

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE GOIÁS  
ESCOLA DE GESTÃO E NEGÓCIOS  
TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

**ANÁLISE DA ÁREA DE T&D DA CLÍNICA XYZ E SUGESTÕES DE  
MELHORIA**

**ANALYSIS OF THE T&D AREA OF THE XYZ CLINIC AND SUGGESTIONS  
FOR IMPROVEMENT**

Acadêmico: Roberto Rivas Rolin Filho; robertobueno16@gmail.com; 705.687.531-94

Orientador: Marcos de Freitas Pintaud; contemporaneomfp.brasil@gmail.com;  
170.402.991-00

Nome do avaliador: Ricardo Resende Dias; ricardodias3333@gmail.com; 199.632.111-00

Nome do avaliador: Lucia Aparecida de M Abrantes; luciamabrantess@hotmail.com

**Resumo**

O setor de RH é grande responsável pelos resultados da empresa, pois não só responde pelo recrutamento, seleção e contratação de funcionários, como também cuida de seu desenvolvimento, através de ações focadas em treinamento. Neste estudo, foi avaliado o setor de RH, especificamente, a área de T&D da Clínica Radiológica "XYZ", que está há mais de 30 anos no mercado, realizando exames de diagnósticos por imagem. O levantamento e análise de dados ocorreram a partir de pesquisas e entrevistas, através de uma abordagem quantitativa e qualitativa descritiva. Constatou-se que a área de Treinamento e Desenvolvimento (T&D) é importante aliada para o aumento da produtividade e melhoria da qualidade dos serviços oferecidos para esta organização, e por assim ser, foram realizadas sugestões de melhorias com a finalidade de melhorar o desempenho da função, o que refletirá em conquistas para toda a organização.

Palavras-chaves: treinamento, desenvolvimento, produtividade, qualidade.

**Abstract**

The HR sector is largely responsible for the company's results, as it is not only responsible for recruiting, selecting and hiring employees, but also takes care of their development through actions focused on training. In this study, the HR sector was evaluated, specifically, the T&D area of the Radiology Clinic "XYZ", which has been in the market for over 30 years, performing diagnostic imaging exams. The survey and analysis of data occurred from surveys and interviews, through a quantitative and qualitative descriptive approach. It was found that the Training and Development (T&D) area is an important ally for increasing productivity and improving the quality of the services offered to this organization, and therefore, suggestions for improvements were made in order to improve the performance of the function, which will reflect in achievements for the entire organization.

Keywords: training, development, productivity, quality.

## INTRODUÇÃO

O setor de recursos humanos vem apresentando constantes mudanças para atender a demanda das empresas. Nos últimos anos, com a “quarta revolução industrial” (Revolução 4.0), a área de gestão de pessoas tem sofrido modernizações constantes, inovações e reformulações, assim como todo o cenário empresarial. Sistemas digitais de RH se tornam cada vez mais populares no cenário empresarial brasileiro, permitindo assim, melhor qualidade e confiabilidade de dados.

Neste cenário, a área de treinamento e desenvolvimento passa a ser grande aliada das organizações, no que se refere a capacitação dos colaboradores, para que estes, possam ter a capacitação e instrução necessárias e adequadas para a realização de suas atividades de trabalho. Segundo Chiavenato (2009) treinamento é um processo educacional de curto prazo, aplicado de maneira sistemática e organizada, então, para que o treinamento possa levar ao desenvolvimento organizacional, é necessário que o planejamento deste seja bem elaborado, garantindo o alcance dos objetivos a que se destina, de forma eficaz. De acordo com Alquino (1980, p.172) "É necessário proporcionar ao funcionário oportunidades de desenvolvimento pessoal e profissional e condições satisfatórias de trabalho em todos os sentidos".

O panorama nacional referente a T&D, divulgado pela Associação Brasileira de Treinamento e Desenvolvimento (ABTD), constando dados dos anos 2017 – 2018, com 406 empresas entrevistadas, revela um pequeno declínio de investimentos na área, originário da crise econômica/financeira que se acometeu sobre o País. Ainda assim, os investimentos no setor chegam a R\$ 746,00 por colaborador, com um tempo médio de 18 horas cada.

Percebe-se, assim, que em uma unidade de saúde não seria diferente. A gestão clínica passa por grandes dificuldades, entre elas: escassez de mão de obra qualificada e especializada; alta rotatividade no departamento de recepcionistas; profissionais cansados, até mesmo esgotados, devido a uma jornada dupla de trabalho em plantões; etc.

Sendo assim, este estudo objetiva fazer um diagnóstico da área de T&D da clínica radiológica “XYZ” (nome fictício), situada no município de Goiânia, e realizar propostas de melhoria, visto que, esse trabalho pode acrescentar muito para o pesquisador, que atua na área dessa clínica, pode contribuir para universidade enquanto material para estudo de caso em sala de aula e outras unidades de saúde que poderão utilizar estes dados para sua tomada de decisão, inclusive a empresa estudada. A realização deste trabalho poderá trazer benefícios para a empresa no que tange a melhorias no trabalho das pessoas, a produtividade poderá aumentar e refletir ainda na excelência do atendimento aos clientes, levando a empresa a melhores resultados e a plenas condições de crescimento.

As melhorias propostas neste estudo, buscam atender às reais necessidades da unidade de saúde analisada, gerando assim um crescente na produtividade e qualidade de serviço, através de processos de treinamento e desenvolvimento adequados.

Esse estudo contou com uma abordagem qualitativa e quantitativa descritiva, amparada por levantamentos feitos com a gestora de RH, gerências e colaboradores da clínica, através de entrevista e questionários, conforme definidos no item metodologia.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

Este capítulo tem como propósito apresentar conceitos que são inerentes à área de Recursos Humanos, exemplificando e esclarecendo assim, as áreas das quais se baseia o trabalho.

### **2.1 Subsistemas de Recursos Humanos**

O termo sistema é definido como o conjunto de elementos unidos por alguma forma de interação ou interdependência (SANDRONI, 1989). Um subsistema de RH pode servir para os fins mais variados dentro do departamento de recursos humanos. Tudo depende de qual área ele estará destinado a atuar. Contudo, sua principal função é garantir a máxima eficiência da gestão de pessoas.

Para comprovar que todas as áreas estão desempenhando corretamente o seu papel, vale recorrer aos ensinamentos Chiavenato (2006). Ele separou o departamento de recursos humanos em cinco grandes partes:

- Provisão de recursos humanos
- Aplicação de pessoas
- Manutenção de pessoas
- Desenvolvimento de pessoas
- Monitoramento de pessoas.

Segundo Chiavenato, quanto mais unidos e estruturados esses subsistemas estiverem, maiores são as chances de realização de um bom trabalho por parte do setor de RH. Os cinco subsistemas têm assuntos distintos e interligados, cujo resultado global aumenta desde que estes (subsistemas) estejam articulados e sintonizados entre si (CHIAVENATO, 2006). Os cinco subsistemas formam um processo global organizado. Esse plano sistêmico de organização, atrai as pessoas, mantendo-as aplicadas em suas tarefas dentro da empresa e, além disso, gera o sentimento de que o indivíduo esteja sendo monitorado, criando assim menos possibilidade de erros.

Na prática do dia a dia, alguns subsistemas podem se desenvolver mais do que outros. Isso ocorre quando a organização privilegia mais um subsistema do que o outro, provocando desníveis entre eles. O que mais se presencia, é que o resultado que mais interessa às organizações, é o maior valor agregado, a maior participação no mercado, aumento de lucro e crescimento. Assim, confirma-se a relevância dos subsistemas de ARH para o alcance dos resultados do negócio e a necessidade de avaliar seus indicadores de eficiência e eficácia.

Segundo Chiavenato (2006):

- Resultados do negócio: são medidas do desempenho organizacional, análises financeiras, participação no mercado, lucratividade. Servem para indicar como a organização está sendo bem-sucedida em seus negócios. São os indicadores de resultado final;
- Impulsionadores de desempenho: são medidas de resultados intermediários como produtividade, qualidade, inovação e satisfação do cliente. Os resultados finais do

negócio são alcançados por meio do desempenho organizacional. São indicadores dos resultados intermediários que permitem o alcance dos resultados finais;

- Competências humanas: resultam do capital humano da organização e consistem das qualidades mais imediatas e visíveis – incluindo atitudes e habilidades – que são necessárias para alcançar resultados críticos do negócio. São as competências que conduzem aos resultados intermediários que promovem o alcance dos resultados finais. Neste aspecto, o subsistema de desenvolvimento de RH assume importância fundamental;
- Sistema de ARH: consiste em práticas que conduzem a um forte e eficaz aumento do capital humano da organização. Envolve a conjugação dos subsistemas de ARH, como provisão, aplicação, manutenção, desenvolvimento e monitoração de recursos humanos. Permite o aumento e consolidação das competências humanas da organização (CHIAVENATO, 2006, p.10, grifo do autor).

## **2.2 Subsistema de Treinamento e Desenvolvimento**

Com o passar do tempo, tendo em vista toda a evolução da tecnologia e da informação pela qual estamos passando, nos dias atuais o treinamento e desenvolvimento é mantido como peça chave no processo de crescimento organizacional e, nesse sentido, torna-se necessário pensar que, em um mundo capitalista, o ser humano constitui-se em uma das maiores riquezas das organizações, mesmo diante de tantas inovações (CHIAVENATO, 2008). As organizações começam a considerar o desenvolvimento de recursos humanos como um fator de crescimento, passando a planejar e realizar investimentos na área.

