

**UNIVERSIDADE ESTÁCIO DE SÁ
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

**KARIANGELA DE SOUSA SILVA
MACIANE RODRIGUES MIGUEL
SAMYLLE CHARLENE MEDEIROS DE LIMA**

**TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL: estudo de caso de
uma Faculdade Particular do município de Pedreiras – MA**

Pedreiras – MA
2012

**UNIVERSIDADE ESTÁCIO DE SÁ
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

**KARIANGELA DE SOUSA SILVA
MACIANE RODRIGUES MIGUEL
SAMYLLE CHARLENE MEDEIROS DE LIMA**

TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL: estudo de caso de
uma Faculdade Particular do município de Pedreiras – MA

Monografia apresentada ao curso de Administração Estratégica da
Universidade Estácio de Sá, como parte do requisito para obtenção do
certificado de Pós- graduação.

ORIENTADORA: Monica Elinor Alves Gama

**KARIANGELA DE SOUSA SILVA
MACIANE RODRIGUES MIGUEL
SAMYLLE CHARLENE MEDEIROS DE LIMA**

TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL: estudo de caso de
uma Faculdade Particular do município de Pedreiras – MA

Monografia apresentada ao curso de Administração Estratégica da
Universidade Estácio de Sá, como parte do requisito para obtenção do
certificado de Pós- graduação.

Aprovada em / /

BANCA EXAMINADORA

ORIENTADORA: Monica Elinor Alves Gama

2º EXAMINADOR

3º EXAMINADOR

Dedicamos este trabalho, como também nossas vidas, aos nossos amados filhos, esposos, pais, por serem os propulsores na nossa busca ao sucesso.

AGRADECIMENTOS

Agradecemos a Deus, por colocar dificuldades e decepções na nossa jornada, nos fazendo despertar e identificar nessas situações o motivo e estímulo para o nosso desenvolvimento pessoal e profissional.

Aos nossos familiares, em especial nossos, esposos, pais, avós, irmãos, filhos, tios e primos, por incentivarem e nos guiarem nas escolhas corretas na vida, e acreditarem que somos capazes.

Aos nossos colegas e amigos, pelo companheirismo.

E por fim, aos professores que durante os dezoito meses, contribuíram na construção deste trabalho.

“Não basta ensinar ao homem uma especialidade porque se tornará assim uma máquina utilizável e não uma personalidade. É necessário que adquira um sentimento, um senso prático daquilo que vale a pena ser empreendido, daquilo que é belo, do que é moralmente correto.”

Albert Einstein

RESUMO

Este estudo busca demonstrar as práticas de treinamento e desenvolvimento organizacional na Faculdade de Educação São Francisco, buscando uma abordagem histórica do treinamento nas organizações. Define-se treinamento e desenvolvimento e sua importância, relacionando a competitividade, resultados e qualidade nas tarefas. Apresenta-se, ainda, uma diversidade de tipos de treinamento, focalizando as etapas contidas dentro do processo. O presente trabalho traz uma pesquisa que analisa a teoria abordada, em relação ao setor administrativo de uma instituição de ensino superior, localizada na cidade de Pedreiras - MA.

Palavras-chave: Treinamento. Desenvolvimento organizacional. Empresas.

ABSTRACT

This study demonstrates the practical of training and the organizational development of the Faculdade de Educação São Francisco, searching an historical approach of the training in the organizations. Training and development is defined for their importance relating with competitiveness, results and qualities in the tasks. It presents diversity training's types, focusing the stages contained in the process. The present study brings a research that analyzes the boarded theory, regarding to the administrative sector of an institution of superior education located in the city Pedreiras-MA.

Key-words: Training. Organizational Development. Company.

LISTA DE APÊNDICE

APÊNDICE B: Formulário de instruções para responder o questionário.....	83
APÊNDICE C: Termo de Consentimento livre e esclarecido.....	84
APÊNDICE D: Questionário de pesquisa aplicado junto aos colaboradores.....	85

LISTA DE FIGURA

Figura 1- Os quatros tipos de mudança de comportamento através de treinamento.....	24
Figura 2- As quatros etapas do processo de treinamento.....	28
Figura 3- Relação entre a descrição e desempenho das necessidades de Treinamento.....	34
Figura 4- Fluxo das etapas do planejamento de formação profissional.....	40
Figura 5- Principais itens de uma programação de treinamento.....	42
Figura 6- Esquema de execução do programa de treinamento.....	55
Figura 7- Modelo de avaliação de treinamento.....	56

LISTA DE GRÁFICOS

- Gráfico 01** – Distribuição percentual do gênero dos colaboradores da Instituição. Pedreiras-MA, 2012.....68
- Gráfico 02** – Distribuição percentual da faixa etária dos colaboradores da Instituição. Pedreiras-MA, 2012.....68
- Gráfico 03** – Distribuição percentual da renda familiar dos colaboradores da Instituição. Pedreiras – MA, 2012.....69
- Gráfico 04** – Distribuição percentual do nível de escolaridade dos colaboradores da Instituição. Pedreiras – MA, 2012.....69
- Gráfico 05** – Distribuição percentual da adoção de práticas de treinamento de pessoal no setor administrativo da Instituição. Pedreiras – MA, 2012.....70
- Gráfico 06** – Distribuição porcentual da periodicidade dos treinamentos realizados pela Instituição, segundo os seus colaboradores. Pedreiras – MA, 2012.....71
- Gráfico 07** – Distribuição porcentual do tipo de treinamento adotados pela Instituição conforme opinião dos colaboradores. Pedreiras – MA, 2009.....72
- Gráfico 08** – Distribuição porcentual motivos para realização de treinamento na Instituição, segundo os colaboradores. Pedreiras – MA, 2012.....72
- Gráfico 09** – Distribuição percentual de acordo com os entrevistados da Instituição se para atuar no setor em que trabalham participaram/receberam algum treinamento, Pedreiras-MA, 2012.....73
- Gráfico 10** – Distribuição percentual da existência de programação específica para a execução de treinamento para os colaboradores recém-contratados na Instituição. Pedreiras – MA, 2012.....74
- Gráfico 11** – Distribuição percentual de acordo com os entrevistados da Instituição que receberam treinamento no ato da contratação sobre em qual momento essa programação foi discutida com eles. Pedreiras-MA, 2012.....75
- Gráfico 12** – Distribuição percentual de acordo com os entrevistados da Instituição que não receberam treinamento no ato da contratação, se a falta de treinamento específico dificultou o desempenho de suas atividades. Pedreiras-MA, 2012.....76
- Gráfico 13** – Distribuição percentual de acordo com os entrevistados da FAESF se a empresa

adota alguma política específica para incentivar o funcionário a participar de treinamento. Pedreiras- MA, 2012.....77

Gráfico 14 – Distribuição percentual de acordo com os entrevistados da Instituição se estes consideram que o treinamento que recebem atende as suas necessidades. Pedreiras- MA, 2012.....78

LISTA DE QUADROS

Quadro 1- Modelo de Perfil do Diagnostico organizacional.....	31
Quadro 2- Exemplo de questionário de análise de função.....	35
Quadro 3- Análise de desempenho do empregado.....	37
Quadro 4- Modelo de formulário para controlar e avaliar os programas de autoestudo...43	
Quadro 5- Modelo de formulário para controlar e avaliar os cursos presenciais.....	44
Quadro 6- Modelo de ficha de coleta de dados individuais do treinamento.....	48
Quadro 7- Modelo de formulário avaliação de reação.....	57
Quadro 8- Modelo de formulário de avaliação de resultados do treinamento.....	59
Quadro 9- Modelo de ficha de análise de custos de treinamento.....	60

LISTA DE SIGLA

TWI – Training Within Industry

SODEPE – Sociedade para o Desenvolvimento de Pessoal de Empresas

PIPMO – Programa de Preparação Intensiva de mão-de-obra

CENAFOR – Centro Nacional de Formação Profissional

AAPSA – Associação de Administradores de Pessoal de Santo Amaro

ABAPE – Associação Brasileira de Administração de Pessoal

ABRH – Associação Brasileira de Recursos Humanos

GET – Grupo de Estudo de Treinamento

ABTD – Associação Brasileira de Treinamento e Desenvolvimento

APO – Administração por Objetivo

CBTD - Congresso Brasileiro de Treinamento e Desenvolvimento

CHC – Capacidades, Habilidades e Conhecimentos

FAESF – Faculdade de Educação São Francisco

IFTDO – International Federation of Training and Development Organizations

MT&D - Manual de Treinamento e Desenvolvimento

TI – Tecnologia da Informação

T&D – Treinamento e Desenvolvimento

ROI – Retorno do Investimento

(refazer, pois foram feitas autorizações)

SUMÁRIO

**LISTA DE APÊNDICE
LISTA DE FIGURAS
LISTA DE GRÁFICOS
LISTA DE EQUADROS
LISTA DE SIGLAS**

1	INTRODUÇÃO.....16
2	REFÊNCIAL TEÓRICO.....19
2.1	Evolução Histórica do Treinamento.....19
2.2	Definições de Treinamento e Desenvolvimento.....21
2.3	Tipos de treinamento.....24
2.4	Importância do Treinamento e Desenvolvimento nas organizações.....26
2.5	Processos de Treinamento.....28
2.5.1	Levantamento das Necessidades de treinamento.....29
2.5.2	Programação de Treinamento.....38
2.5.3	Implementação e Execução do Treinamento.....54
2.5.4	Avaliação de Treinamento.....56
2.6	Treinamento e Desenvolvimento como uma ferramenta estratégica para as organizações.....61
3	PERFIL DA EMPRESA PESQUISADA.....63
3.1	Faculdade de Educação São Francisco.....63
4	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....65
4.1	Tipos de Pesquisa.....65

4.2 Universo de abrangência.....	65
4.3 População e Amostra.....	66
4.4 Instrumento de Pesquisa.....	66
4.5 Tratamento dos dados.....	66
4.6 Aspectos Éticos da Pesquisa.....	66
5 RESULTADOS E DISCUSSÕES.....	68
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	81
REFERÊNCIAS.....	86

1 INTRODUÇÃO

A globalização faz com que as empresas busquem um diferencial para se manterem presentes e competitivas diante de um mercado mutável frente à velocidade da informação. O conhecimento consolidou esse fato, por isso as empresas apostam no seu aprendizado e buscam cada vez mais investir em treinamento e desenvolvimento daqueles que formam seu maior patrimônio, os colaboradores internos.

A presente monografia mostra um assunto com que toda organização, independentemente de sua estrutura e atividade, depara no dia-dia de sua existência: treinamento e desenvolvimento de pessoas, mostrando que não há uma regra básica de aplicação, pois cada ser humano tem características diferenciadas, próprias, que devem ser trabalhadas para um melhor entendimento daquilo que o responsável pelo treinamento deseja passar.

Chiavenato (2009, p. 41) diz que:

Treinamento consiste em um processo educacional de curto prazo que utiliza procedimentos sistemáticos e organizados pelos quais as pessoas de nível não gerencial aprendem conhecimentos e habilidades técnicas para um propósito definido. Por outro lado, desenvolvimento é um processo educacional de longo prazo que utiliza procedimentos sistemáticos e organizados pelos quais o pessoal gerencial aprende conhecimentos conceptuais e teóricos para propósitos genéricos.

Nesta presente monografia, abordam-se o treinamento e o desenvolvimento como atividades conjuntas, unindo os dois processos em um só sentido, o que é, e como é aprendido, como e quando a aprendizagem ocorre, para melhorar o resultado final.

Este estudo traz, na sua essência, a importância do treinamento e do desenvolvimento como capacitação profissional das pessoas em prol de um objetivo comum: atender às necessidades dos clientes e satisfazer suas expectativas.

É também, abordado como o treinamento evoluiu por todos esses anos em que se vem trabalhando, mostrando a importância de se aplicar essa ferramenta dos Recursos Humanos. Define-se treinamento e desenvolvimento apontando suas convergências e suas pequenas diferenças. Trabalham-se de forma bem explicada os processos do treinamento, como a identificação de uma real necessidade, seja pelo fato de concentração de novos funcionários para adaptação dos mesmos a mudanças de tecnologias ou processos de produção, ou por motivo de aperfeiçoamento de pessoas, visando a uma maior produtividade ou melhor

17

satisfação da clientela.

Trata-se, também, do planejamento para o processo de treinamento. Nele conta as informações sobre o plano mais eficaz possível e para que alcance os resultados esperados. Após a identificação e elaboração do planejamento para o treinamento, é necessário colocá-lo em prática, aplicando as técnicas desenvolvidas com os funcionários, realizando os devidos ajustes, se preciso, para que posteriormente seja feita a avaliação dos resultados do treinamento, a fim de levar às conclusões finais e verificar se os investimentos feitos realmente valeram a pena, ou se as técnicas utilizadas deverão ser revistas.

Os estudos também mostram que o ser humano tem uma grande capacidade de aprender coisas novas, mas também tem muita ansiedade e curiosidade. Dessa forma, o treinamento muito demorado acaba tirando, de alguma maneira, o interesse do funcionário, ocasionando um fracasso no processo de treinar. É por esse motivo que se devem utilizar todas as ferramentas que são necessárias para se planejar um treinamento.

As empresas devem perceber que, ao invés de produzir despesas, o capital humano é o responsável pela própria produção de bens e serviços, fatores que determinam a competitividade no mercado.

O treinamento e o desenvolvimento proporcionam uma preparação intensa em seus participantes, através de uma sequência de passos, que se resumem em processos para se desenvolver o treinamento.

Partindo deste contexto, a situação problemática pesquisada foi a dificuldade que de algumas organizações apresentam em pôr em prática tais treinamentos, seja por pouco conhecimento do assunto como: entender como se detecta a necessidade de treinamento, como se planeja, implementa, avalia, ou até mesmo qual tipo de treinamento se utilizar no setor a ser treinado, ou por não saber mensurar os investimentos que são obrigadas a gerar, ou não conseguirem detectar o resultado. A falta de conhecimentos específicos e habilidades na função exercida proporciona baixo desempenho em suas atividades.

A relevância do estudo vem da contribuição que os seus resultados poderiam trazer para as ações organizacionais que visam promover o bem-estar no contexto interno da empresa. Vale ressaltar também que as informações indicadas neste trabalho servirão como suporte para que se possa trabalhar de forma correta os processos do treinamento, visto que proporcionam informações de extrema importância que um coordenador de treinamento deve saber.

18

2 OBJETIVO

Estudar o processo de Treinamento e Desenvolvimento e Desenvolvimento organizacional de uma Faculdade particular em Pedreiras-MA.

3 PERFIL DA EMPRESA PESQUISADA

– Missão

Desenvolver uma proposta educacional que integre o ensino, a pesquisa e a extensão, buscando universalizar o acesso ao ensino superior de qualidade, tendo sempre como referência a promoção, valorização e desenvolvimento das letras, artes e ciências e a formação do cidadão ético e crítico através de uma formação técnica, científica e humanística capaz de vencer os desafios da sociedade contemporânea e atender às demandas nacionais e regionais.

