



CENTRO UNIVERSITÁRIO UNIFAMETRO
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO ESTRATÉGICA DE
PESSOAS

Airles Lima de Azevedo

Erika Martins Oliveira

PROJETO DE IMPLANTAÇÃO DA AVALIAÇÃO DE TREINAMENTOS

FORTALEZA

2021

Airles Lima de Azevedo

Erika Martins Oliveira

PROJETO DE IMPLANTAÇÃO DA AVALIAÇÃO DE TREINAMENTOS

Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) apresentado ao Curso de PÓS Graduação em Gestão Estratégica de Pessoas do Centro Universitário UNIFAMETRO. **Orientadora:** Prof^a Ma. Gleiva Rios de Araújo Félix.

FORTALEZA**2021**

Airles Lima de Azevedo

Erika Martins Oliveira

**PROJETO DE IMPLANTAÇÃO DA AVALIAÇÃO DE
TREINAMENTOS**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Pós Graduação em Gestão Estratégica de Pessoas do Centro Universitário UNIFAMETRO, em cumprimento à exigência para obtenção do grau de Especialista.

Aprovado em: 22 de maio de 2021

Profa. Ma. Gleiva Rios de Araújo Félix
Orientador (a)

Profa. Esp. Regina Raquel Filgueiras da Silva
Examinador(a) 1

Prof. Esp. Ana Carla Cavalcante das Chagas
Examinador(a) 2

MBA EM GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS

Projeto de Implantação da Avaliação de Treinamentos

<i>Data</i>	<i>28/08/2021</i>
<i>Versão</i>	<i>1.6</i>
<i>Orientadora</i>	<i>Prof^a Gleiva Rios de Araújo Félix</i>
<i>Autor(es)</i>	Airles Lima de Azevedo Érika Martins Oliveira

Revisões do Projeto

Data	Versão	Autor	Descrição
10/04/2021	1.0	Airles Lima e Érika Martins	Iniciação do gerenciamento
11/04/2021	1.1	Airles Lima e Érika Martins	Definição do Produto
12/04/2021	1.2	Airles Lima e Érika Martins	Termino do Gerenciamento do tempo
13/04/2021	1.3	Airles Lima e Érika Martins	Inclusão do Gerenciamento de qualidade
22/08/2021	1.4	Airles Lima e Érika Martins	Avaliação do projeto
25/08/2021	1.5	Airles Lima e Érika Martins	Entrega do projeto e Apresentação de slides
28/08/2021	1.6	Airles Lima e Érika Martins	Apresentação do Projeto(Banca)

Sumário

TERMO DE ABERTURA DO PROJETO.....	4
Gerenciamento do Projeto	6
Introdução do Projeto	6
Propósito do Projeto	6
Benefícios Esperados	6
Gerenciamento do Escopo.....	6
Definição do Escopo.....	6
Não Escopo	6
Detalhamento do Escopo	6
Plano de entrega e marcos do projeto	6
Organização inicial do time do projeto	7
EAP - Estrutura Analítica do Projeto	7
5W2H.....	7
Gerenciamento de Tempo	8
Cronograma.....	8
Gerenciamento de Recursos Humanos	8
Organograma.....	9
Papéis e Responsabilidades.....	9
Gerenciamento das Comunicações.....	9
Gestão da Qualidade	10
Gerenciamento de Riscos	10
Gerenciamento de Custos e Aquisições.....	11
Referências Bibliográficas.....	13
Apêndices	14
Aprovação do Plano Projeto	15