Segundo Chiavenato (2009) treinamento é um processo educacional de curto prazo, aplicado de maneira sistemática e organizada, por isso, para que o treinamento possa levar ao desenvolvimento organizacional, é necessário que o planejamento deste seja bem elaborado, garantindo o alcance dos objetivos a que se destina, de forma eficaz. Para Volpe (2009), treinamento remete a um processo educacional de curto e médio prazo, aplicado de maneira organizada, por meio do qual as pessoas adquirem conhecimentos, posições e habilidades em função de objetivos previamente definidos. Segundo Almeida (2007), as funções de treinamento e desenvolvimento de pessoas nas organizações, adquire um papel de preparação de indivíduos para o exercício satisfatório de suas atividades, especificamente no cargo que ocupam. Pode-se visualizar no treinamento e no desenvolvimento de pessoas, uma maneira eficaz para o aprimoramento de competências que aumentam a produtividade e a criatividade, como também, a aceleração acirrada da competitividade no cenário atual.

Milkovich e Boudreau (2010) conceituam o treinamento como sendo um processo sistematizado com o intuito de promover a aquisição de habilidades, regras e atitudes resultando numa melhor adequação entre as características dos colaboradores e as exigências diante de sua função. Para Dessler (2003), treinamento é um conjunto de métodos usados para transmitir aos funcionários, novos e antigos, habilidades necessárias para o desempenho do trabalho. Segundo Reginatto (2004) o treinamento ajuda as pessoas a serem mais eficientes, evitando erros, melhorando atitudes e alcançando maior produtividade, pois, por meio dele, pode-se aprender fazendo, reavaliando e mudando comportamentos. Chiavenato (2009) define o treinamento como sendo o processo educacional de curto prazo, aplicado de maneira sistemática e organizada. O treinamento é uma fonte de lucratividade ao permitir que as pessoas contribuam efetivamente para os

resultados do negócio, sendo uma maneira eficaz de agregar as pessoas, a organização e os clientes (CHIAVENATO, 2010).

Embora, várias vezes, sejam cridos como sinônimos no mundo corporativo, treinamento e desenvolvimento são processos distintos, com diferentes aplicações. Treinamento consiste em uma capacitação pontual, orientada para o presente momento, objetivando mudanças em curto prazo, por isso, é um método elaborado e aplicado em horas, dias ou semanas. Com foco no cargo atual, busca melhorar aquelas habilidades e competências técnicas relacionadas com o desempenho imediato. Já o desenvolvimento, é uma estratégia contínua de aprendizado que promove transformações e aperfeiçoamento em médio e longo prazo. Através do desenvolvimento, o empregado evolui ao decorrer do tempo a partir das próprias experiências, erros e acertos, sendo conduzido por meio de um processo que agrega qualificação, conhecimento e know-how.

A responsabilidade pelo desenvolvimento de cada pessoa só depende dela mesma, e segundo Lacombe (2002, p. 393), ou seja, cada pessoa é responsável por seu próprio desenvolvimento. Se o funcionário tem força de vontade e interesse, tendo a oportunidade oferecida pela empresa, ele com certeza irá se desenvolver. Porém, se o funcionário não tiver esse interesse, não importa o quão bom seja o programa de treinamento e desenvolvimento oferecido, ele nunca irá aproveitar a oportunidade ao máximo.

Para obter melhores resultados, as empresas precisam de funcionários preparados. Por isso, a gestão de pessoas deve criar condições para a formação profissional, permitindo o desenvolvimento apropriado de sua equipe de funcionários. É importante lembrar que, a ausência de programas de aprimoramento pode gerar diversos prejuízos para o negócio, uma vez que, sem uma reciclagem adequada e constante atualização, pode-se haver uma estagnação de resultados e até mesmo uma queda drástica.

## 2.3 Serviços

Kotler (2000, p.448) define serviço como sendo:

Qualquer ato ou desempenho, essencialmente intangível, que uma parte pode oferecer a outra e que não resulta na propriedade de nada. A execução de um serviço pode estar ou não ligada a um produto concreto.

Empresas que fornecem serviços, independente de qual área ou enfoque, essencialmente não tem sua base de rentabilidade depende de produção e/ou venda de produtos. São organizações as quais buscam atender as necessidades dos clientes através de ações, sejam essas as mais diversas possíveis. Contudo, pode-se haver, dependendo do campo de serviços, algum produto que acompanhe, porém não se trata do mesmo, o foco principal.

No entanto, existem empresas de bens de consumo que buscam seu diferencial competitivo no oferecimento de serviços complementares aos produtos oferecidos, o que aumenta o valor do bem e geram um crescimento da marca aos olhos do público, que a verão como algo completo, que lhe atende, satisfaz e não o deixa a deriva num oceano de possibilidades.

Santos (2000) disserta que os serviços possuem em si, algumas características específicas que os diferenciam dos bens de consumo e que devem ser consideradas para uma gestão de serviços eficaz. Essas características definidas pelo autor são:

- **Intangibilidade:** Os serviços são intangíveis por natureza, ou seja, eles não podem ser tocados ou possuídos pelo cliente como os bens manufaturados.
- **Perecibilidade:** Nos serviços, a produção ocorre ao mesmo tempo em que o consumo. Daí decorrem outras implicações, como o fato de os serviços não poderem ser estocados e da necessidade do controle de qualidade ocorrer durante o processo, uma vez que não é possível serem feitas inspeções como na indústria de manufatura.
- **Inseparabilidade (Produção e consumo simultâneos):** Além da simultaneidade entre produção e consumo, o cliente participa do processo de produção, podendo não somente participar passivamente, mas também como coautor do serviço. Nos serviços, o cliente é quem inicia o processo de produção, pois o serviço só é produzido após sua solicitação/contratação. Assim, o grau de contato entre cliente e empresa é maior que na produção de bens.
- **Variabilidade:** por depender de quem os realiza, assim como onde e quando são realizados, os serviços apresentam elevado grau de variabilidade, tornando-se um desafio aos gestores estabelecer um padrão que assegure qualidade e identidade aos serviços prestados.

## **2.4 Atendimento ao cliente**

Atendimento ao cliente é o ato de responder aos estímulos e vontades do cliente, a fim de satisfaz-lhe em suas vontades e necessidades. Esse tipo de ato, é um serviço no qual é prestado através de um atendimento, seja ele presencial ou remoto, que propicie ao cliente sanar quaisquer dúvidas que o mesmo possa vir a ter. Para Cobra (1997, p. 221) “O serviço ao cliente é a execução de todos os meios possíveis de dar satisfação ao consumidor por algo que ele adquiriu”.

Segundo Chiavenato (2005) no negócio, o atendimento ao cliente é um dos aspectos mais importantes, sendo que o cliente é o principal objetivo do negócio. O cliente ao ser bem atendido, cria uma boa imagem da empresa e o mesmo, sente vontade de voltar em novas oportunidades e/ou necessidades. Um cliente bem atendido, se torna um cliente fidelizado, portanto, o atendimento deve ser um foco da empresa, principalmente se a mesma é uma organização voltada a área de serviços.

## **2.5 Qualidade no atendimento**

Segundo Freemantle (1994, p.13):

O atendimento ao cliente é o teste final. Você pode fazer tudo em termos de produto, preço e marketing, mas, a não ser que você complete o processo com um atendimento ao cliente incrivelmente bom, corre o risco de perder negócios ou até mesmo sair do negócio.

Um atendimento de qualidade pode-se tornar o maior trunfo de uma empresa, passando a ser seu maior diferencial competitivo, deixando a organização em destaque dentre as outras do ramo, o que lhe trará bons frutos.

Apesar de ser indispensável, é importante compreender que o atendimento prestado com qualidade não se resume apenas em um tratamento cortês, significa também acrescentar benefícios a produtos e serviços, tendo como objetivo superar as expectativas do consumidor. Oferecer um atendimento de qualidade proporciona que o cliente, além

de voltar a sua empresa, a indique aos outros, e assim, sirva de canal multiplicador, sendo o marketing mais importante de todos, uma amostra viva de satisfação do que a empresa pode oferecer.

Crosby (1994) define a qualidade como produto isento de defeitos (zero defeito), o qual é melhorado continuamente. Para o autor, a qualidade tem o significado de conformidade especificada, que varia entre as empresas, de acordo com as necessidades dos seus clientes. A qualidade no atendimento deve estar presente em todas as áreas da empresa, já que um contato do cliente com as mais diferentes áreas pode vir a acontecer, e o mesmo deve se sentir bem tratado em todo o ambiente organizacional.

### **3 METODOLOGIA**

Neste capítulo buscou-se definir métodos e técnicas para o desenvolvimento da pesquisa proposta.

#### **3.1 Abordagem da Pesquisa**

A pesquisa realizada é de caráter exploratório, com finalidade de proporcionar maior familiaridade com o problema, tornando-o assim mais explícito. O planejamento da pesquisa é sustentado por pesquisas bibliográficas e estudos de casos. Para Gil, “a pesquisa bibliográfica é desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos.” (GIL, 2002, p. 44).

Além do mais, conteve também uma abordagem qualitativa e quantitativa descritiva, pois foram realizadas aplicações de entrevistas e questionários com o responsável pela área de Recursos Humanos, o Administrador da empresa, supervisores de setores e alguns funcionários em geral, para identificar as principais necessidades de treinamento e desenvolvimento da área de gestão de pessoas, bem como das práticas e processos a serem adotados.

Pode ser caracterizada como um estudo de caso na área de RH da empresa estudada. Para Gil (2002), o estudo de caso trata-se de um aprofundamento maior de um ou de poucos objetivos, permitindo um conhecimento mais detalhado. Com isso, essa pesquisa buscou através de um estudo detalhado da empresa, identificar como ela atua, alcançando assim os objetivos propostos e respondendo à questão problema que norteou este artigo.

#### **3.2 Instrumentos adotados**

Foi adotado um roteiro estruturado de entrevista para os Gestores de RH, e questionários mistos para gerentes e colaboradores, a fim de diagnosticar a realidade da área de Recursos Humanos da organização, com finalidade de propor as melhorias necessárias. Segundo Gil (2002), a coleta de dados em um estudo de caso é baseada em diversas fontes de evidência.