- Histórico de implantação e desenvolvimento da instituição

A Instituição de ensino pesquisada está alicerçada em uma história de formação profissional e contribuição na educação na região do Médio Mearim, oriunda de uma entidade mantenedora que tem contribuído, significativamente, para a formação profissional na sua região, notadamente em contabilidade e magistério, no decurso de 30 anos. Contudo, é a partir do ano 2000, com a implantação do curso de Pedagogia, que vem ganhando espaço no seio da comunidade como uma instituição de ensino superior que oferece educação de qualidade.

Progressivamente, a Instituição vem implantando cursos de graduação e pós-graduação nas mais variadas áreas de conhecimento. Atualmente, conta com cursos de graduação em Administração, Enfermagem, Geografia, Letras e Pedagogia e pós-graduação

em Gestão Educacional, Docência do Ensino Superior e Programa Saúde da Família, formando recursos humanos para Pedreiras - MA e demais municípios da região.

Em busca de sua afirmação como instituição que oferece ensino de qualidade, a mesma tem plena consciência de que, na atual conjuntura das políticas de desenvolvimento do ensino superior, ações concretas e constantes de melhoria no processo de ensino-aprendizagem são exigidas em todas as dimensões, por isso, sem perder de vista as suas metas, tem se esforçado para cumprir seu papel perante a sociedade acadêmica e à sociedade de modo geral, procurando reafirmar sua missão, seus princípios democráticos, seu comprometimento com o desenvolvimento e a transformação social, econômica, política e cultural.

4 REFERENCIAL TEÓRICO

4.1 Evolução Histórica do Treinamento

O treinamento tem se caracterizado como uma atividade que amplia a gestão de pessoas. Por esse motivo, observa-se que é em relação a ele que muitas alterações e modificações acontecerão no sistema de recursos humanos.

Toda e qualquer organização busca competitividade e, diante de seus concorrentes, uma margem preferencial. Fleury (1995 *apud* OLIVEIRA e VANALLE, 1999, p. 40) aponta que “hoje em dia, a base para a competitividade está no estoque de conhecimento armazenado que as organizações detêm [...]”. Com isso, pode-se destacar que somente as pessoas treinadas são capazes de ter um potencial intelectual e inerente à geração de valor.

O treinamento é considerado uma atividade fundamental ao sucesso de qualquer organização. Esse papel se concretiza quando competência e otimização dos resultados são demonstrados pela eficácia profissional, que é o elemento essencial da empresa, capaz de proporcionar um aumento significativo na capacidade intelectual dos seus funcionários.

A habilitação profissional foi otimizada pelo relevante crescimento do trabalho especializado. Para responder a essa nova procura, o treinamento começou a ser agrupado, e toda essa preparação surge para garantir a atualização dos trabalhadores, fazendo com que diminuam seus erros e aumente a capacidade de realizar novas tarefas.

Observa-se que, historicamente, essa fase do treinamento representa a etapa do adestramento de pessoas, cujo objetivo era tão somente preparar o indivíduo para produzir o máximo possível. Dessa forma, o homem trabalhava, fundamentalmente, por recompensa salarial, e não como colaborador essencial para a empresa. (MATTOS, 1992)

Diante de toda essa necessidade de aprimorar os conhecimentos dos trabalhadores, para um melhor desenvolvimento das atividades, em 1900, iniciou-se uma parceria entre escola e fábrica, criando um sistema que se dividia em três momentos. No primeiro, o aluno aprendia conhecimentos na escola. No segundo, ia para a fábrica colocar em prática toda a teoria aprendida. E, no terceiro, regressava à escola, onde concluía seu aprendizado. Finalmente, já capacitado, voltava à fábrica para terminar o estágio, tendo, assim, seu emprego garantido. (BENI, 2002)

A partir de 1930, o treinamento adquiriu uma nova visão de *status*, integralizando as atividades administrativas como sua nova escolha para habilidades de aprendizado. Muitos experimentos e teorias surgiram (BENI, 2002).

Baseado na citação do autor pode-se denominar este momento como Desenvolvimento de Recursos Humanos, no qual se observou a necessidade de melhorar as habilidades em busca da satisfação e do desejo intenso de alcançar os objetivos do indivíduo, visando incorporá-lo à organização, aumentando, conseqüentemente, a produtividade.

Segundo Matos (1992), “o homem, apesar de considerado um ser complexo, continua sendo visto como um essencial agente mecânico no processo produtivo e econômico da organização e da sociedade”.

A Segunda Guerra Mundial também esteve presente na história do treinamento, pois houve uma preocupação em treinar e desenvolver programas direcionados a chefes e supervisores (XAVIER, 2006).

Logo após esse conflito, as empresas também se preocuparam em destinar treinamento aos que ocupavam cargos de líderes. Nessa época, houve a necessidade de aumento da produtividade, ao mesmo tempo em que trabalhadores menos qualificados chegavam às empresas. Nos Estados Unidos, professores e gerentes de pessoal uniram-se para criar um programa de fácil aplicação, a fim de treinar rapidamente operários e técnicos. Tal programa era chamado *Training Within Industry* (TWI), que é um treinamento no próprio local de trabalho. Esse programa foi adotado em todo o mundo, inclusive no Brasil, em 1949 (XAVIER, 2006).

“O TWI estabelecia com clareza que o treinamento do pessoal era responsabilidade do supervisor, palavra usada aqui em sentido amplo, significando aquele que está em cargo de direção (XAVIER, 2006, p. 54).”

Essa metodologia alcançou sua popularidade nos anos entre 1955 e 1960, sendo que, em 1960-1961, iniciou-se o primeiro curso, que era o de Encarregados de Treinamento. Ele interessava-se, primordialmente, pela formação de pessoal de treinamento. Dele participaram várias entidades, dentre as quais merece destaque o SENAI. (COZZO, 2006).

Esse curso resultou na criação da Sociedade para o Desenvolvimento de Pessoal de Empresas (SODEPE) e outras entidades envolvidas em treinamento, e foi a partir da década de 60 que mais se ouvia falar de grupos informais de caráter segmentado, como: Programa de Preparação Intensiva de Mão-de-Obra (PIPMO), Centro Nacional de Formação Profissional (CENAFOR), Associação de Administradores de Pessoal de Santo Amaro (AAPSA), Associação Brasileira de Administração de Pessoal (ABAPE) (COZZO, 2006).

Em 1968-1969, em São Paulo, foi criado o Grupo de Estudo de Treinamento (GET). Esse grupo reuniu os melhores profissionais da área para produzirem uma tecnologia de treinamento. Limitava-se a apenas 20 ou 30 participantes, não possuindo o escopo de uma típica associação de profissionais. Apesar dessas limitações, ele abriu caminho para que surgisse a Associação Brasileira de Treinamento e Desenvolvimento (ABTD), em dezembro de 1971. Estiveram presentes, na reunião de fundação, 12 ou 15 pessoas que realmente estavam envolvidas com treinamento de pessoal nas empresas.

O estatuto da ABTD utilizado foi o mesmo da SODEPE. Os planos formulados para ABTD eram baseados nos critérios e procedimentos da Administração por Objetivo (APO). As reuniões da associação eram realizadas na sede da CENAFOR.

Em 1975, ocorreu a promulgação da Lei nº 6.297/75, criada para incentivar as ações de treinamento. Com o surgimento da lei, a partir de 1976, as atividades de treinamento passaram a ter mais importância nas organizações. No mesmo ano, aconteceu o primeiro Congresso Brasileiro de Treinamento e Desenvolvimento (CBTD). Participaram do evento, ocorrido em São Paulo, duas mil pessoas. Logo após esse grande acontecimento, o Congresso Mundial *International Federation of Training and Development Organizations* (IFTDO) foi realizado no Brasil, no Rio de Janeiro. Nesse período, a ABTD expandiu-se por quase todas as capitais do país (COZZO, 2006).

A ABTD, com todo o seu sucesso, lançou no Congresso Mundial, no Rio de Janeiro, em 1980, o seu Manual de Treinamento & Desenvolvimento (MT&D).

Hoje, está-se no início de uma nova fase conhecida como Desenvolvimento Humano, onde o homem tem seu poder de conhecimento reconhecido, com oportunidades que em nenhuma outra época poderiam ser conquistadas.

Agora se pode dar enfoque à criatividade, à autonomia profissional e à interdependência; dar espaço à ação reflexiva e crítica, à espontaneidade e à flexibilidade funcionais. O homem-objeto, da primeira fase, e o homem-recurso, da segunda, cederam lugar ao homem-pessoa nesta nova fase do desenvolvimento humano. (MATTOS, 1992).

4.2 Definições de Treinamento e Desenvolvimento

Vários estudiosos do campo das ciências humanas vêm mostrando diversas definições para a área de treinamento e desenvolvimento. Observa-se que grandes pessoas consagradas em Recursos Humanos, no passado, detinham o treinamento como um meio onde apropriavam as pessoas somente para exercerem seus cargos atuais.

Um desses autores consagrados da época era Flippo (1970 *apud* OLIVEIRA e VANALLE, 1999, p. 86), que define o treinamento como “o ato de aumentar o conhecimento e perícia de um empregado para o desenvolvimento de determinado cargo ou atividade”.

Continuando com a mesma linha de entendimento, Beach (1970 *apud* OLIVEIRA e VANALLE, 1999, p. 86) define o treinamento como “o procedimento pelo qual as pessoas adquirem conhecimento e/ou habilidades para um propósito definido”.

Hoje, nos tempos modernos, a definição de treinamento vem para elevar o desempenho no cargo a uma posição de destaque de forma primaz, e levando a essa linha de entendimento, Chiavenato (2004, p.339) considera que:

“Modernamente, o treinamento é considerado um meio de desenvolver competência nas pessoas para que se tornem mais produtivas, criativas e inovadoras, a fim de contribuir melhor para os objetivos organizacionais e se tornarem cada vez mais valiosas. Assim, o treinamento é uma fonte de lucratividade ao permitir que as pessoas contribuam efetivamente para os resultados do negócio.”

Segundo ele, o treinamento envolve a transmissão de conhecimentos específicos relativos ao trabalho, atitudes frente a aspectos da organização, da tarefa e do ambiente e desenvolvimento das habilidades.

Assim, entende-se que treinamento não é apenas o ato de aprender as tarefas sobre o cargo ocupado, não se restringe à aquisição de conhecimento, mas sim, torna-se um ato de se ter vontade e capacidade de aprender, a fim de melhorar o desempenho das atividades exercidas no cargo.

Também é válido lembrar que o treinamento tem a capacidade de fazer com que se reúna vigor e importância aos colaboradores, tanto internos como externos, como também aos clientes. “Ele enriquece o patrimônio humano das organizações. É responsável pelo capital intelectual das organizações.” (CHIAVENATO, 2004, p. 339.)

O treinamento proporciona uma mudança de comportamento de forma eficaz, onde não se resume o conhecimento adquirido, e sim, agrega-se uma eficácia na capacidade de aprendizado. Nas organizações de sucesso, destaca-se o aperfeiçoamento da cultura organizacional das pessoas, onde se referem na aprendizagem organizacional.

Chiavenato (2004, p. 339) explica que, “aprendizagem significa uma mudança no comportamento da pessoa através da incorporação de novos hábitos, atitudes conhecimento e destrezas”.

Gil (2007, p. 123.) também atribui o mesmo significado à aprendizagem, que, para ele, “significa mudança de comportamento das pessoas, por meio de incorporação de novos conhecimentos, habilidades e atitudes”.

Analisando os dois estudiosos com os mesmos pensamentos, é válido afirmar que existem dois métodos onde, apesar das suas pequenas diferenças, constituem processos de aprendizagem, que são: os métodos de treinamento e desenvolvimento.

Chiavenato (2004, p. 339) mostra a diferença que existe entre os dois, afirmando que, “o treinamento é orientado para o presente, focalizando o cargo atual, buscando melhorar aquelas habilidades e capacidades relacionadas com o desempenho imediato do cargo.” Já com relação ao desenvolvimento, o mesmo autor diz que, “o desenvolvimento está mais focalizado no crescimento pessoal do empregado e visa à carreira futura e não apenas ao cargo atual”.

Estudando essas definições referentes ao T&D, observa-se que as diferenças estão bastante claras. Embora seus métodos sejam similares em relação ao que diz respeito a atingir a aprendizagem, a probabilidade de tempo entre as duas é diferente: uma se aplica para o presente e a outra para o futuro, estando intrinsecamente ligadas.

Mais uma vez, evidencia-se a concordância entre os autores Chiavenato e Gil, mediante as definições de T&D, fato importante para se concretizar ainda mais o entendimento e a importância do T&D. Gil (2007, p. 122) refere-se ao treinamento como:

“Um conjunto de experiências de aprendizagem centradas na posição atual da organização. Trata-se, portanto, de um processo educacional de curto prazo e que envolve todas as ações que visam deliberadamente ampliar a capacidade das pessoas para desempenhar melhor as atividades relacionadas ao cargo que ocupam na empresa.”

Ao desenvolvimento, que é um processo mais profundo de formação da personalidade, e ocorre em um período de tempo maior, pois os conhecimentos adquiridos são para efeitos do futuro, Gil (2007, p. 122) trata como:

“O conjunto de experiências de aprendizagem não necessariamente relacionadas ao cargo que as pessoas ocupam atualmente, mas que proporciona oportunidades para o crescimento e desenvolvimento profissional. Diferentemente do treinamento, que é orientado para o presente, o desenvolvimento de pessoas focaliza os cargos a serem ocupados futuramente na organização e os conhecimentos, habilidades e atitudes que serão

requeridos de seus ocupantes. Dessa forma, as ações voltadas ao desenvolvimento envolvem um compromisso maior com capacitação das pessoas.”

Observando todos esses conceitos sobre T&D, tem-se a confirmação de que os dois pertencem ao processo de aprendizagem. Com isso, é de grande necessidade indicar a importância e o que se entende sobre o mesmo. Observa-se que é um fator bastante encontrado em boa parte das organizações na atualidade.

A partir do momento em que o indivíduo agrega toda a aprendizagem proporcionada pelo treinamento, não é somente ele quem leva vantagem: está bem claro que a empresa também tem um grande ganho, pois, com um colaborador qualificado e motivado por esse método, a organização está devidamente preparada para o mercado, tornando-se uma organização bem-sucedida.

Chiavenato (2004, p. 340) faz um apanhado através de um quadro sobre os quatro tipos de mudanças de comportamento que o treinamento proporciona, como: transmissão de informações; desenvolvimento de habilidades; desenvolvimento de atitudes; desenvolvimento de conceitos.



Figura 1 – Os quatro tipos de mudança de comportamento através de treinamento
Fonte: Adaptado de Chiavenato, 2004

4.3 Tipos de Treinamento

Segundo teóricos que abordam sobre treinamentos, observa-se que existe uma diversificação de aperfeiçoamento de profissionais para definir qual utilizar na sua organização, dependendo da carreira relacionada, como: gerencial, técnica, operacional, onde cada uma possui uma característica que deve ser analisada e assim detectar em qual tipo de treinamento se encaixa.

