

# **A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DE TREINAMENTOS EM UMA INDÚSTRIA DE PAPEL E CELULOSE**

Fabiano Cleres Souza Sutil<sup>1</sup>

José Correia Gonçalves<sup>2</sup>

## **RESUMO**

Este artigo irá abordar como tema principal a importância do conhecimento e suas vantagens de desenvolver e treinar a equipe de trabalho tornando-os capacitados. O treinamento é uma importante ferramenta para as empresas, pois colabora para o desenvolvimento de habilidades intelectuais e mecânicas dos funcionários, ao ver que a aprendizagem efetua mudanças no comportamento das pessoas, o que origina novos hábitos, conhecimentos e destrezas que auxiliam na resolução de problemas. A finalidade deste trabalho é demonstrar que a gestão de treinamento, quando planejada, bem gerida e feita de forma contínua, pode trazer grande retorno para o colaborador e também para a empresa. Desta forma, o objetivo deste trabalho foi avaliar consequências da gestão e do processo de treinamento dentro da indústria de celulose e papel. Portanto, o objeto de estudo deste trabalho foi a gestão de treinamentos dentro de uma indústria de celulose e papel. Os principais resultados deste artigo indicaram problemas relacionados a ausência de treinamento rotineiro, protocolos de treinamento, instrutor capacitado e perdas no processo produtivo. Com intuito de demonstrar e analisar as falhas encontradas foi realizado um estudo como demonstra o artigo. Como metodologia, foram realizadas pesquisas bibliográficas, entrevistas informais, pesquisas com colaboradores experientes na empresa, acompanhamento no dia-a-dia de trabalho e observações *in loco*.

Palavras-chave: Treinamento. Desenvolvimento. Produção.

## **THE IMPORTANCE OF TRAINING MANAGEMENT IN A PAPER AND CELLULOSE INDUSTRY**

---

<sup>1</sup> Acadêmico do Curso de Administração, 8ª fase do Centro Universitário UNIFACVEST.

<sup>2</sup> Graduado em Administração, Especialização em Economia de Empresas, Mestre em Economia área de concentração Economia Industrial, Doutor em Ciências Sociais área de concentração Relações Internacionais. Coordenador do Curso de Administração, Prof. das disciplinas de Administração de Projetos, Instrumento de Análise Administrativa, Empreendedorismo e Orientador do Trabalho de Conclusão do Curso de Administração do Centro Universitário UNIFACVEST.

## ABSTRACT

This article will approach as its main subject, the importance of the knowledge and the advantages of developing and training the work team making them capacitated. Training is an important tool for the companies because it helps on the development of intellectual and mechanical skills on the employees, by seeing that learning makes changes on people's behavior, producing new habits, knowledge and dexterities which help on solving problems. The objective of this paper is to show that training management, when planned, well managed and made in a continuous way, may bring great benefits for the employees and the company too. This way, this paper's goal was to evaluate the consequences of management and the process of training inside the paper and cellulose industry. Therefore, the study object for this paper was the training management inside a paper and cellulose industry. The main results showed problems related to the absence of routine training, training protocols, capacitated instructor and losses on the production process. Aiming to show and analyze the flaws found, the study was made as this article shows. As of methodology, we made bibliographical researches, informal interviews, research with experienced employees, day by day work accompaniments and *in loco* observations.

Key words: Training. Development. Production.

## 1 INTRODUÇÃO

A realização de treinamentos é essencial para que colaboradores de uma empresa realizem qualquer atividade, entendendo que são necessários conhecimentos técnicos que os ajudem na obtenção de um bom desempenho ao realizarem sua atividade. Para que isso ocorra, as organizações devem investir e desenvolver setores que gerenciem os treinamentos e acompanhe seu desenvolvimento e suas necessidades, ao ver que é de suma importância que se tenha colaboradores treinados e capacitados para o ideal funcionamento da empresa, podendo desempenhar atividades com qualidade e de forma satisfatória, evitando, assim, a rotatividade dentro da organização

O tema escolhido para este artigo é atual e demonstra que o gerenciamento de treinamentos é um setor importante dentro da empresa, pois ela precisa conhecer e saber identificar as falhas relacionadas à necessidade de desenvolver, treinar e capacitar pessoas.

Portanto, é vital que a gestão planeje treinamentos para que os funcionários utilizem suas potencialidades, seus talentos, além de oferecer melhores condições de trabalho, buscando identificar o seu diferencial competitivo dentro da indústria.