#### **3.3 População**

A população, segundo Lakatos e Marconi (2010) é definida como o conjunto de pessoas que apresentam pelo menos uma característica em comum. Neste trabalho, o pesquisador contou para a sua incursão com os colaboradores da Clínica “XYZ”, os quais

foram divididos em três grupos de pesquisa: gestor administrativo e de recursos humanos; supervisores de áreas; demais colaboradores em geral.

O primeiro grupo contém duas pessoas, o Gerente Administrativo e Financeiro, que responde apenas aos sócios proprietários, e a Supervisora de Recursos Humanos, responsável pelo cronograma de treinamentos e acompanhamento do desenvolvimento dos colaboradores.

Já o segundo grupo é composto por sete pessoas, os quais são os supervisores de áreas, sendo eles: Supervisora de Radiologia, responsável pelo núcleo de radiologia; Supervisora de Atendimento, responsável pelo setor de agendamento de exames; Supervisora de Recepção, responsável pelo setor de recepção; Supervisora de Qualidade, responsável pela área de qualidade e produtividade da empresa; Supervisora de Enfermagem, responsável pelos setores de enfermagem, controle de infecções e higienização; Supervisor de Digitação e Operação, responsável pelo setor de processamento de exames; Supervisor de Logística, responsável pelas áreas de compras, logística e manutenção patrimonial.

Quanto ao terceiro grupo, o mesmo é composto pelos colaboradores em geral, os quais são em um total de trinta e seis pessoas.

### **3.4 Amostragem**

Segundo Lakatos e Marconi (2010, p.27) amostra é definida como: “uma porção ou parcela, conveniente selecionada do universo (população); é o subconjunto do universo”. Para a coleta de dados deste estudo, foi utilizada uma amostragem por conveniência. A população total, se trata de 45 pessoas, das quais 02 fazem parte do primeiro subconjunto, 07 do segundo e 36 do terceiro.

### **3.5 Procedimentos**

A coleta dos dados foi realizada de 07/10/2020 a 10/10/2020, das 08:00 horas às 14:00 horas, na própria clínica, em uma sala multiuso, equipada com cadeiras e pranchetas para responder os questionários. O pesquisador aplicou os questionários e entrevista, presencialmente, com a autorização da administração da empresa. Inicialmente, foi feita a entrevista com o administrador e gestora de Rh, posteriormente, a aplicação dos questionários com os demais supervisores de área, e por fim, com os colaboradores em geral. Houve uma urna, onde após preenchidos os questionários, os colaboradores ali depositaram os mesmos, e assim, se manteve todo o sigilo necessário.

### **3.6 Análise e Interpretação dos Dados**

O processo de análise e interpretação de dados, foi realizado com base nos dados obtidos por meio dos questionários e da entrevista, e serão apresentados de forma descritiva. Sendo assim, estes resultados foram interpretados à luz do embasamento teórico, promovendo um melhor entendimento e permitindo a apresentação de recomendações, cientificamente amparadas, à empresa.

A investigação de estudo de caso enfrenta uma situação tecnicamente única em que haverá muito mais variáveis de interesse do que pontos de dados, e, como resultado, baseia-se em várias fontes de evidências, com os dados precisando convergir em um formato de triângulo, e, como outro resultado, beneficia-se do desenvolvimento prévio de proposições teóricas para conduzir a coleta e a análise de dados(YIN, 2001 p. 33-34).

## 4 RESULTADOS

Este capítulo tem como finalidade apresentar os resultados dos levantamentos feitos na clínica com as populações eleitas e recursos metodológicos estabelecidos para o estudo.

### 4.1 Dados e informações obtidas com a entrevista com o administrador e com a gestora de RH

A entrevista iniciou com o primeiro questionamento por parte do entrevistador, que tratou de saber se, ao entrar na empresa, são realizados treinamentos de integração, e se sim, se é perceptível que, são de fato úteis em fornecer os conhecimentos necessários pelos colaboradores, e se não, quais as áreas que se acredita ser necessário uma melhoria e aprofundamento no conteúdo desses treinamentos. O administrador respondeu que sim, são realizados esses treinamentos, e eles trazem consigo os conhecimentos necessários para a integração do funcionário, pois neles são bem explicados pontos como as regras do regimento interno, a cultura da empresa, as normas de segurança e até mesmo um breve histórico da empresa. Já a supervisora de RH, por sua vez, disse que os treinamentos de integração são realizados, e neles além das regras gerais, também são passadas as noções básicas de proteção, como por exemplo, em relação a acidentes com material biológico, e assim sendo, seu conteúdo lhe parece amplo e adequado.

Ao questionar sobre a existência de uma adequada comunicação durante a integração de um novo colaborador, o administrador mostrou acreditar que ocorre, pois não teve provas de algo contrário. Já a supervisora de RH ressaltou sobre o ato dos supervisores de passar o que os novatos precisam, além do treinamento de integração, citando também o coleguismo entre os colaboradores.

Quanto a maior dificuldade que ambos percebem por parte dos colaboradores da empresa, em relação a realização de suas tarefas, o administrador informou que às vezes vê muita falta de preparo e uma falta de atenção e dedicação, porém mostrando também, acreditar que um treinamento intensivo, faria essa situação mudar. A supervisora de RH alega que existe por falta dos colaboradores, principalmente aqueles com pouca experiência, conhecimento em certos aspectos, o que faz com que sintam bastante dificuldade no trabalho.

No tocante a existência de um plano anual de Treinamento e desenvolvimento, e a forma de sua elaboração, verificou-se que é planejado de acordo com as datas mais adequadas. A supervisora de RH afirma que é realizado de acordo com datas mais adequadas, como a época de eleições da CIPA, as datas comemorativas e temas mensais específicos, como nas épocas de outubro rosa, saúde do idoso, setembro amarelo, entre outras tantas.

Quanto à existência de um PDI (plano de desenvolvimento individual) alinhado aos dados dos treinamentos, o administrador alega que não existe, justificando que sempre se optou pelo desenvolvimento em equipe. Por sua vez, a supervisora de RH diz ter feito análises para desenvolver um projeto nesse caminho, pois considera que seja uma das mais importantes ferramentas estratégicas de desenvolvimento de funcionários, porém ainda não teve essa oportunidade de desenvolver e colocar em prática.

Nesse contexto, buscou-se levantar-se se é comum, por parte dos supervisores, fazer um relatório e acompanhamento contínuo, buscando treinamentos para problemas identificados. A supervisora de RH alegou que normalmente sim, onde através de reuniões programadas, apresentam as análises das dificuldades percebidas, e então juntos,

definem o melhor caminho de chegar na solução do problema. O administrador afirma que os supervisores fazem as análises.

No que tange a treinamentos realizados, observou-se pelas informações dadas que existem os treinamentos de rotina, como o de higienização das mãos, além dos treinamentos obrigatórios, como os que apresentam aspectos das NR's. A supervisora de RH enfatiza que existem muitos fatores para o planejamento e realização de treinamentos, desde os que são obrigatórios para a área da saúde, os que são de rotina e os que são levantados como necessidade.

Ao ser questionado se há uma avaliação de reação e eficácia dos treinamentos e como essa avaliação é feita, o administrador informou que sim, são feitas pelos supervisores junto ao setor de Gestão de Pessoas, em um documento que o supervisor preenche dizendo seu nível de satisfação com os resultados e observações gerais, onde ele dá uma nota, a qual é mensurada em gráficos. A supervisora de RH acrescenta que nem todos os supervisores fazem essa análise, o que dificulta na obtenção de dados.

Sobre o retorno do investimento em T&D e como o mesmo é calculado, o administrador confirmou a não existência desses cálculos, e mencionou ser feito apenas uma análise contínua de melhorias das áreas. A supervisora de RH destaca que são realizadas reuniões e debates, onde são apresentadas as visões de cada um, em relação aos funcionários, e que esse é o máximo que se tem de dados sobre o retorno de investimentos em treinamentos.

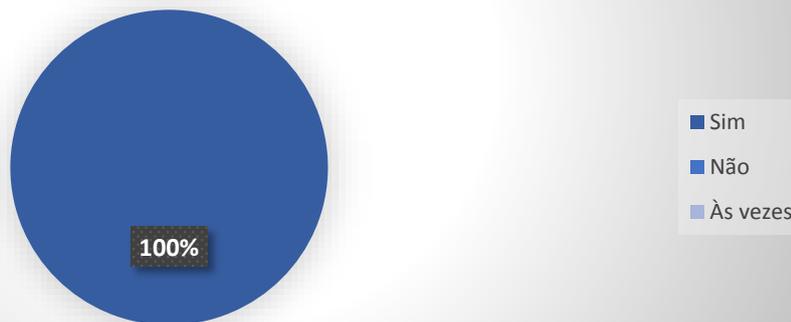
Questionados sobre a percepção em relação aos colaboradores estarem colocando em prática o que lhe foi apresentado em treinamentos o administrador afirma que muitas das vezes percebe, porém em maior intensidade em determinadas áreas, como a de exames por exemplo, o que demonstra um desnivelamento. A supervisora de RH confirma a visão do administrador e deu resposta igual.

Sobre a existência de indicadores de treinamentos verificou-se afirmação positiva dos entrevistados, os quais responderam que sim, existem e são acompanhados.

Quanto ao levantamento de possíveis observações gerais referentes ao desenvolvimento dos colaboradores da empresa o administrador mencionou observar que existe sim um bom desenvolvimento de colaboradores, mas não é nivelado, onde certas áreas estão a desejar, e por outro lado, outras estão bem encaminhadas. Por sua vez, a supervisora de RH menciona que a empresa está caminhando e fazendo muito, porem sente que falta um pouco nessa área sim, e que está em busca de sempre melhorar.