<p>PROJETO: Implantação da Avaliação de Treinamento</p> <p align="center">TERMO DE ABERTURA DO PROJETO</p>		
Preparado por	Airles Lima de Azevedo; Érika Martins Oliveira	Versão: 1.0
Aprovado por	Gleiva Félix Rios	[Data]: 22/05/2021
Título do projeto		
IMPLANTAÇÃO DA AVALIAÇÃO DE TREINAMENTOS		
Objetivo geral e objetivos específicos		
<p>OBJETIVO GERAL Avaliar o treinamento com base na experiência do colaborador</p> <p>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</p> <ul style="list-style-type: none"> Melhorar o engajamento dos colaboradores na empresa; Aumentar a produtividade em determinadas atividades; 		
Justificativa do projeto		
<p>O treinamento é uma ferramenta de grande importância no meio organizacional, utilizado como estratégia, em busca de garantir a excelência na função que esteja fazendo.</p> <p>Segundo Chiavenato (2008, p. 367) “Treinamento é a experiência aprendida que produz uma mudança relativamente permanente em um indivíduo e que melhora sua capacidade de desempenhar um cargo”.</p> <p>O período de treinamento não acaba ao final do último dia, ele perpetua durante o dia de trabalho daquele funcionário, por isso há a necessidade de saber se o treinamento disponibilizado foi suficiente e/ou compreendido. O feedback dos funcionários para com o treinamento pode gerar oportunidades de melhorias e ganhos para a empresa.</p> <p>De acordo com Madruga (2018), o treinamento é um instrumento de capacitação de curto prazo, já que tem a finalidade de preparar os funcionários para exercer suas atividades com excelência.</p> <p>O período de treinamento não acaba ao final do último dia, ele perpetua durante o dia de trabalho daquele funcionário, por isso há a necessidade de saber se o treinamento disponibilizado foi suficiente e/ou compreendido. O feedback dos funcionários para com o treinamento pode gerar oportunidades de melhorias e ganhos para a empresa. Para Stone & Heen (2016, p. 14) “feedback é qualquer informação que você recebe sobre si mesmo”.</p> <p>De acordo com o GPTW a empresa deve cuidar das relações interpessoais, para promover uma relação de confiança entre as pessoas, melhorando assim a experiência do colaborador na empresa. Com isso, é importante permitir que os colaboradores expressem suas opiniões sobre os treinamentos promovidos para eles, fazendo com que eles saibam que a opinião deles são relevantes.</p> <p>Segundo uma pesquisa divulgada pela SciELO Brasil, “Atualmente a aprendizagem no trabalho vem sendo cada vez mais relevante, fato que leva ao investimento em treinamento. O presente trabalho objetivou avaliar este sistema e para tanto participaram 300 empresas do Estado de São Paulo com mais de 100 funcionários. Os instrumentos, enviados por correio, foram devolvidos em até 60 dias. Os resultados indicam pouco controle dos gastos em Treinamento, visto que 44,67% das empresas não têm conhecimento do valor investido nesta área. 70,33% das organizações relatam analisar sistematicamente as necessidades de Treinamento, enquanto 73,67% controlam a eficiência do mesmo. A maneira de controle mais utilizada é o feedback informal (50,33%). As futuras necessidades de Treinamento se encontram nas áreas de administração de negócios e estratégia (12,22%) e de gerenciamento de pessoal e supervisão (11,78%). Apesar de muitas empresas detectarem a necessidade da aprendizagem de novas habilidades, os recursos investidos em Treinamento ainda são pouco sistematizados e requerem maior atenção.”</p> <p>São inúmeros os benefícios que a empresa obtém quando são aplicados treinamentos nos colaboradores. Sendo esses benefícios internos (aumento da eficácia organizacional, melhora do clima organizacional) e externos (maior competitividade organizacional, excelência nos serviços), entre outros.</p> <p>Visto isso, a equipe viu a necessidade de apresentar um projeto de avaliação de treinamento ao DH de um Supermercado.</p>		
Premissas (hipóteses, suposições)		
O presente projeto aumentará o engajamento do colaborador, diminuirá a rotatividade e os custos com treinamento.		
Breve descrição do projeto		
A avaliação de treinamento tem como objetivo avaliar o quanto o funcionário aprendeu dos treinamentos ofertados pela empresa. A avaliação é baseada na experiência do colaborador e, seus resultados serão passados a gestão.		
Patrocinador (sponsor)		
Supermercado Pinheiro		
Estimativa de investimentos		
Resmas de papel, xerox, canetas, cadeira, sala		

Estimativa de prazo	
O Projeto será entregue até o dia 31/05/2021	
Fatores críticos de sucesso	
<ul style="list-style-type: none">• Permissão dos gestores• Engajamento dos participantes da avaliação	
Principais riscos (Citar quais as ameaças que podem impactar negativamente o projeto)	
<ul style="list-style-type: none">• Baixo engajamento da gestão• Baixo engajamento dos avaliados• Falhas de comunicação	
Restrições (apresentar eventuais restrições de pessoas, recursos materiais, logísticos, prazos)	
<ul style="list-style-type: none">• Não há um valor definido a ser gasto pela equipe, mas estimasse um custo abaixo de R\$ 150,00 que serão voltados para materiais usados na avaliação de treinamento• O projeto deverá ser concluído até o dia 22/05/2021	
Interessados no projeto (stakeholders)	
<ul style="list-style-type: none">• DH• Funcionários• Professora Orientadora	
Comitê executivo (TIME)	
Elaborado por: Airles Lima Érika Martins Oliveira	
Data: 14/05/2021	Assinatura
Aprovado por: Gleiva Felix Rios Data: 15/05/2021 Assinatura	

Gerenciamento do Projeto

Introdução do Projeto

Um projeto de implantação da avaliação dos resultados das capacitações.