Entende-se que a área de treinamento é a responsável pelo processo de preparação e desenvolvimento de pessoas, para o bom desenvolvimento. Por isso, gestores devem sempre ater-se em observar esse setor como forma de investimento, em proporcionar o desenvolvimento necessário para que sua indústria se aperfeiçoe e cresça juntamente com seus colaboradores, desenvolvendo-os e qualificando-os sempre em busca de novas metas e resultados positivos.

Diante ao que foi abordado, o objetivo geral deste estudo será a gestão de treinamentos dentro de uma indústria de celulose e papel, pois o aspecto técnico do treinamento deve se submeter a programações específicas de cada setor, treinando e encontrando dificuldades dos colaboradores no cotidiano de trabalho, na empresa em que o mesmo será aplicado, principalmente no que diz respeito ao conteúdo, aos resultados esperados, ao pessoal a ser treinado e à escolha do instrutor. Os objetivos específicos são: verificar como ocorre a gestão de treinamento dentro de uma indústria; avaliar quais os problemas ocasionados, ou não, pela falta de treinamento.

Como metodologias utilizadas no desenvolvimento do trabalho, foram feitas pesquisas bibliográficas, entrevistas informais, acompanhamento no dia-a-dia de trabalho, conversas com colaboradores e observações *in loco*. Foram realizadas análises das descrições sobre os problemas encontrados relacionados diretamente ou indiretamente ao treinamento.

Desse modo, são importantes estudos que avaliem a realização do treinamento e sua gestão dentro das empresas, ao ver que não é necessário apenas conhecer a organização, mas sim que as tarefas sejam executadas por um plano que seja posto em prática continuamente. Portanto, observa-se que há pouca possibilidade das indústrias se desenvolverem economicamente e, conseqüentemente, elevar o nível do conhecimento dos colaboradores sem aumentar as suas habilidades, sejam elas intelectuais ou técnicas. Isso demonstra que é necessário aumentar a capacitação dos funcionários, o que só ocorrerá por meio de treinamentos.

O presente artigo irá abordar em sua estrutura, inicialmente, o referencial teórico, que buscará na literatura conceitos e abordagens de diferentes autores da área de gestão de treinamento, para que o tema em questão seja compreendido e aplicável para a empresa em estudo. Em seguida, no capítulo sobre o tema ou problema, será abordada uma caracterização da indústria em análise, retratando brevemente seu histórico e os principais problemas

encontrados ao longo desta pesquisa. Após, virá o capítulo da análise teórica e comparativa do tema ou problema, onde serão retratados os problemas que foram observados e sugestões que irão ajudar solucionar ou melhorar os mesmos.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

Atualmente, a cada dia que passa, mais empresas ingressam no mercado e mais empreendedores tentam e precisam inovar para obter sucesso. À vista disso, o treinamento é vital para o colaborador. Para Araújo; Garcia (2009, p. 56): “O treinamento é um processo de aprendizagem voltado para o condicionamento de pessoas, ou seja, para a execução de tarefas. Trata-se de uma ação voltada ao crescimento do indivíduo em nível de conhecimento.”

O treinamento não é somente a aprendizagem da execução de atividades. Dutra (2014, p. 42) destaca que o treinamento: “É um processo de assimilação cultural em curto prazo que objetiva repassar ou atualizar conhecimento, habilidade ou atitudes relacionadas diretamente à execução de tarefas ou à sua otimização no trabalho.”

Assim, entende-se o processo de treinamento dentro de uma empresa torna-se essencial, pois, segundo Tachizawa (2015, p. 13), o treinamento desenvolve habilidades: “Para a execução imediata da tarefa organizacional solicitada, contribuindo para o desenvolvimento pessoal, não apenas para o cargo ocupado, mas também em outras que o indivíduo possa vir a exercer, assim, gerando pessoas comprometidas e capacitadas.”

Dessa forma, a característica de uma gestão para treinamentos de sucesso irá envolver o que enfatizam Farah; Cavalcanti; Marcondes (2008, p. 13):

A exploração de oportunidades independente dos recursos disponíveis, que pode ser posta em prática a partir das seis dimensões da prática de negócios: orientação estratégica, comprometimento com a oportunidade, comprometimento dos recursos, controle sobre recursos, estrutura administrativa e filosofia de recompensas.

