



**FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E NEGÓCIOS
DE SERGIPE - FANESSE
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

AYSLAN MAGAYVER DANTAS DE JESUS

**TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO: plano de
treinamento para usuários de sistemas da Idealle Sistemas**

AYSLAN MAGAYVER DANTAS DE JESUS

**TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO: plano de
treinamento para usuários de sistemas da Ideale Sistemas**

**Artigo apresentado à Coordenação do curso
de Administração da FANESE, em
cumprimento da disciplina TCC.
cumprimento da disciplina Estágio**

Orientador: Msc. Eduardo Ubirajara

**Coord. de Curso: Msc. Carlos Frederico de
Carvalho**

**Aracaju – SE
2017.1**

TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO: plano de treinamento para usuários de sistemas da Idealle Sistemas

RESUMO

O tema abordado neste artigo é de treinamento e desenvolvimento na área de sistemas da informação. O estudo foi aplicado na empresa Idealle Sistemas e o problema encontrado foi referente ao processo de treinamento que é generalista e não se adapta às necessidades de cada tipo de possível usuário. Logo, o objetivo geral foi oferecer um plano de treinamento que contemple as necessidades particulares dos usuários da Idealle Sistemas. Para o alcance deste objetivo, foi necessário: reconhecer como os clientes são treinados durante a implantação do sistema; levantar os perfis destes clientes; apresentar aos gestores da Idealle Sistemas a importância de um treinamento compatível aos perfis de necessidades destes clientes; verificar, junto aos gestores da empresa, a possibilidade de implantação de um plano; e elaborar um plano que atenda às necessidades destes. A pesquisa foi exploratória, descritiva, e quantitativa, responderam ao questionário os usuários do sistema e foi realizada uma entrevista com o gestor da empresa. Por meio dos dados obtidos através de entrevistas, questionários e da observação participante, foi possível reconhecer que os clientes tinham percepções e necessidades diferentes sobre o processo de treinamento, sendo viável elaborar perfis dos mesmos. Identificou-se a ausência de um plano de treinamento que atendesse a esses públicos com necessidades diferentes para um mesmo produto. Os dados encontrados geravam retrabalhos e insatisfações aos clientes em algumas partes do processo. Foi sugerido à Idealle Sistemas adotar um plano para melhorar seu processo de treinamento.

Palavras-chave: Desenvolvimento. Treinamento. Sistemas.

ABSTRACT

The theme addressed in the training and development article in the area of information systems. The study was applied in the company Idealle Sistemas and the problem found regarding the training process that is generalist and does not adapt to the needs of each type of group. Therefore, the general objective was to offer a training plan that contemplates as a solution for Idealle Systems users. To achieve this goal, it is necessary to: recognize how clients are trained during system deployment; Raise the profiles of these clients; Presentation of managers of Idealle Sistemas the importance of training compatible with profiles of these clients' needs; Check, together with company managers, a possibility of implementing a plan; And draw up a plan that meets the applications of these. The Survey was evaluated, descriptive and quantitative, answering the questionnaire of the users of the system and an interview was made with the manager of the company. Through the data obtained through interviews, questionnaires and participant observation, it was possible to recognize that clients have different perceptions and needs about the training process, and it is feasible to elaborate their profiles. Identify the absence of a training plan and attending to different audiences. The data found generated rework and customer dissatisfaction in some parts of the process. It was suggested to Idealle Systems to improve its training process.

Keywords: Development. Training. Systems.

1 INTRODUÇÃO

Recessão, inflação e desvalorização do câmbio, são os três maiores obstáculos na economia do Brasil, atualmente. Casos de corrupção, que geram instabilidade política reforçam este cenário, fazendo com que a maioria dos segmentos da economia fique retraída e seus investidores indecisos. Devido à falta de estabilidade, não se realizam investimentos e, sem estes, a economia começa a ficar estagnada. E quando a economia não cresce, empregos são perdidos e todo o mercado começa a colapsar.

Diante do exposto, os trabalhadores sem renda não compram e o governo, por sua vez, não capta recursos dos impostos e, seguindo uma bola de neve, os problemas se multiplicam. Nesta condição, os empresários precisam buscar ferramentas, meios estratégicos que os ajudem na tomada de decisão, visando à redução de custos e o aumento da produtividade, para se manterem no mercado.

O segmento da tecnologia da informação no Brasil caminha no sentido oposto ao atual cenário econômico, quando a maior parte das empresas apresenta déficit de crescimento. Com as empresas necessitando reduzir, cada vez mais, seus custos e melhorar sua produtividade, os *softwares* de gestão vêm crescendo de forma acelerada, uma vez que estes conseguem produzir informações precisas que auxiliam no processo de tomada de decisão, proporcionando capacidade de gerar melhores resultados com menores custos.

Assim, uma das providências necessárias das empresas para se tornarem precisas e rápidas em seus processos, é utilizar-se das ferramentas de *softwares* de gestão para atingir seus objetivos. Outra necessidade urgente é a de ter seus colaboradores capacitados para operar os *softwares*, fazendo com que os mesmos necessitem da atualização de conhecimentos na área de informática.

Contudo, tem-se observado que a realidade encontrada em várias organizações não é essa. Muitas vezes, no processo de implantação de um sistema informatizado, saindo do manuscrito, há colaboradores que precisam ser “reciclados”. Mesmo na era da informação com o acesso fácil à informática, muitos se encontram com pouco ou sem contato com computadores, o que deve ser considerado na implantação de um sistema na organização, isso gera a necessidade de treinamento diferenciado e aplicado para cada realidade de uma organização específica, variando do perfil de cada equipe de colaboradores em questão.

De acordo com Marcondes (2008, p. 38), treinamento é a melhora do desempenho do colaborador, proporcionando o aumento da produtividade e redução de gastos dos recursos disponibilizados a ele, para o desempenho de suas atividades. Ou seja, o colaborador capacitado

consegue produzir mais, usando menos, pois, consegue aperfeiçoar o tempo, aumentando sua produtividade e reduzindo os custos.

Desta forma, havendo necessidade das empresas reduzirem seus custos e aumentar a produção, tendo em vista a rápida mudança e evolução do mercado, elas, que visam obter resultados para manter-se no mercado, devem buscar a constante melhora de seu capital intelectual e entender que isso é um processo contínuo, pois, os treinamentos pontuais podem se tornar obsoletos em curto prazo, o que reforça, ainda mais, a necessidade de mais treinamento compartilhado para todos da organização.

