administrativo da instituição em análise entre 2015 e 2018, a técnica de coleta de dados utilizados na análise baseia-se em análise dos documentos, principalmente resultados financeiros, mas sobretudo na observação do contexto em questão. Sendo assim, atitudes, reações, comentários, sejam eles de alunos ou funcionários, foram levados em consideração. Todos esses elementos foram colocados em conjunto e somados aos baixos resultados financeiros. A pesquisa se mostra qualitativa no sentido de identificar incongruências, problemas e traçar soluções. A forma de resolução do problema se insere no âmbito da pesquisa-ação, muito usada em meios educacionais, cujo ciclo envolve identificar, planejar, implementar e avaliar os resultados das mudanças implementadas (TRIPP, 2005).

Ao longo da pesquisa foi possível identificar que os métodos administrativos eram falhos e a gestão engessada com conceitos não utilizados. Havia muitos projetos e pouca ação, sendo que a equipe não estava engajada para que tais projetos pudessem se efetivar. Já os métodos administrativos eram poucos praticados e isso se devia às falhas no ato da contratação. Por estar localizada em uma cidade do interior e o contato entre as pessoas ser muito próximo, ficou visível que havia algum empecilho, que dificultava o crescimento da pequena empresa. Sendo que um dos problemas estava no fato de o olhar sobre a empresa não estar com foco comercial ajustado, mas sim com vínculos de amizade, deixando os

negócios à parte. Nessa perspectiva, a contratação era realizada pela amizade, não sendo utilizado nenhum método de treinamento no ato de contratação. A pequena empresa possuía três recepcionistas, três auxiliares de limpeza, seis educadores físicos, um fisioterapeuta e um professor de Taekwondo, tornando visível que, apesar de ser uma pequena empresa, se fazia necessário o treinamento profissional para que a mão de obra tivesse bom desempenho e retorno satisfatório. O treinamento teria ainda o papel de mostrar a importância de cada profissional no contexto da empresa, conforme salienta Masson (2005). Por outro lado, Werther Jr e Davis (1983) acrescentam que, através do treinamento dentro das organizações obtêm-se inúmeros benefícios que vão desde maior rentabilidade até a redução dos custos com consultoria externa.

A gestão se mostrou falha em diversos aspectos, dentre eles destaca-se o supracitado treinamento que poderia ser usado conforme salientado por Werther Jr e Davis (1983) e através das etapas propostas por Chiavenato (2010). O treinamento serviria para respaldar o gestor e facilitar que estratégias e métodos fossem colocados em prática. Uma estrutura de sucesso deve estar em sintonia com os passos da administração na busca de resultados visíveis e do caminho a ser trilhado.

Em primeiro lugar, definiu-se um cronograma de intervenção que incluía as seguintes etapas e fases:

ATIVIDADE Ano 2018	1ª ETAPA 01/10/2018	2ª ETAPA 15/10/2018	3ª ETAPA 30/11/2018
Apresentação da nova gestão	X		
O que foi feito, reunião com toda equipe apontando na nova forma de gerir, as mudanças que iriam ocorrer e qual o impacto disso dentro e fora da organização.		X	
Mudança no quadro de funcionários		X	
Resultados obtidos, melhoras no rendimento profissional e aumento de clientes para empresa. Pesquisa de satisfação.			X

Quadro 1 - Cronograma – Implementação da nova gestão.

Dentre as mudanças ficou instituída a presença física do gestor que, anteriormente, não atuava fisicamente, pois ele tinha outras tarefas que o impedia de estar presente todos os dias. Uma nova gestão assumiu e novas ferramentas foram

implementadas para que as mudanças fossem efetivas, sendo sentida pelos profissionais e, também, pelos clientes. A necessidade da presença do gestor na instituição nos remete a Gil (2001) ressaltando que para se prepararem para os desafios da inovação e da concorrência, as empresas necessitam de pessoas ágeis, competentes, empreendedoras e, sobretudo, disponíveis e dispostas a riscos.

