

Elizabeth Faustina Alves

**O TREINAMENTO OPERACIONAL DE SERVENTES DE LIMPEZA  
DA MGS - MINAS GERAIS ADMINISTRAÇÃO E SERVIÇOS S/A**

Belo Horizonte  
2018

Elizabeth Faustina Alves

**O TREINAMENTO OPERACIONAL DE SERVENTES DE LIMPEZA  
DA MGS - MINAS GERAIS ADMINISTRAÇÃO E SERVIÇOS S/A**

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao Curso de Especialização em Administração Pública: Planejamento e Gestão Governamental (CEAPPGG/MGS 2018) da Fundação João Pinheiro (FJP), como requisito parcial para obtenção do título de Especialista em Administração Pública: Planejamento e Gestão Governamental.

Área específica: Gestão Estratégica de Pessoas

Orientadora: Cláudia Beatriz M. Monteiro de Lima Nicácio

Belo Horizonte  
2018

A474t Alves, Elizabeth Faustina.  
O treinamento operacional de serventes de limpeza da MGS - Minas Gerais Administração e Serviços S/A / Elizabeth Faustina Alves. – 2018. [6], 46 f. : il.

Monografia de conclusão de Curso (Especialização em Administração Pública Planejamento e Gestão Governamental) – Fundação João Pinheiro, Escola de Governo Professor Paulo Neves de Carvalho, 2018.

Orientadora: Cláudia Beatriz M. Monteiro de Lima Nicácio

Bibliografia: f. 48

1. Administração de pessoal – Minas Gerais. 2. Minas Gerais Administração e Serviços S.A. 3. Empregados de limpeza – Treinamento de pessoal.. I. Nicácio, Cláudia Beatriz M. Monteiro de Lima. II. Título.

CDU 658.3(815.1)

## RESUMO

Este estudo trata do treinamento introdutório dos serventes de limpeza da empresa MGS Administração e Serviços S/A. A pesquisa restringiu-se a uma equipe de serventes lotada em um centro de saúde da Prefeitura de Belo Horizonte, que é uma das frentes de serviços onde a MGS atua como prestadora de serviço de conservação e limpeza. A MGS realiza a capacitação inicial e de reciclagem dos seus serventes limpeza, atuantes nos serviços de saúde, com o objetivo de conseguir desempenho satisfatório destes profissionais na prestação do serviço contratado e em cumprimento a legislações sanitária e trabalhista. O objetivo geral deste trabalho é verificar a percepção dos empregados sobre as dimensões instrutiva e educativa do treinamento enquanto capacitação para o exercício de suas atividades e oportunidade de desenvolvimento pessoal. Trata-se de uma pesquisa censitária, de natureza quantitativa, com aplicação de questionário que possibilitou analisar as semelhanças e diferenças entre o modelo de treinamento aplicado pela MGS e os aspectos e processos de treinamento baseados em referencial teórico. Conclui-se que o “treinamento introdutório de serventes de limpeza da MGS” tem eficácia e também pontos passíveis de melhoria que, estudados, poderão aumentar sua qualidade tanto para o objetivo da empresa quanto para o desenvolvimento pessoal dos serventes de limpeza, no que diz respeito à ampliação dos seus conhecimentos.

Palavras chaves: T&D. Treinamento introdutório. Treinamento operacional. MGS. Servente de limpeza. Capacitação. Treinamento MGS.

## **ABSTRACT**

This study deals with the introductory training of cleaners of MGS Administração e Serviços S / A. The research was restricted to a staff of servants crowded in a health center of the City of Belo Horizonte, which is one of the fronts of services where MGS acts as a service provider of conservation and cleaning. MGS carries out initial training and retraining of its cleaners, who work in the health services, in order to achieve satisfactory performance of these professionals in the provision of the contracted service and in compliance with sanitary and labor legislation. The general objective of this study is to verify the employees' perception of the instructional and educational dimensions of the training as a capacity for the exercise of their activities and the opportunity for personal development. This is a quantitative census survey with the application of a questionnaire that made it possible to analyze the similarities and differences between the MGS training model and the aspects and training processes based on theoretical reference. It is concluded that the "introductory training of cleaning servants of the MGS" has effectiveness and also points for improvement that, studied, can increase its quality both for the purpose of the company and for the personal development of the servants of cleaning, as it says their knowledge.

Keywords: T & D. Introductory training. Operational training. MGS. Servant cleaning. Training. MGS Training.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

FIGURA 1 – Aspectos fundamentais na programação do treinamento .....	15
FIGURA 2 – Curva de aprendizagem de Strauss e Sayles .....	17
GRÁFICO 1 - Idade .....	27
GRÁFICO 2 - Escolaridade.....	28
GRÁFICO 3 - Gênero .....	28
GRÁFICO 4 - Tempo no atual emprego .....	29
GRÁFICO 5 - Experiência na atividade de limpeza .....	29
GRÁFICO 6 - Necessidade de treinamento antes de iniciar as atividades.....	30
GRÁFICO 7 - Conhecimento sobre os assuntos abordados no treinamento.....	31
GRÁFICO 8 - Novos conhecimentos proporcionados pelo treinamento.....	31
GRÁFICO 9 - Aplicabilidade dos assuntos abordados no treinamento.....	32
GRÁFICO 10 - Assuntos que mais acrescentaram novos conhecimentos.....	33
GRÁFICO 11 - Oportunidade de troca de conhecimentos durante o treinamento.....	33
GRÁFICO 12 - Opinião sobre os métodos de ensino aplicados.....	34
GRÁFICO 13 - Opinião sobre os recursos didáticos utilizados.....	34
GRÁFICO 14 - Opinião sobre o tempo de duração do treinamento .....	35
GRÁFICO 15 - Avaliação geral do treinamento .....	35
GRÁFICO 16 - Aplicação dos conhecimentos recebidos na rotina de trabalho .....	36
GRÁFICO 17 - A utilidade do treinamento no ambiente de trabalho e fora dele.....	36
GRÁFICO 18 – As técnicas aprendidas ajudam a evitar erros .....	37
GRÁFICO 19 - Memória sobre os conteúdos passados no treinamento.....	37
GRÁFICO 20 - Melhoria nos procedimentos de limpeza e higiene após o treinamento .....	38
GRÁFICO 21 - A participação no treinamento e a motivação para o trabalho.....	38
GRÁFICO 22 - O que pode ser melhorado no treinamento .....	39
GRÁFICO 23 - Informações consideradas como mais relevantes .....	40
GRÁFICO 24 - Sugestões e críticas sobre o treinamento .....	40

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ANVISA	Agência Nacional de Vigilância Sanitária
CECAP	Centro de Capacitação e Treinamento
CLT	Consolidação das Leis do Trabalho
CHA	Conhecimentos, Habilidades e Atitudes
EPC	Equipamento de Proteção Coletiva
EPI	Equipamento de Proteção Individual
LNT	Levantamento das Necessidades de Treinamento
NR	Norma Regulamentadora
MTE	Ministério do Trabalho e Emprego
PSS	Processo Seletivo Simplificado
RH	Recursos Humanos
SEPLAG	Secretaria de Estado de Planejamento
T&D	Treinamento e Desenvolvimento

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>06</b>
<b>2 GESTÃO DE PESSOAS .....</b>	<b>09</b>
2.1 O SUBSISTEMA DE TEINAMENTO DE DESENVOLVIMENTO .....	11
2.2 TREINAMENTO INTRODUTÓRIO .....	18
<b>3 A MGS - MINAS GERAIS ADMINISTRAÇÃO E SERVIÇOS S/A.....</b>	<b>21</b>
3.1 O TREINAMENTO INTRODUTÓRIO PARA SERVENTES DE LIMPEZA .....	22
<b>4 METODOLOGIA DA PESQUISA .....</b>	<b>25</b>
<b>5 ANÁLISE DO TREINAMENTO INTRODUTÓRIO DOS SERVENTES DA MGS...27</b>	
5.1 RECONHECIMENTO .....	27
5.2 OPINIÃO SOBRE O TREINAMENTO RECEBIDO .....	31
5.3 PERGUNTAS ABERTAS.....	39
<b>6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>43</b>
<b>REFERENCIAS .....</b>	<b>48</b>
<b>APÊNDICE: QUESTIONÁRIO .....</b>	<b>49</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Não é recente a preocupação das organizações em contar com pessoas preparadas para o desempenho eficiente de suas funções. Entretanto, nos últimos anos, treinamento e desenvolvimento têm se tornado cada vez mais necessários ao sucesso das organizações, tendo em vista as novas exigências do mundo do trabalho e as tecnologias em rápida transformação.

A excelência dos serviços prestados pelas organizações depende das pessoas, que constituem seu principal ativo. Isso, porque, ainda que as instalações físicas, os equipamentos e os recursos financeiros sejam importantes, o ser humano constitui peça fundamental para o adequado funcionamento dos processos de trabalho.

Muitas vezes a característica pragmática dos treinamentos, no contexto do trabalho, representa uma ideia de condicionamento e modelagem do trabalhador às funções laborais. Assim, a concepção comum sobre treinamento é a ideia de uma ação limitada enquanto processo instrutivo. Porém, instruir requer conhecimento prévio, planejamento didático e comprometimento tanto de quem passa as informações quanto de quem as recebe e sob esse aspecto o processo de aprendizagem de conhecimentos, procedimentos e valores relacionados às atividades laborais podem configurar um processo mais amplo e passível de desenvolvimento pessoal e social.

A demanda de treinamento para a atividade de servente de limpeza na MGS é estabelecida por uma variedade de circunstâncias que dizem respeito aos serviços que devem ser realizados pelo empregado e às especificidades dos ambientes de trabalho, que são órgãos de atendimento ao público e serviços de saúde, por exemplo. Como a realidade da empresa é dinâmica e os processos de contratação e alocação dos empregados são constantes, a necessidade de treinamentos também é contínua. Tal cenário propicia um terreno de observação, experimentação e compartilhamento de informações que configura um espaço favorável para a execução da proposta do presente estudo.

Tendo como foco o emprego de servente de limpeza da MGS e sua preparação para a atividade laboral e, considerando a interdisciplinaridade do conteúdo que envolve conhecimentos técnicos e também saberes advindos da formação e das experiências das

instrutoras e dos trabalhadores, surge a questão que norteia este estudo: de que forma o treinamento introdutório administrado para serventes de limpeza na MGS contribui para desenvolvimento pessoal e social dos participantes?

A partir destas considerações, este estudo possui como objetivo geral analisar a percepção dos serventes de limpeza da MGS sobre o treinamento introdutório recebido.

De maneira específica procura-se:

- Caracterizar o perfil dos participantes do treinamento introdutório do cargo de servente de limpeza da MGS;
- Descrever como é realizado o treinamento introdutório dos serventes de limpeza da MGS;
- Verificar a percepção dos empregados sobre as dimensões instrutiva, pessoal e social do treinamento enquanto oportunidade e capacitação para o exercício de suas atividades e de desenvolvimento.

Caracterizando o perfil dos participantes pode-se ter uma ideia sobre conhecimentos, expectativas e sobre a perspectiva de assimilação do treinamento. Nesse sentido, busca-se compreender variáveis correlatas e contínuas como idade, escolaridade, experiência e capacitação.

Estudando como o treinamento é realizado busca-se observar a medida de sua influência, tanto objetiva quanto subjetiva, no desenvolvimento pessoal e social dos participantes.

A expectativa é que se possa demonstrar o grau de complexidade requerido para a elaboração e a aplicação do treinamento e também a percepção dos serventes de limpeza em relação a este. Como consequência esse estudo poderá contribuir para melhorias no planejamento e no desempenho das atividades de treinamento, além disso, poderá também contribuir para a ampliação dos estudos sobre ações educativas que podem colaborar para o desenvolvimento social e pessoal de trabalhadores.

No que se refere à metodologia, trata-se de uma pesquisa exploratória, de natureza quantitativa com realização de entrevista aos serventes de limpeza do Centro de Saúde Padre Eustáquio – Unidade de saúde da Prefeitura Municipal de Belo Horizonte (PBH).

A presente monografia está estruturada em 6 seções, sendo que esta primeira introduz o estudo, contextualiza o tema, apresenta sua justificativa e objetivos. A segunda seção trata do referencial teórico que explana sobre os conceitos relativos ao Treinamento e Desenvolvimento. A terceira caracteriza a MGS, apresentando sua estrutura e também a descrição do treinamento introdutório para o emprego de servente de limpeza. A quarta seção descreve a metodologia utilizada para a realização da pesquisa e a quinta apresenta os resultados atingidos. A sexta seção contém as considerações finais.

## 2 GESTÃO DE PESSOAS

Esta seção aborda inicialmente um conceito de gestão de pessoas e um resumo dos sistemas de RH. Em seguida apresenta o subsistema de treinamento e desenvolvimento, seus conceitos e processos e também a modalidade de treinamento introdutório.

A evolução nas relações entre patrão e empregado é caracterizada pelas transformações do conceito de trabalho ocorridas ao longo da história. A grande mudança no conceito de trabalho foi provocada pela Revolução Industrial, que alterou completamente as formas de produção e execução das atividades laborais. Ao longo do tempo, a denominação dada à área que cuidava da relação entre patrão e empregado passou por vários títulos como, pessoal, relações industriais, recursos humanos, gestão de pessoas e, mais recentemente, de gente.