Nessa realidade, as empresas que oferecem essa ferramenta em seu processo de implantação estarão preparadas para atender essas necessidades individuais, prontas para lidar com as particularidades de cada potencial usuário. Para isso, é necessário mapear possíveis perfis de colaboradores no processo de implantação, a fim de oferecer o treinamento adequado para cada um.

Para que o treinamento seja corretamente assimilado pelo colaborador que estiver passando pelo processo, é significativo que seja orientado, considerando não apenas o processo a ser desempenhado, como também o perfil da pessoa que será treinada. Dessa maneira, com o processo corretamente direcionado, buscando prever possíveis barreiras, o processo se torna mais fácil, proveitoso e menos custoso, permitindo melhor aproveitamento deste e permitindo êxito no objetivo do mesmo.

A Idealle Sistemas é uma empresa de *software* para gestão com foco em micro e pequenos negócios. Situada na Rua Dr. José Calumby, nº 1110, Suíssa, Aracaju – SE; seu quadro de pessoal é composto por quatro colaboradores distribuídos nas funções de: Gerente de Operações, Gerente de Vendas, Analista de Sistemas e Analista de *Hardware*. Após a aquisição de seu software, a empresa treina os seus clientes externos durante o processo de implantação. Verificaram-se, por meio de observação participante deste colaborador e estagiário, as dificuldades desses clientes em assimilar a operação do sistema. Talvez o processo de treinamento, no que se refere à operação dos produtos da empresa e conforme a percepção dos clientes, não atenda as necessidades destes.

Diante do prospecto, questiona-se: Como fazer para a Idealle Sistemas possa atender as necessidades de seus clientes, em termos de treinamento adequado à operação dos seus produtos? A partir desta questão, põe-se como objetivo geral deste artigo: Oferecer um plano de treinamento que contemple as necessidades particulares dos usuários da Idealle Sistemas.

Para alcançar esse objetivo final, foram necessários incorporar objetivos

específicos, tais como: a) Reconhecer como acontece o processo de treinamento; b) Levantar o perfil das necessidades dos usuários; c) Mostrar aos gestores da empresa a importância de um treinamento compatível com estes perfis; d) Verificar, junto aos gestores, a possibilidade da adoção de um plano de treinamento; e) Montar um plano para que a empresa contemple os perfis de necessidades dos usuários no treinamento.

A escolha do tema, treinamento e desenvolvimento, foi uma sugestão do próprio gestor da empresa, aceita pelo autor deste trabalho, pois o mesmo identificou a intensificação na demanda do suporte, no que se refere a dificuldades, por parte dos clientes, de operacionalização do *software* recém implantado.

2 SISTEMAS E TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO NAS EMPRESAS

Stair (2013, p. 4) afirma que os Sistemas de Informação (SI) são um conjunto de componentes relacionados entre si, trabalhando juntos com o objetivo de coletar, manipular, armazenar e difundir dados e informações, sendo necessária a realimentação constante para alcançar o propósito desejado.

A utilização de Sistemas informatizados, como ferramenta de trabalho no cotidiano, auxilia as organizações no alcance de seus objetivos, por meio de informações que subsidiam o processo de tomada de decisão. É um mecanismo de realimentação auxiliando as empresas no alcance de suas metas estabelecidas, tais como reduzir custos, aumentar produtividade e, conseqüentemente, o crescimento de seus lucros.

De acordo com Pinochet (2014, p. 1), “A tecnologia consegue permear todas as áreas do conhecimento, permitindo construir ou transformar o meio ambiente, com a finalidade de satisfazer as necessidades essenciais do homem.” Ou seja, a Tecnologia da Informação (TI) está presente em todas as áreas de conhecimento, possibilitando, a satisfação das necessidades e anseios de uma sociedade que busca sempre a melhoria de processos, rapidez e precisão nas informações proporcionando melhoria na tomada de decisão.

Para Laudon (2010, p. 15-16) apud Melo (2016, p. 18), “[...] a tecnologia da informação é certamente uma das ferramentas mais utilizadas pelos gerentes para se adequarem as mudanças propostas pelas organizações e mercado.” Com isso, o autor afirma a necessidade da utilização de sistemas informatizados, como ferramentas de trabalho para os gestores, pois, sem os *softwares*, que auxiliam a gestão das empresas, tornar-se-ia mais difícil lidar com as rápidas mudanças de mercado, vez que estes proporcionam informações para a elaboração de estratégias que melhor se encaixem na situação que a organização se encontrar.

O quadro apresentado, a seguir, expõe os principais benefícios da TI para o processo do cotidiano das organizações. Entre eles, podem-se mencionar:

Quadro 01 – Principais benefícios da TI para as organizações

BENEFÍCIOS DA TI				
EFICIÊNCIA	CONFIABILIDADE DAS INFORMAÇÕES	PRECISÃO	FACILIDADE PARA TRABALHAR	ORGANIZAÇÃO DOS DADOS
AGILIDADE	CELERIDADE DOS PROCESSOS	PRATICIDADE	TRANSMISSÃO DE INFORMAÇÕES	RAPIDEZ
EVITAR CONFLITOS	MELHOR DISTRIBUIÇÃO DOS SERVIÇOS	MELHOR PARAMETRIZAÇÃO DOS DADOS	REDUÇÃO DE ERROS	FORMALIZAÇÃO DOS PROCESSOS

Fonte: Adaptado, pelo autor deste trabalho, de Chilles (2013, p. 15)

Para Pinochet (2014, p. 3), “[...] estamos em uma realidade em que hoje seria impensável viver sem tecnologia, uma vez que está presente em todos os espaços do nosso desenvolvimento cotidiano comum.” Este pressuposto reforça a tese de que, sem a tecnologia da Informação, a participação de um indivíduo na sociedade se torna incogitável.

A TI, segundo Beal (2004) apud Fell (2010, p. 9-10), facilita o acesso ao conhecimento, de maneira rápida, precisa e menos custosa, o que permite várias opções para o desenvolvimento e criação de informações a partir de dados, auxiliando no processo de preservação, recuperação e manutenção dessas.

Segundo Araújo (2001) apud Pinochet (2014, p. 2), a adoção de um software na operação da empresa não é um processo simples. Essa dificuldade dá-se, principalmente, pela individualidade de cada potencial usuário, vez que a tecnologia está mais presente na vida de uns do que de outros. Assim, o processo de mudança se torna complexo, pois interfere direto na operação dos colaboradores da organização, ocasionando resistência por parte destes.

Rezende (2010, p. 33-34) diz que

Além de informatizar, é necessário elaborar a organização interna e externa da empresa, primeiramente as funções empresariais básicas. [...] e os respectivos procedimentos do negócio principal, contemplando as atividades de produção, comercial, financeira, de materiais, de recursos humanos e respectivos aspectos legais e jurídicos. Depois [...] é que devemos iniciar a informatização da empresa.