Para as organizações que não queiram criar setores específicos para gerir treinamentos, estas podem determinar ao setor de Recursos Humanos, que tem papel fundamental na gestão das organizações, a responsabilidade pela gestão dos treinamentos. Isto pode ocorrer como observado por Dessler (2003, p. 2):

A administração de recursos humanos (ARH), refere-se às pessoas e às políticas necessárias para conduzir os aspectos relacionados às pessoas no trabalho de gerenciamento, especificamente à contratação, ao treinamento, à avaliação, à remuneração e ao aperfeiçoamento de um ambiente bom e seguro aos funcionários da empresa.

De acordo com a citação supracitada, o setor de Recursos Humanos pode atuar de forma simultânea e conjunta com os demais departamentos, e, assim, realizar a gestão dos

treinamentos para que apliquem da melhor forma as capacitações necessárias a cada setor. França (2011, p. 88) afirma que: “Os processos e as atividades de treinamento devem atuar de forma integrada com os outros órgãos e atividades da área de Recursos Humanos, que se relacionem com o treinamento.”

Um modelo ideal para o processo de gestão de treinamento deve envolver todos os funcionários da empresa, desde aqueles de apoio, até ao alto escalão administrativo, assim como determina Dalfovo (2004, p. 19), um modelo de gestão de pessoas se manifestaria como: “O uso eficaz da informação nas organizações passa a ser um patrimônio, que é considerado um fator chave para o sucesso das organizações.”

Dessa forma, cada pessoa dentro da empresa estará conectada com um mesmo objetivo, aumentando as chances de a mesma alcançar o que almeja. Marras (2005, p. 17) é enfático ao dizer que: “O treinamento é um processo que visa desenvolver nas pessoas conhecimentos e habilidades técnicas de curto prazo, capacitando os colaboradores de modo que atendam às necessidades imediatas das organizações.”

Enfatiza-se que o treinamento é o diferencial dentro da empresa, posto que uma de suas finalidades é aperfeiçoar e aprimorar o potencial das pessoas, fazendo surgir a capacidade no colaborador de ser independente e ter autonomia para a analisar e resolver problemas. Com isso, o treinamento passa a não ser mais visto como despesa, mas como um poderoso investimento.

Para Kanapik (2008, p. 15): “As pessoas são alicerces da organização e utilizam suas habilidades, capacidades, experiências e conhecimentos como ferramentas para conseguir novos recursos e alcançar os resultados esperados pela empresa.” Isto quer dizer que os funcionários serão capazes de criar autonomia para soluções de problemas e, assim, ajudarem no progresso da empresa.

Porém, diferentemente do que muitos gestores pensam, e que deve ficar muito claro, é que o treinamento nem sempre consiste em reunir pessoas em salas de aulas, como expositores e apostilas, mas, sim, conforme Ribeiro destaca (2018, p. 23), isso deve: “Acontecer no dia a dia do trabalho, pela observação de um serviço, pela demonstração da execução de uma tarefa, por uma visita técnica ou por uma reunião com funcionários.”

Os modelos de planejamento estratégico da capacitação devem envolver várias etapas que apresentem como premissas básicas, metodologias próprias de cada setor produtivo da empresa. Entretanto, o que distingue o sucesso de cada metodologia é a capacidade da implementação do plano, o que requer pessoas identificadas e comprometidas com o processo de mudança organizacional.

Nesse contexto, Silveira Júnior; Vivacqua (1999, p. 87) enfatizam que:

O principal produto de um planejamento estratégico desenvolvido com a utilização de uma metodologia participativa não é o plano estratégico, mas a mudança organizacional proporcionada pelo processo. A organização passa de um patamar de resistência à mudança para um estágio de ansiedade e abertura às mudanças que estão por vir com a implementação do plano. Essa é a grande mudança promovida pelo planejamento estratégico.

Percebe-se, então, que em um processo de treinamento e gestão é um conjunto de fatores, como enfatiza Abbad et al (2012, p. 34) que o: “Desenvolvimento e a educação precisam ser concebidos pelas organizações como um sistema integrado por subsistemas que realizam avaliações antes e depois, que efetuam seu planejamento e execução e que mantêm entre si um constante fluxo de informações.”

Todo este processo precisa estar atrelado à área de TD&E (Treinamento, Desenvolvimento e Educação), como determina Borges-Andrade; Abbad; Mourão (2006, p. 16), em que irá: “Compreender o estudo de ações educacionais que possuem o intuito de propiciar oportunidades de aprendizagem aos integrantes de uma organização visando obter melhorias em seus desempenhos.” Isto se caracteriza como estratégias da empresa para a manutenção da competitividade no mercado através do investimento na qualificação de pessoal e no desenvolvimento de competências.

