

CENTRO PAULA SOUZA
ESCOLA TÉCNICA PROFESSOR MASSUYUKI KAWANO
Técnico em Recursos Humanos

ALEX ZANINI FONTES
ANDRESSA GOMES
BEATRIZ GOMES
CLÁUDIO JOSÉ DE LIMA

**TREINAMENTO POR COMPETÊNCIA: análise dos benefícios da implantação
em organizações de pequeno porte**

Tupã-SP
2019

**ALEX ZANINI FONTES
ANDRESSA GOMES
BEATRIZ GOMES
CLÁUDIO JOSÉ DE LIMA**

**TREINAMENTO POR COMPETÊNCIA: análise dos benefícios da implantação
em organizações de pequeno porte**

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao Curso Técnico de Recursos Humanos da ETEC Prof. Massuyuki Kawano, orientado pela Prof^a Ms. Fernanda Yamauchi, como requisito para obtenção do título de Técnico em Recursos Humanos.

**Tupã-SP
2019**

Etec Prof. Massuyuki Kawano

Técnico em Recursos Humanos

Alex Zanini Fontes

Andressa Gomes

Beatriz Gomes

Cláudio José de Lima

TREINAMENTO POR COMPETÊNCIA: análise dos benefícios da implantação em organizações de pequeno porte

Dissertação para obtenção do título de Técnico em Recursos Humanos.

BANCA EXAMINADORA:

Prof. Ms. Fernanda Yamauchi
Orientadora

Marcus Vinicius da Silva Zanelato
Avaliador

Manoel Augusto de Freitas Alves
Avaliador

Prof. (a). Aline Bezerra da Silva
Avaliadora

Tupã, 26 de Novembro de 2019.

É de inteira responsabilidade o conteúdo do trabalho apresentado pelo aluno. O (A) Professor (a) Orientador (a), a Banca Examinadora e a Instituição não são responsáveis e nem endossam as ideias e o conteúdo do mesmo.

Dedicamos a Deus, e aos professores que nos apoiaram durante toda a trajetória que levou a tão sonhada conquista.

Agradecemos a Deus, ao nosso grupo que se manteve unidos até o final, a nossa família e amigos pela oportunidade de realizar esse objetivo pelo qual almejamos.

A ETEC Prof. Massuyuki Kawano por proporcionar o necessário para nossa aprendizagem.

Aos professores por transmitirem conhecimento e experiências necessárias para nosso crescimento.

“Acreditar é tão importante quanto desejar, elaborar, analisar e agir. Seja para adquirir um bom emprego, comprar algo, ser melhor remunerado ou ganhar um prêmio. Sempre será necessário agirmos, termos atitude”

Wagner Campos

TREINAMENTO POR COMPETÊNCIA: análise dos benefícios da implantação em organizações de pequeno porte.

Autores: Alex Zanini Fontes, Andressa Gomes, Beatriz Gomes, Cláudio José de Lima.

Orientador: Prof. Ms. Fernanda Yamauchi

Treinamento por competência é a junção de conhecimentos, habilidades, atitudes e comportamentos que permitem ao colaborador desenvolver com qualidade determinadas ações. É importante ressaltar que através do treinamento por competência, a avaliação de desempenho fica muito mais eficiente. Com tudo o objetivo geral deste trabalho é analisar o impacto da implantação do treinamento por competência em uma organização de pequeno porte. A metodologia utilizada trata-se de pesquisas bibliográficas, obtendo o conhecimento de que o treinamento por competência quando se é adotado pela organização pode-se inovar e melhorar rendimentos, comportamentos e resultados. E também foi realizada uma pesquisa de campo com trinta e oito colaboradores dessa organização da cidade de Tupã, com o intuito de melhorar suas aptidões e habilidades bem como a aplicação do treinamento para a evolução de suas competências o que possibilitou alcançar o objetivo proposto. Os resultados apontaram que ao aplicar o treinamento, entendeu-se que foi satisfatório e benéfico para a organização e para os colaboradores pois, contribuiu com o crescimento deles, os motivou mais, incentivando a trabalhar com dedicação, ter mais responsabilidade, empenho nas tarefas e comprometimento no ambiente organizacional. Após o treinamento foi realizada também, uma pesquisa com os gestores da organização para que eles avaliassem o desempenho dos colaboradores um mês posteriormente a aplicação e o resultado foi satisfatório e dentro do esperado, ou seja, a proposta inicial na qual buscava-se atingir aptidões e habilidades por meio do treinamento de competências obteve êxito de acordo com os relatos dos gestores. Por fim, é importante ressaltar que a pesquisa realizada, encontrou dados e informações relativas a realidade local, assim, para ampliação do conhecimento dos fatos propostos, sugere-se que novas pesquisas sejam desenvolvidas em maior âmbito e envolvendo outras regiões.

Palavras-chave: treinamento, competência, organizações, colaborador.