Propósito do Projeto

A proposta é mostrar o resultado da avaliação para o DH, para que possa facilitar o implemento de melhorias.

Benefícios Esperados

É esperado maior retorno positivo dos treinamentos aos funcionários; maior satisfação entre os funcionários gerando menos rotatividade e aumento na produtividade da empresa.

Gerenciamento do Escopo

O gerenciamento do escopo é o conjunto dos processos necessários para completar o projeto com sucesso. Ele é importante para definir um objetivo comum dentro do projeto, garantir a segurança dos stakeholders para como projeto e o investimento necessário.

Definição do Escopo

Implantação da avaliação para mensurar os resultados dos treinamentos na organização, com base na experiência do colaborador.

Não Escopo

Contratação de equipe de avaliação

Continuação do projeto na empresa

Detalhamento do Escopo

Plano de entrega e marcos do projeto

Entrega	Descrição	Data
10/04/2021	Iniciação do projeto e definição do produto	10/04/2021
17/04/2021	Termo de abertura do projeto Planejamento do projeto	17/04/2021
29/04/2021	Execução do projeto	29/04/2021
01/07/2021	Encerramento do projeto	01/07/2021
01/02/2022		01/02/2022

Organização inicial do time do projeto

Nome do colaborador	Papel inicial	Contato
Airles Lima	Gerente do projeto	(85) 988888888
Érika Martins Oliveira	Analista do projeto	(85) 988888888

EAP - Estrutura Analítica do Projeto



Fonte: Airles e Erika, 2021.

5W2H

WHAT?	WHY	WHERE	WHEN	WHO	HOW	HOW MUCH
Elaboração do projeto	Colaboradores demonstram-se insatisfeitos com os treinamentos	Disciplina de projetos na pós-graduação	Início 10/04/2021	Airles e Erika	Atraves de pesquisas e auxilio da professora	R\$ 0,00
Conversa com os gestores e colaboradores	Identificar quais as maiores insatisfações em relação aos treinamentos	Supermercado Pinheiro	Início 13/04/2021	Airles e Equipe de DH da empresa	Visitas nas lojas	R\$ 1.000
Avaliação de treinamento	Avaliar a satisfação e o aproveitamento dos colaboradores nos treinamentos ofertados	Centro de treinamento das lojas	Início 01/07/2021	Equipe de DH	Sera aplicada a avaliação ao final de um treinamento	R\$ 2.087

Fonte: Airles e Erika, 2021.

Gerenciamento de Tempo

O gerenciamento de tempo em um projeto é de suma importância, pois nele os prazos precisam ser estruturados com muito cuidado, uma vez que isso definirá a maneira como os times trabalharão as ferramentas utilizadas, os gastos e até mesmo a priorização de etapas.

Cronograma

Planejamento	6 dias
Construção do escopo do projeto	2 dias
Definição das tarefas pessoas	1 dia
Definição dos custos do projeto	1 dia
Definição do tempo das etapas	2 dias
Comunicação	1 m e 2 dias
Contatar os gestores	1 mês
Contatar os funcionários	2 dias
Avaliação	5 dias
Elaborar avaliação de treinamento	4 dias
Aplicação da avaliação	1 dia
Resultados	6 dias
Avaliação de resultados	5 dias
Divulgação a gestores	1 dia

Fonte: Airles e Erika, 2021.

O cronograma de treinamento é divulgado mensalmente, com todas as datas de todos os treinamentos que serão realizados no mês. A avaliação de treinamento irá ocorrer no final de cada treinamento, com o grupo presente, e no final do mês, serão enviadas ao DH, todas as avaliações mensais, para análise.

Gerenciamento de Recursos Humanos

Um projeto precisa de pessoas para fazê-lo acontecer. O líder do projeto, responsável pelo gerenciamento de pessoas precisa fazer um levantamento detalhado das características do projeto para depois selecionar o perfil das pessoas adequadas para executá-lo, já que são essas pessoas que levam o projeto ao sucesso.