Dentro dos processos de treinamento, para sucesso do processo, o gestor deve fazer com que os trabalhadores tenham visão da carreira, como objetiva Dutra (2010, p. 64): “Os indivíduos são impelidos a um processo de aprendizagem contínua, uma vez que o trabalhador precisa desenvolver a habilidade de aprender, adquirir novas competências e de lidar com as novas demandas do ambiente.”

Assim, todo este processo deve fazer uso da informação que são repassadas de modo que possam resolver problemas, tomar decisões e responder perguntas. Perguntas estas que são definidas por Choo (2003, p. 107):

Quais as competências dos colaboradores (status atual)? Como avaliar estas competências? Estas competências estão de acordo com as competências desejadas pela organização? Que medidas a organização deve tomar para ajustar estas competências? Para cada pergunta existe uma informação/resposta que, após seu processamento, se transformará numa “informação-como-conhecimento” dentro do usuário desta informação.

Em outras palavras, os funcionários passaram a ser, além de colaboradores, parceiros das organizações. É nesta visão que a gestão das pessoas se faz tão importante no cenário atual, e para mensurar o rendimento dos funcionários, faz-se necessária a gestão de desempenho que pode ocorrer pelo RH, como enfatiza Ribeiro (2018, p. 13):

O departamento de Recursos Humanos (RH), desta forma, pode assessorar os demais setores na elaboração do plano de negócios, ajudando-o a estabelecer

objetivos que estejam alinhados com o plano de negócios da empresa, pois nenhuma organização pode atuar no mercado sem um plano, roteiro ou guia diretivo para suas atividades, abrangendo mercado, produtos e serviços, projetos, equipe e objetivos, enfim, tudo definido com bastante clareza para nortear a ação da organização na área.

Dessa forma, precisa-se observar as ações de treinamento e de desenvolvimento, como observa Ávila; Stecca (2015, p. 12), como: “Um dos papéis centrais no sistema de recursos humanos em contextos organizacionais, pois seus impactos são essenciais tanto para a interação indivíduo-trabalho, quanto para relações entre a empresa e seus contextos.”

Todavia, devido as grandes mudanças organizacionais que vem ocorrendo no mundo, tornou-se necessário investir no capital intelectual da organização, pois, como Brandão (2012, p. 26) indica: “As empresas devam buscar treinar e desenvolver seus colaboradores, a fim de aperfeiçoar e desenvolver habilidades relacionadas aos cargos que ocupam e também ao crescimento individual.”

Destaca-se a importância de que empresas realizem treinamentos constantemente, sendo este um plano que deve ser habitualmente posto em prática, pois não há possibilidade de um desenvolvimento econômico dentro da instituição empresarial sem que haja melhoramento nas habilidades intelectuais e técnicas de cada colaborador. Logo, aumentar a capacitação pessoal de cada funcionário é função primordial deste processo.

### **3 O CAPÍTULO REFERENTE AO TEMA OU PROBLEMA**

A empresa em análise foi Klabin Irmãos e Cia, fundada no ano de 1899, em São Paulo, por Maurício Klabin, Salomão Klabin, Hessel Klabin e Miguel Lafer.

Atualmente, a corporação possui 19 unidades industriais, uma na Argentina e as restantes distribuídas em oito estados do Brasil: Minas Gerais, Rio de Janeiro, Bahia, Pernambuco, São Paulo, Santa Catarina, Rio Grande do Sul, Paraná e Ceará.

Hoje, a organização é a maior produtora e exportadora de papéis do Brasil, líder nos mercados de papéis de embalagens e cartões para embalagens, embalagens de papelão ondulado e sacas industriais, atuando, também, no ramo da reciclagem, sendo a maior recicladora de papéis do país, além de produzir e comercializar madeira em toras. É reconhecida mundialmente como uma das mais fortes representantes da indústria brasileira, preocupada com a inovação e o desenvolvimento tecnológico para a fabricação integrada de madeira, celulose, papel e embalagens de papel.

Contando com a denominada Política de Sustentabilidade, são definidas sua missão e visão em um contexto corporativo em todas as unidades do grupo.

A unidade fabril estudada fica localizada em Otacílio Costa, Santa Catarina, a qual foi fundada em 1959, composta pela gerência da fábrica e gerência florestal, abaixo deles são as coordenações das respectivas áreas: MP'S, Fibras e Cavacos, Recuperação Química, Utilidades, Meio Ambiente, Desenvolvimento de Processo, Manutenção, Qualidade, Segurança, Gente e Gestão.