O autor afirma que, no processo de adoção da TI na organização, é necessário organizar a empresa de forma sistemática, pois sua operação irá mudar. É importante que os setores da empresa, principalmente os de gestão, as informações produzidas por cada setor e operações desempenhadas nestes devem estar organizadas de forma sistemática, para que a transição do processo de implantação se torne mais simples e sofra menos resistência.

O departamento de gestão é o principal, pois são os gestores que tomam as decisões e são parte crucial para a aplicação dos processos necessários para a implantação do software. A organização dos outros setores deve acontecer, pois é preciso uma rotina de alimentação de informações no sistema para que ele desempenhe seu papel, auxiliar a empresa a se organizar, reduzir seus custos e aumentar seus lucros.

Um desafio maior a ser considerado no processo de implantação de *softwares* é nas pequenas e microempresas, pois, segundo Zamami (2009, p. 58),

As pequenas empresas acabam não utilizando todo o potencial do sistema. Pois os gestores, ao invés de encararem a implantação como uma mudança organizacional, [...] reavaliando todos os principais processos da empresa, simplesmente, o incorporam como um novo recurso [...] [para] novas funcionalidades.

Com isso, o autor quer dizer que, mesmo com todos os benefícios que a implantação de um sistema traz, caso não seja usado da maneira correta, torna-se apenas um *software* sem representatividade real de mudança que traz consigo.

3 TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO

A competitividade do mercado deve-se ao crescimento do número de empresas que surgiram ao longo do tempo. A concorrência aumenta quando existem mais empresas disputando uma fatia do mercado, fazendo-se necessário que cada empresa busque destacar-se das demais para alcançar o sucesso, vez que o mercado se torna mais exigente todos os dias. Diferenciar-se das empresas concorrentes é uma tarefa que requer investimento. Um dos fatores que é crucial para o sucesso de uma organização é o treinamento de seus colaboradores, característica determinante para alcançar objetivos e destacar-se das demais empresas presentes no mercado que buscam inovação.

Para Fidelis (2008, p. 57), o treinamento está relacionado com a capacitação e com o desenvolvimento das potencialidades do colaborador, com o aumento da competitividade da empresa e com a satisfação do cliente. O conceito confirma a necessidade clara de treinamento adequado do capital intelectual da organização e reforça a relação de treinamento e competitividade, elemento essencial para a sobrevivência de qualquer empresa. Percebe-se que o treinamento é uma gera um diferencial competitivo nas organizações

Treinamento é o processo educacional focado no curto prazo e aplicado de maneira sistemática e organizada através do qual as pessoas aprendem conhecimentos, habilidades e competências em função de objetivos definidos. O treinamento envolve a transmissão de conhecimentos específicos relativos ao trabalho, atitudes diante de aspectos da organização, da tarefa e do ambiente, e pode envolver desenvolvimento de habilidades e competências.

Qualquer tarefa – seja complexa ou simples – envolve esses três aspectos. Dentro de uma concepção mais limitada. (CHIAVENATO, 2009, p. 389)

Chiavenato (2009, p. 389) alerta sobre a necessidade que um treinamento seja bem executado exige que ele precisa seguir características, como sendo um processo sistemático e organizado com o intuito de prover habilidades e conhecimentos aos treinados. Trazendo para o ramo laboral, o treinamento é necessário para o desenvolvimento de competências e habilidades para o colaborador, propiciando a capacidade da execução de suas funções com maior eficácia, visando atender as expectativas da empresa.

Segundo Pereira; Passos (2014, p. 16), “Treinar é conscientizar e desenvolver a capacidade das pessoas por meio da aquisição de novas linhas de raciocínio, técnico, ou teórico [...]” Ou seja, bons profissionais são formados por um bom treinamento, indiferente à origem, se oferecido pela empresa ou por autoinvestimento. O investimento contínuo em capacitação é crucial para a construção de um profissional capaz de executar suas atividades de forma diferenciada, capaz de elevar a credibilidade da empresa junto à sociedade.

3.1 Treinamento para Usuários de Sistemas

Segundo Pontes (2014, p. 23) apud Melo (2015, p. 28), “[...] a falta de treinamento ou capacitação dos usuários dos sistemas de informação acarreta uma diminuição da produção, gerando desde a demora na execução de um determinado serviço, até transtornos setoriais e organizacionais [...]” Assim, o autor lembra a clara importância da necessidade de treinamento para usuários, que irão trabalhar com sistemas na sua operação diária.

A falta de treinamento dos usuários do sistema afeta, diretamente, o desempenho da organização, pois poderá gerar efeito contrário a proposta dela, retardando a operação do colaborador, gerando resistência, dificultando o processo de adoção a tecnologia.

Andrade (2012, p. 29) mostra aspectos para que o treinamento seja bem-sucedido:

- a) Os responsáveis por executar o treinamento devem estar comprometidos em ensinar aos usuários a usar o sistema;
- b) Comprometimento dos colaboradores da empresa que está adotando o uso do sistema, pois, a falta do engajamento destes, principalmente dos cargos gerenciais, o processo de treinamento se torna difícil;
- c) O processo de treinamento é contínuo, a prestadora do serviço não poderá treinar e ausentar-se, sua presença periódica para acompanhar os resultados do treinamento vital;
- d) Os responsáveis por aplicar o treinamento deverão executar a função de um agente motivador, dando enfoque nos benefícios que os usuários e a empresa terão na adoção do sistema, evitando resistência com os clientes.

Souza (2012, p. 24-61) diz que, em geral, os usuários dos sistemas são inexperientes em TI, o que gera insegurança do treinamento, criando resistência por parte do usuário. Outra situação encontrada no processo de treinamento é que, em geral, é falho, pois, não tem acompanhamento por parte dos gestores da empresa que oferece o sistema.

4 Planejamento e Plano de Ação

Para Oliveira (2012, p. 4), um planejamento é utilizado para “[...] o alcance de uma situação futura desejada, de modo mais eficiente, eficaz e efetivo, com a melhor concentração de esforços e recursos pela empresa.” Ou seja, o autor afirma a necessidade de um planejamento prévio para se alcançar objetivos desejados, usando, da melhor maneira possível, os recursos disponíveis na organização.