Assim, em outubro de 2018, foi apresentada uma nova equipe de dois gestores que assumiriam a nova gestão da empresa e o primeiro passo foi uma reunião com todos os colaboradores onde foi apresentado um plano de gestão para os próximos meses da organização. Primeiro, eles apresentaram uma base que incluía: redução nos gastos, corte de funcionários e o controle de qualidade dos serviços prestados à população. Outra mudança implementada está relacionada com o controle de entrada e saída dos funcionários na empresa e a forma de demanda. A catraca passou a ter um controle mais rigoroso, que incluía o controle de horários e a forma de abordagem dos funcionários, além de determinar formas para que os mesmos pudessem seguir no novo ritmo, trazendo resultados visíveis e satisfatórios para a empresa. Neste sentido, treinamento, segundo Chiavenato (2005), é visto como um meio para melhorar o desempenho de uma pessoa dentro de sua função. No entanto, a falha de gestão em análise, pode ser corrigida em tempo, demonstrando o quanto um treinamento de pessoas na organização é de suma importância para que a empresa não se desequilibre ao longo da sua gestão e obtenção dos resultados.

Após as medidas internas, passou-se às medidas externas, que incluíam os clientes e os serviços prestados à população. Sendo assim, foram disponibilizadas formas de indicar aos clientes as mudanças em curso e como elas poderiam beneficiar os usuários. Num processo que visava maior eficiência através da reestruturação da empresa:

Comunicado

A academia BodyLight comunica a todos os seus clientes, a mudança no seu quadro diretório, afim de melhorar o atendimento e a prestação dos serviços por ela oferecidos.

Comunicamos a todos os Bolsistas, Clientes inadimplentes e outros com condições especiais que procurem a recepção afim de regularizar as suas situações.

Informamos que após o dia primeiro a catraca será minuciosamente controlada pois a reestruturação da recepção e organização dos vencimentos estão diretamente ligadas as nossas novas diretrizes de política interna e controle de qualidade.

Agradecemos a compreensão e apoio de todos.



Atenciosamente;

Fábio Benner e Thalison.

Pela análise do informativo detecta-se, em primeiro lugar, a importância de duas palavras no contexto descrito: mudança e melhorar. A mudança promovida na administração da empresa irá levar os clientes a benefícios que contemplam a prestação de serviços. Por outro lado, o mesmo comunicado enfatiza que os clientes inadimplentes devem procurar “a recepção afim de regularizar as suas situações”. A questão do controle da catraca também é destacada no comunicado, que finaliza informando que há “novas diretrizes de política interna e controle de qualidade”. Pela análise do comunicado emitido pela academia, observa-se um movimento circular que envolve diferentes fatores e que colocar a qualidade dos serviços prestados aos clientes no centro do processo, podendo ser representado da seguinte forma:



Fonte: autores

É visível que a gestão é fator de suma importância para qualquer organização e, a partir de mudanças, uma nova gestão pode ser mais cautelosa e visionária no processo administrativo, tornando os parâmetros e objetivos mais claros e definidos e levando uma empresa a melhores resultados em todos os aspectos.

No estudo de caso acima, reuniões entre os funcionários passaram a ser feitas com mais regularidade, levando a uma prestação de serviços mais eficaz para os clientes. Já os funcionários estão mais comprometidos e se aperfeiçoando cada vez mais, provando que as técnicas de gestão empresarial são essenciais no mundo corporativo e facilitam o cotidiano de gestores levando a um aumento na produtividade e, conseqüentemente, nas receitas.

Considerações finais

Portanto, a capacitação de pessoal nas empresas é de suma importância para obter sucesso, o ser humano é um ser mutável, que aprende continuamente, sendo o ponto chave para a empresa. Saber utilizar adequadamente a ferramenta “treinamento” pode trazer grandes benefícios ao empregador e ao empregado, pois o investimento na qualificação gera a satisfação em colaborar e estes podem ser fatores determinantes no crescimento profissional e, conseqüentemente, para o sucesso da organização.