Seus principais fornecedores são CBC Caldeiras, Hbhemer, Solenis, Archroma, BASF, Albany, Voith, Valmet, Andritz, Florestal e madeireiras. Seu produto, o papel Kraft, é fornecido também ao mercado externo para: Estados Unidos, México, Chile e Europa, entre outros. Já seus principais concorrentes são as empresas no ramo de papel, celulose e embalagens: Mondi, Iguazu, Trombini e Tedesco, Suzano.

A partir das observações *in loco* foi verificado e levantado que, embora a empresa faça algum tipo de treinamento, falta capacitar de forma adequada seus profissionais, com alguns ajustes a serem feitos como:

- Treinamento rotineiro: há falta de treinamento com os colaboradores da empresa acerca de suas dificuldades enfrentadas no cotidiano, o que ocasiona atrasos no processo de produção.

- Protocolos de treinamento: a empresa deve dispor e produzir seus materiais, como protocolos, para que os treinamentos, de forma contínua, sigam uma linha de acordo com as necessidades da mesma. A falta disto prejudica o alcance dos objetivos definidos pela empresa.

- Instrutor capacitado: o processo de treinamento não deve ser enxergado como algo simplista dentro da empresa, pois a falta de um profissional qualificado para instruir os colaboradores resulta em malefícios, visto que o conhecimento é primordial para o funcionamento correto dentro do processo produtivo.

- Profissionais capacitados: a empresa, em maior parte, não dispõe de profissionais com conhecimento específico ou técnico para o desempenho adequado de sua função. Isso prejudica a cadeia produtiva, já que, por falta de conhecimento técnico, um equipamento pode ser danificado por manuseio inadequado, gerando gastos com ajustes e manutenção.

- Identificação de falhas: não há, constantemente, dentro da empresa, um profissional que identifique e analise se os problemas na cadeia produtiva são ocasionados em consequência de manuseio inadequado ou de equipamento que esteja em mau funcionamento. As consequências disto são desperdícios, perdas de materiais e gasto excessivo de energia.

- Perdas no processo produtivo: a organização não dispõe de um profissional capacitado, como um engenheiro de produção, que possa identificar e solucionar problemas no processo de produção, com isso, há perdas de produtos e gastos desnecessários de energia, por exemplo.

#### **4 O CAPÍTULO DA ANÁLISE TEÓRICA E COMPARATIVA DO TEMA OU PROBLEMA**

Sabe-se que o treinamento e a capacitação dos profissionais são os principais desafios para a empresa em análise. O que deve ser entendido, principalmente, é que o treinamento é uma responsabilidade organizacional tática, operacional e gerencial, na qual todos fazem sua parte, em que este setor se responsabilizará pelo apoio aos outros setores, fornecendo recursos, programas e assessoramento.

Nas palavras de Abbad; Meneses; Zerbini (2010, p. 15), este cenário: “Vem transformando a atuação das áreas de recursos humanos nas organizações brasileiras e, conseqüentemente, os setores responsáveis pela formação e qualificação de seus profissionais.”

Com isso, o primeiro problema observado na empresa em questão foi a falta de treinamento rotineiro. Para que isso seja solucionado, a empresa precisará incorporar o treinamento a sua jornada de trabalho. Ao fazer isso, irá ocorrer melhores rendimentos e otimização no processo de fabricação dos produtos, isso porque, rotineiramente, as dúvidas são sanadas e, assim, evita-se ao máximo erros que podem prejudicar o processo de produção dos produtos oferecidos pela empresa.

Em cargos específicos observou-se, ainda, que não se realiza aprimoramento de habilidades e competências individuais, tão pouco são feitas revisões periódicas das necessidades de treinamento. Devido às capacitações não serem frequentes e não abrangerem todos os colaboradores, ocorre quebra de maquinários e queda da produtividade, conseqüentemente acarretando danos financeiros à empresa analisada. Acerca destas perspectivas Guimarães; Cordeiro; Ferreira (2018, p. 228) enfatizam que:

O programa de treinamento precisa estar em sintonia com o planejamento estratégico da organização e necessita abordar de forma precisa: quem deve ser treinado, como deve ser treinado, em que treinar, por quem ser treinado, onde será treinado e quando será treinado, que, como e por que fazer a fim de atingir os objetivos do treinamento. Deve ser coeso e integrado. Pode ser realizado no próprio local da atividade ou em sala de aula. Inúmeros recursos pedagógicos podem ser utilizados para viabilizar o treinamento, além de inúmeras técnicas, que podem ser individuais, grupais ou ambas, dependendo da situação.