Mas não basta, apenas, almejar uma situação futura e também apenas planejar. No processo de planejamento, deve-se, conforme Oliveira (2012, p. 4), estabelecer “[...] um conjunto de providências a serem tomadas pelo executivo para que a situação em que o futuro tende a ser diferente do passado [...]” A organização deve ter a capacidade de atuar nas variáveis e fatores, de maneira que seja possível modificar o resultado, por menor que seja.

Para a confecção do planejamento, é importante salientar que tipo que será aplicado, pois, de acordo com Oliveira (2012, p. 15), existem três tipos de planejamento: o estratégico, o tático e o operacional, baseados em níveis hierárquicos dentro das organizações.

Figura 01 – Pirâmide organizacional



Fonte: Oliveira (2012, p. 15)

Seguem os conceitos dos três níveis de planejamento, conforme Oliveira (2012, p. 17-19): a) “[...] estratégico é o processo [...] que proporciona sustentação metodológica para se estabelecer a melhor direção a ser seguida pela empresa [...]” Ou seja, este tipo de planejamento é direcionado para os gestores de alto escalão da organização, como CEO’s e diretores; b) O

tático trata da “[...] a metodologia administrativa que tem por finalidade otimizar determinada área de resultado e não a empresa como um todo.” Significa que essa área do planejamento é usada pelos cargos de liderança como gerentes e coordenadores, proporcionando as ferramentas que auxiliam alcance de resultados; c) O operacional [...] é a formalização, principalmente através de documentos escritos, das metodologias de desenvolvimento e implementação de resultados [...]” Ou seja, este tipo de planejamento é voltado para os colaboradores de nível operacional, quem executa as funções da empresa, como produção e atendimento, por exemplo.

4.1 Plano de Ação a partir do 5W 2H

O 5W 2H é uma ferramenta de controle de qualidade imprescindível para o processo de melhoria contínua, naquilo que for aplicada. Deve embasar a tomada de decisão a partir das respostas obtidas por ela, aplicadas em uma determinada atividade, de acordo com Aldefonso, (2014 apud PEREIRA, 2013 p. 29). Abaixo, expõe-se um quadro explicativo.

Quadro 02 – 5W 2H

What?	Why?	Who?	When?	Where?	How?	How Much?
O que fazer?	Por que fazer a atividade?	Quem fará a atividade? (Responsável)	Prazo que será feito?	O local que será realizada?	Descrição de como será feito?	Quanto custa fazer?

Fonte: Adaptado, por este autor, de Pereira (2013, p. 29)

Com as respostas destas perguntas é possível elaborar um plano claro que auxilia na fase de planejamento em uma empresa, seja na organização como um todo, ou apenas no processo de implantação de uma nova, bem como na melhoria de uma existente.

Conforme Meira (2003) apud Mezzalira; Silveira (2014, p. 3), o 5W 2H é uma “[...] forte ferramenta para colocar em prática os planos de ação através de perguntas capazes de definir claramente as atividades desenvolvidas no processo que se deseja melhorar.” O objetivo principal do 5W2H é responder as perguntas propostas pela ferramenta, visando a melhoria de um processo.

5 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este artigo é um estudo desenvolvido na empresa Idealle Sistemas, com o tema treinamento e desenvolvimento que aborda um plano de treinamento para os usuários de sistemas. Foi cedido espaço para este pesquisador realizar a pesquisa, vez que é colaborador da organização, tendo satisfatório conhecimento sobre a mesma. Trata-se de um *estudo de caso*,

que, para Gil (2010, p. 37), “[...] consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento [...]”

Para Ubirajara (2014, p. 49), procedimento metodológico “[...] tanto pode referir-se ao tipo de investigação, de argumentação, como pode apresentar a caracterização da pesquisa.” Uma pesquisa pode ser exploratória, descritiva e explicativa, quanto aos seus objetivos. O tipo da pesquisa foi exploratória, pois, conforme Mattar (2014, p. 31),

A pesquisa exploratória visa prover o pesquisador de maior conhecimento sobre o tema ou problema de pesquisa em perspectiva. [...] é apropriada para os primeiros estágios da investigação quando a familiaridade, o conhecimento e a compreensão do fenômeno por parte do pesquisador são, geralmente, insuficientes ou inexistentes.

Além de ser exploratória, foi descritiva, pois de acordo com Ubirajara (2014, p. 117), pesquisas descritivas são aquelas que, por definição, levantam características de determinada população ou acontecimento, requeridas pelos objetivos específicos, como perfis, qualidades, significados, avaliações. Já quanto aos meios, esta pesquisa foi de *campo*, vez que se realizou no local concedente do estágio, a empresa Idealle Sistemas.

No que diz respeito à abordagem dos dados e segundo Ubirajara (2014, p. 128), uma pesquisa pode ter os seus dados tratados de maneira qualitativa, quantitativa ou das duas formas. Neste relatório foi usada uma abordagem quanti-quali, pois, além do questionário semiestruturado, aplicou-se entrevista junto ao gestor. Com os dados quantitativos e qualitativos coletados, procedeu-se uma análise, interpretativa, comparativa e compreensiva, usando-se as ferramentas *Excel* e *Word*.

As variáveis e os respectivos indicadores presentes nos objetivos específicos foram:

a) formas de treinamento no processo de implantação do software – comprometimento dos técnicos e clientes – acompanhamento do processo; b) Perfil das necessidades dos clientes externos no que se refere ao treinamento ligado à operação – crítica e sugestões dos usuários – avaliação do processo de treinamento segundo sua perspectiva; c) Importância de um treinamento da empresa compatível às necessidades dos usuários perfil - pouca, regular, muita, não se aplica (seguidos de justificativas); d) Condições favoráveis para a adoção de um plano de treinamento na empresa - conhecimento do gestor - Depoimento do gestor. Foi selecionada uma amostra de 100 usuários de um universo de 126 aplicados aos usuários do sistema que passaram pelo processo de treinamento efetuado pela empresa, além dos dois gestores e da observação participante do autor desta pesquisa. A amostra propositada baseou-se no maior número de respostas dadas.

6 ANÁLISE DOS RESULTADOS

A presente seção objetiva analisar os resultados da coleta de dados obtidos nesta pesquisa dos 100 questionários respondidos com aproveitamento e as respostas seguem a ordem dos objetivos específicos, bem como da manifestação do gestor:

- Treinamentos dos clientes no processo de implantação de software para a operação da empresa. Pela observação do autor deste trabalho, o atendimento avaliado refere-se ao treinamento. O processo dá-se pela primeira parte do processo presencial, com técnico na empresa, juntamente com o usuário, onde há a explicação de como usar as ferramentas do sistema para melhor atender esse usuário, posteriormente, através das plataformas disponibilizadas pela empresa.