Organograma
Papéis e Responsabilidades

Perfil	Papel	Responsabilidades	Contato
Airles Lima	Gerente de Projeto	Gerir o cronograma/ Assegurar a entrega do projeto final/ Definir e obter metas/Divulgar informação as partes interessadas/Elaborar planos de execução, comunicação e acompanhamento do projeto	(85) 9.9999.9999
Érika Martins Oliveira	Coordenador de Projeto	Acompanhar o desenvolvimento do projeto/ Apresentar relatórios/ Executar o projeto/ registro de informações/ Elaborar indicadores de Resultados	(85) 9.9999.9999
Albaneila	Analista de treinamento	Responsável pela divulgação do cronograma de treinamento, acompanhamento da avaliação.	
Elayne	Gestora de DH	Responsável por analisar o dados da avaliação de treinamento.	

Tabela Organograma Fonte: Airles e Erika, 2021.

Gerenciamento das Comunicações

A comunicação precisa transitar em todas as etapas um projeto, caso contrário há risco de erros e atrasos. O gerenciamento da comunicação é feito para garantir que a comunicação não encontre barreiras durante o projeto. A comunicação adequada na gestão de projetos é essencial para definir o que será feito, por quem, de que forma, em qual prazo e qual o resultado final esperado.

Lista de Interessados

Interessado (Stakeholder)	Papel no Projeto	Telefone	Email
Supermercado Pinheiro	Facilitador		
DH Funcionários	Beneficiários		
Unifametro	Apoiador		
Gleiva Felix	Supervisora do Projeto	99710-5885	Gleiva.felix@professor.Edu.unifametro.br

Gestão da Qualidade

O Gerenciamento da qualidade em Projetos busca assegurar que o projeto satisfaça as necessidades do cliente e envolve todas as atividades do projeto por todo o seu ciclo de vida. O Gerente de Projeto deve conscientizar toda equipe sobre a importância de buscar os objetivos da qualidade e para isso, deve oferecer as condições necessárias para que o time possa alcançá-los.

O sucesso do projeto será sustentado por três fatores, definidos como seus padrões de qualidade:

- Aumentar o engajamento do colaborador;
- Diminuir a rotatividade;
- Diminuir custos com treinamento.

RESUMO NARRATIVO
Avaliação de treinamento como forma de melhorar o engajamento da equipe.
RESULTADOS ESPERADOS
Maior satisfação dos colaboradores com os treinamentos ministrados.
Melhorar o entendimento sobre os assuntos abordados nos treinamentos.
MEDIDA DE DESEMPENHO QUANTITATIVO
Melhoria nos indicadores dos setores.
Participação de 100% dos colaboradores nos treinamentos.
MEDIDA DE DESEMPENHO QUALITATIVO
A performance dos colaboradores após os treinamentos.
A forma como os colaboradores se comportam durante o treinamento.

Fonte: Airles e Erika, 2021.

Gerenciamento de Riscos

Antecipar ações que podem impedir o sucesso do projeto é o que o gerenciamento de riscos é responsável. O presente projeto possui três riscos:

- Baixo engajamento da gestão;
- Baixo engajamento dos avaliados;
- Falhas de comunicação.

Levar o projeto até a gestão da empresa é o primeiro passo para a concretização verídica do projeto. A recusa ou pouco interesse dos gestores levam, imediatamente, o projeto ao fracasso.

O caso inverso, dos gestores aceitarem muito bem o projeto, mas os avaliados não engajaram na avaliação, também traz fracasso ao projeto, pois os resultados da avaliação não saíram concludentes.

A comunicação durante o projeto é muito importante, falhas nele podem gerar mal entendimento e controvérsias, tanto na explicação aos gestores, como aos avaliados sobre os benefícios do projeto.

Dos três riscos apresentados, dois se mostraram de alta classificação, e um de classificação moderada, todas necessitando de planos de resposta.

RISCOS	POSSÍVEL SOLUÇÃO
Desempenho e Confiabilidade	Conversar com os colaboradores, levando dados para mostrar os benefícios da avaliação feita de forma correta.
Complexidade da avaliação	Avaliar o perfil dos colaboradores e facilitar o entendimento da avaliação
Recursos	Fazer uma pesquisa com os colaboradores para oferecer e investir melhor nos recursos necessários
Comunicação	Manter sempre o contato com o DH e com os colaboradores para melhorar o processo de avaliação e adequar ao público

Fonte: Airlles e Erika, 2021.