Ainda sobre isso, Lacombe (2005, p. 311) persiste em dizer que o treinamento posto em prática de forma rotineira e contínua traz benefícios para a indústria: “Sendo os recursos humanos os mais importantes em qualquer organização, a capacitação e a motivação da equipe são indispensáveis para que o trabalho seja executado com eficiência e eficácia.” Para Longenecker; Moore; Petty (1997, p. 453), é muito claro quais as finalidades de um treinamento e as consequências negativas caso este processo não seja posto em prática:

Uma finalidade óbvia do treinamento é preparar o novo recrutado para desempenhar as tarefas para as quais foi empregado. Há algumas posições na empresa, na indústria que não exigem treinamento. É raro o indivíduo que tem formação adequada ao se candidatar a um emprego. Se o empregador não conseguir fornecer treinamento, o novo empregado deve prosseguir por tentativa e erro, frequentemente perdendo tempo, materiais e dinheiro.

No entanto, não somente os treinamentos devem ocorrer constantemente na empresa em estudo, mas a mesma deve produzir seus protocolos. E em relação a isso, observou-se o segundo problema, que foi a falta de um protocolo a ser seguido para que a empresa em questão atinja seus objetivos. Por isso, sugere-se a criação de protocolos, em conjunto com um profissional especializado, a serem repassados a seus colaboradores, para que a empresa funcione da melhor maneira possível, evitando desperdício, seja de materiais, energia ou trabalho humano.

Por meio destes protocolos, o planejamento dos treinamentos torna-se mais coerente e munido de informações capazes de direcionar os objetivos e se alinhar à estratégia do empreendimento. Em suma, Chiavenato (2000, p. 508) faz questionamentos que direcionam para isso:

O levantamento de necessidades de treinamento deve fornecer as seguintes informações para que possa traçar a programação de treinamentos: O que deve ser ensinado? Quem deve aprender? Quando deve ser ensinado? Onde deve ser ensinado? Como se deve ensinar? Quem deve ensinar?

Para isso, Pearson criou algumas fases para que empresas e indústrias estejam em melhorias constantes, vale salientar que os treinamentos sempre devem estar direcionados ao seu público. Entender a necessidade do que deve ser ensinado e o que deve ser transmitido sempre envolve necessidade momentânea e um olhar para o futuro, segundo Pearson (2010, p. 150): “Envolve definir: o conteúdo do treinamento, o que será ensinado ou desenvolvido, o perfil do público, a que tipo de colaborador se dirige o treinamento e os métodos de treinamento como o conteúdo será trabalhado.”

Porém, para que um bom treinamento ocorra, necessita-se de profissionais capacitados. O terceiro problema observado na empresa analisada foi a falta de instrutor capacitado para repassar treinamentos adequados aos funcionários. Para Almeida (2006, p. 6), esses profissionais devem seguir uma linha, como: “Capacitar os profissionais para que atuem

alinhados às estratégias do negócio em cinco linhas específicas: consultoria educacional, educação continuada, ensino a distância, gestão de pessoas e treinamento empresarial.”

Não apenas a capacitação é considerada importante para o funcionamento correto dessa empresa, mas no processo de treinar deve haver, por parte de quem ministra o treinamento, motivação dos funcionários. Para Bergamini (2008, p. 11):

A motivação para o trabalho depende do significado que cada qual atribui a ele. Partindo sempre das expectativas individuais, acredita-se que a ligação do trabalhador com a empresa possa representar um elo natural. Assim sendo, já não faz mais sentido negar que, em condições favoráveis, cada um possa exercer com naturalidade seu poder criativo, atendendo seu próprio referencial de auto-identidade e auto-estima. Neste contexto, a motivação é considerada como um dinamismo interior.

O processo educacional deve buscar a eficiência do funcionário em suas atividades, utilizando métodos e técnicas apropriados, sendo o treinamento uma parte deste processo educativo do indivíduo. Nesse sentido, Carvalho (1997, p. 12) ressalta que: “A ênfase do processo de formação profissional é transmitir conhecimentos e habilidades tanto em sala de aula como no ambiente de trabalho. Nesse sentido, o treinamento é uma função intrínseca ao processo de trabalho e do desenvolvimento da empresa.”

A empresa em questão conseguirá sanar a falta de profissionais capacitados, o quarto problema identificado neste estudo, sendo necessário que sejam contratados funcionários com conhecimento técnico em determinados equipamentos, mantendo o treinamento para colaboradores mais novos. É de suma importância o conhecimento especializado dentro de cada empresa para que os equipamentos estejam em pleno funcionamento. Do contrário, a companhia desperdiçará dinheiro com máquinas danificadas devido a utilização inadequada.