No contexto deste trabalho, caberá considerar as duas últimas denominações, apresentadas por Carvalho, Nascimento e Serafim (2012), quais sejam:

“Pessoas – denominação que pretende considerar cada ser humano de forma individual, em razão de qualidade e características exclusivas da espécie humana, em questão de racionalidade consciência, capacidade de ação e de discernir normas, princípios e padrões sociais praticados e aceitos ou mantidos pelas pessoas e pela sociedade.

Gente – entende-se como um grupo de pessoas que possuem características comuns em termos profissionais ou de interesse individual.” (CARVALHO, NASCIMENTO E SERAFIM 2012, p. 306).

A gestão tornou-se a principal ferramenta na ação de conduzir e orientar pessoas para as atividades laborais, “exercendo simultaneamente influência sobre seus colaboradores, para obter deles não apenas a execução correta e precisa das ações, mas, principalmente, o desejo de contribuir para o sucesso do empreendimento [...]”. Carvalho, Nascimento e Serafim (2012).

A influência do ambiente externo na vida das organizações tem proporcionado alterações estratégicas na gestão organizacional e uma delas é justamente a mudança de paradigmas nas ações de gestão de pessoas. O desempenho organizacional, antes baseado em indicadores financeiros e contábeis associados a aspectos concretos como máquinas, equipamentos e números, hoje em dia volta-se a uma estratégia mais abrangente, em busca de alternativas para adequação às mudanças no mundo do trabalho e, nesse contexto, o foco na

gestão de pessoas torna-se imprescindível para as organizações que buscam manter-se no mercado, pois sua sustentabilidade passa a depender de valores ambientais, sociais e humanos. É preciso trabalhar a inovação, a imagem perante a sociedade e o desenvolvimento dos recursos humanos. Por essas razões, a área de treinamento e desenvolvimento (T&D) tem ganhado destaque no planejamento estratégico das organizações.

De acordo com Carvalho, Nascimento e Serafim (2012), atualmente, os objetivos do sistema de Recursos Humanos (RH) estão concentrados numa análise global das organizações que considera a participação das pessoas o principal apoio para a realização das metas organizacionais.

Desse modo, os sistemas de gestão de pessoas estão voltados para o estudo do ambiente organizacional e seus desafios internos e externos como o estudo das relações de trabalho, da cultura ambiental, da influência do mercado consumidor, assim como o estudo dos objetivos da organização, das estruturas de cargos, das responsabilidades e níveis de comando, da motivação e liderança de equipes de trabalho e também das relações de poder. Ou seja, não se trata apenas de uma função voltada apenas para as pessoas e sim para um ambiente de interação entre todas as partes onde se possam atingir objetivos tanto organizacionais quanto individuais.

Os sistemas de administração de recursos humanos (RH) compõem-se de um conjunto de subsistemas que respondem à forma de organização de todas as funções e demandas da área de Recursos Humanos. Conforme descrito por Marras (2011)<sup>1</sup> os subsistemas concentram-se nas atividades de:

- Recrutamento e seleção, que é responsável pela provisão dos recursos humanos tendo como parâmetros a rotatividade, o recrutamento e a seleção de pessoal e todos os processos característicos de cada um desses parâmetros.
- Remuneração, responsável pela gestão de cargos e salários, atuando na análise de funções e descrição de cargos e na política salarial.

---

<sup>1</sup> MARRAS, Jean Pierre. Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico. – 14. Ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

- Benefícios, que trata dos programas ou planos oferecidos pela organização como complemento aos salários.
- Treinamento e desenvolvimento (T&D), responsável pelo planejamento, programação, desenvolvimento, execução, avaliação e administração das atividades de treinamento e desenvolvimento.
- Avaliação de desempenho trata do sistema de acompanhar o desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e atitudes dos trabalhadores.
- Departamento pessoal, trata dos processos administrativos, burocráticos e documentais do RH.
- Higiene e segurança do trabalho, responsável pelas ações de prevenção e correção de situações que envolvam riscos à integridade física e à saúde dos trabalhadores.
- Serviços gerais, que trata dos serviços essenciais como segurança patrimonial, brigada de incêndio, limpeza, jardinagem, cantina etc.
- Contencioso trabalhista e assistência social, responsável pelos processos trabalhistas movidos pelos trabalhadores contra a organização.
- Relações trabalhistas, responsável pelo acompanhamento, cumprimento e interpretação de normas legais (CLT – consolidação das Leis do Trabalho, leis complementares, acórdãos, convenções e acordos coletivos de trabalho etc.).

## **2.1 O subsistema de Treinamento e Desenvolvimento**

O foco deste estudo incide sobre o subsistema de Treinamento e Desenvolvimento (T&D), sobretudo no que diz respeito ao treinamento que, como definido por Milkovich e Boudreau (2011)<sup>2</sup>, “é um processo sistemático para promover a aquisição de habilidades, regras, conceitos ou atitudes que resultem em uma melhoria da adequação entre as características dos empregados e as exigências dos papéis funcionais. ”

Na definição de Marras (2011), o treinamento representa “um processo de assimilação cultural a curto prazo que objetiva repassar ou reciclar conhecimentos ou atitudes

---

<sup>2</sup>MILCOVITCH, George T. Administração de recursos Humanos. São Paulo: Atlas, 2011.

relacionadas diretamente à execução de tarefas ou à sua otimização”. Ainda segundo o autor, o treinamento produz uma modificação no nível de conhecimentos das pessoas:

“O treinamento produz um estado de mudança no Conjunto de Conhecimentos, Habilidades e Atitudes (CHA) de cada trabalhador, uma vez que implementa ou modifica a bagagem particular de cada um. Todos nós somos possuidores de uma bagagem de conhecimentos, habilidades e atitudes referentes à trajetória particular de cada um.” (MARRAS 2011, p. 133)

A partir desse entendimento, as diferenças ou carências que essa bagagem individual de conhecimentos, habilidades e atitudes possam ter em relação às atividades organizacionais podem ser resolvidas por meio de treinamentos.

Para Marras (2011), de acordo com a abrangência dos objetivos e do porte a organização, a área de T&D pode abarcar outros subsistemas como levantamento de necessidades; planejamento; programação de módulos; treinamento (operacional e administrativo); avaliação de desempenho; desenvolvimento; biblioteca e banco de dados. Os objetivos podem se distinguir como específicos e genéricos, sendo os específicos pautados na aquisição de conhecimento como formação profissional, especialização e reciclagem, e os genéricos relacionados ao aumento da produtividade e da qualidade, incentivo motivacional, otimização pessoal e organizacional e atendimento às exigências das mudanças de cenário.

Em relação à abrangência, o treinamento possui dois aspectos, o técnico e o comportamental. O técnico visa submeter a programação do treinamento aos objetivos da área para a qual o mesmo será aplicado, com adequação do conteúdo de acordo com os resultados esperados, o pessoal a ser treinado e até a escolha do instrutor. Tudo para garantir uma maior probabilidade de acerto técnico nos resultados finais. No aspecto comportamental, o treinamento deve considerar o perfil cultural da organização e isso requer um domínio completo da área de T&D sobre a cultura organizacional, pois, esta será responsável pela transmissão das informações e valores que dizem respeito ao padrão de comportamentos e atitudes esperados pela organização.

Marras (2011) classifica o treinamento conforme o local de realização em interno e externo. O interno é realizado na própria organização e divide-se em treinamento introdutório, aquele baseado em informações institucionais realizado para integração do

trabalhador à organização, e treinamento no trabalho, aquele realizado ao longo do tempo, com o objetivo de reciclar conhecimentos e práticas ou ensinar novas técnicas. O treinamento externo é aplicado fora das organizações por consultorias e empresas especializadas.

Quanto ao processo de treinamento, o fluxo que tem sido praticado apresenta quatro etapas, quais sejam: diagnóstico, programação, execução e avaliação. Na etapa de diagnóstico deve ser feito o Levantamento de Necessidade de Treinamento (LNT) que representa o primeiro passo para definir o “que” e “como” fazer.

“O LNT engloba a pesquisa e a respectiva análise pela qual se detecta o conjunto de carências cognitivas e inexperiências relativas ao trabalho existentes entre o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes do indivíduo e as exigências do perfil do cargo [...] Esse entendimento não leva em consideração outras variáveis, como a volitiva ou a motivacional. Sua análise parte do pressuposto de que um trabalhador não é suficientemente eficiente por falta de certos conhecimentos ou habilidades.” (MARRAS 2011, p. 139)

Esse levantamento objetiva detectar e diagnosticar carências em dois cenários, o reativo e o prospectivo. O cenário reativo é voltado para a correção, onde a situação problemática já está presente, enquanto o cenário prospectivo é preventivo e visa atingir metas futuras. Além disso, todo projeto de LNT deve ser construído a partir de pressupostos teóricos e metodológicos.

Os pressupostos teóricos passam pela previsão de resistências naturais a mudanças; posicionamento em relação ao meio ambiente; análise dos interesses tanto da organização em aprimorar a eficiência e a eficácia individuais e grupais quanto do trabalhador em melhorar sua condição de vida através dos treinamentos; a reflexão sobre as consequências ou a real necessidade de modificar traços culturais estabelecidos; a visão de que treinamento quando bem gerenciado representa um investimento e não um custo. Os pressupostos metodológicos de LNT devem considerar o cenário completo da organização, tendo como base a estrutura geral, a tarefa e o indivíduo.

Sobre a complexidade dessas análises para o LNT Marras (2011) alerta que:

“Essa análise organizacional é complexa pois contempla aspectos sociais, psicossociais, técnicos e comportamentais. Destarte, exige que os profissionais que a operam tenham uma visão multidisciplinar e holística da

empresa. É importante que todo o LNT parta do geral para o particular, realizando uma coleta de informações a mais ampla possível, para propiciar uma síntese adequada ao analista. Todo o programa de LNT deve prever sessões preliminares de “preparação (treinamento) de todas as lideranças (supervisores, chefes, gerentes etc.), garantindo a unicidade de critérios e a clareza da informação ao longo de toda a pirâmide organizacional” (MARRAS 2011, p. 142).

Nessa etapa de diagnóstico, a escolha dos métodos para levantamento das necessidades de treinamento é uma decisão que deve levar em conta as características e a cultura da organização, o perfil da área de T&D e outros fatores que podem influenciar na coleta de dados. Tais métodos podem ser aplicados individualmente ou em conjunto e podem fazer uso de questionários, entrevista com trabalhadores e supervisores, aplicação de testes ou exames, observação *in loco* da realização de trabalhos, folha de avaliação de desempenho ou solicitação direta do trabalhador ou supervisor. Todos esses métodos servirão também como indicadores para futuras necessidades de treinamentos.

Segundo Marras (2011), as etapas de planejamento e programação do treinamento são momentos de organizar, estabelecer prioridades, levantar os recursos disponíveis e as necessidades gerais, de analisar e coordenar as ações. O planejamento tem grande importância, pois, deve integrar a cultura organizacional, os agentes multiplicadores e os indivíduos que compõem a organização.

Conforme o planejamento realizado, a programação de um módulo de treinamento precisa observar aspectos fundamentais sobre a real necessidade de tal módulo. Para isso deve-se buscar responder as seguintes questões: em que medida o módulo é necessário? Um módulo será capaz de suprir as necessidades, ou será necessário construir mais de um? A necessidade é passageira ou permanente? Qual o número de treinandos e quantos setores atingem? Qual a prioridade desse módulo? Qual a extensão ideal desse módulo? A relação custo-benefício torna o módulo viável? A resposta de tais questões dá ao treinamento condições de implementar seus módulos de aprendizagem de acordo com o planejamento elaborado.

Sobre a didática e o preparo técnico dos instrutores, Marras (2011), salienta que, na etapa de execução do treinamento planejado e programado para resolver as necessidades de aprendizagem levantadas, a área de T&D deve estar focada nos aspectos de

qualidade da aplicação dos módulos e na eficiência dos resultados. A qualidade da aplicação dos módulos depende de vários fatores como a didática e o preparo técnico dos instrutores, que são imprescindíveis para a assimilação das informações, pois, o nível de comunicação aliado à identificação entre o discurso e a prática é que irão propiciar o entendimento rápido e eficaz.

A lógica do módulo, que visa manter o treinando atento e atraído pela proposta, a qualidade dos recursos didáticos e as técnicas utilizadas na aplicação de treinamentos são fatores decisivos. Entre os recursos estão o uso de *slides*, vídeos, sistemas de áudio etc. Entre as técnicas estão: aula expositiva, estudo de caso, dramatização, *workshop*, *brainstorming*, simulação, painel, simpósio, palestra e conferência.

Os aspectos fundamentais que devem ser considerados na programação do treinamento destacados por Marras (2011) são:

FIGURA 1 – Aspectos fundamentais na programação do treinamento



Fonte: MARRAS, 2011, p. 148

Posterior à execução do treinamento, a verificação dos resultados é o momento de comparar o que foi conseguido com o que foi planejado. É a última etapa do processo de treinamento e também precisa ser cuidadosamente planejada, pois, deve criar condições para mensuração de resultados de curto e longo prazo.