LISTA DE GRAFICOS

Gráfico 1: Nível de conhecimento agregado.....	18
Gráfico 2: Troca de experiências	19
Gráfico 3: Adequação dos assuntos a rotina diária ao dia-a-dia	20
Gráfico 4: houve motivação	20
Gráfico 5: Proporção de aprendizado.....	21
Gráfico 6: Avaliação	22
Gráfico 7: Idade média dos colaboradores	22

SUMÁRIO

1 .INTRODUÇÃO	10
2 Referencial Teórico	11
2.1 Treinamento por competência	11
2.2 A importância do CHA da competência	12
2.3 Treinamento.....	14
2.4 Competência.....	14
2.5 Desafios enfrentados na implantação do treinamento por competência.....	15
2.6 Desenvolvimentos do colaborador através do treinamento por competência..	15
2.7 Benefícios nas organizações com a implantação do treinamento por competência	16
2.8- As vantagens do treinamento por competência na organização	17
3 Resultados	17
4 Considerações Finais	23
REFERÊNCIAS	25
5 Apêndice A.....	28
6 Apêndice B.....	30
7 Apêndice C.....	31

1 .INTRODUÇÃO

Muitos gestores prendem-se aos custos dos treinamentos e não percebem que é um investimento para a própria organização. Treinamentos aplicados internamente são muito eficazes e visam os resultados e lucros da organização.

Diversos talentos estão ocultos dentro das organizações, preparados para transmitir conhecimento e experiências aos outros colaboradores, com a maior motivação possível e contaminar todos com tal sentimento. Afinal, ser reconhecido pelos conhecimentos alimenta a satisfação profissional do colaborador. Por isso, o treinamento por competência tem importância.

Treinamento por competência é a junção de conhecimentos, habilidades, atitudes e comportamentos que permitem ao colaborador desenvolver com qualidade determinadas ações. É importante ressaltar que através do treinamento por competência, a avaliação de desempenho fica muito mais eficiente.

O problema de pesquisa desse trabalho, refere-se em estudar quais as diferenças na organização quando a mesma não possui treinamento por competência e após a aplicação.

As seguintes hipóteses foram levantadas: Aumento da produtividade dos colaboradores no ambiente de trabalho; com a aplicação do treinamento por competência, os colaboradores irão sentir-se motivados, o que irá ocasionar aumento do comprometimento e responsabilidade com os resultados; medir os benefícios obtidos através do treinamento por competência é uma das maiores dificuldades da organização, por isso a importância de ter o suporte de um setor de treinamento em recursos humanos.

O objetivo geral foi analisar o impacto da implantação do treinamento por competência em uma organização de pequeno porte.

Os objetivos específicos que serão analisados são: Verificar a satisfação do colaborador com relação ao clima organizacional no ambiente de trabalho; analisar a produtividade antes e após a aplicação do treinamento por competência; identificar se o profissional sente-se valorizado e satisfeito com a organização após o treinamento.

O intuito da realização desse trabalho é explorar o tema treinamento por competência, pois o mesmo despertou o interesse da equipe, devido o assunto ter sido ministrado em algumas aulas no decorrer do curso técnico de Recursos Humanos.

A aplicação teve o objetivo de mostrar o quão valioso é o treinamento a base de competência.

O tema é importante, porque desenvolve e aperfeiçoa as habilidades técnicas e pessoais do colaborador.

Para a organização, a aplicação de treinamentos aumenta a produtividade e os colaboradores se sentem mais satisfeitos.

O desejo de explorar o assunto vem da necessidade clara de que os treinamentos utilizados hoje nas organizações não são suficientemente satisfatórios para que as organizações tenham resultados positivos e os colaboradores satisfação necessária.

O trabalho foi realizado por meio de pesquisa que será aplicada de forma descritiva, qualitativa e quantitativa, e ex-post-facto. Para analisar e certificar os resultados do treinamento aplicado para colaboradores de uma organização durante o segundo semestre do curso técnico em Recursos Humanos.

O público alvo do trabalho são os colaboradores de uma organização de pequeno porte da cidade de Tupã.

O método de coleta de dados consistiu em uma pesquisa através da aplicação de questionários com perguntas abertas após a aplicação do treinamento por competências.

Os resultados foram obtidos através de questionários para analisar os dados de forma qualitativa e quantitativa, com o objetivo de analisar como os colaboradores irão desempenhar as funções após o treinamento por competência.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Treinamento por competência

O treinamento por competência refere-se ao colaborador não ter apenas qualidades técnicas para desenvolver as funções, mais também em ter

competências pessoais para se relacionar com superiores, subordinados e o público em geral.

Assim sendo, de uma forma positiva e mais assertiva, dando resultados concretos e contínuos, a organização ganha credibilidade e respeito.

“Gestão por competências é o processo de conduzir os colaboradores para atingirem as metas e os objetivos da organização através de suas competências técnicas e comportamentais”. (LEME, 2008, p. 1).

Pode-se, então, definir a gestão por competências como um modelo de orientação empresarial para o mercado e para o cliente, voltada para a geração de resultados sustentáveis e para o desenvolvimento das competências de pessoas, equipes de trabalho e unidades produtivas, indispensáveis ao sucesso empresarial. A gestão por competências pode ser definida, também como um importante sistema de informações estratégicas sobre as competências necessárias e as existentes na empresa, que orienta as ações de desenvolvimento profissional e organizacional na direção correta. (CARBONE, 2016, p. 30)

Segundo Frago (2015):

Habilitar para competências pode ser aproximadamente uma impossibilidade, se analisarmos que treinar envolve transmitir e exercitar rapidamente alguma habilidade. Desenvolver para competências pode ser uma possibilidade, mas que demanda tempo. Tanto mais tempo quanto mais profundos forem o sistema de valores procurado e a mudança almejada.