Há vários exemplos de programas de treinamento como:

- ✓ treinamento em técnicas de comunicação e apresentação □ fornece condições para se apresentar em público com mais confiança e desenvoltura;
- ✓ treinamento em saúde e segurança do trabalho □ proporciona a organização um ambiente de trabalho livre de acidentes;
- ✓ treinamento para voluntário □ busca nivelar o perfil dos voluntários;
- ✓ treinamento motivacional □ proporciona o incentivo e autoestima do participante;
- ✓ treinamento orientado para função □ é voltado para as tarefas do cargo;
- ✓ treinamento orientado para processo □ é como conseguir realizar as tarefas corretamente;
- ✓ treinamento para produto □ treinar o colaborador para conhecer o produto.

Nesse estudo, foram abordadas, de forma condensada, algumas dessas programações:

a) Treinamento Gerencial

Inicia-se abordando sobre o treinamento voltado para o Desenvolvimento Gerencial, no qual se observa em pesquisas que esse programa é o mais trabalhado nas organizações, por motivo de os que ocupam cargo de líderes estarem sempre precisando de um aperfeiçoamento profissional, buscando gerar uma liderança capaz de incorporar a criatividade, a projeção do futuro, o valor do cliente como ferramentas.

Donadão (2006, p. 106) concretiza dizendo que o objetivo do treinamento gerencial “está relacionado às iniciativas que empresas e organizações têm empreendido a fim de apoiar o crescimento pessoal e profissional dos ocupantes dos chamados cargo de líderes, desde coordenadores e supervisores até executivos ou dirigentes situados na primeira linha de poder.”

b) Treinamento de Integração

A adaptação de um novo funcionário traz um impacto na relação, entre ambos, muito grande, tanto para empresa como também para funcionário, pois é um processo de socialização, e tratará de pontos específicos da empresa e do novo contratado. Nesse processo, deve-se abordar o histórico da instituição, a cultura organizacional, entre outros aspectos importantes como: missão, visão e valores fundamentais.

O propósito deste programa é evitar que o contratado busque informações e conhecimentos de que necessita, com pessoas não devidamente preparadas.

c) Treinamento em Tecnologia da Informação (TI)

Nesse treinamento, existem dois tipos de perfis a serem capacitados em tecnologia da informação: um é o do usuário; o outro, do técnico. Para Souza (2006), os usuários são todos os profissionais que não estão ligados diretamente à TI, mas fazem uso dela.” O do técnico:

“Está totalmente ligado à TI . O profissional especializa-se por meio de treinamentos e obtém as capacidades necessárias para realizar tarefas que vão desde suporte ao usuário e desenvolvimento de *softwares* até a instalação e implementação de grandes e complexos sistemas para as empresas.”

Por constantemente ocorrer evolução na área de Tecnologia da Informação, há uma grande procura por esse programa, por ter-se necessidade de sempre buscar as atualizações, para estar em competitividade no mercado.

4.4 Importância do Treinamento

Os bons administradores olham para o presente e o futuro de suas empresas, a fim de torná-las bem sucedidas. E como fazer isso? Há vários aspectos influenciadores para se chegar ao sucesso, um deles está respaldado na afirmação de Chiavenato (1996 apud CAMPOS et.al 2004, p. 435), que diz: “as empresas são fundamentalmente constituídas de inteligência, algo que apenas as pessoas possuem”.

É favorável utilizar como ferramenta e elemento-chave esse tão importante capital intelectual, mas não deixando de continuar a acompanhar o pensamento do mesmo autor, quando ele afirma que o capital somente será bem aplicado quando for inteligentemente investido e administrado.

A competitividade que as empresas buscam em meio a um turbulento e inovador mercado de consumidores leva os administradores a relacionar atividades importantes para o desenvolvimento organizacional.

Pesquisas mostram que o treinamento, juntamente com o desenvolvimento, tem trazido resultados de grande importância nas organizações.

Atualmente, o treinamento vem sendo utilizado pelas empresas com o objetivo geral de desenvolver pessoas, tanto na aprendizagem de novas habilidades quanto na ampliação daquelas já existentes, uma vez que as pressões sócio-culturais, tecnológicas, econômicas e políticas direcionam as organizações contemporâneas a se adaptarem às exigências que o mercado impõe, focando mais intensamente seu capital humano. (CAMPOS, 2004, p. 436)

O treinamento objetiva suprir deficiências, busca a manutenção da mão-de-obra mais qualificada, para assim poder assimilar e superar desafios. Com toda a evolução da Administração de Recursos Humanos, observa-se que a atividade que propulsiona resultados mais perto do esperado é, sem dúvida, o treinamento: por isso sua grande importância.

Pode-se considerar que o treinamento é um investimento em pessoas e, quando bem elaborado, estimula retornos de boa qualidade às empresas. Portanto, é imprescindível dar a importância e a prioridade ao treinamento, tanto quanto às outras atividades dos recursos humanos.

Chiavenato apud Campos (2004, p. 435) lembra que “o investimento gradativo no aperfeiçoamento e treinamento de pessoal é o principal desafio de Recursos Humanos”.

O treinamento tem se revelado uma atividade fundamental na gestão empresarial. Esse papel deve-se à correlação entre competência e otimização dos resultados. Também pode ser entendido como fator motivacional, tendo em vista que o conhecimento é um dos elementos-chave propulsores da satisfação no trabalho, uma vez que não é apenas a remuneração que retém as pessoas nas empresas, principalmente os talentos. (BENI, 2002, p. 7).

Observa-se que um colaborador que recebe um bom treinamento, e que consegue assimilar o máximo das atividades propostas, também consegue, sem dúvidas, desenvolver novas habilidades ou ampliar as já existentes, diminuindo assim os erros e realizando tarefas novas para otimização dos custos operacionais. Além disso, oferece à empresa uma diminuição nos seus prejuízos, dispondo também de um único componente econômico que pode agregar valor em uma organização: um profissional bem capacitado.

Pesquisa sobre treinamento realizada por Salas e Cannon-Bowers, apontada na revista *Annual Review of Psychology*, onde revisaram e constataram que essa área de atuação tem progredido significativamente, tanto em termos da ciência, quanto em prática de treinamento (CAMPOS, et.al, 2004). Além disso, as recentes revisões têm documentado a existência de

teorias relacionadas a treinamento, bem como um grande aumento das pesquisas empíricas, especialmente nos últimos 10 anos.

Atualmente, estão acontecendo inúmeras mudanças tecnológicas. Essa realidade tem motivado as empresas a introduzirem o Treinamento e Desenvolvimento (T&D) para a atualização da tecnologia de informação (TI), fator indispensável para todas as empresas adaptarem-se ao que é novo.

O T&D acredita que cada profissional precisa de informações específicas para exercer seu trabalho, assim como na atualização do sistema de informação que a empresa utiliza.

Diante da importância de melhoramento da capacidade individual, é de grande interesse também para a empresa o desempenho da capacidade em equipe. Logo, o T&D consegue promover exatamente essa integração de equipe, aumentando a produtividade, tanto operacional como de serviço.

O treinamento trabalha com a mudança de atitude de cada indivíduo, mudando até mesmo a postura e ética de cada profissional, melhorando o ambiente de trabalho no que diz respeito ao relacionamento interpessoal, ocasionando um clima organizacional agradável e desejado. Sendo assim, esse comportamento provoca um aumento de produtividade, e é agente motivador comprovado, sendo um processo que leva os empregados a adquirirem eficiência no trabalho através do desenvolvimento de competências, habilidades e atitudes.

4.5 Processo de Treinamento

Para focalizar o treinamento como uma ferramenta de estratégia visando alcançar a competitividade no mercado, seja qual for o segmento, é de grande importância assimilar como funciona o processo de treinamento. Existem diversos autores que escreveram sobre esse processo, mas, basicamente, sempre é o mesmo sistema, mudando apenas a nomenclatura.

Na concepção de Chiavenato (2004, p. 342), “o treinamento envolve um processo composto de quatro etapas”, que pode ser representado na figura 2.

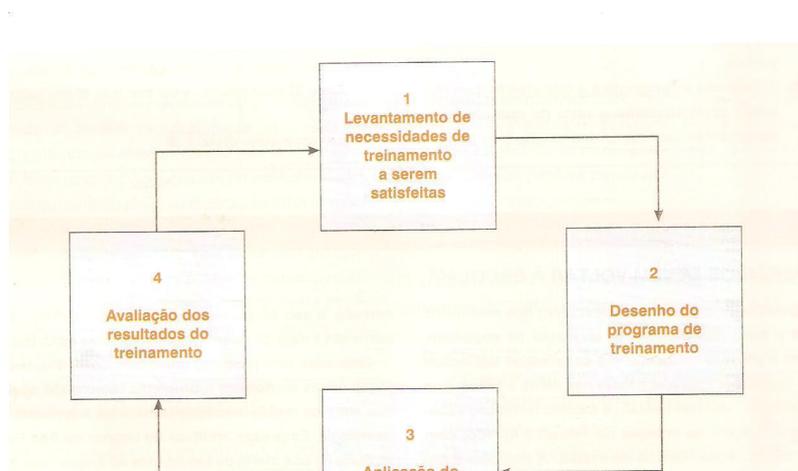


Figura 02: Etapas do planejamento
Fonte: Chiavenato, 2004.

É bem interessante basear-se nos estudos desse autor, pois a forma com que ele apresenta como se deve desenvolver o processo de treinamento revela o quanto de valor pode ser agregado à organização e demonstrar eficácia na realidade.

4.5.1 Levantamento de Necessidade de Treinamento

A Pesquisa de Necessidades de Treinamento é uma das fases de maior importância, pois é ela que inicia todo o processo, através de um levantamento de necessidades que proporciona viabilidade para as demais fases.

Para Chiavenato (2004, p. 344):

“Necessidades de treinamento são as carências de preparo profissional das pessoas, ou seja, a diferença entre o que uma pessoa deveria saber e fazer e aquilo que ela realmente sabe e faz. Significam um descompasso entre o que deveria ser e o que realmente é.”

O que o autor diz, de fato, é correto, pois, identificando as principais carências em conjunto das potencialidades individuais e grupais, fica bem mais claro se definir um diagnóstico, para assim poder dar início a toda a execução de tarefas necessária para se conseguir atingir os objetivos da organização.

Felippe (2006, p. 7), no livro Manual de Treinamento e Desenvolvimento, relata que:

“Quando se identifica claramente o problema ou a necessidade, já se tem meio caminho andado para a solução. Na verdade, não é tão simples; é preciso ferramentas avançadas para que possamos chegar ao “x” da questão, e essa é a primeira fase ressaltada na norma NBR ISO 10015, Gestão da Qualidade – Diretrizes para o Treinamento, da Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT).”

Quando observado que o treinamento está sendo aplicado às necessidades e carências encontradas através do diagnóstico pressuposto, e consegue realmente eliminá-las, Chiavenato (2004) diz que “ele se torna benéfico para os funcionários, para a organização e, sobretudo, para o cliente”. Caso aconteça o contrário, não houve nenhum aproveitamento do treinamento ou ocorreu um diagnóstico errado, e todo o processo representará um desperdício ou simples perda de tempo.

Do ponto de vista da administração, as atividades de treinamento baseiam-se numa política que certifica o treinamento com responsabilidade de cada gerente. E para que eles recebam essa responsabilidade, devem ter uma assistência especializada.

Chiavenato (2009) esclarece que as decisões das necessidades de treinamento são uma responsabilidade de linha e uma função de *staff*. Os problemas causados pela carência de treinamento são de inteira responsabilidade do administrador de linha. Cabe a eles tomarem todas as decisões referentes ao treinamento, mesmo utilizando os serviços de assessoria prestados por especialistas em treinamento.

Antes de se alcançar um resultado do treinamento, é importante que se entenda como encontrar o diagnóstico das necessidades e carências. Carvalho e Nascimento (2004, 157) afirmam em seu livro que “o levantamento de necessidades de treinamento é um diagnóstico, o mais amplo possível, de três áreas decisivas”:

a) Análise da Empresa

A Análise Empresarial envolve todas as áreas e promove a sua identificação, e onde o treinamento vai se tornar necessário. Para uma melhor definição de análise da empresa, Carvalho e Nascimento (2004, p. 158) afirmam que:

“A pesquisa organizacional envolve um bem cuidado levantamento da empresa, seus objetivos, os recursos humanos, materiais e financeiros disponíveis para a consecução de suas metas, bem como um estudo razoavelmente aprofundado do ambiente social, econômico e tecnológico onde a firma está presente.”

Chiavenato (2009, p. 54) trata da análise empresarial como uma atividade que:

“...procura verificar qual é o comportamento da organização, sua cultura corporativa, seu estilo de gestão, seu crescimento, qual é o clima que nela reina e sua percepção pelas pessoas, como a organização planeja seus produtos e serviços e qual o papel que deverá ter o treinamento.”

Uma análise organizacional bem detalhada tem finalidade de proporcionar dados de grande importância, onde se poderá identificar como e onde a empresa está crescendo, ou até mesmo uma queda de produtividade. Dessa forma, é possível verificar quais as medidas primordiais oriundas dos recursos humanos vêm contribuindo para que a empresa consiga alcançar seus objetivos.

Para se ter sucesso no diagnóstico empresarial, não basta apenas a organização se esforçar: o empregado tem que estar conscientizado e motivado, para que, ao responder aos

instrumentos de análise, esteja convicto do que está fazendo. Por isso, ele deve ser bem orientado.

Toda organização possui uma característica e uma filosofia diferente, bem como possui também necessidades específicas. Por esse motivo, existem vários meios de como fazer o levantamento de necessidades da análise empresarial.

Na metodologia da análise da empresa, observa-se que existem vários meios. Dentre esses, um se destaca que é o Modelo de Levantamento Macroestrutural, onde Carvalho e Nascimento (2004, p. 162) afirmam que o quadro 1“ visa fornecer à unidade de treinamento da empresa um inventário geral e preliminar das principais variáveis macroestruturais da organização, ou seja: planejamento, organização, controle, coordenação, liderança, motivação, comunicação, tomada de decisões.”

Recomenda-se que todos os funcionários de todos os setores respondam ao Perfil.

PERFIL DE DIAGNÓSTIC ORGANIZACIONAL				
Variáveis da Empresa		Gradação		
		Sim	Não	+ -
P L A N E J A M E N T O	a) O planejamento é feito em todos os níveis estruturais da empresa?			
	b) A empresa atualiza seus objetivos globais e setoriais a curto, médio e longo prazo?			
	c) Os planos são elaborados a partir da realidade do mercado?			
	d) Os colaboradores mais diretos de suas respectivas chefias imediatas participam da elaboração dos planos de sua unidade de trabalho?			
	e) Os planos setoriais contribuem para consecução dos planos gerais da empresa?			
	f) Os procedimentos (métodos) utilizados na empresa contribuem para a consecução dos objetivos da companhia?			
O R G A N I Z A Ç ÃO	a) A estrutura empresarial é ágil na consecução dos objetivos da companhia ?			
	b) os cargos são perfeitamente definidos e comunicados aos seus ocupantes?			
	c) A coordenação das atividades é feita em todos os níveis hierárquicos?			
	d) A delegação de autoridade adequada?			
	e) As responsabilidades são claramente definidas?			
	f) As unidades de trabalho (divisões, departamento, sessões e setores são claramente identificados e interagem no contexto estrutural da empresa?			