Eboli (2004, p. 37) observa que o mercado e as empresas:

Exigem cada vez mais das pessoas, em todos os níveis hierárquicos, uma postura voltada ao autodesenvolvimento e à aprendizagem contínua. Para criar esse novo perfil as empresas precisarão implantar sistemas educacionais que privilegiem o desenvolvimento de atitudes, posturas e habilidades, e não apenas a aquisição de conhecimento técnico e instrumental.

O quinto problema observado na empresa foi a falta de identificação de falhas no processo produtivo. Como solução, a empresa deve dispor de um engenheiro de produção que possa averiguar continuamente a cadeia produtiva, trazendo, assim, economia financeira para a instituição, pois há desperdício financeiro e de energia com constantes manutenções. Tratando sobre isso, Juran; Gryna (1991, p. 14) informam sobre as consequências da falta de uma auditoria na cadeia produtiva de uma empresa:

Durante o processo produtivo ocorrem falhas e defeitos, o que requer a necessidade de implantar um processo de qualidade pensando sempre na satisfação do cliente. As deficiências de um produto podem aparecer na forma de atrasos na entrega, falhas em serviços, erros em faturas, sucata ou retrabalho e mudanças no projeto. Cada um

desses casos é o resultado de alguma deficiência em um produto ou processo. Todos causam transtornos aos clientes.

Resolver o problema descrito acima, conseqüentemente, resolverá prejuízos no processo produtivo, que foi o sexto revés observado neste estudo. Para que esse transtorno seja solucionado, indica-se, novamente, que a organização disponha de um profissional qualificado, como um engenheiro de produção. Com isso, será possível proporcionar economia e melhor rendimento para a organização, que poderá investir em melhoria de outros setores.

Sobre isso, Ghinato (2000, p. 3) indica que um profissional com conhecimentos técnicos consegue observar: “Atividades completamente desnecessárias que geram custo, não agregam valor e que, portanto, devem ser imediatamente eliminadas.”

Ainda assim, esse profissional irá coletar o máximo de informações e obter dados das aptidões que um colaborador ou equipe necessita ter para a melhoria de seu rendimento, em consonância com as estratégias da empresa, de modo que, segundo Chiavenato (2008, p. 371):

O processo de treinamento deve ser visualizado com cuidado. Na verdade, ele pode ser um círculo vicioso no sentido de zerar carências de treinamento e voltar ao estágio inicial. Em tempos de mudança e inovação, ele precisa ser acrescido de novas habilidades e competências para garantir a sobrevivência e competitividade para o futuro. Não basta repor. É preciso agregar valor continuamente.

Assim, com tudo o que foi descrito, para a empresa em questão, observa-se que os funcionários tendem a estagnar-se na realização de suas funções, além da evolução tecnológica, principalmente das máquinas. Com isso, a empresa pode ser afetada com a decadência na qualidade de seus produtos, podendo ter má visibilidade no mercado, retendo talentos e chegando até mesmo à falência. Por isso, indica-se que o principal foco seja no treinamento dos colaboradores, para que, constantemente, a empresa esteja se modernizando e qualificando seus funcionários.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Neste artigo foi abordado o processo de treinamento, que é um ato de capacitar os colaboradores para que desenvolvam habilidades técnicas, desempenhando, de maneira eficaz e com segurança, suas tarefas atendendo, assim, objetivos da indústria.

Esta pesquisa evidenciou que a empresa estudada possui o desenvolvimento de atividades educacionais, mas precisa aplicar esse processo de forma eficaz e contínua. Observou-se, ainda, a estagnação do conhecimento na realização de algumas funções, o que prejudica a evolução tecnológica, principalmente com relação ao maquinário. Com isso, a

organização precisa gerir de forma eficiente o treinamento para reter talentos, qualificando e capacitando seus funcionários, assegurando, assim, a modernização e a excelência dos produtos ofertados.

Portanto, o estudo possibilitou concluir que a organização deve executar de forma mais eficaz o treinamento de seus operários. Estima-se que isso trará resultados positivos, tanto para a organização, quanto para clientes e funcionários, tendo como objeto principal o treinamento atender as necessidades a qual a indústria requer. Entende-se também que, com a realização de treinamentos específicos para cargos, a organização irá dispor de profissionais cada vez mais atualizados e capacitados, já que, não somente máquinas novas, mas igualmente novas tecnologias fazem com que a indústria alcance o objetivo esperado.