Treinamento por competência não é exclusivamente um meio de administrar, é uma forma mais eficaz para desenvolver os colaboradores dentro da organização. Onde os colaboradores são treinados para desenvolver as habilidades e competências e trazer mais benefícios para si próprios e também para a organização.

2.2 A importância do CHA da competência

As organizações passaram a aderir o CHA (conhecimento, habilidade, atitude).

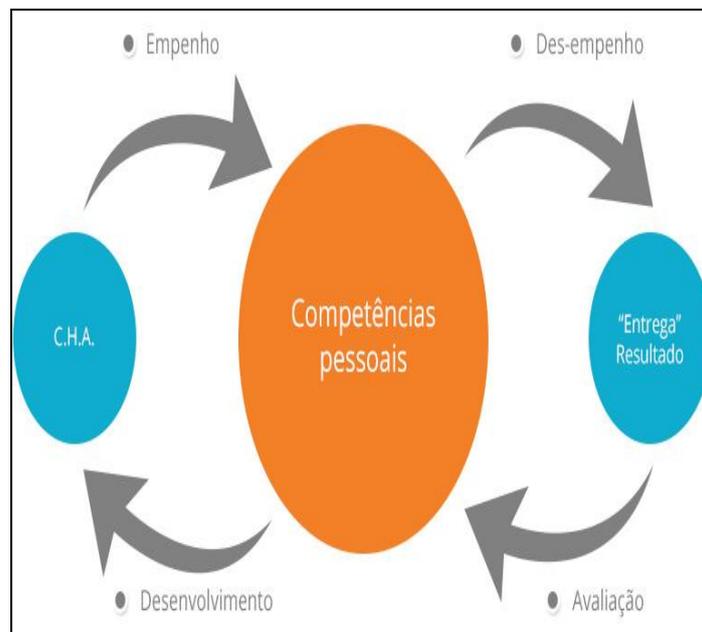
Segundo França (2019, n.p.) “CHA é um acrônimo para conhecimento, habilidade e atitudes. Esse é considerado como o tripé das competências, sendo manifestado na forma de pensar, sentir e agir do indivíduo”.

“O C significa conhecimento sobre um determinado assunto. Diz respeito à pessoa dominar um determinado Know-how a respeito de algo que tenha valor para empresa e para ela mesma. É o saber”. (SOALHEIRO, 2008, n.p.).

“O H significa habilidade para produzir resultados com o conhecimento que se possui. Diz respeito à pessoa conseguir fazer algum uso real do conhecimento que têm, produzindo algo efetivamente. É o saber fazer”. (SOALHEIRO, 2008 n.p.).

“O A significa atitude assertiva e pró iniciativa. Diz respeito ao indivíduo não esperar as coisas acontecerem ou alguém ter que dar ordens, e fazer o que percebe que deve ser feito por conta própria. É o querer fazer”. (SOALHEIRO, 2008 n.p.).

Imagem1 - A base de Competências.



Fonte: Transforme.ce (2015).

De acordo com Lopez (2016 n.p.):

Uma das demandas no mundo corporativo para buscar uma melhor compreensão, pelos colaboradores, sobre o processo de avaliação de competências levou a uma simplificação desta divisão das competências (conhecimento, habilidade e atitude) em apenas competências técnicas e comportamentais, pois há grande dificuldade, mesmo dentro do RH, em classificar as competências no CHA.

O CHA é um conceito muito categórico, onde envolve o saber, o saber fazer, e o querer fazer. Quando o colaborador entende essas três funções, o mesmo se destaca cada vez mais e é capaz de desenvolver as competências.

2.3 Treinamento

Treinamento refere-se ao processo em que se ganha conhecimento, habilidades e/ou competências, resultante de algum ensino que é transmitido de diversas formas ao indivíduo.

Xerpa (2018) A organização que investe no treinamento de seus colaboradores está investindo em si mesma, pois o efeito de tal investimento, grande parte das ocasiões resulta em profissionais mais adequados e qualificados.

“O treinamento serve para preparar ou melhorar a qualidade de trabalho de um colaborador ou de um grupo deles, visando uma melhora nas suas habilidades para exercer determinada função com mais assertividades” (SAMBATECH,2019 n.p.).

O treinamento não deve ser visto como um gasto desnecessário, mas sim como um investimento para as organizações, em vista das vastas vantagens da implementação quando bem feito e orientado.

2.4 Competência

Competência refere-se às capacidades necessárias para realizar algo ou alguma função, no caso dos colaboradores ou da organização.

Segundo o PORTAL IBC (2018 n.p.) “Competência está ligado ao nível de qualidade com que a pessoa é capaz de resolver determinado assunto ou realizar determinada tarefa, através da soma de seus conhecimentos e habilidades”.

“Ser competente profissionalmente é haver adquirido habilidades físicas e mentais, conhecimentos importantes para a sua profissão”. (Portal Educação, 2019 n.p.)

Dinheirama (2009) Competência nada mais é do que a aptidão que temos de atuar mediante as nossas noções teóricas e tácitas.

Com as grandes exigências do mercado atual, é extremamente necessário que os colaboradores das organizações sejam cada vez mais dotados de competências, pois a soma dos conhecimentos e habilidades contribuem para o melhor desenvolvimento das funções e gera um trabalho mais eficiente.