C O N T R O L E	a) Os instrumentos de controle utilizados pela empresa são adequados e em números suficientes?			
	b) As unidades de trabalho utilizam, com relativa frequência, os meios de controle disponíveis?			
	c) os controles empregados são atualizados			
	d) Os controles são facilmente entendidos por seus executores?			

C O O R D E N A Ç Ã O	a) a coordenação é feita em todos os níveis hierárquico da empresa?			
	b) Existe uma política definida de coordenação das atividades da empresa?			
	c) Há superposição de tarefas exercidas pelos colaboradores da empresa?			
	d) A coordenação é compreendida e aceita por todos os colaboradores envolvidos ?			
L I D E R A N Ç A	a) Os colaboradores agem conforme o “espírito de equipe”?			
	b) Os atritos funcionais estão bem abaixo do nível, considerados suportável?			
	c) Há confiança e lealdade dos colaboradores em relação às suas chefias imediatas?			
	d) Os empregados são chamados a opinar sobre o plano, programas e execução de seu trabalho?			
	e) As sugestões exequíveis são aplicadas pelas chefias imediatas?			
M O T I V A Ç Ã O	a) a política salarial adotada pela empresa é justa e imparcial?			
	b) existe integração funcional nas relações hierárquicas verticais e horizontais?			
	c) Há um plano de carreira na empresa?			
	d) A empresa adota um sistema de benefício – saúde, aposentadoria complementar, empréstimos pessoais, etc. – para seus funcionários			
C O M U N I C A Ç Ã O	a) Há bom entendimento entre transmissor e receptor nas comunicações verticais de cima para baixo?			
	b) e nas comunicações verticais de baixo para cima?			
	c) E nas comunicações horizontais (no mesmo nível hierárquico), há bom entendimento?			
	d) As comunicações formais são bem planejadas e levam em conta o receptor ?			
	e) é relativamente alta a frequência das comunicações informais?			
	f) O nível de “ruídos” (mal-entendidos) nas comunicações formais e informais tem aumentado?			

D E C I S Ã O	a) Os colaboradores participam das decisões relacionadas com suas tarefas?			
	b) As decisões finais são, via de regra, acertadas e objetivas?			
	c) Os que decidem assumem, efetivamente, os riscos de suas decisões ?			

Quadro 01: Modelo de perfil do diagnóstico organizacional
Fonte: Carvalho e Nascimento, (004, p 163)

b) Análise das Tarefas

A Análise do Trabalho recebe várias nomenclaturas como: Análise de Tarefas, Análise de Cargos, Análises de Funções e Análise de Operações. Todos constituem as mesmas informações. Gil (2007, p.126) explica que “a análise de tarefas consiste em estudos para determinar o tipo de comportamento que os empregados devem apresentar para o desempenho adequado das respectivas tarefas, bem como conhecimentos, habilidades e atividades requeridas.”

Para Carvalho e Nascimento (2004, p. 166), a análise de operações envolve, entre outros, os seguintes aspectos:

- levantamento sistemático e preciso dos dados do cargo avaliado;
- listagem das tarefas que compõem o cargo pesquisado;
- estudo de como as funções deve ser desempenhadas pelo titular do cargo;
- aptidões, conhecimentos e atitudes exigidos para o cargo avaliado.

O treinamento proporciona capacitação às pessoas para executar e desempenhar seus cargos eficazmente, e todo cargo possui tarefas que devem ser cumpridas através de determinados padrões exigidos pelas organizações. Com isso, a necessidade de treinamento em relação aos cargos mostra a discordância entre o que o cargo exige e o que o ocupante do cargo produz sobre ele.

Chiavenato (2009, p. 62) confirma a explicação quando diz que:

“Uma necessidade de treinamento no nível do cargo representa uma discrepância entre os requisitos exigidos pelo cargo e as habilidades atuais do seu ocupante. Quando se trata de competência, representa uma discrepância exigida pela organização e as competências oferecidas pelas pessoas.”

A Análise Operacional basicamente incorpora a análise das atividades compostas no cargo, isso permite uma verificação das capacidades, habilidades e conhecimentos (CHC) das

peçoas, exigidas para que possam assumi-las através do treinamento proposto, a fim de desempenhar de forma eficiente todas as tarefas exigidas pelo cargo.

Carvalho e Nascimento (2004, p. 167) também confirmam o raciocínio: “assim, a necessidade de treinamento, a nível do exercício de funções, pode ser identificada como sendo a defasagem existente entre as exigências do cargo e as habilidades do titular desse mesmo cargo.” Os autores criaram um esquema que mostra claramente como acontece o processo de defasagem.

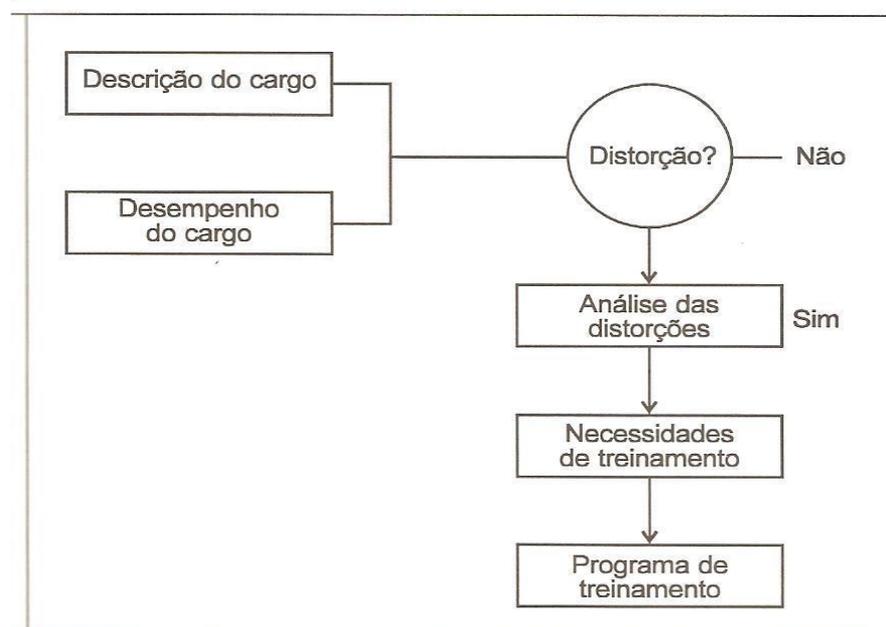


Figura 5.6 — Relação entre a descrição do cargo e o desempenho à luz das necessidades de treinamento (9)

Figura 03: Relação entre a descrição e desempenho das necessidades de Treinamento
Fonte: Carvalho e Nascimento (2004, p. 167)

Chiavenato (2009, p. 67) diz que “o levantamento de necessidades de treinamento é uma forma de diagnóstico e, deve basear-se em fatos e em informações relevantes e objetivos”.

Vários desses fatos e informações devem ser colhidos e aglomerados de forma ordenada; outras dessas informações estão disponíveis com os gerentes de linha.

Para se colher esses dados existem diversos meios. Os principais utilizados para o levantamento de necessidades da análise de trabalho são:

- 1) Questionário:

Método mais utilizado na realização da pesquisa de análise de trabalho para treinamento, pois traz mais facilidade para aplicação. A sua apresentação textual tem que ser objetiva e clara para facilitar seu preenchimento.

O questionário é um procedimento rápido, econômico, de fácil tabulação e aplicável a um grande número de pessoas.

Carvalho e Nascimento (2004) trazem um exemplo de modelo de questionário de análise de funções que deve ser respondido, pelo titular do cargo e por seu superior hierárquico, conforme figura abaixo:

Respondido pelo interessado ()	Respondido pelo supervisor ()
1. Examine cuidadosamente todo o questionário antes de escrever as respostas. 2. Analise unicamente o cargo, não as características individuais de seu ocupante. 3. Responda todas as perguntas de modo claro, objetivo e conciso. 4. Caso seja necessário, utilize folhas adicionais.	
Nome completo do ocupante do cargo: Título do cargo: Unidade (departamento, seção, setor, serviço, filial, fábrica, etc), onde é exercido o cargo:	
Nome completo do supervisor imediato do ocupante do cargo:	
A) FINALIDADE DO CARGO (para que serve o cargo?)..... B) ATIVIDADES DESENVOLVIDAS (a ser respondido pelo titular do cargo). Em ordem de importância, indique as atividades desenvolvidas no exercício das funções. Indicar, também, a porcentagem de tempo dedicado a cada atividade. Incluir todas as atividades, mesmo aquelas de caráter periódico ou espontâneo).....	
C) REQUISITOS PARA O CARGO (devem ser descritos separadamente pelo ocupante do cargo e por seu supervisor imediato) C.1. Indique o grau de instrução e/ou treinamento exigidos para o cargo. Especifique os motivos da exigência. C.2. Se o cargo analisado requer preparo especializado, indique o tipo do mesmo..... C.3. Caso o cargo exija experiência anterior de seu ocupante, indique a natureza dessa experiência, o tempo necessário para adquiri-la e onde deve ser obtida C.4. Em face das exigências acima descritas, indique que novos conhecimentos são necessário ao pleno exercício do cargo analisado, mencionando o tempo exigido para adquiridos. C.5. Indique que decisões podem ser tomadas pelo empregado sem necessidade de recorrer ao seu superior imediato..... C.6. Indique a seguir, detalhadamente, as responsabilidades que o cargo envolve no que diz respeito a: - Supervisão de subordinados:..... - Produtos ou materiais fabricados, recebidos, classificados, armazenados, expedidos, consignados ou despachados pelo ocupante do cargo ou seus subordinados: - Máquinas, equipamentos e instrumentos.....	

- Contato ocupante do cargo com outras pessoas, além do seu superior hierárquico e de seus subordinados..... - Dinheiro, títulos e outros papéis financeiros..... - Determinação de procedimentos e métodos de trabalho.....
Data: ____/____/____
_____ Assinatura

Quadro 02: Exemplo de questionário de análise de função
 Fonte: Carvalho e Nascimento (2004, p. 168)

2) Entrevista Pessoal

A Entrevista Pessoal exige um desperdício maior de tempo e a presença do analista de tarefas ou supervisor e o responsável pelo cargo, sendo também conhecida como “método da entrevista direta”.

Carvalho e Nascimento (2004, p. 169), em seu livro, mostram as principais vantagens da entrevista pessoal para fins de análise de tarefas:

- as informações são obtidas diretamente dos titulares dos cargos, os quais se identificam mais com seu trabalho;
- motiva o empregado com sua participação direta no resultado da pesquisa;
- as eventuais dúvidas sobre a dinâmica da execução do trabalho podem ser esclarecidas de imediato.

3) Método Misto

Esse método traz uma junção do método do questionário e da entrevista pessoal. Também utiliza o sistema de observação, que fornece uma certeza maior das informações coletadas da empresa, pois se verificam pessoalmente os procedimentos das tarefas, utilizando boletim de produção e relatórios de supervisores imediatos.

c) Análise do Comportamento Individual

Chiavenato (2009, p. 58) diz que, “a análise dos recursos humanos analisa se as pessoas são suficientes, do ponto de vista quantitativo e qualitativo, para atender as atividades atuais e futuras da organização.”

Mensurar o que os funcionários possuem de conhecimento, habilidades, e atitudes solicitadas para o desempenho das tarefas é de grande importância, pois, assim, consegue-se chegar ao alcance dos objetivos da organização.

Para Carvalho e Nascimento (2004, p.170), “os conhecimentos adquiridos, trata-se do somatório de informações passadas ao empregado ao longo de sua vida privada – família, escola, religião, clube etc. – e profissional – empresa por onde passou, treinamento recebido, estágios etc.”

É importante lembrar que não basta apenas analisar e detectar as falhas dos funcionários e tentar corrigi-las através do treinamento. É importante verificar a alocação do colaborador em outro cargo para que ele possa desempenhar, analisar o seu potencial de desenvolvimento, para realizar o investimento necessário, através de treinamento específico na área. Se essas medidas não trouxerem resultados, em último caso, realizar a substituição por novo colaborador.

Carvalho e Nascimento (2004 p. 169) explicam que o diagnóstico comportamental do empregado envolve os elementos seguintes:

- conhecimentos adquiridos pelo funcionário;
- aptidões desenvolvidas no exercício de suas funções;
- atitudes tomadas.

A metodologia usada para essa análise comportamental serve para detectar quais são as reais faltas de habilidade, conhecimento e atitude dos funcionários. Foi pensando nessa relação entre desempenho efetivo e desempenho esperado, que um especialista no assunto criou o seguinte instrumento de análise comportamental do empregado:

Questões a examinar	Resposta	Diagnóstico		Medidas a tomar
		Se você assinalou	O problema está em	
1) O empregado dispõe das ferramentas, material e equipamento necessários para o trabalho?	() ()	Não	Situação inadequada	Proporcionar os meios que faltam
2) O empregado dispõe do tempo necessário?	() ()	Não	Situação inadequada	Redistribuir, racionalizar ou simplificar o trabalho
3) O empregado parece achar desnecessário fazer o trabalho dentro dos padrões desejados?	() ()	Não	Falta de feedback	Estabelecer sistema de feedback.
4) O empregado somente faz o trabalho bem-feito quando em presença do chefe ou outra autoridade?	() ()	Não	Falta de S ^{c+} e Presença de S ^{c-}	Provavelmente há punição pelo trabalho malfeito e não há recompensa pelo trabalho bem-feito.

5) Se o empregado executa o trabalho conforme o desejado, obtém alguma consequência positiva com isso?	() ()	Não	Falta de S ⁺	Passar a recompensar o desempenho desejado.
6) Se o empregado executa o trabalho conforme o desejado, existe alguma consequência negativa para ele?	() ()	Sim	Presença de S ⁻	Eliminar a consequência negativa.
O empregado obtém alguma consequência positiva por executar o		Sim	Falta de S ⁺	Eliminar a consequência negativa.

trabalho conforme o faz atualmente?	() ()			
7) O empregado sabe exatamente quais os resultados esperados dele?	() ()	Não	Falta de R e falta de feedback	Orientar ou treinar o empregado (verificar se ele sabe exibir o comportamento desejado). Estabelecer sistema de feedback
8) O empregado já fez o trabalho corretamente em ocasiões anteriores? Se a resposta for “sim”, ele soube nessas ocasiões que estava desempenhando bem?	() ()	Não	Falta de feedback	Estabelecer sistema de feedback

Quadro 03: Análise do desempenho do empregado
Fonte: Carvalho e Nascimento (2004, 171)

Gil (2007, p. 127) esclarece que, para um melhor entendimento das três análises, dentro da empresa: “a análise organizacional esclarece seus objetivos, a análise das tarefas, o que é necessário para alcançá-los, e a análise dos recursos humanos, as carências do pessoal quanto à execução da tarefa”.