“Sem essa condição, cria-se uma dificuldade muito grande que compromete a possibilidade de efetividade do trabalho realizado. Por essa razão – e por existir, de fato, em alguns casos, essa dificuldade – afirma-se que é um dos grandes problemas enfrentados pela área de T&D: poder mensurar

claramente os resultados de certos módulos de treinamento. Assim, em ocasiões em que não há reais possibilidades de realizar uma avaliação objetiva, deve-se traçar previamente metas que conduzam a resultados ao menos observáveis ou com respostas indiretas que subsidiem a decisão de saber se a relação custo-benefício foi conseguida ou não.” (MARRAS 2011, p. 149)

De acordo com Marras (2011), o fluxo de avaliação deve possibilitar uma análise comparativa entre a situação anterior e posterior ao treinamento. Assim, uma avaliação é feita por meio de pré-teste (onde se reconhece o CHA - conjunto de Conhecimentos, Habilidades e Atitudes - do treinando) e outra após a aplicação do módulo de treinamento. O não alcance dos resultados esperados na avaliação final indica que o programa deve ser reformulado em seu planejamento, programação ou execução.

Ainda sobre a avaliação, Marras (2011) apresenta a proposta de Hamblin<sup>3</sup> que sugere cinco níveis de avaliação sendo eles: avaliação de reação, avaliação de aprendizado, avaliação de comportamento, avaliação de valores e avaliação de resultados finais. Segundo Hamblin a “avaliação de reação” diz respeito à reação dos treinandos em relação ao módulo aplicado, o conteúdo, o instrutor e às condições do ambiente etc. A “avaliação de aprendizado” é a verificação do que foi assimilado em comparação ao resultado anterior ao treinamento. A “avaliação de comportamento” é a comprovação da mudança de comportamento que, pela característica subjetiva, representa uma verificação mais complicada e difícil de ser feita. A “avaliação de valores” busca verificar uma mudança de perfil cultural individual a partir do treinamento realizado e o impacto disso na cultura organizacional. A “avaliação de resultados finais” é a comprovação do alcance ou não das metas organizacionais mediante a comparação do antes e depois.

Diversos indicativos podem ser utilizados para avaliar os resultados como, por exemplo, aumento da produtividade, melhorias na qualidade dos resultados, mudança de comportamentos, redução do índice de acidentes, redução de absenteísmo, melhoria no clima organizacional, elevação do saber (conhecimento, conscientização). Esses indicativos podem ser utilizados em conjunto ou individualmente, dependendo dos objetivos do treinamento.

Como forma de analisar a assimilação em um processo de treinamento, Marras (2011) apresenta a chamada Curva de aprendizagem de Strauss e Sayles que é uma

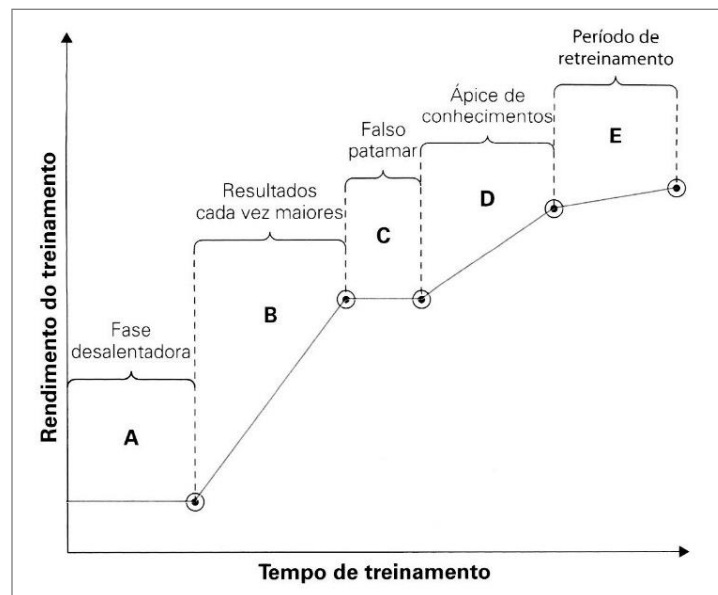
---

<sup>3</sup> Hamblin, A.C. Avaliação e controle de treinamento. São Paulo: McGraw-Hill, 1978, *apud* Marras 2011, p. 151

representação gráfica por meio da qual se pode observar os efeitos de um treinamento. Assim, tem-se que:

“A observação do fenômeno da assimilação em um processo de treinamento e seus efeitos no treinando foi registrada em um estudo realizado por Strauss & Sayles<sup>4</sup>, com o auxílio da representação gráfica denominada Curva de Aprendizagem. Essa curva apresenta aspectos interessantes para análise, uma vez que permite inferir elementos tidos, até então, como subjetivos ao longo de todo o processo de aprendizagem.” (MARRAS, 2011 p. 152)

FIGURA 2 - O ciclo do treinamento



Fonte: MARRAS, 2011, p. 153

A curva de aprendizagem estudada por Strauss e Sayles apresenta em fases, de A a E, o rendimento em relação ao tempo de treinamento. A *Fase A*, denominada de “fase desalentadora”, é a primeira etapa do treinamento, onde há a possibilidade de o treinando desistir por acreditar que não conseguirá atingir seu objetivo de aprender. Nessa fase é necessário muito empenho do instrutor para ajudar o treinando a avançar. A *Fase B* é o momento em que, ultrapassado o desalento, o treinando adquire confiança e motivação para continuar e chega a uma rápida assimilação de conteúdo, passando a uma evolução contínua (a curva começa a ascender). Na *Fase C*, denominada de “falso patamar”, ocorre uma estagnação que indica retrocesso na velocidade de assimilação. Neste ponto pode ocorrer a ilusão de que o aprendizado chegou ao final, mas ainda há espaço para uma assimilação efetiva. A *Fase D* é o ponto onde ocorre a conquista final dos objetivos e a aprendizagem proporciona o conhecimento almejado para conseguir os resultados esperados pelo

<sup>4</sup> STRAUSS, Georges; SAYLES, Leonard. Los problemas humanos de la dirección. In: *Manual do treinamento na empresa moderna*. São Paulo: Atlas, 1971, apud Marras 2011, p. 153.

treinamento em termos de produtividade e qualidade. E por fim, a *Fase E*, denominada de “período de retreinamento”, representa o *feedback* ou a reciclagem contínua dos conhecimentos conquistados. A partir desta fase o treinando seguirá aumentando seu nível de conhecimento, habilidades e atitudes.

Para Milkovich e Boudreau (2011) a seleção, a estruturação dos programas e a execução de treinamentos envolvem a criação de condições de apoio ao aprendizado, escolha do conteúdo do programa, da metodologia de aplicação do treinamento e da pessoa responsável pelo treinamento. Sendo assim:

“O aprendizado é uma modificação relativamente constante nos conhecimentos, habilidades, crenças, atitudes ou comportamentos, produzidas pela experiência. Para que o treinamento possa ter qualquer efeito, os treinandos precisam aprender alguma coisa com ele. Quando o treinamento é estruturado de maneira eficaz e os treinandos sentem-se motivados, o aprendizado pode acontecer. Lembre-se de que aprendizado é definido de forma mais abrangente e inclui muito mais do que simplesmente ensinar alguém capaz de declarar fatos ou conhecimentos novos. Antes que o treinamento comece a acontecer, é preciso existir algumas condições para a ocorrência do aprendizado.” (MILKOVICH e BOUDREAU, 2011 p. 152)

Como demonstrado, o processo de treinamento envolve o diagnóstico, a programação, a execução e a verificação do resultado, portanto, mostra-se um processo complexo que precisa ser bem estruturado para que resulte nos objetivos almejados.

## **2.2 Treinamento Introdutório**

Segundo Marras (2011), treinamento introdutório “é o chamado treinamento de indução, realizado com o objetivo de dar ao novo empregado, no momento de sua entrada, todas as informações necessárias [...] para facilitar a sua integração na organização.” Tais informações seriam de aspecto institucional e informativo sobre a empresa, suas normas e as questões administrativas como marcação de ponto, horários etc.

Tendo em vista que o objeto do presente trabalho se trata de um treinamento introdutório, porém operacional, ou seja, que visa a transmissão de informações sobre processos, ferramentas e rotinas de trabalho ao recém-admitido, cabe ressaltar o que

Milkovich e Boudreau (2011) argumentam sobre “Orientação”, “Treinamento Operacional” e “Transferência do ambiente de treinamento para a realidade do trabalho”.

A “Orientação” se encaixa no conceito de treinamento introdutório, que é o processo de treinamento que visa ajudar o recém-admitido a compreender os procedimentos do trabalho, a relacionar-se com os colegas, a desenvolver expectativas realistas e atitudes positivas, além de entender como o seu trabalho se encaixa dentro das metas organizacionais. Essa orientação inicial inclui o abandono de certas atitudes, valores e comportamentos, na medida em que o novo empregado aprende sobre os objetivos da empresa, os meios para atingi-los, as responsabilidades básicas de sua função, os comportamentos eficazes no trabalho e o seu papel funcional.

O “Treinamento Operacional” está diretamente relacionado com as habilidades funcionais tais como, operação de equipamentos, compreensão de esquemas de trabalho etc. Muitas dessas habilidades técnicas são aprendidas em serviço, fora de programas formais de treinamento, mas há uma relação direta entre a necessidade e o treinamento. Embora seja voltado para a prática laboral, esse tipo de treinamento também pode incluir instruções mais abrangentes, como processos de equipe e qualidade.

Após a conclusão das etapas de planejamento e execução do treinamento, este se mostrará eficaz se os resultados conseguidos em sala de aula forem transferidos para o comportamento no trabalho.

“Provavelmente, o elemento mais importante da transferência dos resultados do treinamento tem pouca relação com o treinamento em si. O clima de transferência é o grau em que a situação real de trabalho oferece oportunidades e recompensas para o uso do que foi aprendido durante o treinamento. Isso requer a criação de sugestões situacionais para mostrar quando usar o treinamento e as consequências que recompensam adequadamente os treinandos por isso.” (MILKOVICH e BOUDREAU 2011, p. 338)

Para que essa “Transferência do ambiente de treinamento para a realidade do trabalho” ocorra, as atividades, os ambientes e respostas do treinamento devem ser bem semelhantes à situação real de trabalho. Um exemplo disso seria usar no treinamento os mesmos materiais utilizados nas tarefas do dia a dia.

Por fim, considerando que o ambiente real de trabalho, frequentemente, apresenta muitos obstáculos para o uso das habilidades aprendidas nos treinamentos iniciais, há a perspectiva dos treinamentos reincidentes, ou seja, as reciclagens que servem para reforçar ou aplicar capacitações específicas que ajudam os trabalhadores a superar as dificuldades encontradas nos processos de trabalho.

### 3 MINAS GERAIS ADMINISTRAÇÃO E SERVIÇOS S.A – MGS

Esta seção é dedicada à caracterização da MGS e à descrição do treinamento introdutório para serventes de limpeza.

A MGS – Minas Gerais Administração e Serviços S.A. é uma empresa pública regida por Estatuto Social e pelas disposições legais que lhe forem aplicáveis, em especial pela Lei Estadual nº 11.406/94 e pela Lei Federal nº 6.404/76. A Companhia vincula-se à Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão (SEPLAG), nos termos do artigo 126, caput, da Lei Estadual nº 11.406, de 28 de janeiro de 1994, e suas alterações. (Estatuto social - Ata de assembleia geral extraordinária, 18 de maio 2017).

Com sede e foro em Belo Horizonte, a MGS tem como objetivo a prestação de serviços técnicos, administrativos e gerais às secretarias, órgãos e entidades da administração pública direta e indireta do Estado e dos Municípios, nos setores de limpeza e conservação de ambientes, manutenção, controle e operação de portarias, e gestão de documentos. Seus empregados são regidos pela Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) e respectiva legislação complementar e, organizados nos quadros administrativo, destinado à gestão dos negócios da Companhia, e rotativo, destinado à execução dos contratos firmados para atendimento do objeto social da Companhia.<sup>5</sup>

A identidade organizacional da empresa é estabelecida na descrição da sua missão, visão e valores, quais sejam: Missão - apoiar a administração pública na prestação de serviços à sociedade. Visão - Ser uma empresa referência na prestação de serviços ao setor público, comprometida com a valorização do empregado e com a sustentabilidade do negócio, em benefício da sociedade. Valores - Cuidar, apoiar, fazer acontecer; ser confiável e transparente; atender de forma profissional e humanizada; ter compromisso com a melhoria contínua; crescer e evoluir juntos; agir com responsabilidade social; acolher a pluralidade e valorizar quem faz a nossa empresa.<sup>6</sup>

A nova estrutura organizacional da empresa é composta por Assembleia Geral e os Conselhos administrativo e fiscal, presidência, auditoria, ouvidoria, assessorias de

---

<sup>5</sup> MGS - Estatuto social - Ata de assembleia geral extraordinária, 18 de maio 2017.