O treinamento e o desenvolvimento de pessoal nas organizações deve ser uma atitude contínua da empresa a ser utilizado como meio estratégico para a empresa, benefícios qualitativos e quantitativos.

E com isso cabe-se destacar a importância e mostrar os resultados advindos da capacitação, onde os colaboradores irão compreender os valores, a filosofia e as políticas da empresa e isso serve de auxílio no desempenho dos serviços para que tudo seja realizado de acordo com as diretrizes propostas. Diante disso, o funcionário que passa por um treinamento está apto a exercer com mais qualidade as atividades diárias, já que possui um conhecimento mais aprofundado sobre sua área de atuação, gerando ganho para todos.

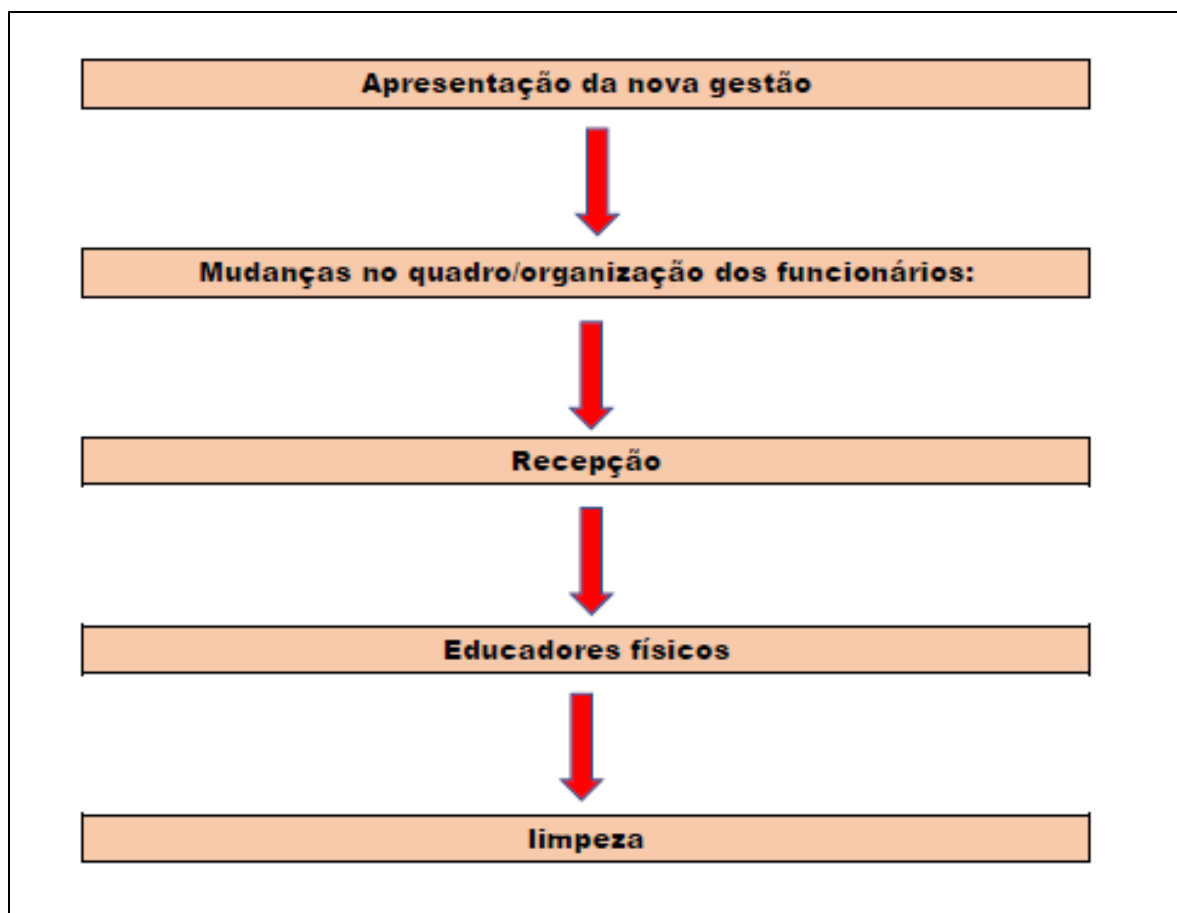
Após a investigação e pesquisa realizada, a empresa passou a utilizar essa metodologia e teve resultados positivos melhorando a eficiência dos seus colaboradores, aumentando a produtividade e melhor gerindo o seu espaço.