4.5.2 Programação de Treinamento

Após ser feito todo o trabalho de levantamento das necessidades de treinamento, e diagnosticado os fatos reais em que se encontra a empresa, o próximo passo é o de colocar nas mãos do administrador responsável, para que possa indicar os melhores meios de tratamento,

ou seja, de treinamento para remediar as necessidades encontradas. Esse processo se chama de programação de treinamento.

Chiavenato (2004, p. 347) explica que, “programar o treinamento significa definir seis ingredientes básicos: quem deve ser treinado, como deve ser treinado, em que, por quem, onde e quando, a fim de atingir os objetivos do treinamento.”

- Planejamento do Treinamento

Hinrichs (1976 *apud* Chiavenato 2009, p. 76) destaca um apanhado geral do planejamento envolvendo os seguintes itens:

1. abordagem do treinamento: uma necessidade específica de cada vez;
2. objetivo: definição clara do objetivo do treinamento;
3. divisão do trabalho: a ser desenvolvido em módulos, pacotes ou ciclos;
4. determinação do conteúdo do treinamento: considerando aspectos de quantidade e qualidade de informação;
5. escolha dos métodos de treinamento: considerando-se a tecnologia disponível;
6. definição dos recursos necessários para execução do treinamento: como tipo de treinador ou instrutor, recursos audiovisuais, máquinas, equipamentos ou ferramentas necessários, materiais, manuais etc...
7. definição da população-alvo: quais as características da clientela a ser treinada. Tais como: a) número de pessoas a serem treinadas; b) disponibilidade de tempo para o programa de treinamento; c) grau de habilidade, conhecimento e atitudes a ensinar; d) características pessoais de comportamento.
8. local: onde será efetuado o treinamento, levando em conta opções como: no cargo, fora do cargo mas na empresa e fora da empresa;
9. época ou periodicidade do treinamento: considerando-se a agenda, o horário mais oportuno ou ocasião mais propícia;
10. cálculo da relação custo-benefício do programa: quanto o programa vai gastar e o que proporcionará a seguir em termo de benefícios;
11. avaliação dos resultados: considerando a verificação de pontos críticos que demandam ajustamentos ou modificações no programa para melhorar sua eficácia.

Carvalho e Nascimento (2004, p.173), resumidamente, explicam que “o planejamento é a função gerencial que seleciona os objetivos de uma determinada unidade ou de toda a organização, apontando as diretrizes, programas e procedimentos para atingir as metas propostas.”

A explicação mostra a grande importância do planejamento, pois ele direciona a escolher um caminho certo dentro de várias alternativas. Essa escolha vai concernir com o futuro da organização, ou até mesmo do departamento a que se direciona o treinamento.

Gil (2007, p. 129) complementa o entendimento dizendo que, “o planejamento é um processo desenvolvido com base na realidade fornecida pelo diagnóstico (...). Do planejamento decorrem documentos. Os mais importantes são os projetos e os planos.”

Pelo entendimento dos autores, o planejamento, *a priori*, não possibilita que os administradores façam o uso de improvisação, caso contrário isso leva o treinamento a resultados incertos.

Em relação ao plano, Gil (2007, p.129) diz que “o plano é um documento de natureza mais pedagógica, que visa apontar as ações necessárias para que o treinamento se efetive.”

Está bem claro o que o autor determina para a finalidade do plano no auxílio às questões pedagógicas no processo de treinamento, apesar de que algumas organizações não fazem nenhuma separação entre o plano e o projeto, utilizando qualquer um para o planejamento. Então, a escolha de ambos, depende somente da organização.

Gil (2007, p. 130) envolve o plano nas seguintes partes:

- identificação;
- objetivos gerais e específicos;
- conteúdo programático;
- estratégias de ensino;
- recursos instrucionais;
- avaliação;
- carga horária.

A ilustração a seguir foi retirada do livro de Carvalho e Nascimento (2004, p. 178) e mostra as várias etapas da atividade de planejamento abordadas no contexto:



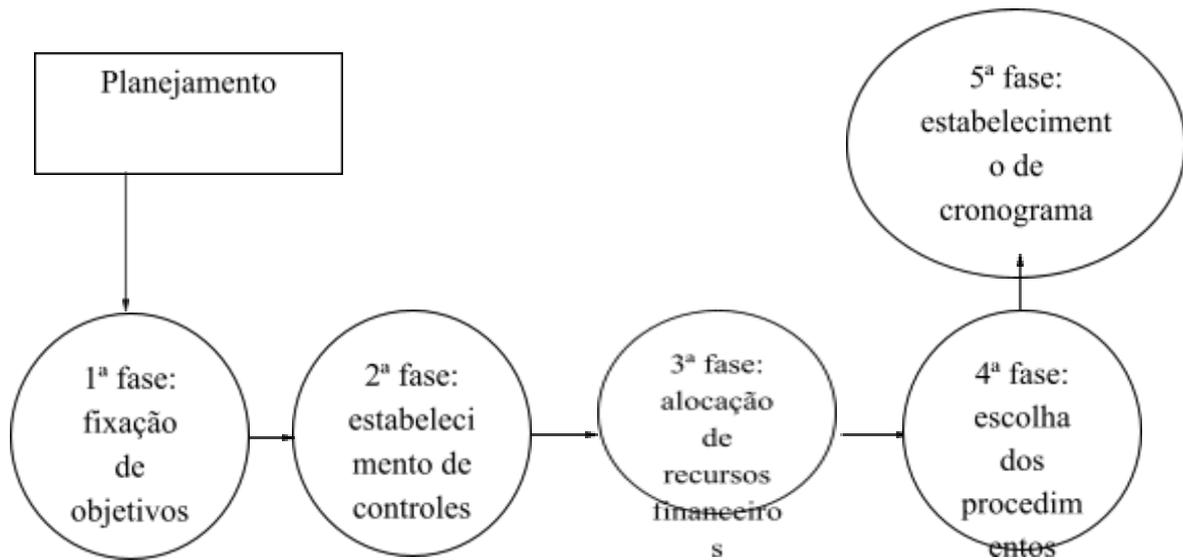


Figura 04: Fluxo das etapas do planejamento de formação profissional
 Fonte: Carvalho e Nascimento (2004, p.178)

1º) Os Objetivos do Treinamento

Para Milkovch e Boudreau (2000, p. 347), “os objetivos precisam ser suficientemente específicos e mensuráveis para servirem de medição do sucesso.”

Analisando o que os autores disseram, os objetivos devem ser bem mensuráveis em relação a consistirem a quantificação de pessoas, de datas para programação em que se deve iniciar e terminar, dos custos com investimentos. Esses objetivos devem ser específicos quando se estabelecem as necessidades quanto ao conteúdo, à metodologia e aos recursos internos e externos.

Carvalho e Nascimento (2004, p. 174) dizem que “os objetivos de capacitação refletem as mudanças econômicas, tecnológicas e sociais do mercado onde a empresa atua, exigindo a efetivação de planos de formação profissional que sejam flexíveis, dinâmicos e atualizados.” Entendendo a explicação do autor, o objetivo é o ponto essencial do plano ou projeto de treinamento.

Milkovich e Boudreau (2000 p. 347) definem os critérios e os objetivos para o treinamento como sendo padrões gerais:

1. precisam proporcionar informações que melhorem as futuras decisões;
2. precisam aperfeiçoar as decisões mais importantes;
3. o custo da coleta dessas informações não pode ser superior ao seu benefício.

Para que os objetivos sejam realmente atingidos como esperado, é necessário que se tracem metas a serem cumpridas em tempo determinado no projeto. E como fazer para viabilizar essas metas?

Para que se possam traçar corretamente as metas e, assim, alcançar os objetivos, Carvalho e Nascimento (2004, p.175) sugerem que é necessário buscar respostas factíveis para as seguintes questões:

- O QUE será transmitido no processo de treinamento (conteúdo programático)?
- QUEM receberá o treinamento (clientela-tipo)?
- QUANDO ocorrerá o treinamento (época)?
- ONDE será o treinamento (local)?
- COMO se processará o treinamento (metodologia)?

Chiavenato (2009, p. 76), para melhor explicar essas questões, criou um esquema a seguir:

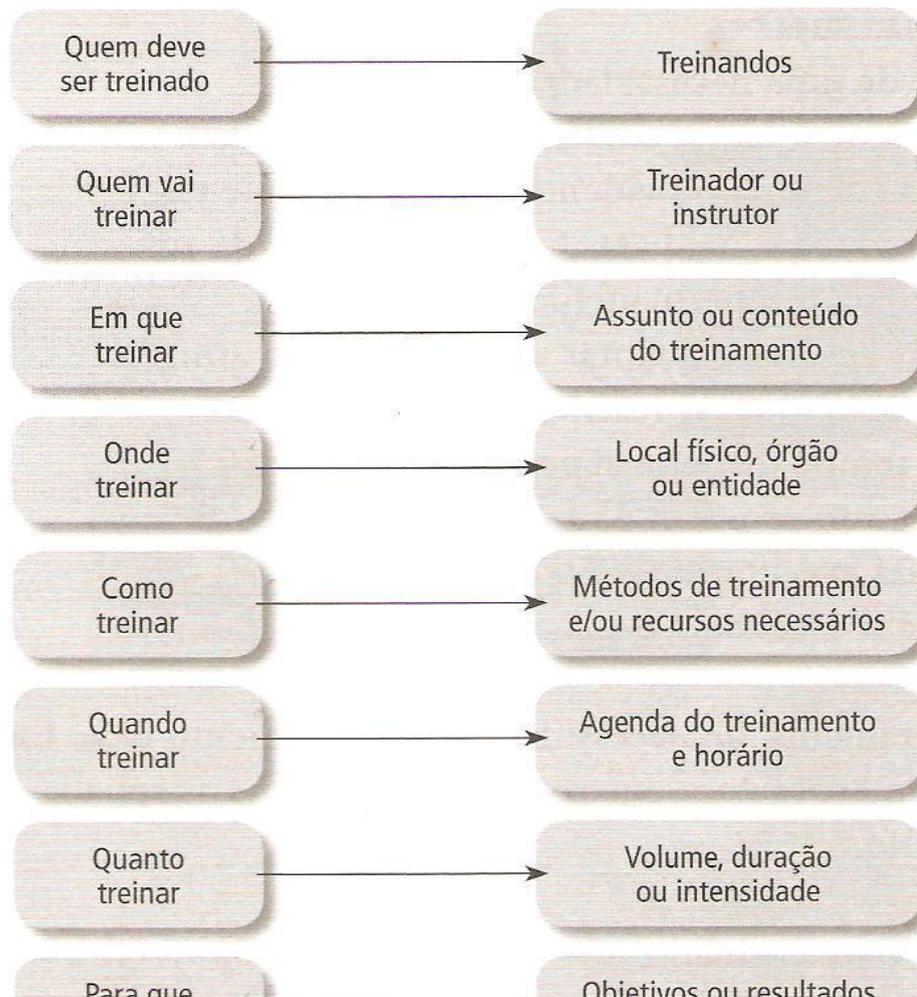


Figura 05: Principais itens de uma programação de treinamento.
Fonte: Chiavenato (2009, p. 76)

2º) Controle de Treinamento

Carvalho e Nascimento (2004, p.176) ensinavam que:

(...) num empreendimento, o controle consiste em verificar se tudo acontece de conformidade com o plano traçado, as instruções emitidas e os princípios estabelecidos. Tem por objetivo apontar as fraquezas e erros para retificá-los e evitar sua ocorrência. Funciona para tudo: coisas, pessoas, atos.

O controle é responsável para investigar se as atividades estão em perfeito andamento. É de grande importância esse processo, pois, traz uma tranquilidade maior para os administradores do treinamento. Tendo feito um atencioso acompanhamento, é possível detectar alguma contrariedade no meio do processo, tornando mais fácil de superá-la e dar continuidade.

Conforme Carvalho e Nascimento (2004, p. 175), “é na fase do planejamento que são estabelecidos os vários instrumentos de controle da atividade de formação, e cuja finalidade é verificar se o plano de treinamento está caminhando em direção aos seus objetivos.”

Como argumentado pelo autor, existem diversos instrumentos de controle para o acompanhamento do treinamento. Para escolher o instrumento adequado, depende do tipo de conteúdo abordado, do pessoal direcionado, entre outros fatores influenciadores.

Carvalho e Nascimento (2004, p. 177) citam alguns desses instrumentos de controle:

- orçamento de formação profissional;
- ficha de acompanhamento do treinamento durante seu processo de formação;
- testes e provas aplicadas no decorrer da capacitação;
- observações pessoais de coordenadores e instrutores de treinamento;
- relatório de treinamento elaborado por coordenadores e instrutores de capacitação;
- folhas de apreciação encaminhadas pelos treinandos, avaliando o treinamento recebido;

- documentação de acompanhamento do treinamento, após concluído o processo de formação.

Graceffi (2006, p. 34) mostra um modelo de formulário para controlar e avaliar os programas de autoestudo e treinamento prático.

Avaliação de auto-estudo e/ou treinamento prático				
Treinamento				
Gerente				
Programa				
Data de início	Término	Local		
a) Quanto ao conteúdo:				
Itens	Ruim	Regular	Bom	Muito bom
Introdução				
Clareza – facilidade de assimilação				
Cobertura do tema				
Exercícios práticos				
Obtenção / consolidação de conhecimentos				
Aplicação na prática				
b) Quanto ao material				
Itens	Ruim	Regular	Bom	Muito bom
Livro				
Apostilas				
Telas				
Programas de computador				
c) quanto ao profissional acompanhado				
Itens	Ruim	Regular	Bom	Muito bom
Conhecimento				
Didática				
Atenção				
d) Quanto aos recurso				
Itens	Ruim	Regular	Bom	Muito bom
Computador				
Sala de estudos				
Local				
Data de emissão: _____				
Assinaturas				
_____			_____	
Treinando			Gerente imediato	

Quadro 04: Modelo de formulário para controlar e avaliar os programas de autoestudo
Fonte: Graceffi (2006, 4)

O mesmo autor mostra, ainda, outro modelo de formulário para controlar e avaliar a execução dos cursos presenciais.

Controle de inscrições e de freqüência

Curso: _____ Local: _____ Data: _____

Nº	Nome	Base	Conf.	Reserva	Frequência				
					Seg.	Ter.	Qua.	Qui.	Sex.
1.									
2.									
3.									
4.									
5.									
6.									
7.									
8.									
9.									
10.									

Reservas do hotel: _____ em _____ por _____
 Reservas de sala em: _____ em _____ por _____
 Reserva de equipamentos: _____ em _____ por _____
 Entrega de pacotes de boas-vindas em: _____ por _____
 Instrutor: _____

- Confirmar inscrições: o gerente direto de cada participante deve confirmar sua presença ou a realização do evento pelo menos dez dias antes do início previsto. O encarregado de confirmar os cursos deverá emitir correspondência nesse sentido, com instruções quanto a

hotel, data de início, local e horário do curso.