<sup>6</sup> MGS - Código de conduta e integridade, 30/06/2018.

planejamento e gestão, de gestão de riscos, jurídica e de comunicação. A administração divide-se em diretoria de negócios, diretoria de recursos humanos e diretoria administrativa e financeira, além de sete superintendências e vinte coordenações. O Centro de Capacitação e Treinamento (Cecap) está vinculado à diretoria de recursos humanos e tem como objetivo estratégico desenvolver continuamente os empregados técnicos e operacionais.<sup>7</sup>

A contratação de empregados é feita por meio de Processo Seletivo Simplificado (PSS), conforme previsto pela Constituição Federal de 88. Para o emprego de servente de limpeza, público-alvo deste trabalho, a contratação exige ensino fundamental incompleto – 4ª série e seis meses de experiência comprovada na atividade. Ao ingressarem na empresa os serventes recebem treinamento institucional introdutório e, antes de iniciar a atividade, passam pelo treinamento inicial que aborda as atribuições a serem desempenhadas e as técnicas de limpeza a serem aplicadas nos locais de trabalho (frentes de serviço). Atualmente, a empresa tem em seu quadro de empregados aproximadamente cinco mil serventes de limpeza atuando no Estado e na Prefeitura de Belo Horizonte.<sup>8</sup>

### **3.1 Treinamento introdutório para serventes de limpeza**

Os treinamentos são de competência do Centro de Capacitação e Treinamento (Cecap) que atua tanto na Sede da empresa quanto nas frentes de serviços aplicando, dentre outros, os treinamentos operacionais para capacitação inicial e de reciclagem na área de limpeza e desinfecção de ambientes.<sup>9</sup>

O foco deste trabalho é o treinamento de capacitação inicial para serventes de limpeza que é realizado na Sede da MGS e consiste em aula teórica sobre técnicas e práticas adequadas aos procedimentos de limpeza, manuseio de produtos químicos de limpeza, materiais e equipamentos, manipulação de resíduos e biossegurança. Para ajudar na assimilação, o conteúdo programático também aborda as técnicas de forma prática com demonstrações em sala.<sup>10</sup>

---

<sup>7</sup> MGS - Estrutura organizacional

<sup>8</sup> Edital MGS nº 01/2018 - Processo seletivo público simplificado / Portal MGS – Transparência – Pessoal

<sup>9</sup> Estruturação do Cecap - Modelagem da situação atual dos processos - Relatório com informações adicionais e regras de negócio que complementam a descrição da situação atual dos processos. EloGroup, fevereiro de 2018.

<sup>10</sup> Plano de trabalho e projeto executivo de estruturação do Cecap – Rotina de trabalho – EloGroup 25/01/2018.

Uma especificidade em relação ao treinamento operacional de serventes é a capacitação inicial sobre biossegurança que trata da limpeza dos serviços de saúde. Esse treinamento é exigido pela Norma Regulamentadora (NR 32), da Portaria 3.214 do MTE e pela Agência Nacional de Saúde (ANVISA), por meio do Manual de Segurança do Paciente em Serviços de Saúde: limpeza e desinfecção de superfícies. Ambas diretrizes determinam que os trabalhadores que realizam a limpeza nos serviços de saúde devem ser capacitados, inicialmente e de forma continuada, quanto aos princípios de higiene pessoal, risco biológico, risco químico, sinalização, rotulagem, EPI, EPC e procedimentos em situações de emergência.

Para garantir o cumprimento das normas, o Cecap realiza o treinamento de biossegurança para todos os serventes de limpeza contratados, de forma a garantir nenhum desses empregados inicie suas atividades sem a capacitação inicial. Mesmo aqueles que a princípio não atuarão em serviços de saúde recebem o treinamento devido à probabilidade de movimentação de pessoal.

“Tanto a capacitação técnica como a preventiva deve ser **inicial e continuada**, evitando o “quebra galho” do colaborador inexperiente, até que o dia do treinamento aconteça, pois pode levar a danos irreparáveis na sua formação inicial, já que é levado a “aprender” com funcionários antigos, portadores de vícios técnicos, que podem ser incorporados a sua prática diária, mesmo após o treinamento, pois os primeiros ensinamentos, geralmente, não são esquecidos. Portanto, a admissão de um colaborador deve ser planejada e não deve ser concretizada antes que seja assegurada uma capacitação imediata.” (Manual de segurança do paciente – ANVISA 2012)

O treinamento de capacitação inicial tem carga horária total de cinco horas, sendo dividido no módulo Biossegurança, com duração de duas horas, e no módulo Técnicas e procedimentos de limpeza, com duração de três horas. Os recursos utilizados são apresentação *em power point*, vídeos, manual de trabalho impresso, cartilhas de materiais e produtos e demonstrações práticas em sala de aula. É organizado e ministrado por instrutoras do próprio Cecap, na sala de treinamentos localizada na Sede da MGS. Tem registro em folhas de presença separadas por conteúdo: Biossegurança e Técnicas e procedimentos de limpeza.<sup>11</sup>

---

<sup>11</sup> Estruturação do Cecap - Modelagem da situação atual dos processos - Relatório com informações adicionais e regras de negócio que complementam a descrição da situação atual dos processos. EloGroup, fevereiro de 2018.

Uma das características mais relevantes do treinamento inicial para serventes de limpeza está relacionada ao perfil dos participantes que é constituído pelos fatores idade, gênero, escolaridade e experiência. Tais fatores são muito significativos e devem ser considerados na elaboração dos recursos didáticos e da metodologia de aplicação do treinamento, pois, seu conteúdo é extenso e a instrução para o trabalho contém informações de considerável nível de complexidade além de exigências legais.

## 4 METODOLOGIA

A presente seção apresenta os objetivos e os procedimentos utilizados nas pesquisas realizadas para fundamentação argumentativa sobre o objeto de estudo definido.

Partindo dos objetivos propostos neste trabalho, cuja intenção era avaliar o modelo de treinamento operacional introdutório aplicado aos serventes de limpeza da MGS, caracterizou-se a pesquisa como exploratória, na qual foi estabelecida uma relação entre as etapas conceituais do processo de treinamento, o modelo de treinamento atual dos serventes de limpeza da MGS e a percepção dos serventes de limpeza a respeito do treinamento.

Para compreensão do tema deste trabalho, a pesquisa bibliográfica, apresentada na seção 2, foi pautada pelas Teorias da Administração de Recursos Humanos com ênfase na gestão de Treinamento e Desenvolvimento (T&D), e a pesquisa documental, seção 3, descreveu como é realizado treinamento operacional introdutório para serventes de limpeza na MGS.

A pesquisa de percepção, de natureza quantitativa, foi realizada por meio de questionário aplicado a uma determinada equipe de serventes de limpeza da MGS que, tendo passado pelo treinamento operacional introdutório, encontrava-se em atividade na prestação do serviço de limpeza em uma unidade de saúde.

A pesquisa empregou método exploratório para interpretar os dados extraídos do questionário aplicado aos serventes de limpeza, e analisar as semelhanças e diferenças entre o modelo de treinamento aplicado pela MGS e os aspectos e processos de treinamento estudados no referencial teórico. Principalmente no que se refere aos aspectos fundamentais destacados por Marras (2011), quais sejam: época da aplicação, metodologia de aplicação, objetivos, escolha do instrutor, local de aplicação, escolha dos treinandos e duração do módulo de treinamento.

A documentação direta foi realizada por pesquisa de campo, através da aplicação de questionários destinados aos serventes de limpeza da MGS. O universo da pesquisa foi delimitado a uma equipe de 20 serventes lotada em um centro de saúde, sendo uma pesquisa censitária. Todos os serventes integrantes da equipe responderam ao

questionário e apenas um não foi respondido por completo, sendo o motivo atribuído à falta de atenção.

O questionário foi composto por questões fechadas, dividido em três partes sendo: reconhecimento, que serviu para levantar dados como faixa etária, escolaridade, gênero e experiência profissional na atividade; opinião sobre o treinamento recebido, para coletar informações sobre a percepção dos treinados em relação ao treinamento aplicado pela MGS no momento da admissão. Nesta parte foram coletadas as informações mais importantes para o propósito do trabalho, pois, as perguntas foram elaboradas no sentido de investigar o alcance dos objetivos instrucionais do treinamento, a metodologia e os recursos didáticos utilizados.

Ao final do questionário foi reservado espaço para comentários e sugestões, no qual a maioria dos participantes se manifestou. Todos os questionários foram enviados e respondidos por meio físico, impressos em papel e respondidos à caneta ou lápis.

A análise dos dados obtidos foi feita a partir da interpretação dos mesmos atentando para as questões mais relevantes para o presente trabalho.

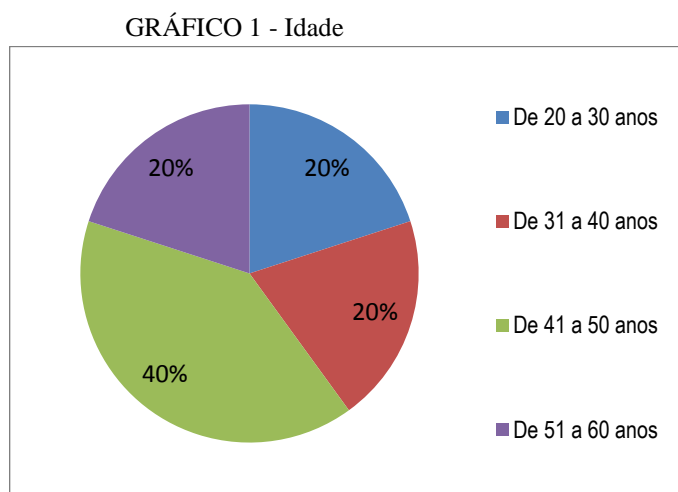
## 5 ANÁLISE DO TREINAMENTO INTRODUTÓRIO DOS SERVENTES DE LIMPEZA DA MGS

Esta seção apresenta a análise e interpretação do questionário aplicado à uma equipe de 20 serventes de limpeza da MGS. O referido questionário foi estruturado em 24 questões e dividido em três partes, sendo elas: reconhecimento, opinião sobre o treinamento recebido e comentários e sugestões. Cada uma das partes será analisada em separado e, a partir da verificação dos resultados encontrados e com base no referencial teórico, será apresentada a conclusão dos resultados e suas diversas ligações, buscando verificar a influência, a eficácia e as limitações do treinamento realizado pela MGS.

### 5.1 Reconhecimento

Conforme observado na seção 3, o perfil dos treinandos é uma característica muito relevante para a equipe de treinamento, pois, apresenta fatores significativos que influenciam na elaboração dos recursos didáticos e da metodologia de aplicação.

Dos vinte serventes que responderam a pesquisa tem-se o seguinte perfil (GRAF. 1, 2 e 3):

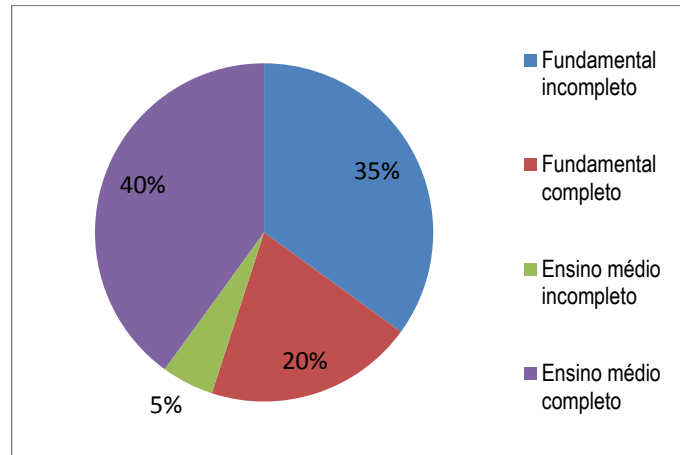


Fonte: Dados da pesquisa de campo, 2018 elaborado pela autora

O primeiro dado levantado foi sobre a idade e serviu para verificar que há certo equilíbrio na divisão de faixas etárias, porém o percentual maior tem entre 41 e 50 anos. Esse

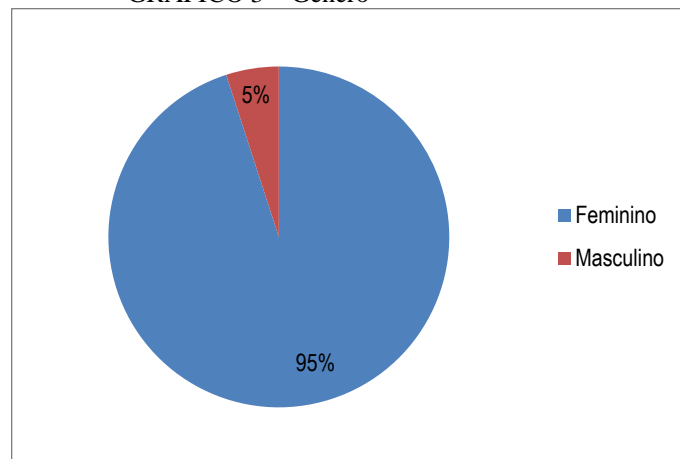
dado é relevante porque se mostra aderente ao comportamento dos participantes que responderam ao questionário, reflete maturidade e consciência sobre o trabalho.