## 4.2 Dados e informações obtidas com o questionário aplicado aos supervisores de áreas.

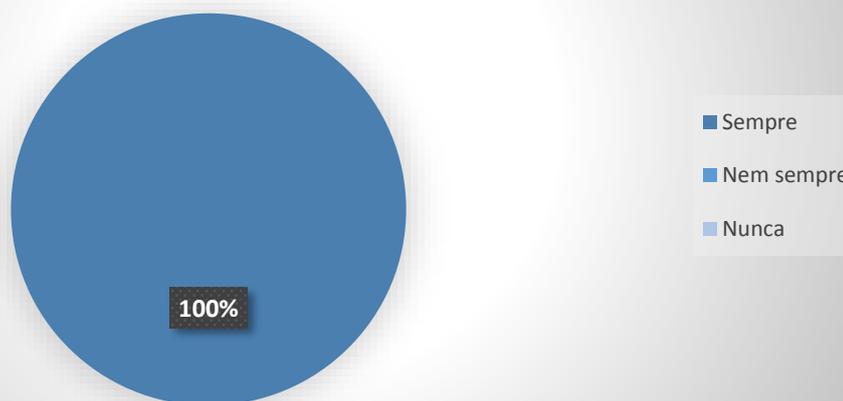
**1) Ao entrar na empresa, são realizados treinamentos de integração com os novos colaboradores?**



Fonte: Dados primários, 2020.

A partir das respostas obtidas, verifica-se que existe um consenso por parte dos supervisores, os quais majoritariamente escolheram a alternativa 'Sim'.

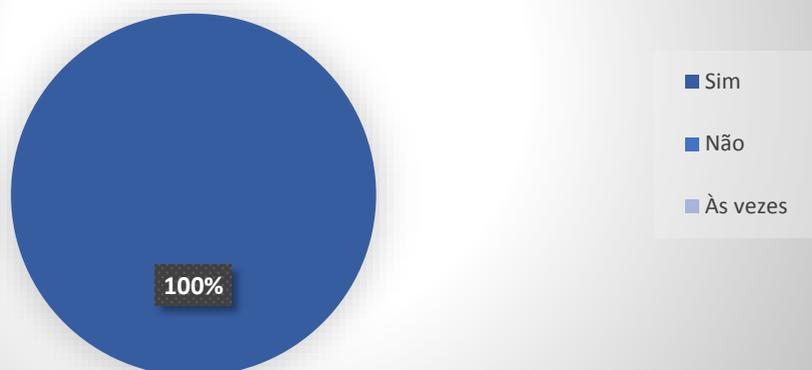
**2) Os treinamentos realizados inicialmente, dão aos recém chegados, as informações necessárias para sua integração adequada na empresa?**



Fonte: Dados primários, 2020.

Analisando os dados coletados, encontrou-se outra resposta com consenso majoritário por parte dos pesquisados, onde todos responderam 'Sempre'.

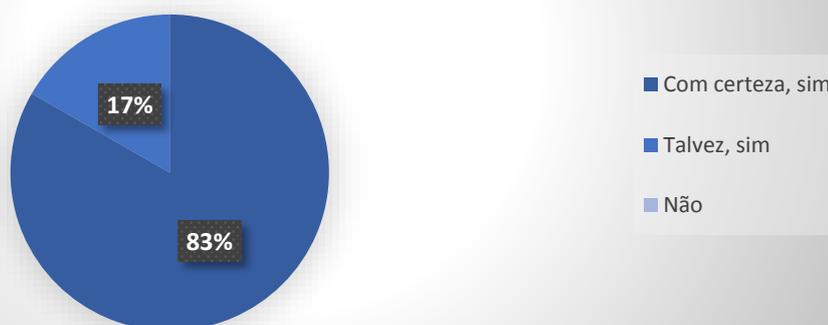
**3) Existe uma boa comunicação durante a integração de um novo colaborador, para que este fique por dentro das normas, informações e cultura da empresa?**



Fonte: Dados primários, 2020.

Ao analisar os dados, verificou-se um consenso por parte dos pesquisados, onde todos responderam 'Sim'.

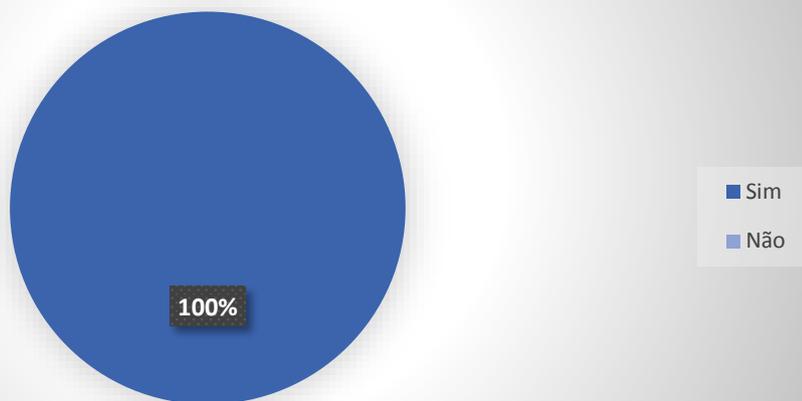
**4) Quanto as dificuldades que você percebe por parte dos colaboradores, em relação a realização de suas tarefas, poderiam ser diminuídas com treinamentos de aperfeiçoamento adequados?**



Fonte: Dados primários, 2020.

Por meio da análise dos dados, observou-se que nenhum dos pesquisados optou pela resposta 'Não', e por tanto, se dividiram em 83% respondendo 'Com certeza, sim' e 17% respondendo 'Talvez, sim'.

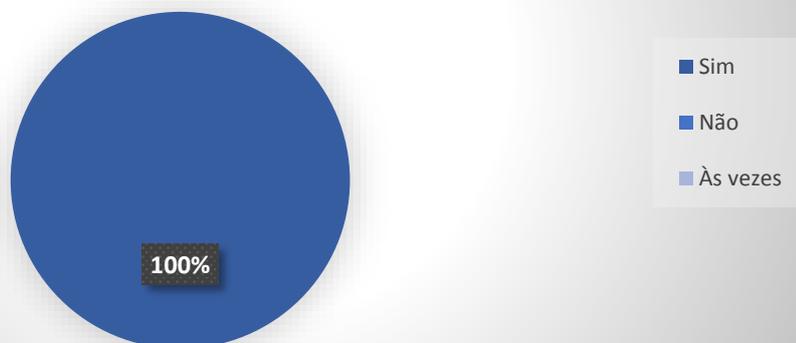
### 5) Existe um plano anual de T&D?



Fonte: Dados Primários, 2020.

Ao analisar as respostas obtidas, encontrou-se como resultado um consenso por parte dos pesquisados na resposta 'Sim'.

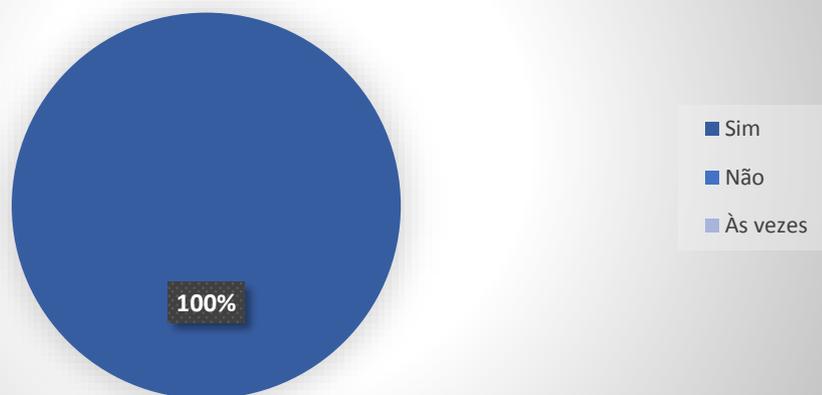
### 6) É comum, por parte dos supervisores, fazer um relatório e/ou acompanhamento contínuo, buscando treinamentos para problemas identificados?



Fonte: Dados primários, 2020.

Através da análise dos dados obtidos, resultou-se em um consenso por parte dos pesquisados, na alternativa 'Sim'.

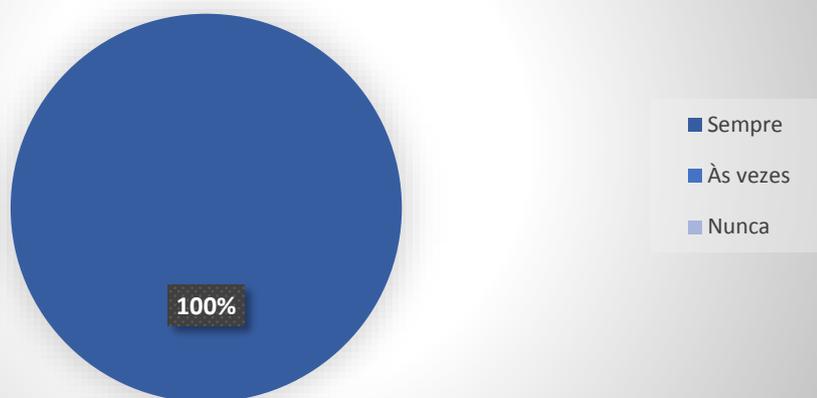
### 7) Costuma-se realizar um LNT (levantamento das necessidades de treinamento) na empresa?



Fonte: Dados primários, 2020.

Ao analisar os dados, verificou-se um consenso por parte dos pesquisados pela alternativa 'Sim'.

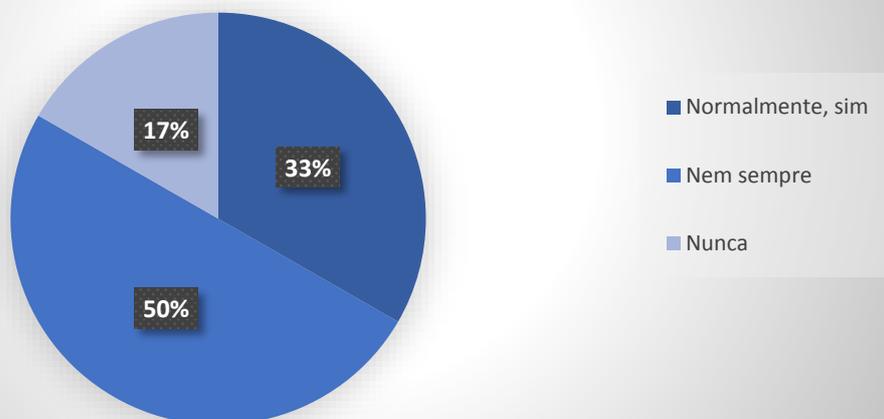
### 8) É realizada avaliação de reação e eficácia dos treinamentos?