Gerenciamento de Custo e Aquisição

O gerenciamento de custos é responsável por estimar o orçamento do projeto, tendo a importância de controlar os gastos para que não ultrapasse o valor estimado.

Por meio do gerenciamento de aquisições, é possível administrar compras de produtos e serviços externos à equipe do projeto proporcionando um acordo estabilizado entre cliente e fornecedor, de forma que o projeto seja finalizado com satisfação.

O projeto visa utilizar um valor até R\$ 3.087,00 dividido entre prestação de serviço das criadoras do projeto, artigos de papelaria (resma de papel e canetas) e xerox. O ambiente da avaliação será negociado com os gestores, no caso, uma sala ou auditório com cadeiras.

Planejamento dos Custos:

CUSTOS DO PROJETO (MÊS)		
GERENTE	R\$	2.000,00
COORDENADORA	R\$	1.000,00
RESMA DE PAPEL	R\$	27,00
CANETA	R\$	30,00
XEROX	R\$	30,00

Fonte: Airlles e Erika, 2021.

Planejamento das Aquisições do Projeto:

Produto/Serviço	Especificação	Valor Estimado
1. Compra de resmas de papel	1. Resmas para impressão das avaliações	1. R\$ 27,00
2. Compra de canetas esferográficas	2. Canetas para os colaboradores responderem a avaliação.	2. R\$ 30,00
3. Xerox	3. Cópia das avaliações	3. R\$ 30,00
4. Gerente do projeto	4. Planejamento e Prestação de serviços	4. R\$ 2.000
5. Coordenadora do projeto	5. Planejamento e Prestação de serviços	5. R\$ 1.000

Fonte: Airles e Erika, 2021.

Referências Bibliográficas

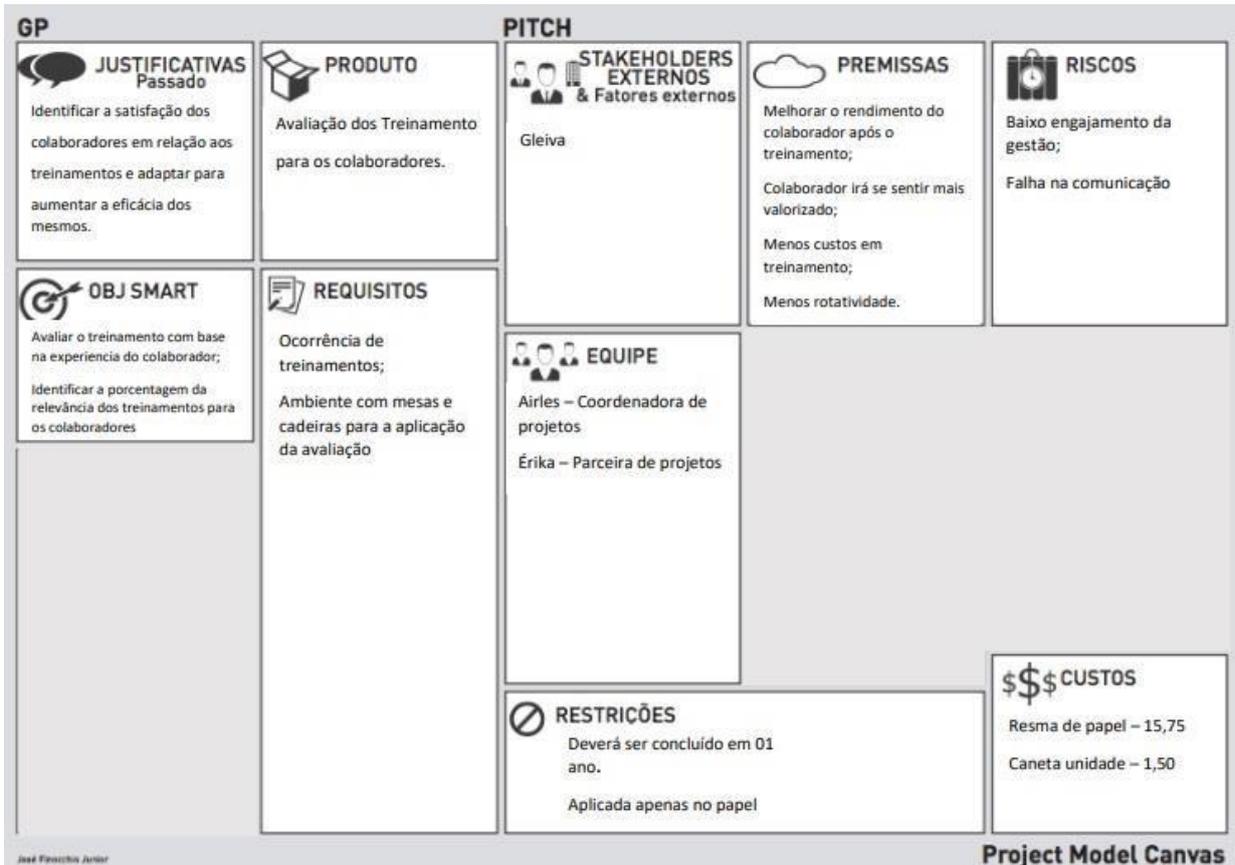
CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de pessoas. 3.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