GRÁFICO 2 - Escolaridade



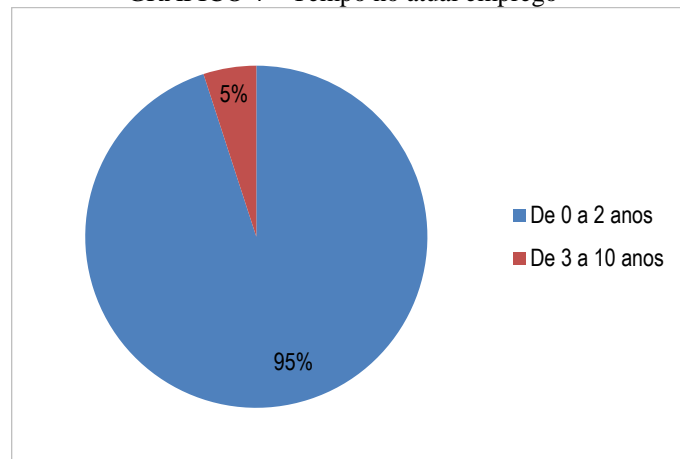
Fonte: Dados da pesquisa de campo, 2018 elaborado pela autora

GRÁFICO 3 – Gênero



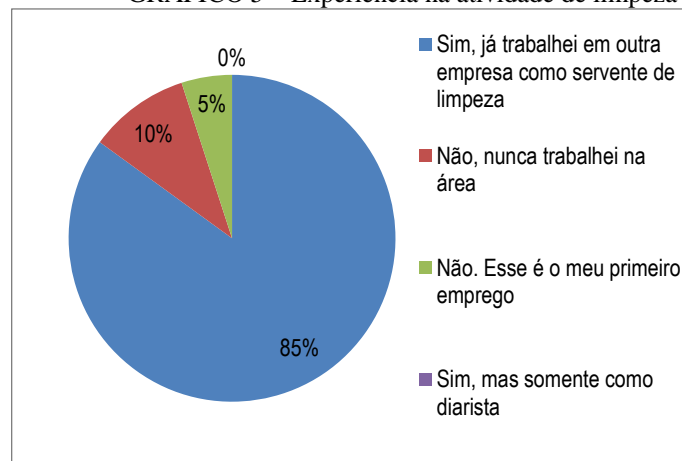
Fonte: Dados da pesquisa de campo, 2018 elaborado pela autora

GRÁFICO 4 – Tempo no atual emprego



Fonte: Dados da pesquisa de campo, 2018 elaborado pela autora

GRÁFICO 5 – Experiência na atividade de limpeza



Fonte: Dados da pesquisa de campo, 2018 elaborado pela autora

O Levantamento de Necessidade de Treinamento (LNT), segundo Marras (2011), representa o primeiro passo para definir o “que” e “como” fazer. Nesse sentido, o reconhecimento do perfil do participante representa uma etapa de diagnóstico que serve para “detectar carências cognitivas e inexperiências existentes entre o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes do indivíduo e as exigências do perfil do cargo [...]”

Os dados apresentados nos gráficos 2 e 5 apontam que no grupo pesquisado há a predominância de mulheres no emprego de servente de limpeza e com experiência na área, tendo, a maioria, já exercido a atividade em outra empresa.

O nível de escolaridade apresentado no gráfico 2 demonstra duas situações predominantes, existindo quase uma equiparação entre a quantidade que possui ensino médio completo e ensino fundamental incompleto. Este é um fator importante, pois, representa diferença no nível de conhecimentos escolares.

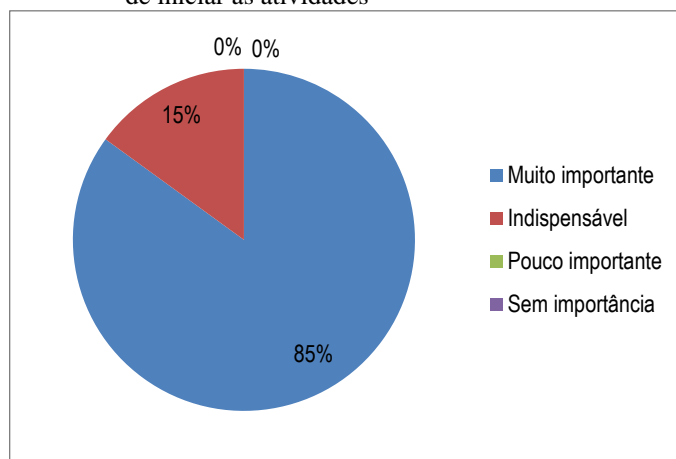
O gráfico 4 revela outro aspecto relevante referente à informação sobre o tempo no atual emprego, praticamente todos têm menos de 2 anos. Esse fato contribui para verificar a validade do resultado da pesquisa, uma vez que a equipe entrevistada foi admitida e treinada na mesma época, e permanece no mesmo local até então.

Todas essas informações ajudam a compreender aspectos sociais, culturais e até comportamentais que servem para alimentar o diagnóstico e conseqüentemente conduzir a elaboração dos métodos e módulos de treinamento.

## 5.2 Opinião sobre o treinamento recebido

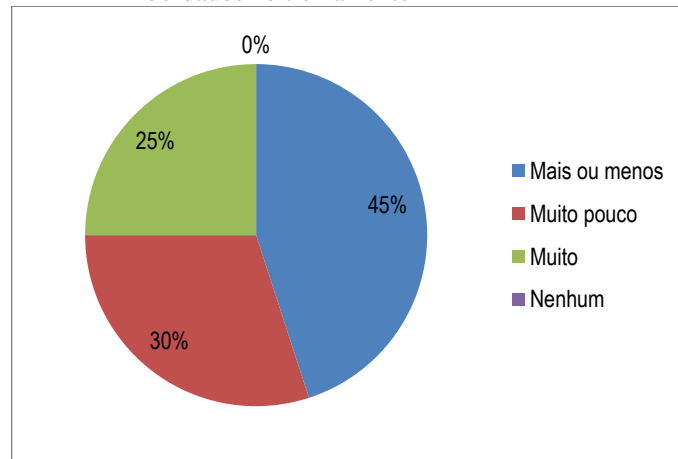
Essa parte do questionário abordou a percepção sobre o treinamento. Foi solicitado que os participantes avaliassem o treinamento recebido na ocasião da admissão e a aplicação do que aprendeu no seu dia a dia, considerando o período transcorrido desde o treinamento até a data de aplicação do questionário. Em duas questões houve escolha de mais de uma alternativa entre as quatro (4) opções de resposta.

GRÁFICO 6 – Necessidade de treinamento antes de iniciar as atividades



Fonte: Dados da pesquisa de campo, 2018 elaborado pela autora

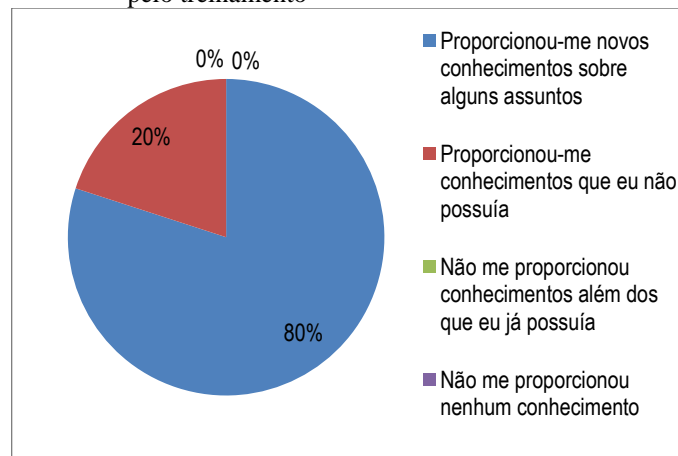
GRÁFICO 7 – Conhecimento sobre os assuntos Abordados no treinamento



Fonte: Dados da pesquisa de campo, 2018 elaborado pela autora

A relação entre os gráficos 5, 7 e 8 (experiência e conhecimento respectivamente) demonstra uma distância entre o “fazer” e o “saber fazer”. Segundo Milkovich e Boudreau (2011), “muitas das habilidades técnicas são aprendidas em serviço, fora de programas formais de treinamento, mas há uma relação direta entre a necessidade e o treinamento”. Ou seja, embora a experiência prática em outras empresas seja um fator predominante na equipe, o treinamento recebido incluiu instruções mais abrangentes. O resultado apresentado no gráfico 6 ratifica essa verificação com 100 % dos participantes considerando a necessidade de realização de treinamento precedente ao início das atividades laborais.

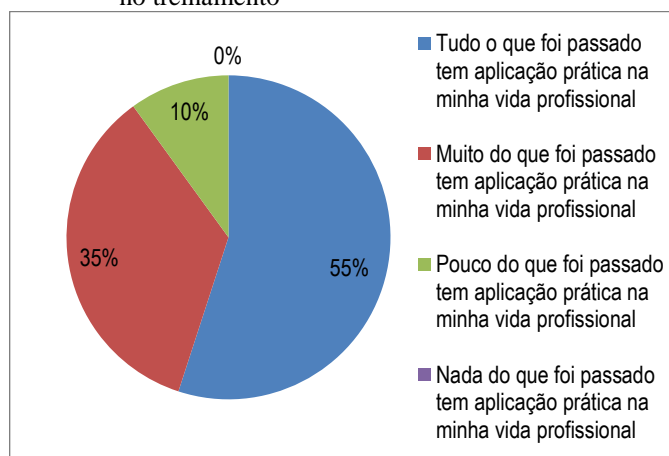
GRÁFICO 8 – Novos conhecimentos proporcionados pelo treinamento



Fonte: Dados da pesquisa de campo, 2018 elaborado pela autora

Na definição de MARRAS (2011), o treinamento representa “um processo de assimilação cultural a curto prazo que objetiva repassar ou reciclar conhecimentos ou atitudes relacionadas diretamente à execução de tarefas ou à sua otimização”. O gráfico 9 representa a opinião sobre aplicação do conteúdo abordado na vida profissional e comprova que a maioria percebe a aplicação prática do conteúdo à execução de suas atividades.

GRÁFICO 9 - Aplicabilidade dos assuntos abordados no treinamento



Fonte: Dados da pesquisa de campo, 2018 elaborado pela autora

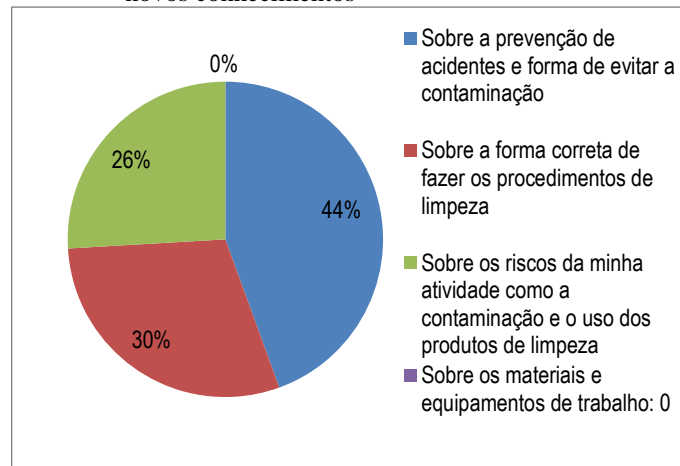
Segundo Milkovich e Boudreau (2011), “o aprendizado é uma modificação relativamente constante nos conhecimentos, habilidades, crenças, atitudes ou comportamentos, produzidas pela experiência. Para que o treinamento possa ter qualquer efeito, os treinandos precisam aprender alguma coisa com ele”.

As informações apontadas no gráfico 10 representam a aprendizagem adquirida no treinamento. As respostas indicam a informação que foi percebida como nova, que se tratava dos meios de contaminação e da prevenção de acidentes.

Essa aprendizagem vai além dos métodos e materiais de trabalho, pois, trata-se de tema específico sobre biossegurança, exigido por legislação e transmitido por profissionais de competência técnica (técnicas em segurança e enfermagem do trabalho) que atuam na instrução do treinamento. A qualidade da aplicação do treinamento e a assimilação das informações dependem muito do preparo técnico de quem aplica o treinamento, pois, o nível de conhecimento sobre o tema é de suma importância para propiciar o entendimento rápido e eficaz. De acordo com Marras (2011), a escolha do instrutor (especialização, interno ou

externo) é um dos aspectos fundamentais que devem ser considerados na programação do treinamento. Nesta questão alguns marcaram mais de uma opção.

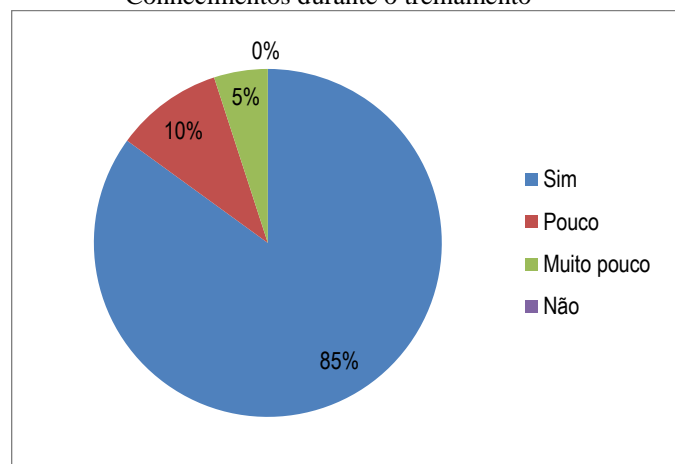
GRÁFICO 10 – Assuntos que mais acrescentaram novos conhecimentos



Fonte: Dados da pesquisa de campo, 2018 elaborado pela autora

Os gráficos seguintes, 11, 12, 13, 14 e 15 apresentam uma avaliação sobre a metodologia e a didática aplicadas ao treinamento, que também fazem parte dos aspectos fundamentais indicados por Marras (2011) e que devem ser considerados na programação do treinamento, envolvem tempo, recursos utilizados e avaliação geral do treinamento recebido.