- Reservar hotéis: deverá ser feita a reserva do hotel para os participantes que venham de outras cidades, especificando-se quais os itens de estada estão cobertos pela empresa – normalmente, café da manhã, e telefonemas locais. De acordo com a duração do curso, poderá ser incluído algum serviço de lavanderia e telefonemas interurbanos e/ou internacionais.

- Orientações na chegada: é muito importante fornecer ao treinando, quando ele for do próprio local onde se realizará o curso ou de sua base de trabalho, e àquele que vem de outra cidade, logo ao ser recepcionado no hotel, um pacote de boas-vindas com orientações, material para leitura e de uso durante o evento. Para aqueles que vem de fora, é conveniente também orientar quanto à cidade: fornecer um mapa e recomendar pontos de interesse, onde comer, etc.

- Avaliar a participação (presença, pontualidade, atitudes): no encerramento do curso, é necessário que os treinandos e os instrutores preencham um formulário de avaliação, semelhante àquele usado para auto-estudo e treinamento prático, incluindo a avaliação do instrutor como segue:

Avaliação de cursos presenciais

Treinamento: _____
 Instrutor: _____
 Curso: _____
 Data de início: _____ Término: _____ Local: _____

a) Quanto ao conteúdo:

Itens	Ruim	Regular	Bom	Muito bom
Introdução				
Clareza – facilidade de assimilação				
Cobertura do tema				

Exercícios práticos				
Obtenção / consolidação de conhecimentos				
Aplicação na prática				
b) Quanto ao material:				
Itens	Ruim	Regular	Bom	Muito bom
Livro				
Apostilas				
Telas				
Programas de computador				
c) Quanto ao instrutor:				
Itens	Ruim	Regular	Bom	Muito bom
Conhecimento				
Didática				
Atenção				
d) Quanto aos recursos				
Itens	Ruim	Regular	Bom	Muito bom
Computador				
Sala de estudos				
Local				
e) Quanto ao participante do curso (a ser preenchido pelo instrutor)				

Itens	Ruim	Regular	Bom	Muito bom
Preparo – pré-estudo e requisitos				
Participação / interação				
Aproveitamento				
Hábitos pessoais				
Data da emissão: _____				
Assinaturas				
_____			_____	
Treinando			Instrutor	
OBS: Caso necessário, acrescente observações no verso.				

Quadro 05: Modelo de formulário para controlar e avaliar os cursos presenciais

Fonte: Graceffi (2006, 35)

3º) Alocação de Recursos Financeiros

Segundo Carvalho e Nascimento (2004, p. 177), “a destinação de recursos financeiros é vital para o processo de planejamento da atividade de formação”.

Nessa etapa, é onde se deve calcular uma estimativa dos investimentos que serão necessários para que se possam executar as atividades do programa de treinamento, devendo ser avaliada cada atividade para levar em consideração os custos pressupostos.

Carvalho e Nascimento (2004, p.177) complementam dizendo que “somente através da aplicação racional de recursos financeiros é que os planos de treinamento serão, de fato, viabilizados.”

Não se deve esquecer de levar em consideração os custos das pessoas direta e indiretamente envolvidas, a depreciação dos equipamentos e instalações, as viagens, as hospedagens e refeições, o consumo de materiais, as despesas gerais diversas, tudo dividido proporcionalmente em função do tempo dedicado ao treinamento (GRACEFFI 2006).

4º) Escolha dos Procedimentos

De acordo com Carvalho e Nascimento (2004), nessa fase do planejamento, determinam-se quais métodos e técnicas de formação serão utilizados no projeto.

Existe uma diferença entre métodos e técnicas de formação. Carvalho e Nascimento (2004, p. 203) explicam:

“O método de treinamento pode ser localizado como um conjunto de etapas que vai da apresentação do assunto à avaliação da aprendizagem. Por outro lado, a técnica de capacitação é um procedimento didático empregado pelo instrutor, cuja finalidade é contribuir para a realização de parte da aprendizagem do treinando a que se propõe o método.”

Os mesmos autores complementam dizendo que método pode ser utilizado em vários tipos de treinamento, já a técnica deve estar sempre relacionada ao método que vai ser utilizado. Existem métodos para treinamento em grupo e métodos para treinamento individual.

Deve-se escolher a metodologia adequada para o conteúdo abordado. É essencial a determinação da técnica a utilizar para um melhor aproveitamento: é ela que auxilia o instrutor no aprendizado do treinando, ambas combinado sempre o ponto de vista custo *versus* benefício.

Existem diversas formas para categorizar os métodos e as técnicas utilizadas. Neste estudo, serão abordados três métodos de treinamento, sendo que cada um comporta uma variedade de técnicas diferentes:

a) Método de Treinamento em Grupo

Para Carvalho (1985 *apud* Carvalho e Nascimento 2004, p. 203), no processo de formação em grupo, a aprendizagem se dá em função de fatores extremamente importantes, tais como:

- os participantes do grupo necessitam obter todas as informações possíveis acerca do assunto a ser discutido;
- essas informações servirão de embasamento às opiniões individuais dos membros do grupo;
- com base nessas opiniões, surgem as propostas alternativas para a solução do problema apresentado;
- finalmente, o grupo busca um acordo entre a maioria de seus integrantes.

Com esses critérios expostos pelos autores, pode-se ter uma noção de como deve proceder o método em grupo. Esse método, para melhor êxito, deve ser utilizado de forma que o desempenho do grupo seja trabalhado paralelo à atuação singular dos membros. Carvalho e Nascimento confirmam (2004, p.203) quando dizem: “o método de treinamento grupal deve funcionar, para ter sucesso, sob forma sinérgica (...).”

É interessante que o instrutor tenha sempre em mãos dados que servirão de suporte para transmitir melhor suas mensagens, como, por exemplo: o que os participantes devem saber, funções, objetivos, dados individuais sobre o treinando, como uma ficha. Carvalho e Nascimento (2004, p.193) trazem um modelo, conforme figura abaixo:

UNIDADE DE TREINAMENTO	
DADOS INDIVIDUAIS SOBRE O TREINANDO:	
1. Nome completo do treinando:	_____
2. Cargo atual:	_____
3. Tempo de permanência no cargo atual:	_____
4. Cargo(s) anterior(es):	_____
5. Tempo de empresa:	_____
6. Idade:	_____
7. Estado civil:	_____
8. Nível de escolaridade:	
- 1º grau completo ()	
- 1º grau parcial ()	
- 2º grau completo ()	
- 2º grau parcial ()	
- 3º grau completo ()	Área: _____
- 3º grau parcial ()	Área: _____
- Pós-graduação ()	
9. Assiduidade / pontualidade	
Excelente ()	Boas ()
Regulares ()	Negativas ()
10. Motivos pelos quais está sendo treinado:	
Reciclagem ()	transferência ()
promoção ()	Outros motivos ()

Os autores citados acima também indicam a técnica de discussão para pequenos grupos, em média, de seis a oito participantes.

- Demonstração

Conforme Carvalho e Nascimento (2004 p. 205), “a demonstração é uma técnica que se aplica com maior frequência na aprendizagem de habilidades manuais, onde o movimento físico e o manuseio de objetos devem ser assimilados”

Gil (2007, p.136) complementa dizendo que, “para que se torne eficaz, o instrutor deverá primeiramente prever os recursos necessários, bem como a forma de dirigir a atenção dos treinandos.”

Como dizem os autores, a demonstração é um ensino onde o instrutor deverá explicar e realizar como se faz uma determinada tarefa, e após os treinandos assimilarem, deverão repetir a demonstração. O mais importante nessa técnica é que proporciona *feedback* no desempenho do participante.

- *Role- playing*

A técnica *role-playing* é também conhecida como dramatização. Gil (2007, p.136) explica que “consiste na representação de situações reais de forma simulada. Nela, os treinandos são solicitados a representar situações-problema que podem ser verificadas nas organizações (...)”

A técnica de dramatização ocasiona para o participante admitir a opinião e os sentimentos dos outros. Mas, para alcançar o resultado desejado, é necessário que se faça um bom planejamento.

Carvalho e Nascimento (2004, p. 206) dizem que “é uma técnica particularmente indicada para situações de formação envolvendo atividades que exigem contatos públicos – vendedores, professores, relações públicas etc”.

- *Brainstorming*

Carvalho e Nascimento (2004, p. 206) explicam claramente que:

Brainstorming significa, literalmente, “tempestade cerebral” ou “tempestade de ideias”. Também conhecido como “técnica criativa”, o “*brainstorming*” é uma técnica de treinamento de pequenos grupos (máximo dez participantes), cuja

finalidade central é produzir novas ideias para encaminhar sugestões visando solucionar questões e problemas ligados ao processo de formação profissional.

A técnica, como diz o autor, é bem criativa. O mesmo autor diz que pesquisas mostram que, durante a técnica, são produzidas cerca 150 a 200 novas ideias por hora, com a presença de apenas dez participantes.

O instrutor, nessa técnica, não pode dar nenhuma sugestão aplicada ao problema: ele deve apenas orientar a reunião; tem que ter auxílio de observadores para fazer anotações de ideias, listando somente aquelas que forem claras e objetivas.

Para Carvalho e Nascimento (2004, p. 207), os participantes do *brainstorming* devem levar em conta os seguintes pontos:

1. a imaginação livre é bem recebida, ainda que as ideias lhes pareçam absurdas;
2. trata-se de produzir o máximo de ideias num mínimo de tempo. Pede-se quantidade, mais do que qualidade;
3. a crítica e a autocritica de uma ideia estão rigorosamente proibidas;
4. é necessário ouvir as ideias dos outros, e, a partir dessas ideias, fazer associações, livremente: "(...) isto me faz pensar em..."

- Estudo de caso

Chiavenato e Nascimento (2009, p.87) enfatizam que o estudo de caso:

“Baseia-se no pressuposto de que a pessoa pode alcançar maior competência por meio do estudo e discussão de casos concretos que descreve um problema organizacional. Deve estudá-lo sozinho e sugerir o que lhe parecer ser a melhor solução.”

O estudo de caso baseia-se em situações que aconteceram ou que estão acontecendo no momento, descritas em papel, distribuídas para os participantes para responderem o que acharem que é certo. Depois, os resultados são debatidos com o grupo todo e o instrutor. Essa técnica traz aos treinandos uma vivência ao que de fato é real na empresa, o que é muito importante para a interação funcionário e organização.

Para Carvalho e Nascimento (2004, p. 208), a técnica do estudo de caso apresenta as seguintes finalidades:

- possibilitar a aplicação, pelo treinando, de princípios teóricos para solução de problemas práticos;
- proporcionar aos alunos e ao instrutor uma revisão do tema apresentado no treinamento;
- permitir a fixação e integração da aprendizagem;

- fazer com que os participantes adquiram autoconfiança.

b) Métodos para Treinamento Individual

De acordo com Carvalho e Nascimento (2004, p. 213), o método de treinamento individual, “também identificado como autoinstrução, o método de treinamento individual é um processo de ensino dirigido ao treinando, o qual, sob determinadas condições, controla sua própria capacidade de produzir resultados em respostas a problemas de ordem profissional, que lhe são encaminhados durante a aprendizagem.”

É um método de aprendizagem em que o aluno, utilizando material instrucional adequado, estuda sem participação direta de professor e em conformidade com seu próprio ritmo ou disponibilidade.

As técnicas para o método de treinamento individual utilizadas neste estudo são as seguintes:

- Treinamento no Próprio Serviço e Rodízio de Funções

Conforme Chiavenato (2009, p.84), o treinamento no próprio serviço:

“Não requer acomodações ou equipamentos especiais e constitui provavelmente a forma mais comum de transmitir os ensinamentos necessários aos funcionários. É muito utilizado em razão de sua praticabilidade, pois o funcionário aprende enquanto trabalha e não abandona o serviço”.

Essa técnica é mais utilizada nas empresas, principalmente nas de pequeno e médio porte, por elas dificilmente poderem investir em treinamento, por não conterem centros de formação.

Em relação ao rodízio de funções, Carvalho e Nascimento (2004, p. 213) dizem que “é a técnica de formação individual que leva o treinando a passar por diversos cargos, afins ou não ao seu, possibilitando-lhe a oportunidade de conhecer e exercer atividades diversas das que executa normalmente na empresa.”

Ter conhecimentos diversos é impar, no que se diz respeito à oportunidade de fazer carreira na empresa, não esquecendo que também ajuda na improvisação de falta de funcionário em cargos específicos, sem que necessite parar o setor por esse motivo: e o rodízio de função proporciona isso.

- Treinamento à Distância

Segundo Carvalho e Nascimento (2004, p.215), “o treinamento à distância é uma técnica baseada num programa de autodesenvolvimento, cuja principal finalidade é alcançar o treinamento onde quer que se encontre.”

Nos tempos de hoje, é bem mais prático utilizar essa técnica. Com a evolução da tecnologia da informação, ficou bem mais fácil o acesso à internet e à *intranet*, duas ferramentas essenciais para que se faça a escolha por esse meio de transmitir o método de treinamento individual, não esquecendo o baixo custo que esse meio proporciona.

Podem-se utilizar, também, sessões de vídeos através de CDs, DVDs, e videoconferências captados por computador ou dispositivos eletrônicos, como celular, *palmtop* ou TV interativa. Com auxílio fora do curso, através de recursos como *e-mail*, boletins, grupo de discussão, *chats*, etc. (CHIAVENATO, 2009).

c) Métodos Expositivos

De acordo com Carvalho e Nascimento (2004, p.216), “o método expositivo consiste na apresentação oral de um determinado assunto, com base numa exposição programada, destinando-se tanto ao treinamento individual como à formação em grupo”.

Esse meio é bastante utilizado pelas empresas, por permitir a transmissão de informação bastante organizada, e para um grande número de funcionários, com o mínimo prejuízo de tempo. O sucesso desse método depende unicamente do instrutor em conseguir deixar a exposição interessante retendo a total atenção do treinando, fazendo um planejamento antecipado, em que se possa programar o tempo e os assuntos a serem tratados.

O instrutor pode, em alguns momentos, descontraír a exposição, mas nunca fugir do assunto programado. Deve utilizar uma linguagem clara e um tom de voz adequado ao ambiente, para que todos possam entender o que está sendo repassado, tendo assim, total aproveitamento do estudo.

É bastante interessante que o instrutor utilize, no decorrer dos cursos, recursos audiovisuais variados, mas, nunca ao mesmo tempo, para não correr o risco de desviar a atenção do treinando.

Para colocar o método expositivo em prática, podem-se utilizar várias técnicas, mais serão abordadas apenas duas delas.

- Palestra e Conferência

Chiavenato (2009 p. 91) define que palestra e conferência “funcionam como elementos de novas ideias, conceitos e referências que ajudam as pessoas a acompanhar o que está acontecendo no mundo dos negócios”.