GPTW. Site Oficial. Fortaleza, 2021. Disponível em: <https://gptw.com.br/conteudo/artigos/ciclo-de-vida-do-colaborador/>. Acesso em: 20 de Maio de 2021.

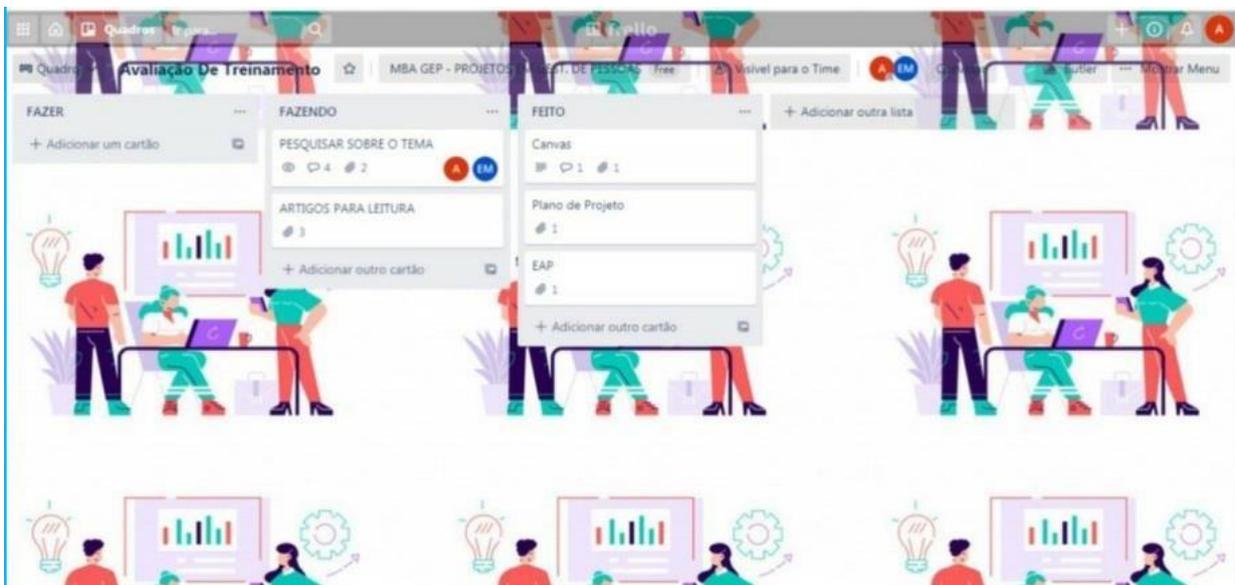
SciELO Brasil. Site Oficial. Fortaleza, 2021. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/prc/a/QNW5Pv4PgbLbcz6OrPyy6yw/?lang=pt> . Acesso em: 15 de Maio de 2021.

MADRUGA, R. Treinamento e Desenvolvimento com Foco em Educação Corporativa. São Paulo: Saraiva Educação, 2018.

Apêndices



Fonte: Autora, 2021.



Fonte: Trello

Aprovação do Plano Projeto*Assinatura*

Professores: Gleiva Rios de Araújo Félix Regina Raquel Filgueiras		Data: 28/08/2021
--	--	----------------------------