Fonte: Dados primários, 2020.

Observou-se, através da análise dos dados obtidos, um consenso em relação a alternativa 'Sempre'.

**9) Após um treinamento, você consegue perceber se os colaboradores estão colocando em prática o que foi ensinado a eles?**



Fonte: Dados primários, 2020.

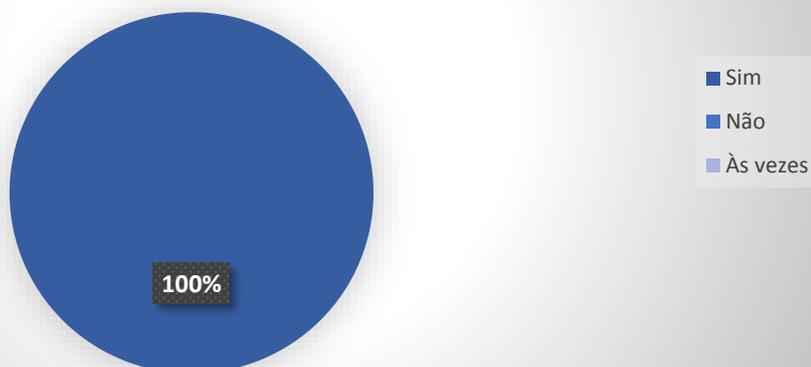
Através dos dados obtidos, verificou-se que 50% responderam 'Normalmente, sim', 33% optaram pela resposta 'Nem sempre', e 17% preferiram a resposta 'Nunca'.

**10) Quais suas observações gerais, sejam elas positivas ou negativas, referentes ao desenvolvimento dos colaboradores de seu setor?**

Ao analisar as respostas discursivas, obtidas a partir desta pergunta, verificou-se que por consenso geral, todos os pesquisados sentem que falta um pouco de foco nos treinamentos, pois alguns são de temas irrelevantes para determinadas áreas da clínica, o que gera apenas gastos de tempo e dinheiro, sem nenhuma devolução de retorno positivo. Também, verificou-se uma carência pelo lado do relacionamento interpessoal, onde alguns dos pesquisados responderam sentir falta de algo que desenvolva essa área. Por fim, é importante analisar a falta de nivelamento observada, onde alguns responderam de uma forma mais contente em relação ao tema da pergunta, já outros não, o que nos leva a uma clara verificação de imparcialidade dos treinamentos que buscam desenvolver certas áreas, deixando outras de lado.

**4.3 Dados e informações obtidas com aplicação de questionário com os colaboradores em geral.**

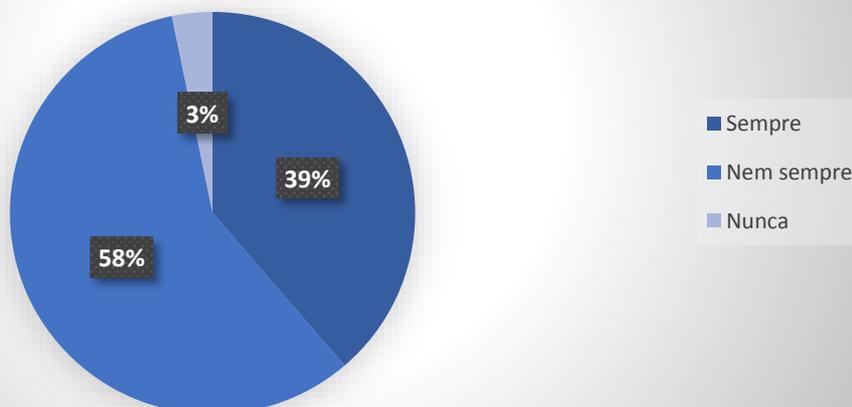
## 1) Ao entrar na empresa, são realizados treinamentos de integração com os novos colaboradores?



Fonte: Dados primários, 2020.

Após a apuração dos resultados, observou-se unanimidade nas respostas dos colaboradores, onde 100% respondeu que 'Sim'.

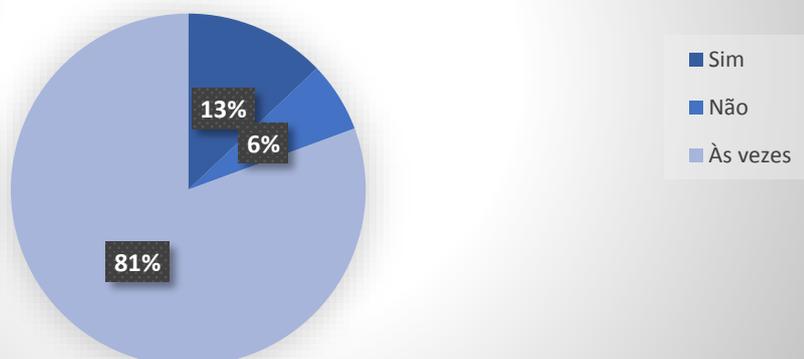
## 2) Os treinamentos realizados inicialmente, dão aos recém chegados, as informações necessárias para sua integração adequada na empresa?



Fonte: Dados primários, 2020.

De acordo com as respostas, 58% afirmaram que 'Nem sempre', 39% 'Sempre', além de 3% optarem pela alternativa 'Nunca'.

**3) Existe uma boa comunicação durante a integração de um novo colaborador, para que este fique por dentro das normas, informações e cultura da empresa?**



Fonte: Dados Primários, 2020.

Através das respostas obtidas, 81% optaram pela resposta 'Às vezes', 13% por 'Sim', e 6% preferiram responder 'Não'.

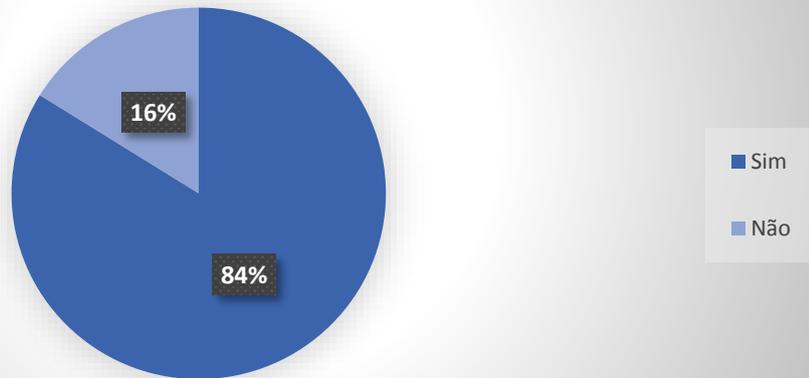
**4) Em relação as dificuldades que você percebe em relação a realização de suas tarefas, poderiam ser diminuídas com treinamentos de aperfeiçoamento adequados?**



Fonte: Dados primários, 2020.

De acordo com os dados obtidos, 77% responderam 'Com certeza, sim' e 23% 'Talvez sim'.

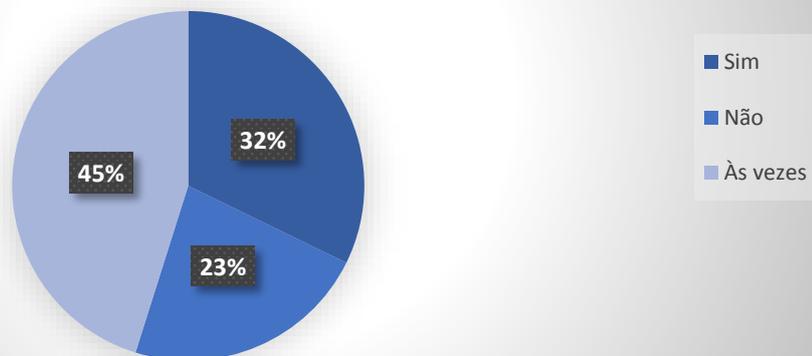
### 5) É apresentado um cronograma anual de treinamentos para os colaboradores?



Fonte: Dados primários, 2020.

Através da análise dos dados, observou-se que 84% dos pesquisados preferiram a resposta 'Sim' e 16% a resposta 'Não'.

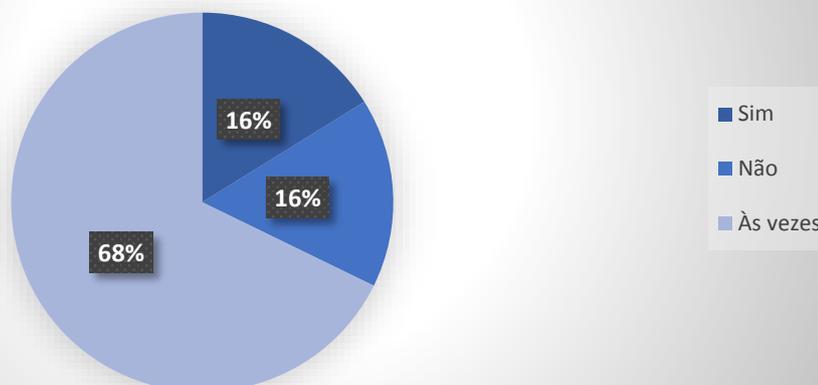
### 6) É comum, por parte dos supervisores, fazer um levantamento contínuo, de necessidade de treinamentos?



Fonte: Dados primários, 2020.

Foi verificado, por meio da análise dos dados obtidos, que 45% responderam 'Às vezes', 32% responderam 'Sim' e 23% 'Não'.