Como diz o autor, são técnicas bem atualizadas, que proporcionam à empresa transmitir o conteúdo proposto no planejamento do treinamento de forma inovadora, podendo ser utilizados diversos recursos audiovisuais e ter a participação, no projeto, de um número grande de pessoas. Aliado a essa técnica, é aconselhável que se complemente o processo com outros meios de desenvolvimento.

No entanto, Carvalho e Nascimento (2004, p. 219) explicam o que diferencia e o que assemelha as duas técnicas: “a conferência é uma técnica expositiva bem mais formal do que a palestra. Utilizada no treinamento em várias situações, a conferência tem suas aplicações idênticas à palestra.”

Assim como outras técnicas, a palestra e a conferência exigem que se faça um planejamento antecipado, contendo os tópicos a serem abordados durante a exposição e, se possível, aconselha-se que encaminhe um roteiro dos temas propostos antecipadamente aos participantes do treinamento.

5º) Cronograma de Treinamento

Para finalizar a programação do treinamento, deve-se criar um cronograma para seguir uma linha única do que deve ser feito, não deixando de lado nenhuma etapa importante.

Portanto, conforme Carvalho e Nascimento (2004, p.178), “esta é a última etapa do processo de planejamento. Consiste na elaboração do cronograma final contendo datas, épocas, locais, tipos de eventos, instrutores, coordenadores e outros dados da programação de treinamento.”

Realizar um cronograma é de extrema importância para qualquer atividade que se quer executar, pois proporciona uma melhor distribuição de tempo, datas, tarefas entre outros fatores. Possibilita a identificação do próximo passo a ser dado. O cronograma final é, na verdade, uma espécie de controlador de todo o processo de treinamento. Sem ele, como dito inicialmente, pode-se perder o controle da etapa na qual está o processo de treinamento.

2.5.3 Implementação e Execução do Treinamento

Ao chegar a essa etapa, o processo já está quase chegando ao fim. Esta refere-se à terceira fase, na qual vai ser implementado todo o planejamento feito ao treinamento. Há um certo cuidado a ser tomado nessa etapa, pois qualquer detalhe errado pode levar a uma falha que poderá, eventualmente, prejudicar algum dos momentos do processo.

É válido lembrar que, nessa etapa, deve-se ter um cuidado especial aos detalhes como, data, hora e o local em que o material estará disponível, para que não haja pendências, podendo, assim, perder algum passo essencial do processo, chegando a prejudicar o treinamento. Convém certificar-se, também, se os convites foram direcionados aos participantes marcando hora, data e local com antecedência, pedindo confirmação da presença de todos, para que não aconteçam atrasos ao processo, e não gerem mais gastos à empresa.

O treinamento possui uma correlação entre instrução e aprendizagem. Chiavenato (2009, p. 102) explica do que se trata: “instrução é o ensino organizado de certa tarefa ou atividade. Aprendizagem é a incorporação do que foi instruído ao comportamento do indivíduo.”

Portanto, a aprendizagem no treinamento é a assimilação do que lhe foi repassado, causando uma mudança no comportamento individual, proporcionando uma melhoria na produção e até mesmo na relação interpessoal na equipe de trabalho. E, conseqüentemente, foi o ensino correto do instrutor que levou ao bom resultado.

Em algumas empresas, o gerente é que é o responsável por qualquer tipo de treinamento; em outras, ele apenas delega essa função a uma determinada pessoa. Existem empresas que tiram o total poder do gerente sobre esse assunto. O que define o responsável é a política adotada na empresa.

Para pôr em prática esta terceira etapa, são necessárias duas peças essenciais neste projeto, que são o instrutor e o aprendiz.

Chiavenato (2004, p. 418) explica seus significados:

Os aprendizes são as pessoas situadas em qualquer nível hierárquico da empresa e que necessitam aprender ou melhorar seus conhecimentos sobre alguma atividade ou trabalho. Os instrutores são as pessoas situadas em qualquer nível hierárquico na empresa, experientes ou especializadas em determinada atividade ou trabalho e que transmitem seus conhecimentos aos aprendizes.

Portanto, o autor destaca que, na rotatividade de treinamentos, essas duas peças chaves, o instrutor e o aprendiz, podem se reverter. Isso vai depender da situação em que estará ocorrendo o treinamento. Sendo assim, os cargos de gerentes, chefes de setores, *trainees*, auxiliares poderão, a qualquer momento, assumir uma das situações.

Chiavenato (2009, p.104) criou um esquema onde facilita o entendimento sobre a execução do programa de treinamento.



Figura 06: Esquema de execução do programa de treinamento
Fonte: Chiavenato (2009, p. 104)

3.5.4 Avaliação de Treinamentos

Após o treinamento passar por todos os processos necessários, deve-se fazer uma avaliação para tirar as conclusões se realmente atingiu as metas propostas para ter alcance aos objetivos; ter noção se teve um resultado satisfatório, se aconteceu o que a organização realmente planejou, se as técnicas escolhidas foram utilizadas e se estavam apropriadas a atender aos treinandos; ter noção se o material operacional foi adequado. Confirmando o dito por Hamblin (*apud* Carvalho e Nascimento 2004, p. 223) “(...) qualquer tentativa no sentido de obter informações (realimentações) sobre os efeitos de um programa de treinamento, determinando seu valor à luz dessas informações.”

A avaliação objetiva mostrar o impacto gerado pelo treinamento, como os efeitos para os indivíduos e a organização. Trata-se de uma comparação entre os objetivos pretendidos e os resultados efetivamente alcançados. Para saber se aconteceu uma excelência no treinamento, devem-se utilizar modelos de avaliação que influenciam tanto no comportamento das pessoas como no resultado financeiro da organização. Para (Palmeira 2006, p. 41), o treinamento, segundo Donald Kirkpatrick, é avaliado em quatro níveis, conforme figura abaixo.

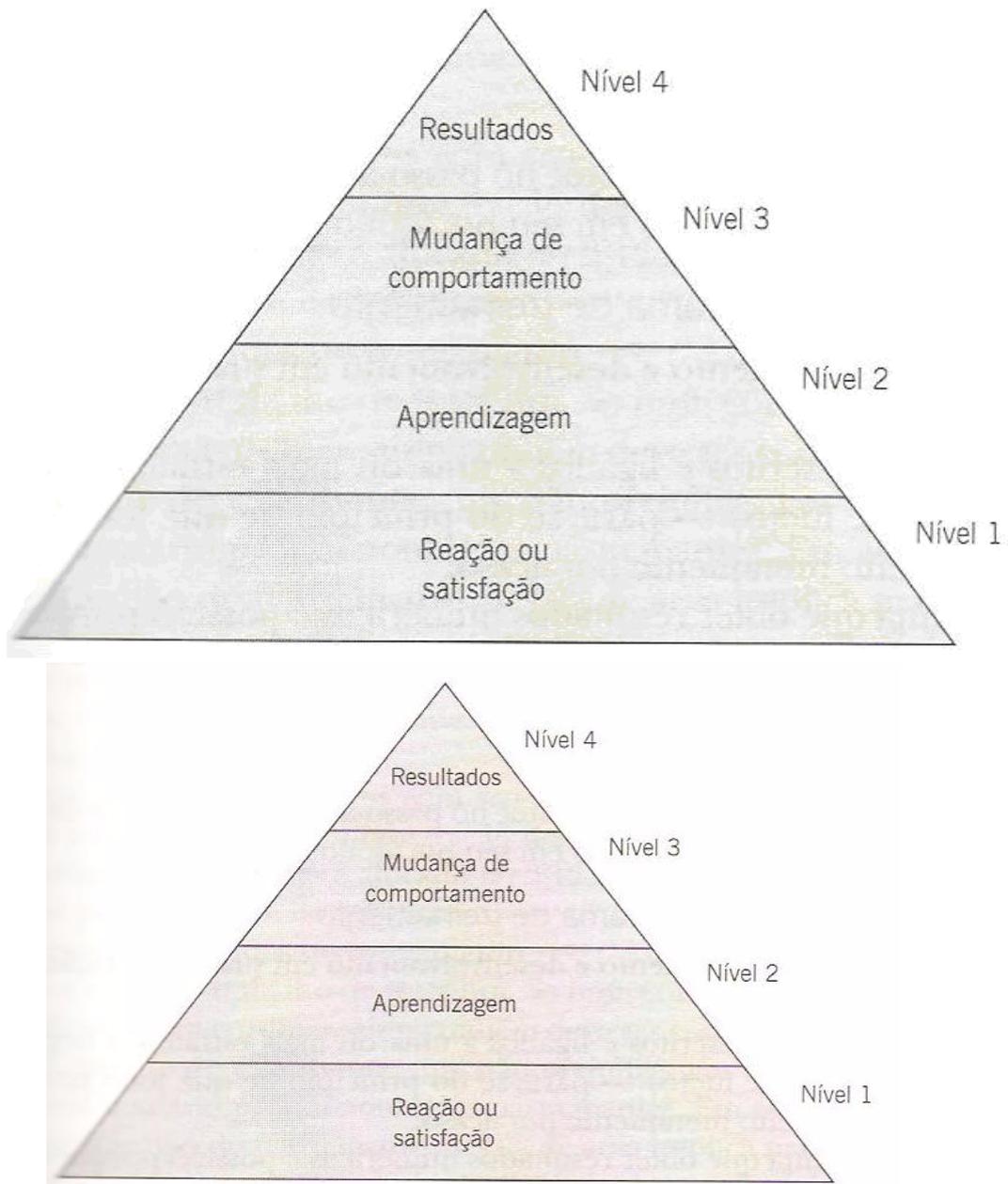


Figura 07: Modelo de avaliação de treinamento
Fonte: Palmeira (2006, 41)

a) Avaliação do Nível de Reação

Dentro do nível 1, cabe avaliar o contentamento dos treinandos quanto à programação, o auxílio, tanto ao desenvolvimento do curso como da sua aplicabilidade, da utilidade e dos resultados do treinamento. Avalia-se também a reação do participante sobre o conteúdo abordado, o método, a técnica utilizada e a atuação do instrutor.

Portanto, Boog e Boog (2006, p. 41 apud Palmeira) especificam que:

O objetivo é claramente avaliar o conteúdo, o programa, o material didático, o local, a carga horária e o instrutor do programa de treinamento, de maneira a melhorar sua realização no futuro e até mesmo eliminar programas que não satisfizerem seus participantes ou aqueles que pagaram a conta do treinamento.

Para pôr em prática essa avaliação, deve-se utilizar questionário, o qual pode ser aplicado ao término de cada conteúdo, para ter a certeza de que se está no caminho certo, ou somente no final, juntamente com todas as outras avaliações. O importante é não ficar sem aplicá-la, pois pesquisas mostram que a maioria das falhas do treinamento é por falta desta avaliação.

O modelo do questionário abaixo foi retirado do livro de Palmeiras (2006, p. 46)

Avaliação de reação	
Nome do treinamento	
Objetivos do treinamento	A ser preenchido pelo profissional responsável pelo treinamento.
Instrutor	
Nome do participante _____ Data: _____	
Prezado participante, Agradecemos antecipadamente sua atenção em preencher este formulário com a maior sinceridade possível (nenhuma ação contra você será tomada se um feedback negativo por informado). Esta avaliação é importante para melhorar o treinamento para colegas que no futuro venham a fazê-lo, assim como identificar áreas em que gostaria de desenvolver suas competências com outros treinamentos.	
Equipe de treinamento	
1. Numa escala de 5 a 1 (5: muito bom, 4: bom, 3: regular, 2: fraco, 1. muito fraco), atribua um grau a cada um dos aspectos do treinamento. Programa do curso _____ Conteúdo _____ Instrutor _____ (por favor, escrever o nome aqui, se houver mais de um) Material didático (brochuras, vídeo, slides) _____ Duração _____	

2. Se você atribuiu nota menor ou igual a 3 a algum dos aspectos acima, por favor explique por que e como poderia ser melhorado no futuro.

3. Você acha que os objetivos do treinamento foram alcançados? Por quê?

4. Qual assunto mais contribuiu para seu trabalho? Por quê?

5. Qual assunto você gostaria que fosse aprofundado?

(Utilize o verso para mais observações).

Obrigado!

Quadro 07: Modelo de formulário de avaliação de reação
Fonte: Palmeiras (2006, 46)

b) Avaliação do Nível de Aprendizagem

Gil (2007, p. 140) diz que “neste nível, avalia-se em que medida o participante, em decorrência do treinamento, aprendeu o que foi proposto”.

Então, para o entendimento do autor, na avaliação de aprendizagem ocorre a verificação do grau de assimilação dos conteúdos do treinamento. Esta não envolve apenas a aquisição de novos conhecimentos, mas também do aprimoramento de habilidades e desenvolvimento de atitudes (Carvalho e Nascimento, 2004).

Para avaliar esse nível, podem-se utilizar testes ou provas, onde, para avaliação de conhecimento, aplicam-se testes com questões abertas, de habilidades, provas práticas e, para avaliação de atitudes, técnicas de dramatização, autorrelatório, observação direta.

É interessante fazer uma avaliação deste tipo antes de se iniciar o treinamento e outra no término, para conseguir detectar a diferença do que foi aprendido durante o treinamento ao que já existia. Essa avaliação é principalmente para se definir o *feedback*.

c) Avaliação da Mudança de Comportamento

Essa avaliação proporciona saber como está o comportamento do funcionário no seu cargo, após o treinamento, identificando se houve alguma mudança. É bem complexo esse nível, podendo então ser aplicado somente depois de um certo período de tempo.

Palmeira (2006, p. 41) complementa dizendo:

É necessário observar o desempenho de cada participante após o treinamento, porque, há vezes em que ele aprendeu, mas não consegue atingir uma mudança de seu comportamento no trabalho por motivos extrínsecos – a falta de uma ferramenta no ambiente de trabalho – ou intrínsecos a cada participante – motivação (desejo de mudar).

Para essa avaliação, podem-se utilizar: entrevistas, questionários, amostragem de atividades (consiste no registro do comportamento do treinando no trabalho).

d) Avaliação dos Resultados

Existe um conjunto de métodos e técnicas a serem seguidas para se fazer essa avaliação, onde fazem uma comparação dos resultados do treinamento com os objetivos pretendidos pela organização como, por exemplo: redução da rotatividade, do absenteísmo, das queixas dos funcionários, dos custos, índices de acidentes, assim como o aumento da produtividade, através do aumento das habilidades, do conhecimentos e atitudes, verificando se ocorreram erros nos modelos aplicados para assim poder reformulá-los, para uma aplicação mais ágil, segura e econômica.

Gil (2007, p.142) confirma dizendo que “a avaliação em nível de resultados tem por objetivo verificar em que medida o treinamento provocou as mudanças pretendidas pela organização.”

Para Carvalho e Nascimento (2004, p. 223), “este tipo de avaliação deve ser feito pelo próprio treinando ao término do programa de formação a que foi submetido.”