O tempo disponibilizado para o treinamento é de, no máximo, quatro horas e, no mínimo, de uma hora por dia. A quantidade de dias varia de acordo com os módulos que o cliente irá usar na sua operação. Após o treinamento presencial, ele segue à distância, por meio de acesso remoto e contato telefônico. Esta fase do treinamento é muito importante, pois é possível ter um retorno da qualidade do treinamento presencial.

A frequência com que os usuários relatam as solicitações do acesso remoto, são: três a cinco vezes por semana – 11; uma a duas vezes por semana – 19; uma vez por mês: 31; raramente – 32; não se aplica – 7. A opção *não se aplica* é direcionada para pessoas que, por ventura, sejam os que operam o sistema, porém não realizam diretamente o contato. Nesse caso, são usuários que relatam a necessidade a um superior e que com este entra em contato, multiplicando o conhecimento. No questionário, foi verificado, de uma maneira geral, que o treinamento aplicado é considerado satisfatório. 72 pessoas responderam *sim*.

Entre os 28 usuários que responderam *não*, as respostas foram: não foi possível a compreensão da operação do sistema por sentir dificuldade no processo de migração de um sistema para outro – 10; o usuário tem dificuldade em informática – 8; o sistema é difícil – 4; o técnico tem pouco tempo para treinar – 2; o sistema apresenta muitos erros durante o treinamento dificultando o aprendizado – 2; o técnico realiza outros atendimentos enquanto treina – 1; o técnico fala muito rápido – 1.

As respostas acima foram sintetizadas por este pesquisador, pois, em sua maioria, eram as mesmas, porém, escritas de maneira diferente.

Analisando os dados contidos acima, verificou-se que a principal insatisfação com o processo de treinamento vem de usuários que trabalhavam com outro sistema/plataforma e que precisaram migrar. Ficou evidente que a insatisfação se deve aos vícios de usuários que

possuíam em algum sistema em operações anteriores. O processo de treinamento estende-se para a avaliação do treinamento, ou seja, quando o primeiro treinamento é finalizado e o técnico, independentemente de o cliente ligar ou não para a empresa, deve entrar em contato para saber como está o desempenho do usuário no processo na operação do sistema.

Outra fase do processo é chamada de re-treinamento. Caso o usuário tenha passado por todas as fases do processo de treinamento, desde a presencial até as dúvidas por telefone, e, ainda assim, o aprendizado não seja suficiente, é agendado um novo treinamento, onde todos os processos se repetem. Apenas 12 dos entrevistados passaram por este processo e as respostas foram: 11 positivas e uma negativa, esta descrita como “O sistema é difícil.”

No processo de re-treinamento, a empresa dá uma atenção especial. Quando este ocorre, o colaborador é direcionado, em geral, para o escritório da organização, a fim de que este possa concentrar-se apenas no aprendizado, sem que o seu ambiente laboral o distraia, o mesmo acontecendo com o técnico, que não realiza qualquer outro atendimento.

- Perfis das necessidades dos clientes externos no que se refere ao treinamento ligado à operação dos produtos da empresa – Através dos dados coletados e pela observação participante, foi possível determinar perfis e análises relacionados às necessidades de treinamento pelo cliente usuário. É importante destacar que se os perfis estão condizentes com as explicações aos usuários e se o processo que hoje é realizado está atendendo as necessidades destes usuários que operam o sistema.

No que se refere ao tempo de treinamento, 86% dos usuários responderam como sendo *bom* o treinamento; 8% marcaram a opção *ótimo*; os outros 6%, como *ruim*.

Verificou-se que, de cinco possíveis respostas, apenas três foram selecionadas e que, em sua maioria, os entrevistados consideraram *bom* o tempo que é aplicado no processo de treinamento como um todo. Essa informação é importante, pois é um retorno necessário para compreender se o tempo de treinamento aplicado está sendo satisfatório, atendendo, assim, as necessidades do usuário neste período de treinamento.

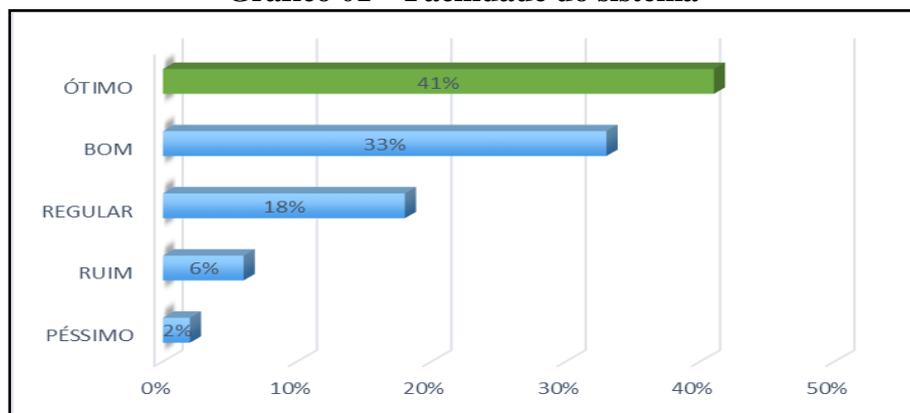
É fundamental para o desenvolvimento de um treinamento que haja um preparo do treinador, nesse caso o técnico responsável. Ele deve conhecer não apenas do sistema especificamente, mas, também, entender como funciona a operação do cliente, visando à aplicação correta das ferramentas, propiciando uma melhora real na operação do cliente. Assim, Identificou-se, por meio dos dados coletados, que: 54% dos usuários consideram *bom* o nível de preparo do técnico no processo de treinamento; 23% responderam *ótimo*; 19%, *regular*; e, apenas, 4% como *ruim*.

Essa avaliação é muito importante, pois, caso fosse negativa, poderia ser o motivo

de vários problemas, um treinador sem preparo formará pessoas incapacitadas de operar o sistema corretamente, a avaliação foi favorável porque 77% das respostas estão acima da opção regular, que é considerada uma opção mais neutra. Vale lembrar que, no segmento da TI, um sistema precisa ser condizente com o público que ele pretende atingir, no caso da Idealle Sistemas, em que seu foco são micro e pequenas empresas. É importante um sistema com uma interface intuitiva, facilitando a operação do sistema, reduzindo, assim, custos com treinamento e possíveis re-treinamentos.