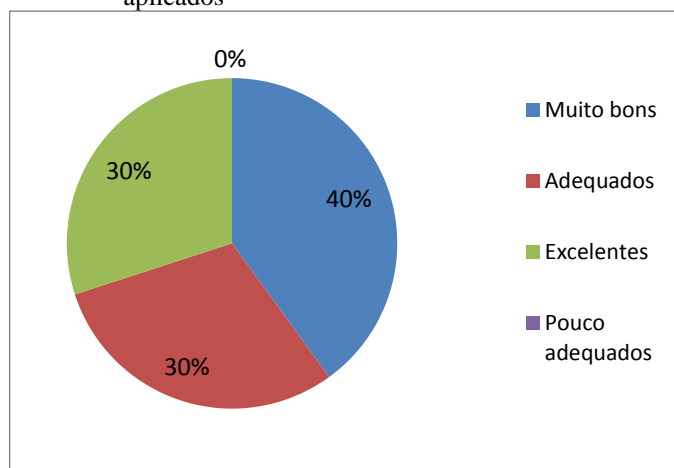
GRÁFICO 11 - Oportunidade de troca de Conhecimentos durante o treinamento



Fonte: Dados da pesquisa de campo, 2018 elaborado pela autora

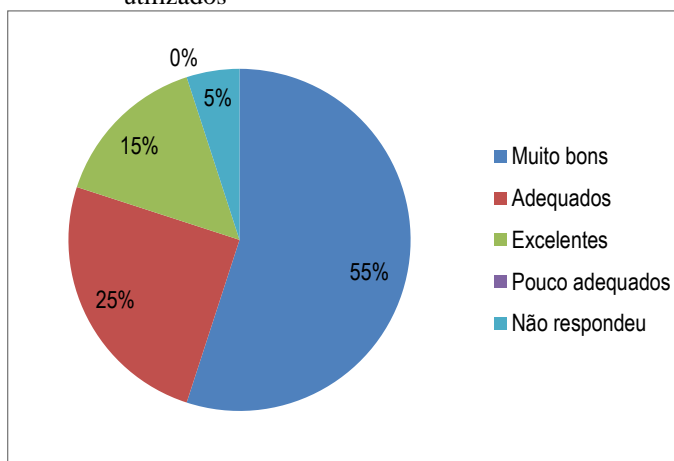
A questão demonstrada no gráfico 11 tem a ver com a abertura para participação, através de opiniões, relatos, exemplos e questionamentos durante o treinamento.

GRÁFICO 12 – Opinião sobre os métodos de ensino aplicados



Fonte: Dados da pesquisa de campo, 2018 elaborado pela autora

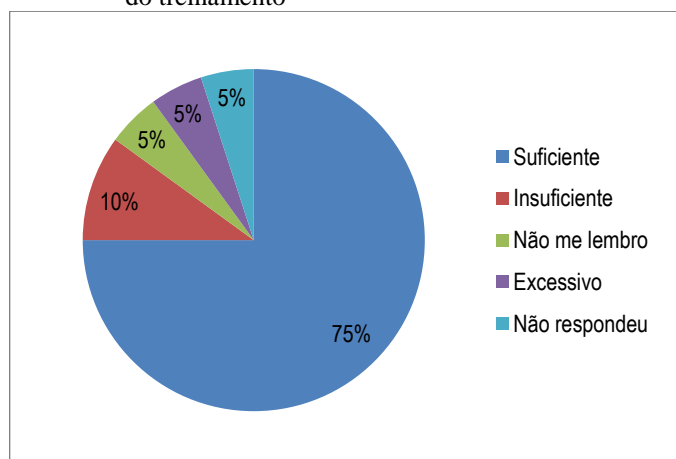
GRÁFICO 13 – Opinião sobre os recursos didáticos utilizados



Fonte: Dados da pesquisa de campo, 2018 elaborado pela autora

As respostas apresentadas nos gráficos 12 e 13, dizem respeito à qualidade dos recursos didáticos utilizados no treinamento como *slides*, vídeos, explicações e demonstrações aplicadas pelas instrutoras. Tais recursos se mostram decisivos para manter o treinando atento e atraído pelo conteúdo do treinamento.

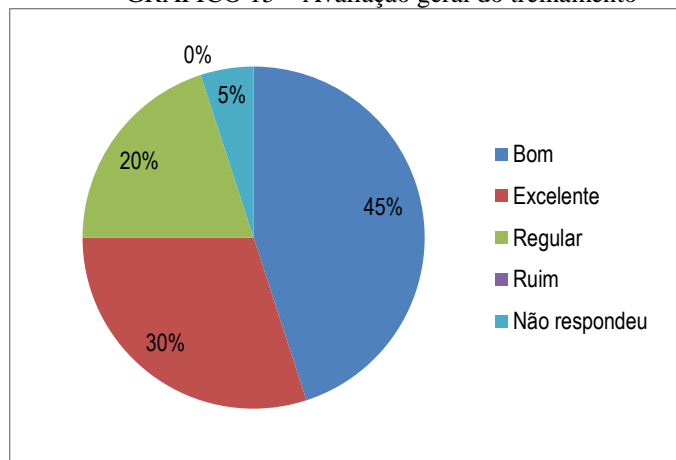
GRÁFICO 14 – Opinião sobre o tempo de duração do treinamento



Fonte: Dados da pesquisa de campo, 2018 elaborado pela autora

O treinamento avaliado teve duração de aproximadamente cinco horas, o que na percepção da maioria foi considerado tempo de duração suficiente.

GRÁFICO 15 – Avaliação geral do treinamento



Fonte: Dados da pesquisa de campo, 2018 elaborado pela autora

Dos vinte entrevistados, 15, ou seja, 75% acharam o treinamento bom ou excelente. Número que provavelmente corresponde aos 70% dos que consideraram as técnicas de ensino e os recursos didáticos (gráficos 12 e 13) muito bons ou excelentes. Apenas 4, ou seja, 20% classificaram o treinamento como regular.

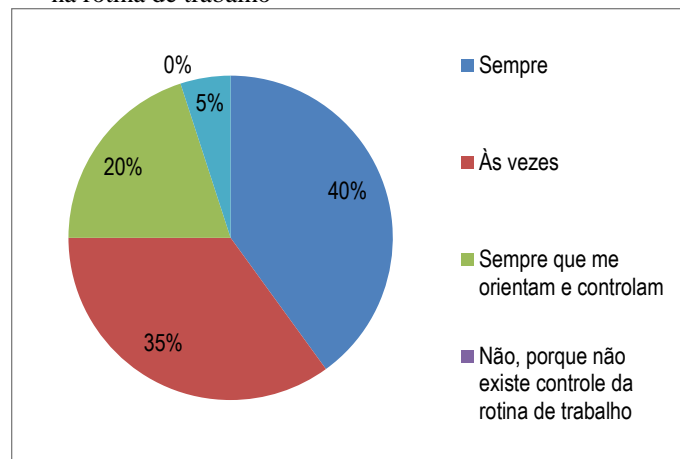
Os próximos gráficos 16, 17, 18, 19 e 20 representam a percepção sobre a utilidade do treinamento, ou seja, a aplicação prática do que foi aprendido. As perguntas foram elaboradas de modo que as respostas refletissem o aproveitamento e a aplicabilidade

dos conhecimentos adquiridos no treinamento inclusive na vida pessoal, o que representaria uma ampliação no conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes do treinando.

Segundo Marras (2011), o treinamento produz uma modificação no nível de conhecimentos das pessoas:

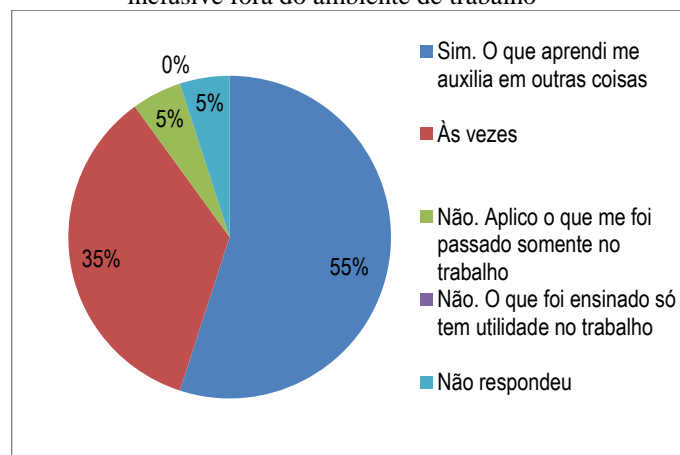
“O treinamento produz um estado de mudança no conjunto de Conhecimentos, Habilidades e Atitudes (CHA) de cada trabalhador, uma vez que implementa ou modifica a bagagem particular de cada um [...]” (MARRAS, 2011 p. 133)

GRÁFICO 16 – A aplicação dos conhecimentos recebidos na rotina de trabalho



Fonte: Dados da pesquisa de campo, 2018 elaborado pela autora

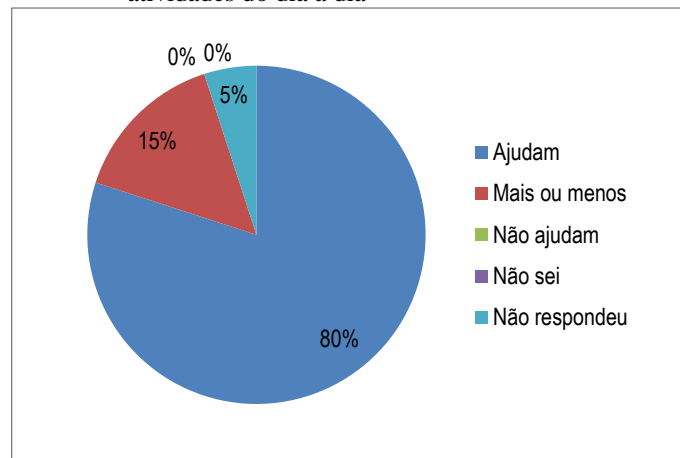
GRÁFICO 17 – Sobre a utilidade do que foi ensinado inclusive fora do ambiente de trabalho



Fonte: Dados da pesquisa de campo, 2018 elaborado pela autora

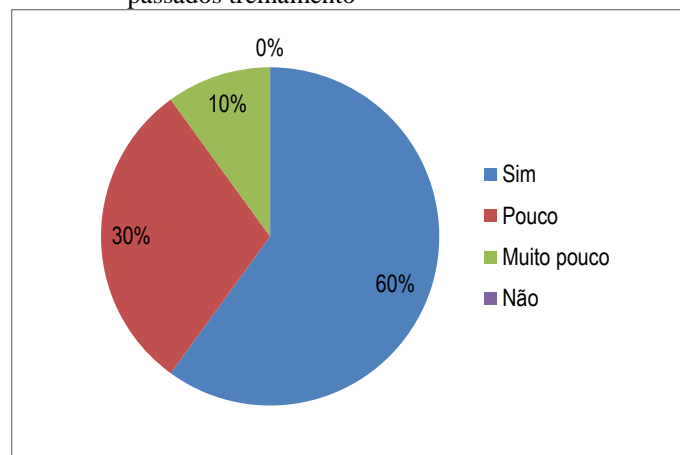
De acordo com Marras (2011), se o treinamento produz mudança no conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes, as diferenças ou carências que essa bagagem individual possa ter em relação às atividades organizacionais podem ser resolvidas através de treinamentos.

GRÁFICO 18 – As técnicas aprendidas ajudam a cometer menos erros no trabalho e em outras atividades do dia a dia



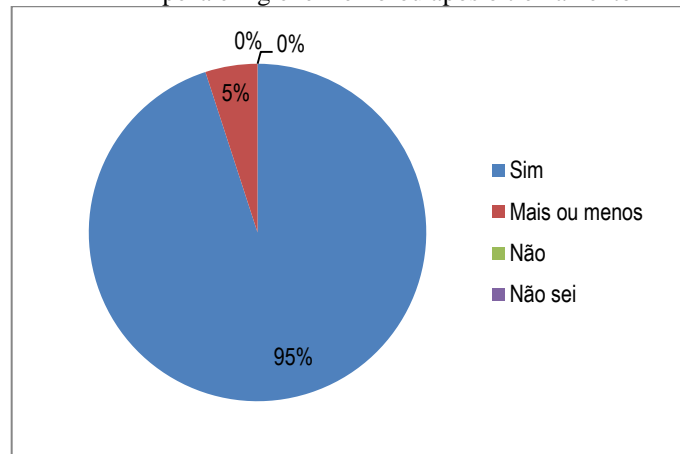
Fonte: Dados da pesquisa de campo, 2018 elaborado pela autora

GRÁFICO 19 – Memorização dos conteúdos passados treinamento



Fonte: Dados da pesquisa de campo, 2018 elaborado pela autora

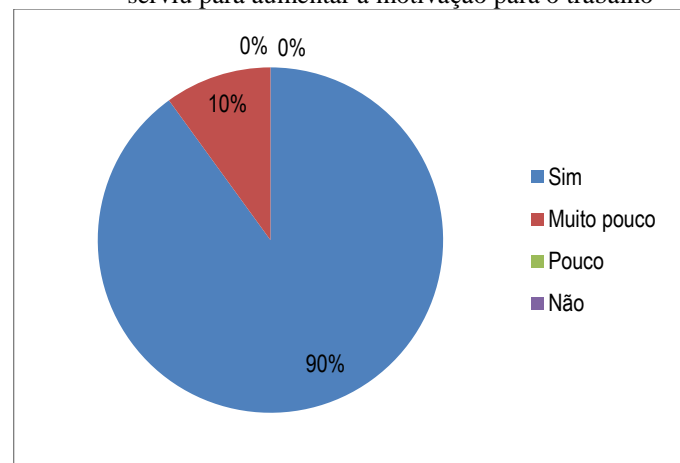
GRÁFICO 20 – A realização dos procedimentos de limpeza e higiene melhorou após o treinamento



Fonte: Dados da pesquisa de campo, 2018 elaborado pela autora

A relação entre os gráficos 18, 19 e 20 demonstra a importância do aperfeiçoamento através do treinamento e da reciclagem contínua dos conhecimentos conquistados, proporcionando o aumentando do nível de conhecimento, habilidades e atitudes.