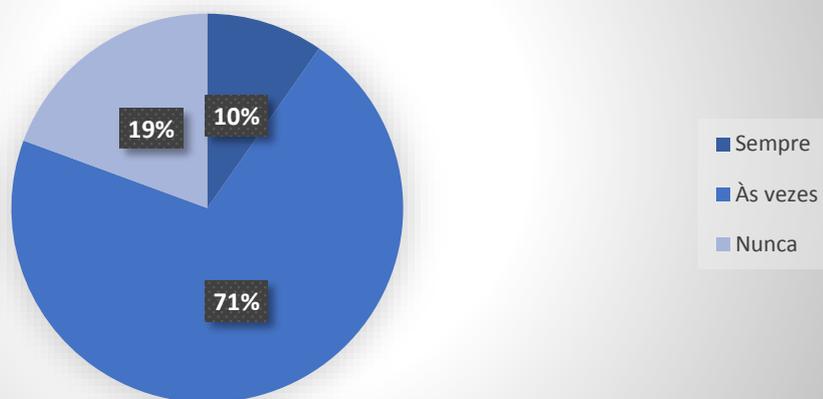
### 7) Os treinamentos oferecidos, lhe traz informações úteis para a realização de suas atividades de trabalho?



Fonte: Dados primários, 2020.

De acordo com as respostas recebidas, 68% afirmaram que 'Às vezes', 16% responderam que "Não" e os 16% restantes, optaram pela resposta 'Sim'.

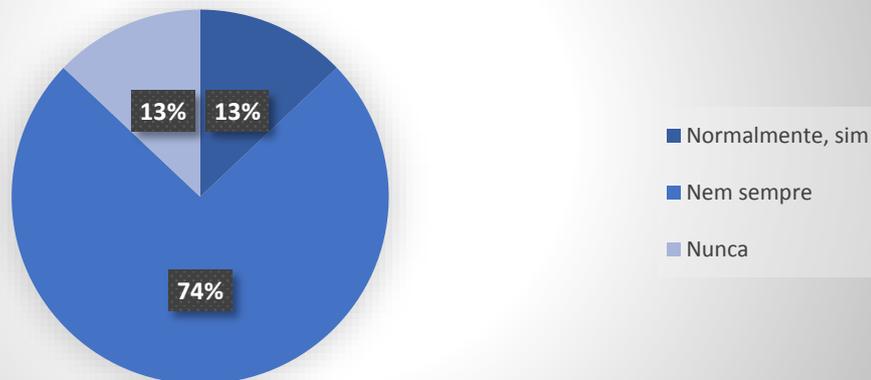
### 8) É realizada avaliação de reação e eficácia dos treinamentos?



Fonte: Dados primários, 2020.

Por meio das respostas obtidas, identificou-se que 71% dos pesquisados responderam que 'Às vezes', 19% 'Nunca' e 10% 'Sempre'.

### 9) Após um treinamento, você consegue colocar em prática o que lhe foi ensinado?



Fonte: Dados primários, 2020.

De acordo com as respostas, 74% afirmaram que ‘Nem sempre’, 13% optaram pela resposta ‘Normalmente, sim’ e 13% responderam ‘Nunca’.

### 10) Quais suas observações e sugestões gerais, referentes aos treinamentos oferecidos pela empresa?

Por meio das respostas obtidas, verificou-se que de maneira predominante, todos os pesquisados afirmam uma carência em aprofundamento de conteúdo nos treinamentos. Grande parte também comentou a respeito da falta de diferenciação em áreas, uma vez que muitos dos treinamentos abrangem o desenvolvimento específico de apenas determinados setores da empresa, enquanto muitos outros, ficam sem nenhuma atenção específica. Também foi visto nas respostas que os treinamentos de fato fazem a diferença, porém pouco e de forma muito distinta, mais uma vez referindo ao foco específico em certos grupos. Assim sendo, de modo geral, é visto imparcialidade em conteúdo, o que leva a uma reclamação geral de falta de nivelamento no desenvolvimento de pessoal.

## 5. CONCLUSÕES GERAIS SOBRE O ESTUDO REALIZADO

Por meio do estudo realizado, foi possível identificar e entender o quão importante é a área de T&D para uma organização, uma vez que influencia diretamente em sua prestação de serviços, impactando consideravelmente na imagem da empresa e nos resultados obtidos pelas suas atividades fins. O setor de Recursos Humanos não serve apenas para realizar o processo de recrutamento e seleção, nem tão pouco somente servir de base para os processos de Departamento Pessoal, como fechamento de folha, entre outros, mas sim, dar atenção contínua aos funcionários, buscando o aprimoramento e desenvolvimento de suas habilidades, transformando-os em profissionais cada vez mais bem preparados, e por sua vez, este ato desencadeará em um aumento de produtividade da empresa e melhora na qualidade de seus processos.

Na Clínica Radiológica “XYZ”, foi identificado um processo de treinamento bem construído, o qual é planejado de acordo com as necessidades das áreas e também de acordo com os cronogramas anuais obrigatórios da área da saúde, além de também seguir certas datas específicas, como os meses de campanha especial, citando aqui, como

exemplo, outubro rosa e novembro azul. No entanto, foi possível identificar certo desnivelamento por parte dos colaboradores, no que se refere ao aprendizado gerado pelos treinamentos oferecidos.

Através das respostas obtidas por meio dos questionários e entrevista realizados, foi possível identificar certos pontos que auxiliam na identificação dos possíveis motivos dos desnivelamentos entre áreas, no que se refere ao desenvolvimento de funcionários. Inicialmente, pode-se perceber que de fato os treinamentos de integração são úteis e os mesmos, unidos ao apoio e suporte dos supervisores e colegas de trabalho, dão ao novo colaborador as informações necessárias para sua integração adequada a empresa. Esse processo inicial de fato abrange bem as informações sobre a empresa, suas regras, histórico e um breve conhecimento inicial sobre proteção individual, tendo em vista se tratar de uma empresa do ramo da saúde. Contudo, verifica-se que, no que se refere a treinamentos específicos, focados em cada área da empresa separadamente, o cronograma planejado atualmente, não atende de forma adequada as necessidades de cada setor da clínica.

Muitas das vezes, a prioridade de enfoque dos treinamentos está nas áreas de exames, como exemplo o núcleo de enfermagem e o núcleo de radiologia da clínica. Tendo em vistas estes dados coletados ao decorrer do trabalho, há uma queda de aproveitamento dos treinamentos por parte dos demais setores, o que além de gerar um custo com treinamentos desperdiçado, também gera um gasto de tempo utilizado, uma vez que o aproveitamento do mesmo é nulo. Sendo assim, verifica-se que a falta de conteúdo focado no desenvolvimento específico de cada área da organização, gera um prejuízo financeiro, desperdício de tempo e recursos e queda da produtividade geral. Outro ponto identificado que também impacta negativamente no âmbito financeiro da empresa, é a falta da existência de um controle sobre o retorno de investimento na área de T&D, o que leva ao desconhecimento destes dados que, são de fato muito importantes para a empresa.

Tendo em vista todos os dados e resultados obtidos, pode-se concluir que, na empresa, embora haja um cronograma de treinamentos e um levantamento estruturado do mesmo, existe um déficit no que se refere aos conteúdos específicos por áreas. Este fato deve ser bem administrado, e deve-se ter uma boa análise crítica de cada setor, avaliando todas as fraquezas e pontos de melhoria a serem alcançadas de cada área, para que assim, se possa fazer treinamentos específicos destinados a cada uma das necessidades diferentes de grupos diferentes dentro da empresa. Assim sendo, com essa devida divisão de temas de treinamento, buscando atender a todos, cada qual com sua especificidade, o desenvolvimento dos colaboradores se nivelará, trazendo assim um aumento na produtividade e qualidade de serviços da empresa, além de diminuir com gastos desperdiçados.

Verifica-se também, que é de importante atenção a realização de treinamentos para a capacitação de lideranças, uma vez que foi visto que certos supervisores não transmitem ou realizam certas atividades que ajudariam na obtenção de dados sobre o desenvolvimento das áreas, o que dificulta na identificação de problemas. Com esses treinamentos destinados a esse grupo, o desenvolvimento obtido pela empresa será ainda maior, uma vez que com líderes cada vez mais aptos e dedicados, tende-se a ter uma força de trabalho mais focada e em ordem, gerando melhores resultados para a organização.

Outra necessidade encontrada, que carece de uma melhoria, está no fato de uma não identificação adequada do retorno de investimentos com a área de T&D. Este indicador seria de fato importante para a empresa e serviria não só para o setor de RH, mas também para o setor financeiro. A tabulação obtida na empresa, atualmente, de fato pode demonstrar se o treinamento obteve resultados ou não, contudo é insuficiente no que

se refere a valores de investimento. Realizando estes cálculos e criando assim este indicador, não só se teria mais dados como também a organização saberia como melhor administrar seu dinheiro em relação aos investimentos internos.

Assim sendo, outro ponto a ser explorado pela empresa, é o PDI (Plano de Desenvolvimento Individual), o qual já foi estudado por parte da supervisora de RH, mas ainda não foi aplicado na organização. Já sabendo da importância do mesmo, cabe a área responsável estruturá-lo e colocá-lo em prática, para que assim, se possa ter melhores resultados em relação ao desenvolvimento dos colaboradores.

Portanto, concluiu-se assim por meio deste trabalho que, a área de T&D da Clínica Radiológica “XYZ”, de fato consegue obter bons resultados em certos grupos, porém em outros não, levando a um desnivelamento de desenvolvimento. Contudo, através da focalização em temas específicos de cada setor, além de uma melhor tabulação de certos dados referentes aos treinamentos, unidos a uma boa gestão dos investimentos nesta área e um bom desenvolvimento de lideranças, os resultados a se obter pela empresa serão excelentes, atendendo suas necessidades por completo, acabando com o desnivelamento em desenvolvimento e diminuindo os gastos com treinamentos que não atendem certos setores. Através destas ações, se alcançará então uma maior produtividade no que se refere a treinamento e desenvolvimento de funcionários, e assim, a empresa poderá alcançar bons resultados em produtividade, qualidade de serviço e conseqüentemente, financeiro.