2.5 Desafios enfrentados na implantação do treinamento por competência

Lidar com as necessidades pessoais dos colaboradores em conjunto com os objetivos da organização é um desafio constante e diário a ser superado, para que se consiga atingir metas. Mudar paradigmas a respeito de treinar, reciclar e atualizar. Novas formas de relacionamento entre colaboradores e organizações.

Para Xerpa (2018 n.p.) “Há seis desafios básicos: identificação de talentos; motivação dos funcionários; capacitação da equipe; engajamento dos colaboradores; manutenção do clima organizacional; retenção dos talentos”.

Conforme cita Nóbrega (2018 n.p.):

Os trabalhadores são a força motriz da empresa, havendo uma íntima e direta relação entre a presença e qualidade deles e a produtividade da organização. No entanto, enganam-se quem pensa que gerir pessoas é uma tarefa fácil. Embora seja uma área cada vez mais relevante e estratégica no setor empresarial, muitos desafios da gestão de pessoas fazem parte do dia a dia dos profissionais de Recursos Humanos.

Basso (2016) A gestão de pessoas se torna um desafio cotidiano, não só para as organizações como para os colaboradores, tendo que concordar as obrigações e objetivos de dois para conseguir efeitos.

Existe uma questão cultural de ambas as partes (colaboradores e organização), o colaborador que acredita ter o conhecimento e a organização que julga desnecessário, com o objetivo de evitar o custo e a perda de tempo.

Porém, é justamente o contrário, se implantado o treinamento por competência os resultados e a produtividade aumentam consideravelmente e os ganhos pessoais e crescimento para ambas as partes serão elevados, o que mantém estabilidade interna e externa na organização.

2.6 Desenvolvimentos do colaborador através do treinamento por competência

Todo conhecimento, agrega, eleva, expande a mente, proporciona entendimento em todas as áreas, e gera um crescimento infinito com resultados duradouros.

Segundo Henrichs (2017 n.p.):

O treinamento e desenvolvimento de pessoas têm sido muito procurado como uma ferramenta que garante a competitividade no mercado atual. Esse conjunto de ações ajuda a capacitar e a reter os profissionais de

acordo com as tendências atuais, ao mesmo tempo em que alinham as atividades desempenhadas por eles aos objetivos da organização. Como resultado, há melhorias significativas na qualidade do trabalho.

Para Doyle (2016 n.p.):

Toda organização precisa compreender que desenvolver pessoas significa cuidar do seu principal ativo, o que significa dizer que é a partir delas que toda e qualquer operação será executada. Negócios de sucesso dependem do êxito individual e coletivo de seus colaboradores, sendo esse resultado uma representação concreta do retorno sobre o investimento que é feito em uma contratação.

Segundo descrito por Sbcoaching (2017 n.p.):

Os principais pilares da gestão de pessoas são a: motivação, comunicação, trabalho em equipe, aprendizado, conhecimentos, competências, capacitação, treinamento, desenvolvimento, evolução, participação e envolvimento.

O colaborador deve estar sempre em treinamento, pois assim consegue executar com eficácia o trabalho, obtém resultados positivos, traz para a vida profissional progresso e satisfação pelo que faz, e torna-se mais confiante em todos os segmentos da vida pessoal e profissional.

2.7 Benefícios nas organizações com a implantação do treinamento por competência

A implantação do treinamento por competência, além de contribuir para maiores e melhores resultados nas metas e objetivos, haverá melhor aproveitamento das habilidades dos colaboradores, o que acentua as capacidades profissionais, desenvolvimento do potencial humano, estabelece mais satisfação pessoal e harmonia no ambiente organizacional.

A organização é vista pelo mercado como inovadora, quando implanta técnicas modernas para o desenvolvimento da atividade principal e dos colaboradores.

Conforme Romão (2017 n.p.):

Aplicar a gestão por competências esclarece as regras do relacionamento profissional entre a empresa e sua equipe desde a seleção para um cargo, desenvolvimento do profissional, até os motivos de um possível desligamento.

Silveira (2009) Quanto mais invadida a Gestão por competências, maior será o empenho, o entendimento e a aquiescência de todos os envolvidos.

As organizações que se modernizam, com novas técnicas no processo de treinamento, não só valorizam os colaboradores, mas também a cultura organizacional, a história da organização e dá exemplo as demais de como a gestão de pessoas é fundamental para o desenvolvimento do ser humano e conseqüentemente na evolução do mercado em geral.

2.8- As vantagens do treinamento por competência na organização

As vantagens do treinamento trarão benefícios a curto prazo, pois o colaborador após o treinamento se sentirá mais motivado, tendo mais convicção das realizações que ocorrerão ao longo do tempo.

DOYLE (2019). Com base nos conhecimentos, o treinamento por competência desenvolve as habilidades, influenciando o comportamento dos colaboradores, dando suporte para que a organização consiga atingir seus objetivos e metas.

De acordo com Kenoby (2019 n.p.):

O treinamento e desenvolvimento promovem aumento do contentamento do colaborador com o trabalho. Além disso, eles abrem o campo de visão dos profissionais para novas alternativas no enfrentamento de desafios no cotidiano da empresa. Isso torna o dia a dia mais produtivo, funcional e estimulante.