GRÁFICO 21 – A participação no treinamento serviu para aumentar a motivação para o trabalho



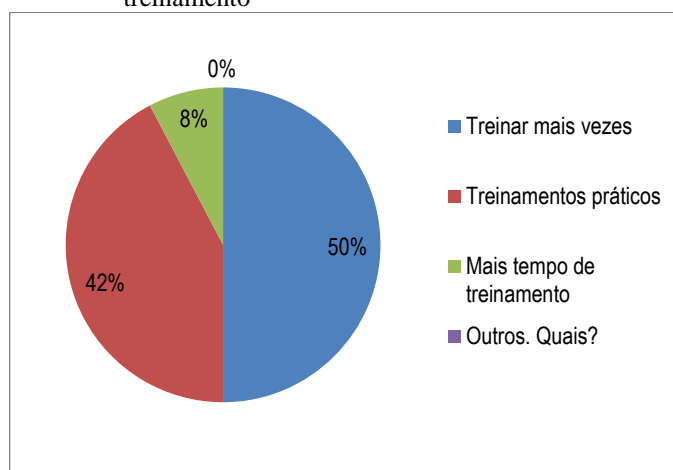
Fonte: Dados da pesquisa de campo, 2018 elaborado pela autora

A pergunta sobre a motivação foi incluída para verificar a importância do treinamento introdutório como forma de estimular o empregado a partir da compreensão da sua atividade profissional e do seu papel na instituição onde presta o serviço.

Marras (2011) salienta que os interesses organizacionais e pessoais são desiguais e até opostos e que, portanto, é preciso que o novo empregado receba todos os

conhecimentos necessários à identificação da organização para “distinguir o que é e o que não é primordial logo no início das suas atividades”, evitando assim a criação de “expectativas desnecessárias e extremamente perigosas durante a relação entre as partes”.

GRÁFICO 22 - O que pode ser melhorado no treinamento



Fonte: Dados da pesquisa de campo, 2018 elaborado pela autora

O gráfico 22 apresenta as opiniões sobre o que deveria ser melhorado no treinamento, para que os servidores de limpeza sejam totalmente capacitados para desempenhar melhor suas atividades. Ao responder esta questão, alguns participantes escolheram mais de uma opção.

As respostas escolhidas pela maioria reforçam as análises dos gráficos anteriores e remetem à importância do aperfeiçoamento através de treinamentos de reciclagem contínua. Nesse gráfico também ficou evidenciada a demanda por treinamentos práticos, ou seja, operacionais, que como salientado por Milkovich e Boudreau (2011) “estão diretamente relacionados com as habilidades funcionais tais como, operação de equipamentos, compreensão de esquemas de trabalho etc.” A prática laboral exige habilidades técnicas que muitas vezes são aprendidas em serviço, no próprio fazer, mas ainda assim há a necessidade e o treinamento.

### 5.3 Perguntas abertas para livre manifestação

Ao final do questionário foram propostas duas questões para que os participantes respondessem de forma livre. A primeira pedia que relatassem quais

informações haviam considerado mais importantes no treinamento. Sobre essa questão, 65 % dos 20 participantes escreveram suas opiniões como transcrito abaixo.

- 1- “Eu aprendi muita coisa, como usar os panos devidamente, cada um deles em seu devido lugar, bater máquina que eu não sabia, eu aprendi muita coisa”.
- 2- “A separação dos panos de limpeza, a forma de trabalho”.
- 3- “Como bater máquina (enceradeira) e como usar produtos”.
- 4- “Os métodos e as técnicas de ensino as explicações e orientações demonstraram como devem usar os produtos correto”.
- 5- “Os métodos e as técnicas de ensino e as explicações demonstração como usar os produtos corretamente”.
- 6- “Manuseio dos equipamentos de trabalho”.
- 7- “Treinamento em prática, pois tem pessoas que nunca pegou em um dos instrumentos”.
- 8- “Sobre o perigo da contaminação”.
- 9- “Sobre os cuidados com acidente e contaminação”.
- 10- “Como evitar acidentes no trabalho”.
- 11- “As que ensinam as prevenções contra acidentes com materiais contaminados”.
- 12- “Desinfecção dos leitos, limpeza adequada e limpeza dos consultórios”.
- 13- “Sobre os riscos dos produtos químicos”.

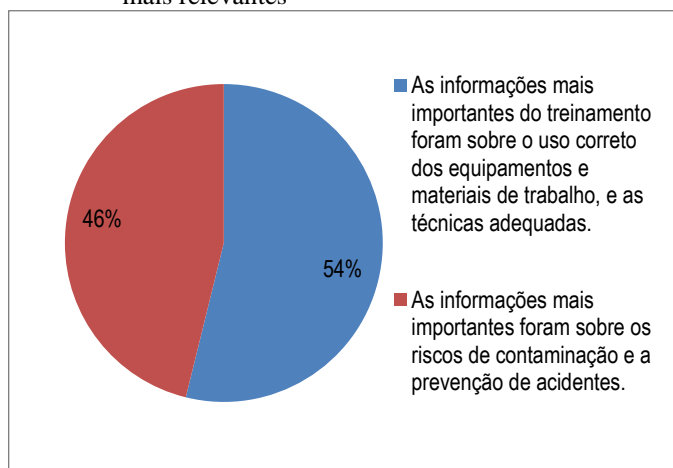
A segunda e última questão abriu espaço para sugestões ou críticas a respeito do treinamento e, dos 20 participantes, 60% escreveram as sugestões transcritas abaixo.

- 1- “A respeito do treinamento, gostaria de ter mais informações sobre como agir na limpeza de resíduos”.
- 2- “Cada um tivemos oportunidade, mas tem pessoas que precisavam treinar mais eu acho”.
- 3- “Achei tudo muito bom aprendi tudo que é necessário”.
- 4- “Achei adequado e satisfatório”.
- 5- “Nada a reclamar! E nem sugerir”.
- 6- “Mais treinamentos”.
- 7- “Nenhuma sugestão”.
- 8- “É bom ter sempre esse treinamento para que o serviço seja executado com perfeição, e poder estar aperfeiçoando funcionários novatos”.
- 9- “É bom ter sempre esse treinamento para “aperfeiçoar” os novatos”.
- 10- “Deveria ter mais cartilhas individuais e ter treinamento semestral”.
- 11- “Cartilhas e treinamentos”.
- 12- “O treinamento foi ótimo, acrescentou algumas coisas que já sabia se puder e tiver coisas novas quero aprender mais”.

Os gráficos 23 e 24 apresentam, respectivamente, as manifestações escritas pelos participantes em relação às informações consideradas como as mais importantes do treinamento e as sugestões a respeito do mesmo.

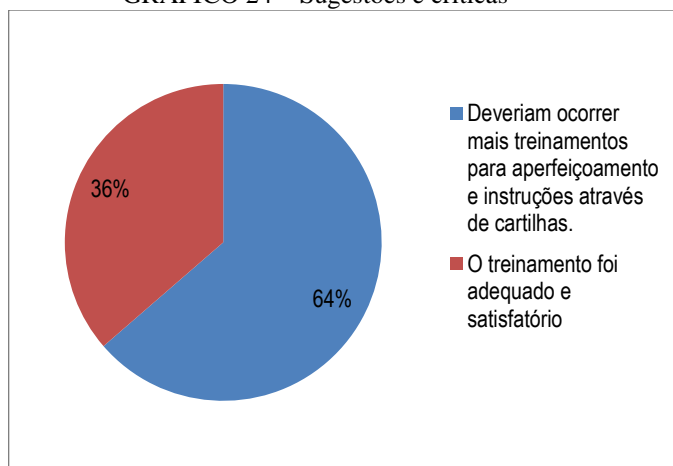
Para estruturação dos gráficos, foram agrupadas as opiniões que refletiam as mesmas ideias.

GRÁFICO 23 – Informações consideradas como mais relevantes



Fonte: Dados da pesquisa de campo, 2018 elaborado pela autora

GRÁFICO 24 – Sugestões e críticas



Fonte: Dados da pesquisa de campo, 2018 elaborado pela autora

Milkovich, Boudreau (2006, pág. 338) definem que:

“Treinamento é um processo sistemático para promover a aquisição de habilidades, regras, conceitos ou atitudes que resultem em uma melhoria da adequação entre as características dos empregados e as exigências dos papéis funcionais.” (MILKOVICH E BOUDREAU, 2006 p. 338)

As manifestações sobre as informações mais importantes do treinamento demonstram que o treinamento é necessário e sinalizam quais conteúdos devem ser ressaltados enquanto as sugestões apontam para a necessidade de promover aperfeiçoamentos. As opiniões emitidas nestes dois gráficos representam certo consenso sobre o que foi absorvido do treinamento e também revelam uma expectativa em relação à continuidade.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A gestão de pessoas, hoje considerada estratégica para desempenho organizacional, tornou-se área imprescindível no planejamento das organizações fazendo do subsistema de recursos humanos, denominado Treinamento e Desenvolvimento (T&D), o responsável pela administração das atividades de treinamento e desenvolvimento de trabalhadores.

O treinamento tem o papel fundamental de produzir mudança no chamado CHA, Conjunto de Habilidades e Atitudes de cada trabalhador, pois acrescentando informações técnicas e comportamentais à bagagem de conhecimentos particular de cada um, amplia-se o universo de conhecimentos.

As etapas do processo de treinamento incluem o diagnóstico, que é o levantamento de necessidade de treinamento - LNT, a programação, a execução e a avaliação do treinamento. Todas as etapas são importantes e complementares e devem considerar o cenário global da organização, a estrutura geral, a atividade a ser desempenhada e o trabalhador.

A eficiência e a eficácia do treinamento dependem do LNT, do planejamento e da qualidade na aplicação dos módulos. Para que os objetivos sejam alcançados, a estruturação do treinamento envolve a criação das condições de aprendizagem através da escolha do conteúdo, da metodologia e do responsável pela transmissão, ou seja, do instrutor que irá conduzir o treinamento.

Dentro das modalidades de treinamento há o “treinamento introdutório”, que foi objeto do presente trabalho. Em relação a essa modalidade, os autores estudados apresentaram distintas definições, quais sejam:

Marras (2011) classifica o treinamento introdutório como treinamento de indução destinado a dar ao novo empregado informações que facilitem sua integração na organização, como informes sobre horários e marcação de ponto, por exemplo.

Milkovich e Boudreau (2011) conceituam o treinamento introdutório como “orientação inicial” que tem o objetivo de ajudar o recém-admitido a compreender os procedimentos de trabalho e como eles se encaixam dentro das metas organizacionais, e isso inclui as responsabilidades básicas de sua função, os comportamentos eficazes no trabalho e o seu papel funcional.

Na MGS, o treinamento introdutório prevê um módulo de capacitação operacional para algumas atividades como é o caso dos serventes de limpeza. A empresa tem como objetivo a prestação de serviços técnicos, administrativos e gerais a órgãos e entidades públicas, nos setores de limpeza e conservação de ambientes, incluindo serviços de saúde como hospitais e centros médicos.

A administração dos treinamentos é de responsabilidade do seu centro de capacitação e treinamento - Cecap, que tem como uma de suas principais demandas o treinamento introdutório dos serventes de limpeza.

Além do conteúdo operacional, o treinamento de servente de limpeza contém um módulo obrigatório de biossegurança, previsto por legislação trabalhista e sanitária, devido à prestação de serviços de limpeza em serviços de saúde. Este treinamento também tem como forte característica o perfil dos empregados, identificado pela idade, gênero, escolaridade e experiência e apresentado na análise de dados da pesquisa, na seção 5 do presente trabalho. Todos esses aspectos são relevantes, pois, exigem competência técnica e habilidade pedagógica por parte dos instrutores, que atualmente contam com carga horária de 5 cinco horas para ministrar o treinamento.

Na prática, muitos fatores representam obstáculos para o bom desempenho da atividade do servente de limpeza no seu dia a dia, como o cronograma de trabalho estabelecido, o tempo disponível, os riscos existentes na atividade e as especificidades de cada setor de trabalho. Embora tais fatores sejam inerentes à atividade de limpeza, influenciam diretamente na execução das tarefas. De modo que o treinamento introdutório, por ser realizado antes do início das atividades, precisa ser eficiente na transmissão das informações, pois, o servente de limpeza deve estar preparado para saber utilizar o conhecimento adquirido.

No caso da MGS, o conceito de “Treinamento Operacional” descrito por Milkovich e Boudreau (2011) é o que melhor se encaixa por estar diretamente relacionado às habilidades funcionais tais como, operação de equipamentos, compreensão de esquemas de trabalho etc.