## 6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABTD (Associação Brasileira de Treinamento e Desenvolvimento). *O Panorama do Treinamento no Brasil*, 12<sup>a</sup> ed. 2017). Disponível em: <https://integracao.com.br/wp-content/uploads/2020/02/pesquisa-panorama-do-treinamento-no-brasil-2017.pdf>. Acesso em 08 nov. 2020.

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

AQUINO, Cleber Pinheiro de. *Administração de RH: uma introdução*. São Paulo: Atlas, 1980.

CHIAVENATO, Idalberto. *Recursos Humanos*. 9<sup>a</sup> ed., São Paulo Atlas, 2009.

CHIAVENATO, I., *Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal*. 2<sup>a</sup> ed. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2006.

CHIAVENATO, Idalberto. *Treinamento e desenvolvimento de recursos humanos: como incrementar talentos na empresa*. 7.ed. São Paulo: Atlas, 2008.

CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

CHIAVENATO, Idalberto. *Empreendedorismo: Dando asas ao espírito empreendedor*. São Paulo: Saraiva, 2005.

COBRA, Marcos, Henrique Nogueira. *Marketing básico: uma perspectiva brasileira*. 4. ed. São Paulo: Atlas. 1997.

CROSBY, P. B. *Quality is free*. New York: The New American Library, 1980.

- DESSLER, Gary. *Administração de Recursos Humanos*. 2ª ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2003.
- FREEMANTLE, David. *Incrível Atendimento ao Cliente*. São Paulo: Makron Books, 1994.
- GIL, Antonio Carlos. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- KOTLER, Philip. *Administração de marketing*. 10. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.
- LACOMBE, Francisco José Masset. *Recursos Humanos Princípios e Tendências*. Ed. Saraiva, 2ª edição, 2011.
- MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. *Metodologia do trabalho científico: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicações e trabalhos científicos*. 4. ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 1992.
- MILKOVICH, George T.; BOUDREAU, John W. *Administração de Recursos Humanos*. São Paulo: Atlas, 2010.
- REGINATTO, Antonio Paulo. *Equipes campeãs: potencializando o desempenho de sua equipe*. 2. ed. Porto Alegre: SEBRAE/RS, 2004.
- SANDRONI, P. *Dicionário de Economia*. São Paulo: Best Seller, 1989.
- SANTOS, Luciano Costa. *Projeto e análise de processos de serviços: avaliação de técnicas e aplicação em uma biblioteca*. Florianópolis: Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, 2000.
- VOLPE, Renata Araújo & LORUSSO, Carla Bittencourt. A importância do treinamento para o desenvolvimento do trabalho. [www.psicologia.com.pt](http://www.psicologia.com.pt). 1-8 p., 2009.
- YIN, R. K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

## APÊNDICE A

### **Roteiro de entrevista aplicada ao administrador e a gestora de RH.**

**Esta entrevista busca identificar, através das respostas do administrador e do gestor de RH, a realidade da empresa, no que se refere a T&D, função vinculada à área de RH.**

- 1) Ao entrar na empresa, são realizados treinamentos de integração? Se sim, percebe-se que, são de fato úteis em fornecer os conhecimentos necessários pelos colaboradores? Se não, o que é necessário para melhoria dos treinamentos?
- 2) Existe uma boa comunicação durante a integração de um novo colaborador, para que este fique por dentro das normas, informações e cultura da empresa?
- 3) Qual a maior dificuldade que você percebe por parte dos colaboradores na empresa, em relação a realização de suas tarefas?
- 4) Existe plano anual de T&D? Como é realizado essa programação?
- 5) Existe um PDI (plano de desenvolvimento individual) alinhado aos dados dos treinamentos? Se sim, como é realizado? Se não, qual motivo?
- 6) É comum, por parte dos supervisores, fazer um relatório e/ou acompanhamento contínuo, buscando treinamentos para problemas identificados?
- 7) Os treinamentos realizados, são programados levando em conta quais pontos e aspectos? É realizado um LNT (levantamento das necessidades de treinamento) na empresa? Se sim, como é realizado?
- 8) É realizada avaliação de reação e eficácia dos treinamentos? Se sim, como são feitas e como são mensurados os seus resultados? Se não, porque?
- 9) O ROI (retorno do investimento) na área de T&D é calculado com qual periodicidade? E como são apresentados esses resultados?
- 10) Após um treinamento, você consegue perceber se os colaboradores estão colocando em prática o que foi ensinado a eles? Se não, qual o porquê deste ocorrido?
- 11) Esses treinamentos têm indicadores para alimentar a avaliação de desempenho dos colaboradores? Como é feito o processo?
- 12) Quais suas observações gerais, referentes ao desenvolvimento dos colaboradores?

## APÊNDICE B

**Questionário aplicado com os supervisores de áreas da empresa.**

### QUESTIONÁRIO I

**Este questionário tem por objetivo, identificar as necessidades demandas da área de Treinamento e Desenvolvimento de pessoas, por meio das respostas dos Gestores de Área.**

1) Ao entrar na empresa, são realizados treinamentos de integração com os novos colaboradores?

- sim
- não
- às vezes

2) Os treinamentos realizados inicialmente, dão aos recém chegados, as informações necessárias para sua integração adequada na empresa?

- sempre
- nem sempre
- nunca

3) Existe uma boa comunicação durante a integração de um novo colaborador, para que este fique por dentro das normas, informações e cultura da empresa?

- Sim
- Não
- Às vezes

4) Quanto as dificuldades que você percebe por parte dos colaboradores, em relação a realização de suas tarefas, poderiam ser diminuídas com treinamentos de aperfeiçoamento adequados?

- Com certeza, sim
- Talvez, sim
- Não

5) Existe um cronograma anual de T&D?

- Sim
- Não

6) É comum, por parte dos supervisores, fazer um relatório e/ou acompanhamento contínuo, buscando treinamentos para problemas identificados?

- Sim

- Não
- Às vezes

7) Costuma-se realizar um LNT (levantamento das necessidades de treinamento) na empresa?

- Sim
- Não
- Às vezes

8) É realizada avaliação de reação e eficácia dos treinamentos?

- sempre
- às vezes
- nunca

9) Após um treinamento, você consegue perceber se os colaboradores estão colocando em prática o que foi ensinado a eles?

- Normalmente, sim
- Nem sempre
- Nunca

10) Quais suas observações gerais, sejam elas positivas ou negativas, referentes ao desenvolvimento dos colaboradores de seu setor?

## APÊNDICE C

### Questionário aplicado aos colaboradores da empresa.

#### QUESTIONÁRIO II

**Este questionário tem por objetivo, identificar as demandas da área de Treinamento e Desenvolvimento de pessoas, por meio das respostas dos colaboradores.**

1) Ao entrar na empresa, são realizados treinamentos de integração com os novos colaboradores?

- sim
- não
- às vezes

2) Os treinamentos realizados inicialmente, dá aos recém chegados, as informações necessárias para sua integração adequada na empresa?

- sempre
- nem sempre
- nunca

3) Existe uma boa comunicação durante a integração de um novo colaborador, para que este fique por dentro das normas, informações e cultura da empresa?

- Sim
- Não
- Às vezes

4) Em relação as dificuldades que você percebe em relação a realização de suas tarefas, poderiam ser diminuídas com treinamentos de aperfeiçoamento adequados?

- Com certeza, sim
- Talvez, sim
- Não

5) É apresentado um cronograma anual de treinamentos para os colaboradores?

- Sim
- Não

6) É comum, por parte dos supervisores, fazer um levantamento contínuo, de necessidade de treinamentos?

- Sim
- Não
- Às vezes

7) Os treinamentos oferecidos, lhe traz informações úteis para a realização de suas atividades de trabalho?

- Sim
- Não
- Às vezes

8) É realizada avaliação de reação e eficácia dos treinamentos?

- sempre
- às vezes
- nunca

9) Após um treinamento, você consegue colocar em prática o que lhe foi ensinado?

- Normalmente, sim
- Nem sempre
- Nunca

10) Quais suas observações e sugestões gerais, referentes aos treinamentos oferecidos pela empresa?

## APÊNDICE D

### Transcrição da entrevista realizada com o administrador da clínica e com a supervisora de RH.

#### Entrevista

**Entrevistador:** Bom dia, mais uma vez, obrigado por terem me dado essa oportunidade. Vai me ajudar muito!

**Administrador:** Bom dia. Espero que a gente possa te ajudar e responder tudo da melhor maneira.

**Supervisora de RH:** Bom dia.

**Entrevistador:** Bem, vamos à primeira pergunta então. Ao entrar na empresa, são realizados treinamentos de integração? Se sim, percebe-se que, são de fato úteis em fornecer os conhecimentos necessários pelos colaboradores? Se não, quais as áreas que se acredita ser necessário uma melhoria e aprofundamento no conteúdo desses treinamentos?

**Administrador:** Sim, são realizados esses treinamentos, e eles trazem consigo os conhecimentos necessários para a integração do funcionário. São bem explicados pontos como as regras do regimento interno, a cultura da empresa, as normas de segurança e até mesmo um breve histórico da empresa. Então, eu vejo que sim, a integração é bem realizada.

**Supervisora de RH:** Os treinamentos de integração são realizados, e neles além das regras gerais, também são passadas as noções básicas de proteção, como por exemplo, em relação a acidentes com material biológico. Então, em relação aos treinamentos de integração, eu vejo que estão bem ricos em conteúdo.

**Entrevistador:** Ok! E quando entram na empresa, minha segunda pergunta é se existe uma boa comunicação durante a integração de um novo colaborador, para que este fique por dentro das normas, informações e cultura da empresa?