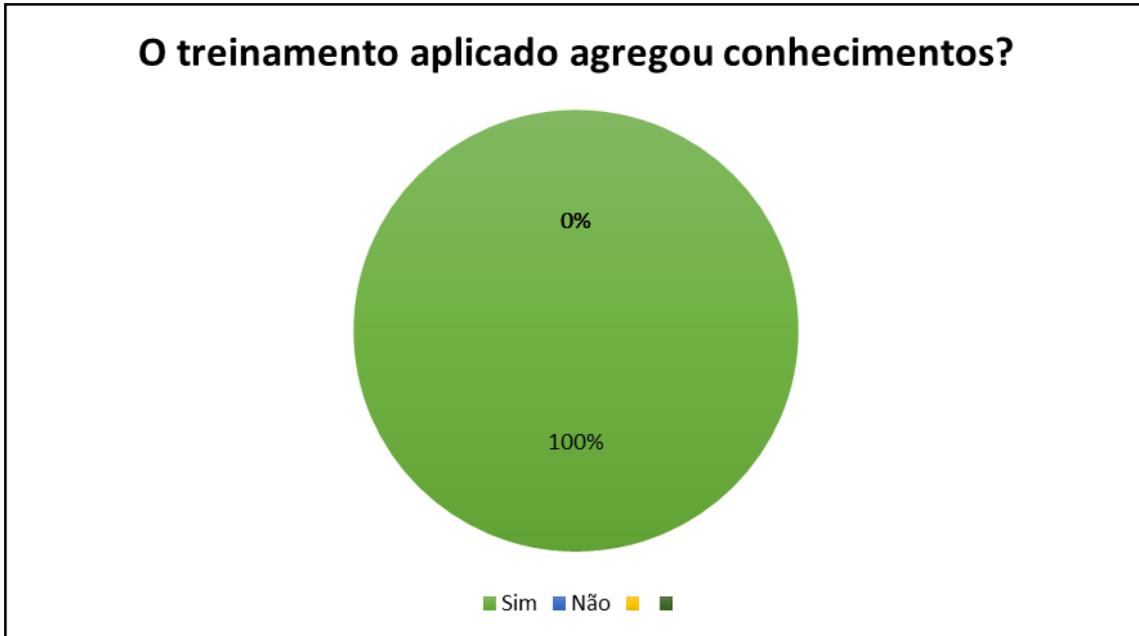
Kenoby (2019) Outro benefício é que o empregado tende a ficar mais contente com o emprego por perceber que a organização investe nele por meio dos procedimentos da educação corporativa.

Ao ter acesso ao treinamento, o colaborador desempenhara melhor as funções e as executara com mais eficiência e determinação, com mais segurança, e trará melhores resultados para a organização.

3 Resultados

A seguir estão listados os resultados por meio de gráficos, do treinamento aplicado para 38 colaboradores de uma organização de pequeno porte da cidade de Tupã no decorrer do segundo semestre do curso de Recursos Humanos. Os resultados foram positivos e dentro do esperado.

Gráfico 1: Nível de conhecimento agregado



Fonte: Elaborado pelos autores, (2019).

Nota-se que cem por cento dos colaboradores de um total de trinta e oito, agregaram conhecimento após o treinamento ser aplicado. Porém os resultados só serão percebidos com o passar do tempo, com a avaliação de desempenho que poderá ser aplicada.

Gráfico 2: Troca de experiências



Fonte: Elaborado pelos autores, (2019).

Foi visto que grande parte dos colaboradores sentiram que o treinamento ofereceu diversas oportunidades de trocar experiência. Pois, ao longo do treinamento houve trocas de conhecimento com ênfase no que os colaboradores já sabiam, refletindo sobre suas ações e pontos de vista na prática diária.

Ex: Forma de atendimento ao cliente, comportamento no local de trabalho e uma visão mais ampla do trabalho em si.

Gráfico 3: Adequação dos assuntos a rotina diária ao dia-a-dia



Fonte: Elaborado pelos autores, (2019).

Os assuntos tratados no treinamento foram totalmente coerentes com o cotidiano dos colaboradores, pois no treinamento foram abordadas novas táticas de comunicação, comportamento, ética, socialização. E visando motivar os colaboradores, complementando as atividades que os colaboradores já exercem.

Gráfico 4: houve motivação

Fonte: Elaborado pelos autores, (2019).