Ante a isso, este estudo possibilitou demonstrar que o treinamento aos colaboradores são, certamente, uma forma de investimento para a organização em questão, mas vale a pena salientar que a indústria precisa gerir mais apropriadamente este processo, visando o que é importante para o seu negócio. Acima de tudo, a equipe precisa estar motivada para desenvolver mudanças dentro da organização. Com isso, indica-se que mais estudos possam ser feitos na área de gestão de treinamentos as quais verifiquem ainda mais os resultados promissores desse setor para os grandes ou pequenos negócios.

## REFERÊNCIAS

- ABBAD, G. S. et al. **Medias de avaliação em treinamento, desenvolvimento e educação**. 1. ed. Porto Alegre: Artmed, 2012.
- ABBAD, G.; MENESES, P.; ZERBINI, T. **Manual de treinamento organizacional**. Porto Alegre: Artmed, 2010.
- ALMEIDA, M. **Pedagogia empresarial: saberes, práticas e referências**. Rio de Janeiro: Brasport, 2006.
- ARAÚJO, L. C. G.; GARCIA, A. **Gestão de pessoas: estratégias e integração**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- ÁVILA, L. V.; STECCA, J. P. **Gestão de pessoas**. Santa Maria: Universidade Federal de Santa Maria, Colégio Politécnico; Rede e-Tec Brasil, 2015.
- BERGAMINI, C. W. **Motivação nas organizações**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- BORGES-ANDRADE, J. E.; ABBAD, G.; MOURÃO, L. (Org.). **Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas**. Porto Alegre: Artmed, 2006.

BRANDÃO, H. P. **Mapeamento de competências: métodos, técnicas e aplicações em gestão de pessoas.** São Paulo: Atlas, 2012.

CARVALHO, A. V. **Administração de recursos humanos.** Vol. 1. São Paulo: Pioneira, 1997.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

CHIAVENATO, I. **Recursos humanos.** 6. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

CHOO, C. W. **A organização do conhecimento: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões.** 2. ed. São Paulo: SENAC, 2003.

DALFOVO, O. **Sistemas de informação: estudos e casos: o uso da informação pelos administradores e executivos que obtêm vantagem competitiva.** Blumenau: Acadêmica, 2004.

DESSLER, G. **Administração de recursos humanos.** 2. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

DUTRA, A. **Gestão estratégica de pessoas: livro didático.** 2. ed. Palhoça: Unisul Virtual, 2014.

DUTRA, J. S. **Gestão de carreiras na empresa contemporânea.** São Paulo: Atlas, 2010.

EBOLI, M. **Educação corporativa no Brasil: mitos e verdades.** São Paulo: Gente, 2004.

FARAH, O. E.; CAVALCANTI, M.; MARCONDES, L. P. **Empreendedorismo estratégico: criação e gestão de pequenas empresas.** 2. ed. São Paulo: Cengage, 2008.

FRANÇA, A. C. L. **Práticas de recursos humanos - PRH: conceitos, ferramentas e procedimentos.** 1. ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

GHINATO, P. **Produção e competitividade: aplicações e inovações.** Recife: UFPE, 2000.

GUIMARÃES, A.; CORDEIRO, L.; FERREIRA, O. M. C. **Gestão de pessoas.** 3. ed. Curitiba: IESDE Brasil, 2018.

JURAN, J. M.; GRYNA, F. M. **Controle da qualidade: conceitos, políticas e filosofia da qualidade.** Vol. 1. São Paulo: Markron Books do Brasil, 1991.

KNAPIK, J. **Gestão de pessoas e talentos.** Curitiba: IBPEX, 2008.

LACOMBE, F. **Recursos humanos: princípios e tendências.** São Paulo: Saraiva, 2005.

LONGENECKER, J. G.; MOORE, C. W.; PETTY, J. W. **Administração de pequenas empresas.** São Paulo: Makron Books, 1997.

MARRAS, J. P. **Gestão de pessoas em empresas inovadoras.** São Paulo: Futura, 2005.

PEARSON. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2010.

RIBEIRO, A. L. **Gestão do treinamento de pessoas**. 1. ed. São Paulo: Saraiva Uni, 2018.

SILVEIRA JUNIOR, A.; VIVACQUA, G. **Planejamento estratégico como instrumento de mudança organizacional**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

TACHIZAWA, T. **Gestão com pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios**. 1. ed. São Paulo: FGV, 2015.