No que se refere à facilidade do sistema da operação dos produtos da organização, 41 % dos usuários responderam que consideram *ótimo*, que é a melhor avaliação positiva; 33%, como *bom*; 18%, como *regular*; 6%, como *ruim*; e 2%, como *péssimo*. A facilidade do sistema é, pela empresa, um quesito muito importante, por ser um produto de fácil operação, que reduz o tempo necessário de treinamento e a necessidade da demanda de suporte de dúvidas e, conseqüentemente, os custos operacionais da organização também são reduzidos. O Gráfico 01, seguinte, mostra que a organização segue em direção à proposta que ela se coloca a oferecer, cujos resultados estão descritos na página anterior.

Gráfico 01 – Facilidade do sistema

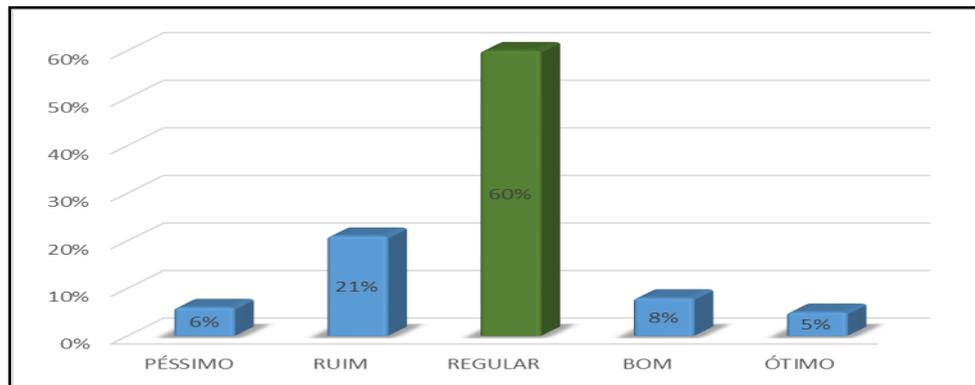


Fonte: Dados do autor da pesquisa

No segmento da TI, para que um produto seja operacionalizável, possibilitando um treinamento de qualidade, ele deve passar segurança para ambas as partes, o treinador e o usuário. Essa segurança representa eventuais falhas que o sistema pode apresentar, como informações erradas, erros, ou seja, tentar executar uma determinada ação e o sistema apresentar um problema. Já no processo de treinamento, o sistema deve estar, previamente, configurado para que não apresente falhas durante o processo, essas falhas passam insegurança para o técnico que aplica o treinamento e para os usuários que estão aprendendo a usar o sistema.

O gráfico à seguir, representa o percentual das respostas segundo as opiniões dos entrevistados, referente a este quesito:

Gráfico 02 – Segurança na operação do sistema



Fonte: Dados do autor da pesquisa

Esse é um indicador importante, pois um produto, que não apresente segurança, gera resistência, dificultando o processo de treinamento. A opção com maior resposta foi a *regular*, com 60% de respostas. Este indicador apresenta uma informação negativa, pois produtos desse segmento devem passar segurança, acima de *regular* para os usuários.

Baseado nas informações obtidas, é possível elaborar perfis de necessidades. Nos questionários respondidos, identificaram-se três tipos de perfis de usuários, elaborados com base nos tipos de respostas, principalmente nas negativas, pois, nessas respostas, encontram-se as deficiências do processo de treinamento. Assim, seguem os três tipos de usuários:

- Usuário com baixo conhecimento em informática: o usuário deste perfil deve ter um tempo maior de acompanhamento durante o processo de treinamento. É necessário que seja realizado um pré-teste na operação do produto antes de começar a ensiná-lo para evitar qualquer tipo de falha que venha a gerar insegurança e manejo do técnico, pois estes usuários têm dificuldade em operar computadores, quando o sistema deve sempre buscar ser intuitivo em sua interface para facilitar a operação do mesmo;
- Usuário em migração: esse perfil de usuário possui vícios trazidos da operação do sistema que ele usava anteriormente, sendo, portanto, necessário estar atento às suas necessidades, vez que o preparo do técnico é fundamental, pois este deverá estar atento e preparado a lidar com este tipo de cliente e, assim, este poderá sair de sua zona de conforto;
- Usuário com conhecimento em informática: com o usuário que tem conhecimento em informática, o processo de treinamento se dá com mais facilidade, uma vez que o sistema é fácil e intuitivo. Este tipo de usuário precisa de segurança e uma boa plataforma de dúvidas preparadas para reduzir a demanda de suporte e facilitar a operação do sistema para ele, que não necessita de um tempo maior de treinamento.

Importância de um treinamento da empresa compatível às necessidades dos usuários externos - O treinamento em uma organização deve ser considerado um investimento,

diferente de uma parcela dos empresários que o tratam como custo. Colaboradores bem treinados executam suas atividades com mais efetividade, reduzindo, portanto, custos para a empresa.

A pesquisa comprovou, por meio da leitura feita, que os clientes externos que usam o mesmo produto e passaram pelos mesmos processos de treinamento, possuem diferentes opiniões sobre o mesmo, umas positivas, outras negativas.

Sendo as opiniões dos usuários diferentes, para um mesmo processo, expõe-se a necessidade de tornar o treinamento oferecido diferenciado para estes usuários, de acordo com as necessidades expostas pelos mesmos. Adaptar a maneira de como o treinamento é efetuado hoje na empresa trará benefícios para ambos, pois o cliente contratante merece a devida atenção e a organização prestadora deve ouvi-lo e buscar o treinamento mais adequado, oferecendo melhor atendimento aos usuários do sistema.

- Condições favoráveis para a adoção de um plano de treinamento na empresa que seja compatível com os perfis dos clientes - Após apresentados os dados obtidos na pesquisa, bem como a importância da adequação dos perfis identificados com o processo de treinamento oferecido pela empresa, esta concordou que a adequação é um fator de alta relevância, apesar de que, atualmente, a empresa passa por um processo de alto crescimento, difícil de acompanhar, apesar de todo empenho dado.

Assim, neste segundo momento da entrevista, o gestor da organização relatou que, devido a esse forte crescimento de captação de novos de contratos, realizar uma mudança na maneira de treinar, que é uma das atividades mais importantes da empresa, não propiciaria resultado esperado, dada a devida atenção à mudança, o que poderia complicar sua situação frente à realidade atual.

Assim, tendo em vista os benefícios que a adoção de um plano de treinamento, baseado nos perfis das necessidades dos usuários, obtidos na pesquisa, acompanhada pela organização e com os benefícios vislumbrados, a empresa tem interesse em um plano sugerido por este pesquisador, atentando-se que ele deve ser aproveitado como um projeto futuro, independente de não ser possível colocá-lo em prática no momento, evitando-se, possíveis riscos que essa mudança possa trazer, hoje, à operação.