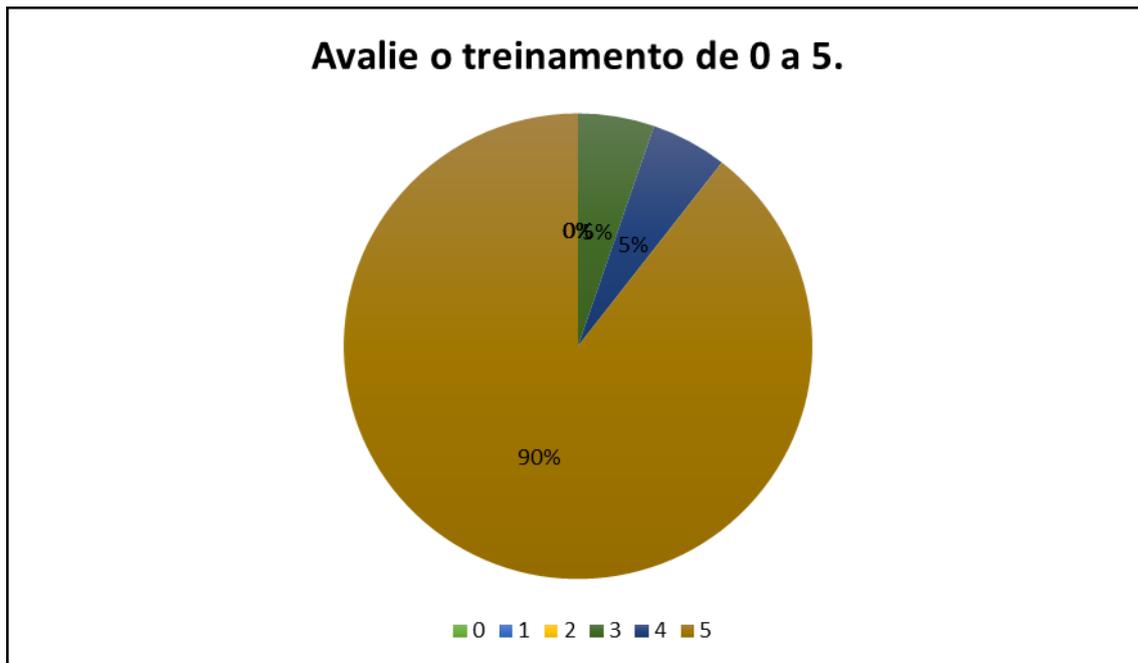
A maior parte dos colaboradores sentiu-se motivados com o conteúdo do treinamento, mas pode-se notar que uma pequena minoria não sentiu que houve motivação no treinamento. Pois talvez eles não estavam preparados para absorver aquele conteúdo naquele momento.

Gráfico 5: Proporção de aprendizado

Fonte: Elaborado pelos autores, (2019).

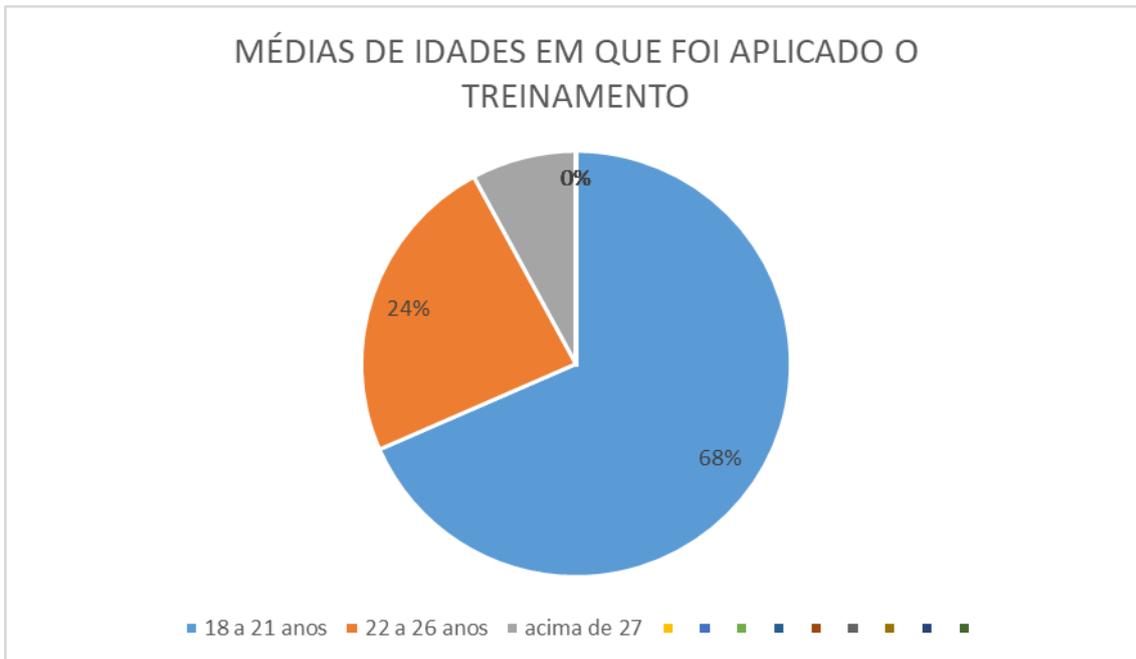
A grande maioria dos colaboradores sentiu que o treinamento trouxe mais conhecimento e aprendizado, pois coincidiu com suas práticas rotineiras e veio desenvolvendo novas maneiras de se analisar e pôr em prática em suas atividades cotidianas.

Gráfico 6: Avaliação



Fonte: Elaborado pelos autores, (2019).

Buscou-se identificar a satisfação do treinamento, onde 0 significava totalmente insatisfeitos e 5 como totalmente satisfeitos. Verificam-se diferenças entre as porcentagens, porém noventa por cento dos colaboradores avaliou o treinamento como nota máxima.

Gráfico 7: Idade média dos colaboradores.

Fonte: Elaborado pelos autores, (2019).

A idade dos colaboradores são de 18 e acima de 27 anos, nota-se aqui que o maior número de colaboradores tem em média 20 de idade. Geralmente pessoas com essa média (20 anos) tem certa falta de interesse, mas não foi o caso no treinamento aplicado.