O estudo aqui apresentado foi desenvolvido em uma pequena empresa privada, mas vale ressaltar que todas as etapas e a importância do treinamento e seu poder em aperfeiçoar, motivar e trazer resultados positivos, podem ser aplicados à administração e gestão de instituições públicas.

REFERÊNCIAS

- Chiavenato, I. *Administração de Recursos Humanos: fundamentos básicos*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1936.
- _____. *Gestão de Pessoas*. 5ªed. São Paulo: Campus, 2000.
- _____. *Gerenciando pessoas* 2 ed. São Paulo: Makron Books 1994.
- _____. *Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal: como agregar talentos à empresa*. 7 ed., Barueri, SP.: Manole, 2009.
- _____. *Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*.3 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- _____. *Gerenciamento com as pessoas: Transformando o executivo em um excelente gestor de pessoas*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- FRANÇA, A. L. *Práticas de Recursos Humanos – PRH: Conceitos, ferramentas e procedimento* 1 ed. São Paulo, Atlas 2011.
- GIL, A.C. *Gestão de Pessoas. Enfoque nos papéis profissionais*. São Paulo: Atlas, 2001.
- MARRAS, J. P. *Administração de Recursos Humanos do Operacional ao Estratégico* 14 ed. São Paulo: Saraiva 2011.
- MASSON, D. B. *A importância de investir em treinamento*. 2015. Disponível: <http://www.mascaropessoas.com.br/artigo/a-importancia-de-investir-em-treinamento.html> acesso: 12-08-2019.
- MILKOVICH, G. T; BOUDREAU, J. W. *Administração de Recursos Humanos*. São Paulo: Atlas, 2010.
- MOSCOVICI, F. *Desenvolvimento interpessoal: Treinamento em grupo* 15ª ed. Rio de janeiro, José Olympio, 2005.
- TRIPP, D. *Pesquisa-ação: uma introdução metodológica*. Educ. Pesquisa. [online]. 2005, vol.31, n.3, pp.443-466.
- WERTHER JUNIOR, W.; DAVIS, K. *Administração de pessoal e recursos humanos*. São Paulo: McGraw-Hill, 1983.
- WULF, K. *Tecnologias multiplicam as formas de aprendizado*. In. RH em Síntese, Nº 18, set/out: 1998.

ANEXOS – plano de mudança usado/seguido pela nova gestão em 2018.



Fonte: adaptado autores

- I. Foram apresentados dois novos gestores que assumiram responsabilidade sobre a empresa, para que pudessem atuar da melhor forma possível afim de melhorar os resultados da empresa.
- II. Mudança no quadro de funcionários.
- III. Foi feita uma reaplicação no treinamento onde foram apresentados para cada função as suas atividades e como deveriam ser aplicada no dia a dia para que os resultados fossem alcançados. As áreas incluídas no treinamento foram:
 - a.Recepção: cuja ênfase foi em “atender bem para atender sempre”, fixação e comprometimento no horário certo da academia, pontualidade, forma de abordagem, controle externo, regularização da catraca.
 - b.Educadores físicos: foi enfatizado que eles poderiam ser mais mais proativos, melhorar a abordagem com os alunos, incentivar a obtenção dos resultados e ser mais dinâmicos.
 - c. Limpeza: deveriam de manter sempre limpo ambiente e serem mas detalhistas.