Para o plano de treinamento apresentado em seguida, apesar de basear-se na ferramenta 5W2H, que consiste na resposta de sete perguntas com o intuito de alcançar um objetivo, foi adaptado para quatro das sete, uma vez que a empresa recusou-se, no momento, a implantar as ações sugeridas e, assim, não haveria como responder as outras questões. Logo, para este momento, um plano de ação mais simples apresentado por este autor, tem como base

os objetivos (for what), quem caberá a execução (who), por que (why) e como serão executadas as ações (how).

Quadro 03 - Plano de treinamento para atendimento das necessidades dos clientes

Estratégia principal: Promoção da melhoria no processo de treinamento realizado pela empresa para os usuários do sistema.			
Fator crítico de sucesso: Comprometimento da empresa com a adoção do plano.			
Ação: Aplicar um plano de treinamento para atender as necessidades dos usuários segundo seu perfil.			
Objetivos	Quem	Por quê	Como
Atender a necessidade do perfil: Usuário com baixo conhecimento em informática	Gestores	Dada à necessidade de melhoria do processo de treinamento, de maneira que atenda às necessidades expostas pelos usuários	Aumentando o tempo de treinamento, acrescentando ao conteúdo conhecimentos de informática básica, realizando testes no sistema antes da aplicação do treinamento.
Atender a necessidade do perfil: Usuário em migração	Gestores	Dada à necessidade de melhoria do processo de treinamento de maneira que atenda às necessidades expostas pelos usuários	Capacitando o técnico, melhorando sua didática para estes usuários que oferecem maior resistência no processo migração de sistema.
Atender a necessidade do perfil: Usuário com médio ou alto conhecimento em informática	Gestores	Dada à necessidade de melhoria do processo de treinamento de maneira que atenda às necessidades expostas pelos usuários	Reduzindo o tempo de treinamento para viabilizar custos, melhorando o material de consulta para resolução de dúvidas.
Treinamento dos usuários	Técnico da empresa	A empresa contém um manual de instruções e dispõe de um técnico especializado	Utilizando os conhecimentos técnicos e das instruções, adequadamente ao perfil dos usuários.

Fonte: Desenvolvido pelo autor deste trabalho

Como se pode observar no Plano do Quadro 03, os responsáveis pelas ações previstas nos objetivos, de acordo com o perfil de conhecimento sobre informática dos usuários, são os gestores, que poderão alterar estratégias e o *modus operandi* do processo de treinamento.

Recomendações complementares – Diante da leitura e análise dos dados da pesquisa, seguem, além do plano de ação exposto no quadro 03, algumas recomendações para que a Idealle Sistemas analise e consiga atender melhor seus clientes durante o processo de treinamento, melhorando, também, o serviço prestado pela empresa agregando valor para a mesma. Assim, mesmo que a maioria dos pontos tenham sido positivos, é importante ressaltar

que os negativos vêm a ser pontos fracos para a organização e que fortalecê-los é uma necessidade. São recomendações:

- A adoção do plano de treinamento como prioridade, pois, mesmo com o crescimento acelerado e alta demanda de implantações, as ações do plano devem melhorar o treinamento, favorecendo a maior possibilidade de realizar mais implantações em menos tempo e gerando menos re-treinamentos.

- Melhoria das ferramentas de dúvidas da plataforma do sistema, para que os usuários de migração e com conhecimento médio ou alto em informática consigam tirar suas dúvidas, sem o acesso remoto, ou ligações, diminuindo a demanda de suporte, reduzindo os custos da operação;

- Investir em treinamento interno, porque o profissional que realiza treinamento não deve, apenas, ter conhecimento técnico, deve possuir conhecimento didático, também, pois o treinador do sistema irá treinar pessoas e a didática é fundamental para que esse treinamento seja passado de maneira correta;

- O técnico, enquanto realiza os treinamentos, não deve ser incumbido de atribuições outras, como parar o treinamento para realizar atendimentos a outros clientes, porque isso dificulta o processo de aprendizagem do usuário;

- A empresa deve estruturar-se para atender a demanda crescente, realizando contratações, a fim de que consiga acompanhar o crescimento da mesma e, dessa maneira, poderá organizar melhor os setores, especializando os colaboradores em suas funções e melhorando o desempenho destes.

7 CONCLUSÃO

Esta pesquisa teve como objetivo principal oferecer à Idealle Sistemas um plano de treinamento, contemplando as necessidades dos clientes externos.

A partir da operacionalização dos objetivos específicos, foi possível alcançar o objetivo geral, com a proposta de um plano de treinamento e de recomendações complementares, segundo os perfis dos usuários, com base nos resultados obtidos nesta pesquisa, que expõem a necessidade de personalizar o atendimento para cada tipo de usuário, classificados em seus perfis, e com apoio da fundamentação teórica pertinente.

A organização forneceu toda a estrutura, dentro de sua realidade, para a conclusão deste relatório, contribuindo com o crescimento acadêmico e profissional do pesquisador durante a elaboração desta pesquisa.

Fatores, como a falta de tempo devido às atribuições laborais do autor, o que exigia bastante tempo em viagens e trabalhos, além do expediente, foram empecilhos que contribuía para que o nível do trabalho não fosse superior ao apresentado. Outras dificuldades encontradas pelo autor foram: apesar de a biblioteca seguir as exigências do MEC, no tocante à quantidade e atualidade de livros, ainda deixa a desejar, quanto à variedade.

Conclui-se, portanto, que, independente das dificuldades encontradas, o artigo foi de grande valia para a organização em que a pesquisa foi aplicada e para o autor deste trabalho, aconselhando-se a FANESE a busca de mais livros com publicações recentes, apesar de oferecer uma biblioteca virtual, com possibilidades de acesso fácil.