Quadro 1 – Análise dos gestores

Crítérios	Gerente 1	Gerente 2	Gerente 3
Conteúdo do treinamento	Parcialmente	sim	sim
Profundidade e conhecimento	O principal impacto é ouvir de terceiros os assuntos abordados diariamente na organização	Houve um bom desempenho	Sim, eles aprenderam outras formas de abordar o cliente com isso a organização só ganhou
Mudanças no comportamento	Parcialmente	Parcialmente	Parcialmente
Grau de satisfação	Muito Satisfeito	Muito Satisfeito	Muito Satisfeito

Fonte: Elaborado pelos autores (2019).

A tabela mostra que o gerente¹ avaliou o conteúdo do treinamento de forma parcial, e sentiu que houve impacto nas ações dos colaboradores no dia-a-dia e avaliou que foi muito satisfatório o grau de satisfação. Vale ressaltar que mesmo ele avaliando o treinamento de forma parcial teve um auto grau de satisfação. Já o gerente 2 avaliou o treinamento como bom, porém não detectou mudanças expressivas no comportamento. Mas sentiu uma evolução no desempenho dos colaboradores, o que gerou a satisfação do mesmo em relação ao treinamento.

O gerente 3 avaliou positivamente o conteúdo abordado no treinamento, percebeu uma melhora específica no fator de atendimento, na mudança de comportamento e no grau de satisfação ele se iguala aos outros dois gerentes.

4 Considerações Finais

Neste item será abordado as possíveis conclusões relativas ao objetivo proposto, assim sendo, a finalidade foi analisar o impacto da implantação do treinamento por competência em uma organização de pequeno porte.

Para isso foi realizada uma pesquisa de campo com trinta e oito colaboradores dessa organização da cidade de Tupã, com o intuito de melhorar suas aptidões e habilidades bem como a aplicação do treinamento para a evolução de suas competências o que possibilitou alcançar o objetivo proposto.

Os resultados apontaram que ao aplicar o treinamento, entendeu-se que foi satisfatório e benéfico para a organização e para os colaboradores pois, contribuiu com o crescimento deles, os motivou mais, incentivando a trabalhar com dedicação, ter mais responsabilidade, empenho nas tarefas e comprometimento no ambiente organizacional.

Após o treinamento foi realizada também, uma pesquisa com os gestores da organização para que eles avaliassem o desempenho dos colaboradores um mês posteriormente a aplicação e o resultado foi satisfatório e dentro do esperado, ou seja, a proposta inicial na qual buscava-se atingir aptidões e habilidades por meio do treinamento de competências obteve êxito de acordo com os relatos dos gestores.

Por fim, é importante ressaltar que a pesquisa realizada, encontrou dados e informações relativas a realidade local, assim, para ampliação do conhecimento dos

fatos propostos, sugere-se que novas pesquisas sejam desenvolvidas em maior âmbito e envolvendo outras regiões.

REFERÊNCIAS

BASSO, CARLOS. **Desafios Enfrentados Na Implantação Do Treinamento Por Competência**. Rh portal. Publicado: 19 de setembro de 2016. Disponível em: <www.rhportal.com.br/artigos-rh/quais-os-principais-desafios-na-gestao-de-pessoas-atualmente/>. Acesso em: 27 junho. 2019

CARBONE, PEDRO PAULO. **Treinamento Por Competência**. Gestão por competência. Publicado: em 2009. <gestão por competência>. Pagina 30. Acesso em: 27 junho.2019

DOYLE, DANIELLA. **Desenvolvimento do colaborador pelo treinamento por competência**. Publicado 20 de dezembro de 2016. Disponível em:<<https://www.siteware.com.br/gestao-de-equipe/desenvolver-pessoas/>>. Acesso em: 26 junho. 2019

FRAGOSO, CAROLINA. **Treinamento por competência**. Publicado 2 de setembro de 2015. Disponível em: <<https://www.rhportal.com.br/artigos-rh/treinamento-para-competencias-desenvolvimento-para-valores-e-transdisciplinaridade/>>. Acesso em: 26 junho. 2019

FRANÇA, SULIVAN. **O cha da competência** . Publicado 10 de outubro de 2017. Disponível em: <<https://www.slacoaching.com.br/artigos-do-presidente/conhecimento-habilidades-e-atitudes>>. Acesso em: 25 junho. 2019

KENOBY, **As vantagens do treinamento por competência**. Publicado 15 de julho de 2019. Disponível em: <<http://www.kenoby.com/blog/vantagens-do-treinamento-e-desenvolvimento/>>. Acesso em: 25 junho. 2019

LEME, ROGERIO. **Treinamento por competência**. Publicado em 2005. Disponível em: <Aplicação prática de gestão de pessoas por competências>. Pagina 01. Acesso em: 27 junho. 2019

LOPEZ, VIGNOTTO RICARDO. **O cha da competência** . Publicado em 21 de julho de 2016. Disponível em: <<http://blogrh.com.br/avaliacao-de-competencias-cha/>>. Acesso em: 26 junho. 2019

MARQUES,ROBERTO JOSÉ. **Descubra o que é competência profissional**. Publicado em 25 de junho de 2018. Disponível em: <<https://www.ibccoaching.com.br/portal/descubra-o-que-e-competencia-profissional/>>. Acesso em: 26 junho. 2019