**Administrador:** Olha, eu acredito que sim, não tive nenhuma prova do contrário.

**Supervisora de RH:** Então, aparentemente sim, os supervisores passam o que eles precisam, além do treinamento de integração. E também tem bastante coleguismo entre os colaboradores né, então minha resposta é que sim.

**Entrevistador:** Certo. Me fala então qual é a maior dificuldade que vocês percebem por parte dos colaboradores na empresa, em relação a realização de suas tarefas?

**Administrador:** Às vezes vejo muita falta de preparo, mas se bem que nem é isso, se não nem tinham sido contratados à princípio. Talvez seja mais uma falta de atenção e dedicação. Mas assim, quando falamos de uma dificuldade em aspectos específicos, acredito que um treinamento intensivo nas coisas que eles tenham dificuldades, faria essa situação mudar.

**Supervisora de RH:** Existe por falta dos colaboradores, principalmente aqueles com pouca experiência, conhecimento em certos aspectos. Isso faz com que sintam bastante dificuldade no trabalho, e com certeza, gera um impacto no trabalho geral da equipe.

**Entrevistador:** E existe um plano anual de Treinamento e desenvolvimento? Como é realizado essa programação?

**Administrador:** Sim, existe e é desenvolvida de acordo com as datas mais adequadas. Ela com certeza vai saber te responder melhor.

**Supervisora de RH:** Sim. É realizada de acordo com datas mais adequadas, como a época de eleições da CIPA, datas comemorativas e temas mensais específicos, como nas épocas de outubro rosa, saúde do idoso, setembro amarelo, entre outras tantas. Também é levado em conta os horários e agendas de disponibilidade de palestrantes, além é claro, de treinamentos obrigatórios de NR's.

**Entrevistador:** Existe um PDI (plano de desenvolvimento individual) alinhado aos dados dos treinamentos? Se sim, como é realizado? Se não, qual o motivo?

**Administrador:** Não, sempre optamos pelo desenvolvimento em equipe, mas não sei se isso justifica não termos esse PDI. Mas te respondendo claramente, não temos.

**Supervisora de RH:** Não. Já analisei desenvolver um projeto nesse caminho, pois considero que seja uma das mais importantes ferramentas estratégicas de desenvolvimento de funcionários. Mas assim, ainda não tive essa oportunidade. A cultura de treinamentos aqui, desde antes da minha chegada, já era dessa maneira que está hoje, e não tive essa oportunidade ainda. Mas é um plano futuro sim.

**Entrevistador:** Ok. E é comum, por parte dos supervisores, fazer um relatório e acompanhamento contínuo, buscando treinamentos para problemas identificados?

**Supervisora de RH:** Normalmente sim, eles através de reuniões programadas, apresentam essas análises das dificuldades percebidas, então juntos, definimos o melhor caminho de chegar à solução do problema.

**Administrador:** Sim, eles fazem as análises deles, e me procuram apresentando as dificuldades percebidas e tudo mais. Assim, a gente pode ver a melhor maneira de resolver essas questões.

**Entrevistador:** E os treinamentos realizados, eles são programados levando em conta quais pontos e aspectos? É realizado um levantamento das necessidades de treinamento na empresa? Se sim, como é realizado?

**Administrador:** Bem, tem os treinamentos de rotina, como o de higienização das mãos. Treinamentos obrigatórios também tem, como os que apresentam aspectos das NR's. E sim, tem os treinamentos de necessidades percebidas, que são realizados através da observação, onde sempre é discutido em reuniões.

**Supervisora de RH:** Existem muitos fatores, desde os que são obrigatórios para a área da saúde, os que são de rotina e também os que são levantados como necessidade. Esses,

são feitos através da percepção de falhas, erros ou dificuldades. Ao se ter essas observações, já é iniciado a construção dessa programação de treinamentos.

**Entrevistador:** Correto, entendi. Depois de feitos, é realizada avaliação de reação e eficácia dos treinamentos? Se sim, como são feitas e como são mensurados os seus resultados? Se não, por quê?

**Administrador:** Sim, são feitas pelos supervisores junto ao setor de Gestão de Pessoas. Em um documento que o supervisor preenche dizendo seu nível de satisfação com os resultados e observações gerais, ele dá uma nota, a qual é mensurada em gráficos.

**Supervisora de RH:** São feitas, infelizmente nem por todos os supervisores, o que me dificulta na obtenção de dados. Porém, é investigado sim, e são mensurados por gráficos de produtividade de cada área, além da observação de melhora no trabalho.

**Entrevistador:** E o retorno do investimento na área de T&D, ele é calculado com qual periodicidade? E como são apresentados esses resultados?

**Administrador:** Olha, nós não chagamos a calcular. É feito uma análise contínua de melhorias das áreas. Mas assim, realmente em relação a números, não temos esses dados.

**Supervisora de RH:** Não temos um cálculo sobre valores. A gente tem reuniões e debates onde são apresentadas as visões de cada um, em relação aos funcionários. Bem, é isso, nossa visão de retorno é se foi eficaz ou não, porém não temos um cálculo de retorno de investimentos, como você disse.

**Entrevistador:** Ok, certinho. Geralmente, após um treinamento, é possível se os colaboradores estão colocando em prática o que foi ensinado a eles? Se não, qual o motivo disso?

**Administrador:** Às vezes sim, principalmente nas áreas de exames, como enfermagem, técnico de radiologia e circulantes de ultrassom. Mas, em demais áreas, como a recepção, eu não vejo muito resultado. Acredito que a falta de interesse por parte dos colaboradores não ajude nisso, mas talvez seja mais que isso.

**Supervisora de RH:** Sim, eles colocam em prática, porém de maneira parcial. A comunicação às vezes parece ser falha, ou quem sabe seja só falta de interesse. Mas é importante sempre ver todos os lados, até porque tem setores que se desenvolvem 100%, como a enfermagem.

**Entrevistador:** Esses treinamentos têm indicadores para alimentar a avaliação de desempenho dos colaboradores? Como é feito o processo?

**Administrador:** Sim, existem indicadores, que mostram a quantidade de treinamentos e treinados. Também os custos que tivemos com eles e quantidade de horas. Quanto a indicadores de desenvolvimento pessoal, acredito eu que não temos.

**Supervisora de RH:** A avaliação de desempenho é feita pelos supervisores após o período de experiência e também de 6 em 6 meses, pelo sistema de RH. Agora,

indicadores, a gente não tem sobre esse assunto específico, mais mesmo é da área de dados gerais como ele falou.

**Entrevistador:** Ok, já vamos encerrar então. Minha última pergunta é: Quais suas observações gerais, referentes ao desenvolvimento dos colaboradores?

**Administrador:** Eu vejo que existe sim um bom desenvolvimento de colaboradores aqui, mas não é nivelado, tem certas áreas que estão a desejar, em contramão de outras que estão bem encaminhadas, vamos dizer assim. O que eu posso te dizer é que eu quero e preciso correr atrás desse desenvolvimento mútuo. Não é uma coisa de hoje, já tem um tempo que eu observo isso, mas com você bem sabe, essa estruturação leva tempo, e o RH aqui é novo.

**Supervisora de RH:** A gente está caminhando e fazendo muito. Falta um pouco nessa área sim, e a gente busca sempre melhorar. Talvez falte vontade, eu percebo isso por parte de muitos colaboradores. Sei também que tem treinamentos que ficam sem um aprofundamento adequado. Talvez uma melhora em geral é o que precisamos, essa é a verdade, mas dizer que não existe, seria um exagero, pois sim, tem.

**Entrevistador:** Certinho, então, gente, muito obrigado pela atenção de vocês. Obrigado mesmo!

**Supervisora de RH:** Por nada, a gente que agradece, já que você está é dando uma mão aí pra gente.

**Administrador:** Verdade, obrigado e sempre que precisar é só falar.

## APÊNDICE E

### Termo de autorização de publicação de produção acadêmica



PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE GOIÁS  
PRÓ-REITORIA DE DESENVOLVIMENTO  
INSTITUCIONAL  
Av. Universitária, 1069 | Setor Universitário  
Caixa Postal 86 | CEP 74605-010  
Goiânia | Goiás | Brasil  
Fone: (62) 3946.3081 ou 3089 | Fax: (62) 3946.3080  
www.pucgoias.edu.br | prodin@pucgoias.edu.br

#### RESOLUÇÃO n°038/2020 – CEPE

#### ANEXO IV

#### APÊNDICE ao TCC

#### Termo de autorização de publicação de produção acadêmica

O(A) estudante Roberto Rivas Rolin Filho do Curso de Administração, telefone: (62) 981229358 e-mail robertobueno16@gmail.com, na qualidade de titular dos direitos autorais, em consonância com a Lei n° 9.610/98 (Lei dos Direitos do autor), autoriza a Pontifícia Universidade Católica de Goiás (PUC Goiás) a disponibilizar o Trabalho de Conclusão de Curso intitulado ANÁLISE DA ÁREA DE T&D DA CLÍNICA XYZ E SUGESTÕES DE MELHORIA, gratuitamente, sem ressarcimento dos direitos autorais, por 5 (cinco) anos, conforme permissões do documento, em meio eletrônico, na rede mundial de computadores, no formato especificado (Texto (PDF); Imagem (GIF ou JPEG); Som (WAVE, MPEG, AIFF, SND); Vídeo (MPEG, MWV, AVI, QT); outros, específicos da área; para fins de leitura e/ou impressão pela internet, a título de divulgação da produção científica gerada nos cursos de graduação da PUC Goiás.

Goiânia, 07 de dezembro de 2020.

Assinatura do(s) autor(es): Roberto Rivas R. Filho

Nome completo do autor: Roberto Rivas Rolin Filho

Assinatura do professor-orientador: [Assinatura]

Nome completo do professor-orientador: Marcos de Freitas Pintaud