REFERÊNCIAS

- ANDRADE, Jairo Eduardo Borges. **Medidas de avaliação em treinamento, desenvolvimento e educação: ferramentas para gestão de pessoas**. Porto Alegre: Artmed, 2012.
- CHIAVENATO, Idalberto. **O capital humano nas organizações**. 9. ed. Rio de Janeiro: Editora Elsevier – Campus, 2009.
- CHILLES, Wilians Anderson Siqueira et al. Problemas nos processos de adoção de sistemas e tecnologias da informação: estudo de caso em uma autarquia da prefeitura municipal de Sant'Ana do Livramento 2013. In: **Congresso Virtual Brasileiro - Administração**, CONVIBRA, Rio Grande do Sul: Anais..., Porto Alegre. 2013.
- FELL, André Felipe de Albuquerque. **Estudos qualitativos em Gestão da Tecnologia e Sistemas da Informação**. Rio de Janeiro: Editora Ciência Moderna Ltda., 2010.
- FIDELIS, Gilson José. **Treinamento e desenvolvimento de pessoas e carreira: uma abordagem na educação corporativa**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2008.
- GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- MARCONDES, Reynaldo Carvalheiro. **Gestão do fator humano**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2008.
- MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de marketing: metodologia, planejamento, execução e análise**. Rio de Janeiro: Elsevier 2014.
- MELO, Felipe Rocha. **Adoção da tecnologia da informação na gestão pública municipal: caso da Agsistemas**. 2016 Aracaju: Faculdade de Administração e Negócios de Sergipe.
- MEZZALIRA, Paula Bianchin; SILVEIRA, Airton Monza da. **Reestruturação de processos de gestão em uma distribuidora de medicamentos do Rio Grande do Sul utilizando a ferramenta 5W2H**. Porto Alegre: Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, 2014. Disponível em:
 <[http://revistaseletronicas.pucrs.br/ojs/index.php/graduacao/article/download/20734/12998](https://www.google.com.br/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=4&ved=0ahUKEwiSqI_a3bvTAhWBipAKHTIMCawQFgg3MAM&url=http%3A%2F%2Frevistaseletronicas.pucrs.br%2Fojs%2Findex.php%2Fgraduacao%2Farticle%2Fdownload%2F20734%2F12998&usg=AFQjCNHsswsZYU1k4Jxugg4QFg6_4elwPw&sig2=KwiMvFOABf1GkdEQIrqeKg>

 Acesso em: 23 abr. 2017</p>
<p>OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas. 30. ed. São Paulo: Atlas. 2012</p>
<p>PEREIRA, Fábio Dias. Conceitos baseados no ciclo PDCA para melhoria no processo produtivo: estudo de caso da aplicação da manufatura de tubos em fibra de vidro. São Carlos – SP: Escola de Engenharia de São Carlos de São Paulo, 2014. Disponível em:

 <
 Acesso em: 23 abr. 2017
- PEREIRA PASSOS, **Treinamento e desenvolvimento de pessoas na organização**. Pindamonhangaba – SP: Fundação Universitária Vida Cristã. 2014. Disponível em:

<<http://www.bibliotecadigital.funvicpinda.org.br:8080/jspui/bitstream/123456789/299/1/PereiraPassos.pdf>>. Acesso em: 15 nov. 2016.

PINOCHET, Luiz, **Tecnologia da informação e comunicação**. Rio de Janeiro: Editora Elsevier, 2014.

REZENDE, Denis. **Tecnologia da informação aplicada a sistema de informação empresarial**. 7. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2010.

SOUZA, Enock Godoy de. **Uma análise dos principais riscos que contribuem para o agravamento (escalation) de projetos de TI na administração pública**. Universidade de São Paulo. Tese. (Doutorado Administração). São Paulo: USP, 2012.

STAIR, Ralph M. **Princípios de sistemas de informação**. 9. ed. São Paulo: Editora Cengage Learning, 2013.

UBIRAJARA, Eduardo. **Guia de orientação para trabalhos de conclusão de curso: relatório, artigos**. 2014 (caderno).

ZAMAMI, Augusto Cesar. **Elaboração de roteiro para aquisição de Sistemas Integrados de Gestão (ERP) em pequenas empresas do setor industrial**. 2009. 93 f. TCC (Graduação) - Curso de Engenharia da Computação, Universidade de São Paulo, São Carlos, 2009. Disponível em: <http://www.tcc.sc.usp.br/tce/disponiveis/97/970010/tce-23042010-145830/publico/Zamami_Augusto_Cesar.pdf>. Acesso em: 18 out. 2016.



APÊNDICE A - Questionário de pesquisa
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E NEGÓCIOS DE SERGIPE
FANESE
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

O presente questionário objetiva colher informações quanto à satisfação dos usuários do sistema Athos, da Idealle Sistemas, a fim identificar as oportunidades no processo de treinamento. Os dados obtidos terão seu sigilo mantido, sendo estes com finalidade puramente acadêmica. Após o processamento, as informações serão usadas visando-se à melhoria do processo de treinamento da empresa. Sua participação é essencial.

QUESTIONÁRIO DE AVALIAÇÃO DE TREINAMENTO

1. Avalie o atendimento prestado pela Idealle Sistemas utilizando a escala abaixo:

1- Péssimo 2- Ruim 3- Regular 4- Bom 5- Ótimo

Item	1	2	3	4	5	Não sei/ Não se aplica
1. Serviço de Atendimento ao Cliente (Informações, Cortesia, Educação)						
2. Resposta de dúvidas via sistema						
3. Resolução de problemas via acesso remoto (Team Viewer)						

2. Qual a frequência que você liga para o suporte da empresa?

- | | |
|-------------------------|----------------------|
| 1. () Todos os dias | 4. () 1 por mês |
| 2. () 1 a 2 por semana | 5. () Raramente |
| 3. () 3 a 5 por semana | 6. () Não se aplica |

3. Você se sente satisfeito (a) com o treinamento prestado pela Idealle Sistemas?

() Sim () Não

Por quê?

4. Você já precisou ser treinado novamente? Se sim, como foi a experiência?

() Sim () Não

5. Avalie o treinamento prestado pela Idealle Sistemas na implantação do sistema. Utilize a escala abaixo:

Convenção:

1- Péssimo; 2- Ruim 3- Regular 4- Bom 5- Ótimo

Item	1	2	3	4	5	Não sei/ Não se aplica
1. Tempo de treinamento oferecido						
2. Preparo do técnico que lhe treinou						
3. Atendimento do técnico (Cortesia, educação, clareza nas informações, pontualidade)						
4. Facilidade do Sistema						
5. Segurança na operação (O sistema apresenta Muitos erros?)						
6. Qualidade no treinamento						

6. Qual crítica/elogio/sugestão você faria a Idealle Sistemas em relação ao processo de treinamento?

Obrigado por sua colaboração, sua participação foi muito importante!

APÊNDICE B – Roteiro da entrevista com o gestor

- 1. Qual a importância do processo de treinamento para a organização?**
- 2. Todos os usuários têm o mesmo desempenho durante o processo de aprendizagem do sistema?**
- 3. O por que usar de um método padrão para todos os usuários?**
- 4. É importante adaptar o treinamento de acordo com o perfil do cliente?**
- 5. Um plano que contemple estes perfis diferentes é importante?**
- 6. Quais as principais dificuldades para a adoção de um plano de treinamento?**
- 7. Aceita aplicar o plano de treinamento apresentado?**