MENDONÇA, BRUNO. **Desenvolvimento do colaborador pelo treinamento por competência**. Publicado 1 de novembro de 2016. Disponível em:<<https://www.edools.com/treinamento-e-desenvolvimento-de-pessoas>>. Acesso em: 26 junho. 2019

NÓBREGA, RICARDO. **Desafios enfrentados na implantação do treinamento por competência.** Publicado em 2019. Disponível em: <<https://www.inteligenzait.com/portal/desafios-da-gestao-de-pessoas/>>. Acesso em: 25 junho. 2019

PORTAL EDUCAÇÃO. **Competência Profissional.** Publicado em 2019. Disponível em: <<https://www.portaleducacao.com.br/conteudo/artigos/administracao/competencia-profissional/54210>>. Acesso em: 26 junho. 2019

TAMEIRÃO NATHÁLIA . **Treinamento e desenvolvimento: como deixar sua equipe mais produtiva e eficiente.** Publicado em 2018. Disponível em: <<https://sambatech.com/blog/insights/treinamento-e-desenvolvimento/>> . Acesso em: 26 junho 2019

TRANSFORME.CE. **O que são competências?** Publicado em 2015. Disponível em: <www.tranformece.com.br/o-que-sao-competencias/> Acesso em: 25 outubro. 219

SBCOACHING. **Desenvolvimento do colaborador pelo treinamento por competência.** Publicado em 22 de setembro de 2017. Disponível em: <<https://www.sbcoaching.com.br/blog/lideranca-e-coaching/gestao-de-pessoas-2/>> . Acesso em: 26 junho. 2019

SILVEIRA ANDRÉIA. **Vantagens da implantação da gestão por competências.** Publicado em, 28 julho de 2009. Disponível em: <<https://administradores.com.br/artigos/vantagens-da-implantacao-da-gestao-por-competencias>>. Acesso em: 25 junho. 2019

SOALHEIRO, BRUNO. **O cha da competência.** Publicado em 10 junho de 2016. Disponível em: <http://www.portaldapsique.com.br/Artigos/CHA_da_Competencia.htm>. Acesso em: 25 junho. 2019

VILHENA ,BERNADETTE. **Competência e sua importância no mercado de trabalho.** Publicado em 2009. Disponível em: <<https://dinheirama.com/competencia-e-sua-importancia-no-mercado-de-trabalho/>>. Acesso em: 26 junho. 2019

XERPA: **Treinamento e capacitação de funcionários: o que preciso saber sobre o assunto?** Publicado em 1 de agosto de 2018. Disponível em: <<https://www.xerpa.com.br/blog/treinamento-e-capacitacao-de-funcionarios/>>. Acesso em 26 junho. 2019

XERPA: **desafios enfrentados na implantação do treinamento por competência.** Publicado em 1 de agosto de 2018. Disponível em: <www.xerpa.com.br/blog/desafios-da-gestao-de-pessoas/>. Acesso em: 26 junho. 2019

APÊNDICE A: - APLICAÇÃO DO TREINAMENTO

Possível data: 15-06-2019.

Horário: das 14:00h às 15:30h.

Coffe break: 15:30h às 15:45h.

15:45h às 17:00h.

Projeto de treinamento:

Atendimento:

- Regras de atendimento.
- Abordagem de cliente (condutor).
- Postura.
- Horário de trabalho.
- Saber ouvir.
- Comunicação verbal.
- Transparecer bom humor.
- Simulação de atendimento.
- Atitude flexibilidade.
- Transparência.
- Saber lidar com atitudes repressivas.

Vendas:

- Método de persuasão.
- Definir estratégias.
- Ser criativo.
- Noções de vendas.
- Ter conhecimento do produto.
- Orientar no preenchimento das cartelas.
- Reforçar objetivos e metas.

Ética:

- Responsabilidade.
- Comprometimento.
- Respeito.
- Bom relacionamento interpessoal.
- Evitar conflitos.

Motivação:

- Realização de dinâmicas.
- Orientações através de vídeos promocionais.
- Motivação intrínseca.
- Feedback.
- Reconhecimento.
- Socialização.
- Valorização do ser humano.

APÊNDICE B - AVALIAÇÃO TREINAMENTO

1 - O treinamento aplicado agregou conhecimentos.

sim não

2 - O treinamento ofereceu diversas oportunidades de trocarmos experiências entre nós.

sim não

3 - Os assuntos tratados no treinamento corresponderam ao dia-a-dia de trabalho?

sim não

4 - Sentiu-se motivado após o treinamento?

sim não

5 - O ambiente do treinamento proporcionou aprendizado?

sim não

6- Avalie o treinamento de 0 a 5.

0 1 2 3 4 5.

APÊNDICE C - Pesquisa de avaliação do Treinamento pelos gestores

1. Os colaboradores aplicaram o conteúdo do treinamento no dia a dia?
() sim () não () parcialmente

2. Houve profundidade dos assuntos abordados proporcionando conhecimentos além do que eles já possuíam?

R: _____

3. Houve mudanças no comportamento dos colaboradores?

() sim () não () parcialmente

Se sim, Quais?

4. Qual o grau de satisfação do gestor em relação ao treinamento?

() muito satisfeito () parcialmente satisfeito () nem satisfeito , nem insatisfeito

() parcialmente insatisfeito () muito satisfeito