O treinamento realizado pelo Cecap possui boa abrangência por ser aplicado a todos os serventes admitidos. Esta compreensão pode ser observada na consonância das respostas apresentadas pelos serventes de limpeza nas questões relacionadas à aplicabilidade do conteúdo passado. Portanto, verifica-se que o treinamento da MGS possui um programa regular do que deve ser passado aos serventes de limpeza que ingressam na empresa e esse programa gera uma padronização do que se deve executar nas frentes de serviço.

Para compreender o processo de capacitação inicial produzida pelo treinamento introdutório de servente de limpeza na MGS, a pesquisa de percepção realizada através de questionário possibilitou analisar as semelhanças e diferenças entre o modelo de treinamento aplicado pela MGS e os aspectos e processos de treinamento estudados no referencial teórico.

A pesquisa realizada obteve a participação de 100% da equipe para a qual foi destinada, sendo essa equipe composta por 20 serventes de limpeza admitidos no mesmo período e que, portanto, havia passado pelo mesmo treinamento na ocasião da admissão (1 ano).

O resultado do questionário demonstrou que a experiência após um ano de admissão serviu como indicador de aprendizagem e aplicabilidade do treinamento recebido, confirmando que o treinamento introdutório de serventes de limpeza realizado na MGS tem grande potencial instrutivo e modelador para a atividade operacional desempenhada nas frentes de trabalho. E, embora não haja avaliação antecedente ao treinamento, verifica-se, de acordo com as respostas, que absorver o conteúdo antes de iniciar a atividade é fator importante para a atuação dos serventes de limpeza.

Ficaram evidenciadas a importância do aperfeiçoamento através de treinamentos de reciclagem contínua e a demanda por treinamentos práticos, ou seja, operacionais, que como salientado por Milkovich e Boudreau (2011) “estão diretamente

relacionados com as habilidades funcionais tais como, operação de equipamentos, compreensão de esquemas de trabalho [...].”

O aperfeiçoamento também é necessário para que o trabalhador esteja cada vez mais preparado para reconhecer os riscos envolvidos na atividade e saber aplicar as técnicas com eficácia e segurança.

Tendo em vista os resultados obtidos na pesquisa, considera-se que os objetivos do trabalho foram atingidos, uma vez que oportunizaram a descrição de como o treinamento introdutório de serventes de limpeza é realizado na MGS e como ele é percebido pelos treinados.

Comparando o treinamento realizado na MGS aos fundamentos teóricos estudados e a percepção dos empregados, pôde-se observar que o treinamento tem bastante eficácia e também pontos passíveis de melhoria que, estudados, poderão aumentar sua qualidade tanto para o objetivo da empresa quanto para o desenvolvimento pessoal dos serventes, no que diz respeito à ampliação de conhecimentos.

Diante da exposição acima, é possível sugerir que o “treinamento de serventes de limpeza” da MGS pode ser melhor adequado a realidade operacional por meio do aprofundamento das técnicas de limpeza através de aulas práticas, conforme sugerido na pesquisa. A confirmação desta necessidade está no gráfico 22, que mostra que 92% da equipe entrevistada considera como pontos de melhoria a realização de treinamentos práticos e de reciclagem.

Após a realização desse trabalho tem-se que a capacitação prévia é fundamental, tanto para a aprendizagem das técnicas operacionais quanto para a conscientização sobre os riscos presentes nas atividades de limpeza, especialmente nos serviços de saúde e, nesse sentido a capacitação feita pela MGS está no caminho certo e tem potencial para aperfeiçoamento, mesmo tendo limitações.

A atividade de treinamento operacional encontra desafios que são próprios dos processos de capacitação como, por exemplo, aspectos subjetivos, cognitivos, de adaptação e também de resistência presentes em situações de aprendizagem. Nesse sentido, entre os

fatores influentes para qualidade na execução do treinamento, apontados por (Marras 2011), está a lógica do módulo, ou seja, a forma de transmissão do conteúdo que deve propiciar que o treinando consiga entender, logo no início, qual é o objetivo do treinamento e que também perceba soluções viáveis aos problemas que enfrentará no seu dia a dia. Essa é a forma de garantir o interesse e a motivação de continuar aprendendo. Desse modo, a melhoria da qualidade dos treinamentos depende de esforços e de recursos, mas também e principalmente, da disposição do participante para incorporar e reorganizar a sua forma de trabalhar. Muitas vezes isso significa a desconstrução de conceitos e o desenvolvimento de novas competências, por isso, as ações de treinamento são atividades de instrução e colaboração que exigem estímulos externos e internos.

Considerando os aspectos fundamentais da programação do treinamento, quais sejam a metodologia de aplicação, o local de aplicação, o tempo de duração do treinamento e o conhecimento pedagógico dos instrutores, abordado por Marras (2011), Milkovich e Boudreau (2011), a pesquisa realizada sinaliza a necessidade de aprimoramento na ação de treinamento introdutório para a atividade de servente de limpeza. Constatam-se assim lacunas que precisam ser preenchidas pela realização de mais estudos e reflexões sobre a temática e sobre o treinamento realizado, de forma a oferecer contribuições para a escolha das metodologias de ensino e enriquecimento das formas de gestão do treinamento para os serventes de limpeza da MGS.

## REFERÊNCIAS

BRASIL. Agência Nacional de Vigilância Sanitária Segurança do paciente em serviços de saúde: limpeza e desinfecção de superfícies/Agência Nacional de Vigilância Sanitária. Brasília: ANVISA, 2012. Disponível em: <<https://www20.anvisa.gov.br/segurancadopaciente/index.php/publicacoes/item/seguranca-do-paciente-em-servicos-de-saude-limpeza-e-desinfeccao-de-superficies>>. Acesso em: 11 ago. 2018.

CARVALHO, Antônio Vieira de; NASCIMENTO, Luiz Paulo do; SERAFIM, Oziléa Clen Gomes. **Administração de recursos humanos**, vol. 1, 2. ed. Ver. São Paulo: Cengage Learning, 2012.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 14. ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

MGS. Minas Gerais Administração e Serviços S/A. **Código de conduta e integridade**, 30/06/2018. Disponível em: <<http://www.mgs.srv.br/detalhe-da-materia/info/codigo-de-conduta-e-integridade-da-mgs/16644>>. Acesso em: 11 ago. 2018.

MGS. Minas Gerais Administração e Serviços S/A. **Estatuto social**. Ata de assembleia geral extraordinária, 18 de maio 2017. Disponível em: <[http://www.mgs.srv.br/abrir\\_arquivo.aspx/Estatuto\\_Social?cdLocal=2&arquivo={C70D7BA-A-45CD-C2A7-560D-7E3EB110AAAE}.pdf](http://www.mgs.srv.br/abrir_arquivo.aspx/Estatuto_Social?cdLocal=2&arquivo={C70D7BA-A-45CD-C2A7-560D-7E3EB110AAAE}.pdf)>. Acesso em: 11 ago. 2018.

MGS. Minas Gerais Administração e Serviços S/A. **Estrutura organizacional**. Disponível em: <<http://www Portal MGS>>. Acesso em: 11 ago. 2018.

MGS. Minas Gerais Administração e Serviços S/A. **Estruturação do Cecap** - Modelagem da situação atual dos processos - Relatório com informações adicionais e regras de negócio que complementam a descrição da situação atual dos processos. Elaboração: EloGroup, fevereiro de 2018.

MGS. Minas Gerais Administração e Serviços S/A. **Plano de trabalho e projeto executivo de estruturação do Cecap**. Rotina de trabalho. Elaboração: Elogroup 25/01/2018.

MGS. Minas Gerais Administração e Serviços S/A. Edital MGS nº 01/2018. **Processo seletivo público simplificado**. Disponível em: <<http://www.mgs.srv.br/empregados-por-nomes>>. Acesso em: 11 ago. 2018.

MILKOVICH, George; T. BOUDREAU, John W; MARCONDES, Reynaldo C. (Trad.). **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 2011.

RUBIO, Alessandra Cristina et al. **Gestão estratégica de pessoas – fator chave de sucesso para as organizações**. Faculdade do Pantanal-FAPAN e Universidade do Estado de Mato Grosso-UNEMAT. Cáceres-MT, “sem data”. Disponível em: <<https://fapan.edu.br/wp-content/uploads/sites/14/2018/04/ed2/9.pdf>>. Acesso em: 01 ago. 2018.

**APÊNDICE: Questionário****QUESTIONÁRIO**

Caro profissional,

O presente questionário tem como objetivo possibilitar um trabalho de pesquisa sobre treinamento operacional. Diante disso, solicito a fineza de ler atentamente as questões e marcar a resposta correspondente. (Não há necessidade de se identificar). Obrigada pela colaboração!

**1 - Idade:** \_\_\_\_\_

**2 - Escolaridade:** \_\_\_\_\_

**3 - Sexo:**

Feminino

Masculino

**4 - Há quanto tempo está no atual emprego:**

de 0 a 2 anos

de 3 a 10 anos

de 11 a 15 anos

de 16 a 20 anos

**5 - Você já possuía experiência como servente de limpeza profissional?**

Não, nunca trabalhei na área

Sim, já trabalhei em outra empresa como servente de limpeza

Sim, mas somente como diarista

Não. Esse é o meu primeiro emprego

**6 - Qual a sua opinião sobre a necessidade de os serventes de limpeza receberem treinamentos antes de iniciarem suas atividades no trabalho?**

Muito importante

Pouco importante

Indispensável

Sem importância

**Responda as próximas perguntas de acordo com o treinamento que você recebeu quando entrou no atual trabalho. Considere o período transcorrido desde o treinamento até a data de hoje e a aplicação do que aprendeu no seu dia a dia.**

**7 - Você já possuía conhecimentos sobre os assuntos tratados no treinamento?**

Muito pouco

Muito

Nenhum

Mais ou menos

**8 - O treinamento realizado:**

- Proporcionou-me conhecimentos que eu não possuía
- Não me proporcionou conhecimentos além dos que eu já possuía
- Proporcionou-me novos conhecimentos sobre alguns assuntos
- Não me proporcionou nenhum conhecimento

**9 - Sobre os assuntos abordados no treinamento você acha que:**

- Pouco do que foi passado tem aplicação prática na minha vida profissional
- Muito do que foi passado tem aplicação prática na minha vida profissional
- Nada do que foi passado tem aplicação prática na minha vida profissional
- Tudo o que foi passado tem aplicação prática na minha vida profissional

**10 - Quais assuntos tratados no treinamento acrescentaram mais informações que você não sabia:**

- Sobre os materiais e equipamentos de trabalho
- Sobre a forma correta de fazer os procedimentos de limpeza
- Sobre os riscos da minha atividade como a contaminação e o uso dos produtos de limpeza
- Sobre a prevenção de acidentes e forma de evitar a contaminação

**11 - O treinamento aplicado ofereceu aos participantes oportunidades para trocarem experiências e conhecimentos entre si:**

- Muito pouco
- Pouco
- Sim
- Não

**12 - Em sua opinião os métodos e as técnicas de ensino (explicações e demonstrações) aplicadas no treinamento pelas instrutoras foram:**

- Pouco adequados
- Adequados
- Muito bons
- Excelentes

**13 - O que você achou dos recursos didáticos utilizados no treinamento: apresentações, imagens, cartilhas, apostila etc.:**

- Pouco adequados
- Adequados
- Muito bons
- Excelentes

**14 - O tempo de duração do treinamento foi:**

- Insuficiente
- Não me lembro
- Suficiente
- Excessivo

**15 - De um modo geral, você considera que o treinamento recebido foi:**

- Ruim  Regular  
 Bom  Excelente

**Responda as próximas perguntas considerando a utilidade do treinamento.**

**16 – Na rotina diária de trabalho você aplica os conhecimentos aprendidos no treinamento realizado?**

- Sempre  Sempre que me orientam e controlam  
 Às vezes  Não, porque não existe controle da rotina de trabalho

**17 - Você aproveita as oportunidades que tem para colocar em prática o que foi ensinado no treinamento, inclusive fora do ambiente de trabalho?**

- Às vezes  
 Não. Aplico o que me foi passado somente no trabalho  
 Sim. O que aprendi me auxilia em outras coisas  
 Não. O que foi ensinado só tem utilidade no ambiente de trabalho

**18 - As técnicas que aprendeu no treinamento ajudam você a cometer menos erros em seu trabalho e em outras atividades do seu dia a dia?**

- Ajudam  Não ajudam  
 Mais ou menos  Não sei

**19 - Você se recorda dos conteúdos passados no treinamento?**

- Muito pouco  Pouco  
 Sim  Não

**20 - Após a participação no treinamento, você considera que realiza melhor os procedimentos de limpeza e higiene do que antes?**

- Sim  Não  
 Mais ou menos  Não sei

**21 - A participação no treinamento serviu para aumentar a sua motivação para o trabalho?**

- Muito pouco  Pouco  
 Sim  Não

**22 - Em sua opinião, o que pode ser melhorado no treinamento, para que os serventes de limpeza estejam totalmente capacitados a desempenhar melhor suas atividades? *Marcar quantas alternativas entender necessárias.***

- Mais tempo de treinamento
- Treinamentos práticos
- Treinar mais vezes
- Outros. Quais?

.....

**23 - Escreva quais informações você achou mais importantes no treinamento:**

.....  
.....  
.....  
.....

**23 - Utilize o espaço abaixo para apresentar, livremente, sugestões ou críticas que julgar necessárias, a respeito do treinamento recebido:**

.....  
.....  
.....  
.....