O quadro a seguir traz um formulário proposto pelo mesmo autor:

TIPO DE PROGRAMA (assinale com um x): Curso () seminário () mesa-redonda () painel () Outros tipos: _____ DATA DE ELABORAÇÃO DESTA AVALIAÇÃO: _____
1. Qual foi, em geral, o grau de interesse deste programa para você? Muito grande () grande () médio () pequeno () sem nenhum interesse () 2. Durante a realização do programa, seu interesse: Aumentou () permaneceu o mesmo () diminuiu () 3. As condições ambientais (sala de aula, salas para trabalhos em grupos, áreas de lazer, etc.) foram: Adequadas () inadequadas () 3.1 Caso tenha respondido inadequadas, indique as razões: _____ 4. A organização do programa foi: Boa () regular () deficiente () 4.1 Caso tenha respondido regular ou deficiente, o que sugere para melhorar a organização do programa?

5. Você considera este programa bem equilibrado entre palestras e métodos de participação ativa (exercícios, trabalhos em grupos, contribuição pessoal, discussão, etc.)? Sim () não () 6. O programa foi: Bastante intensivo () regularmente intensivo () pouco intensivo () 7. A composição do programa foi: Bem distribuída () regularmente distribuída () mal distribuída () 7.1 Se você respondeu regularmente distribuída ou mal distribuída, o que sugere para melhorar a composição do programa? _____ 8. Tendo em vista os objetivos propostos pelo programa, dando uma escala de 0 a 100, em que porcentagem tais metas foram atingidas?

9. Você considera que alguns assuntos foram tratados de forma superficial?
 Não () sim () Quais: _____

10. Você gostaria que fossem abordados outros temas?
 Não () sim () Quais: _____

11. Este programa proporcionou-lhe novas idéias e instrumentos úteis para suas atividades profissionais?
 Não () sim ()

12. Qual é sua opinião sobre a duração do programa?
 Duração normal () poderia ser dado mais tempo ()
 Neste último caso, quanto tempo? _____

13. De que partes do programa gostou menos? _____

14. Quais as partes que aproveitou mais? _____

15. Que outras sugestões você daria para melhorar a apresentação e desenvolvimento deste programa? _____

_____ Assinatura opcional.

Quadro 08: Modelo de formulário de avaliação de resultados de treinamento
 Fonte: Carvalho e Nascimento (2004, p 224)

Dentro do nível 4, devem-se avaliar também os custos do treinamento. Geralmente, as organizações preocupam-se somente com os resultados do sistema, esquecendo de analisar as questões financeiras envolvidas pelo treinamento, como custo *versus* benefícios.

Todo treinamento gera custo. Então, é muito importante avaliar se esse custo está proporcional ou excessivo ao resultado obtido. Para fazer essa quantificação dos custos, Carvalho e Nascimento (2004, p.227) sugerem ser utilizada a planilha auxiliar apresentada a seguir:

1. Objetivo do treinamento em termos quantitativos da mudança desejada				
ALTERNATIVAS				
2. Custos	A	B	C	D
a) salário de treinandos x x				

Nº Horas Salário hora				
b) Salário de instrutores x x				
Nº de horas Salário hora				
c) Supervisão geral x x				
Nº Horas Salário hora				
d) Material direto				
Livros impressos				
Auxílios visuais				
Propaganda				

Viagens				
Comunicações				
Instrutores contratados				
e) Outros				
Consultores				
Total				

Quadro 09: Modelo de ficha de análise de custo de treinamento
Fonte: Carvalho e Nascimento (2004, p. 227)

Nessa fase, também é viável que se faça uma análise do retorno do investimento em treinamento mencionado acima, que é o de custo *versus* benefício. Para algumas empresas, é de extrema importância, pois o valor utilizado de seu faturamento para aperfeiçoamento dos seus funcionários chega a ser altíssimo, e com tanto investimento é necessário ter um retorno definido. Mas não importa somente para as empresas que investem bastante: as que tem custo razoável também devem fazer essa avaliação.

Palmeira (2006, p.42) sugere que, para esse cálculo, utilize-se o conceito de ROI, *retur on investment* (retorno do investimento) financeiro:

$$\text{ROI} = \frac{\text{Benefício líquido (benefício - custos)}}{\text{Custos}} \times 100$$

4.6 Treinamento e Desenvolvimento como uma ferramenta estratégica para organização

Chiavenato e Sapiro (2003, p.38) entende de estratégia como sendo “o comportamento global da organização em relação ao ambiente que a circunda. A estratégia é quase sempre uma resposta organizacional às demandas ambientais. Quase sempre os motivos da estratégia estão fora da organização, isto é, no ambiente”.

Aliar o treinamento como ferramenta estratégica é um desafio que pode levar a empresa ao mercado competitivo e ao sucesso, porque a partir do momento que ela procura aperfeiçoar, seus colaboradores, que ocupam cargos de líderes e os operacionais, tanto para função quanto para processo, como também em seus produtos, está preparando seu ambiente interno ao impacto que traz a competitividade.

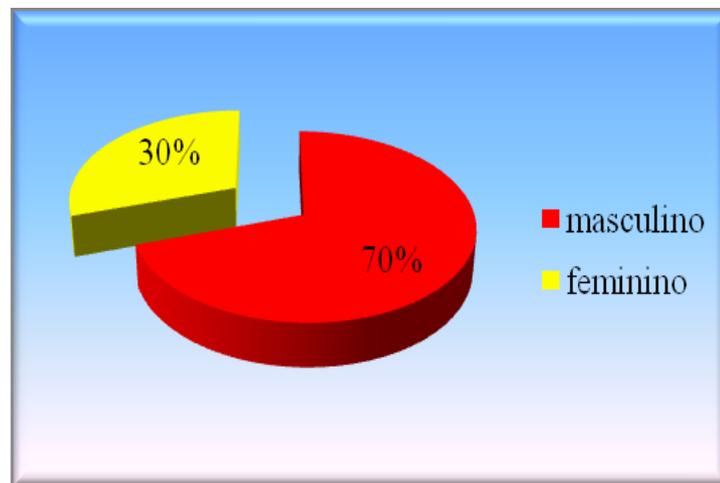
Para Ansoff (1990, p.96), essa estratégia de treinar seus colaboradores para função e processo está relacionada: “as regras segundo as quais a empresa conduz suas atividades no dia-a-dia chamadas de políticas operacionais”.
E as “regras para o estabelecimento de relações internas e processos dentro da organização: frequentemente, isto é chamando de estratégia administrativa”.

Quanto à “regras para o desenvolvimento da relação da empresa com seu ambiente externo: quais produtos e tecnologias a empresa irá desenvolver, onde e para quem os produtos serão vendidos, e como a empresa obterá vantagens sobre seus concorrentes. Este conjunto de regras é chamado de estratégia de negócio”.

Esta ferramenta como estratégia auxilia as possibilidades da organização atingir as metas geradas para alcançar os objetivos da empresa, isso ocorre através das inovações, e dos novos conhecimentos, habilidades e atitudes aprendidas com o treinamento.

5 RESULTADOS E DISCUSSÃO

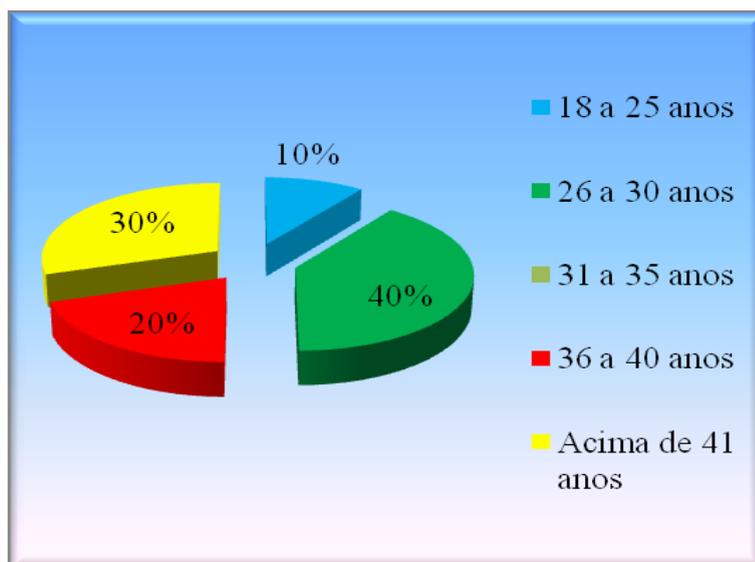
Gráfico 01 – Distribuição percentual do gênero dos colaboradores da Instituição. Pedreiras - MA, 2012



Fonte: Pesquisa direta

O gráfico 01 mostra que 70% dos entrevistados são do gênero feminino, e apenas 30% são do gênero masculino. Isso demonstra que, na empresa pesquisada, as mulheres estão presentes em número maior que os homens, o que caracteriza uma evolução da classe feminina.

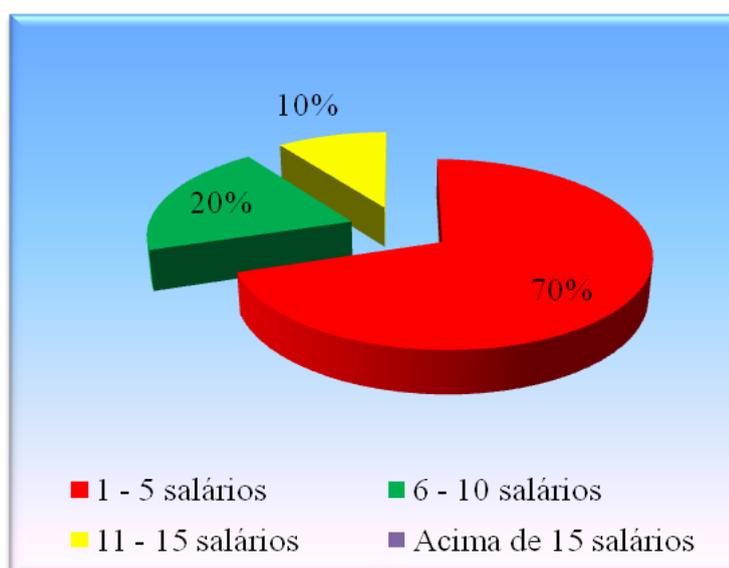
Gráfico 02 – Distribuição percentual da faixa etária dos colaboradores da Instituição. Pedreiras - MA, 2012



Fonte: Pesquisa Direta

O gráfico 02 mostra a distribuição da faixa etária dos entrevistados, que acontece da seguinte forma: apenas 10% estão entre 18 a 25 anos; 40% entre 26 a 30 anos; nenhum entrevistado se encaixa entre 31 a 35 anos; 20% possuem 36 a 40 anos e, por fim, 30% estão com a idade acima de 41 anos. Portanto, diante dos dados, todos os colaboradores que participaram da pesquisa possuem maior idade, e a maioria deles está na faixa etária de 26 a 30 anos.

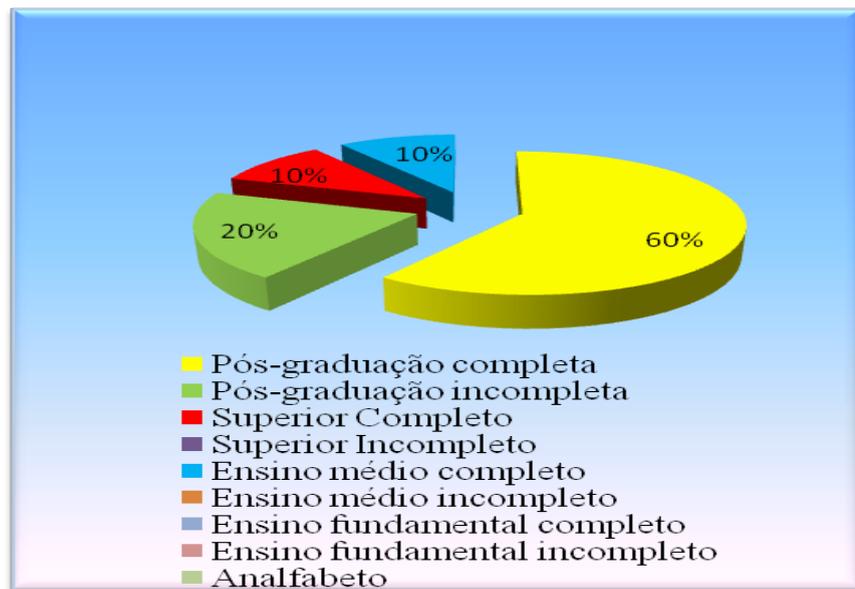
Gráfico 03 – Distribuição percentual da renda familiar dos colaboradores da Instituição. Pedreiras – MA, 2012.



Fonte: Pesquisa direta

Observa-se nestes dados relacionados com a renda familiar dos entrevistados que 70% deles, totalizando a maioria, possuem renda familiar entre 1 a 5 salários, 20 % estão entre 6 a 10 salários, e apenas 10% ,de 11 a 15 salários.

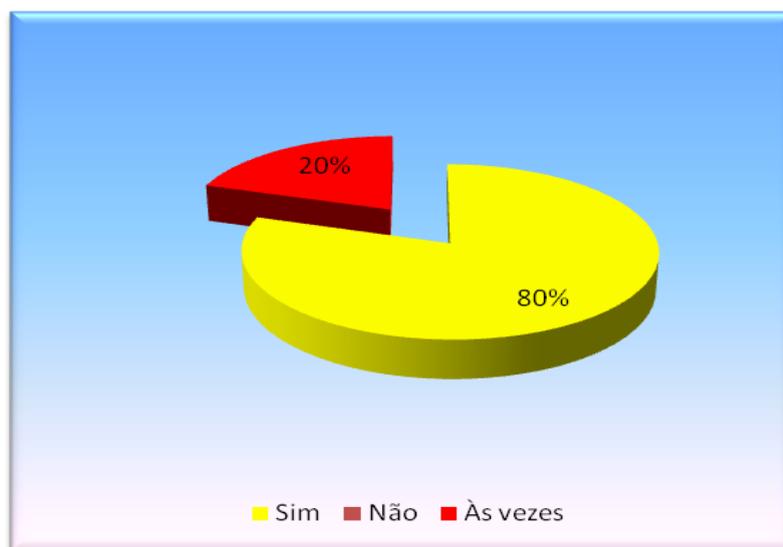
Gráfico 04 – Distribuição percentual do nível de escolaridade dos colaboradores da Instituição. Pedreiras – MA, 2012.



Fonte: Pesquisa direta

O gráfico relacionado à escolaridade dos entrevistados nos mostra que 60% possuem pós-graduação completa; 20%, pós-graduação incompleta; 10%, superior completo; e outros 10%, ensino médio completo. Por se tratar de uma empresa educacional que trabalha com ensino superior, o resultado obtido pela pesquisa mostra a realidade em relação ao grau de escolaridade dos entrevistados, pois, esse segmento necessita de pessoas altamente qualificadas.

Gráfico 05 – Distribuição percentual da adoção de práticas de treinamento de pessoal no setor administrativo da Instituição. Pedreiras – MA, 2012.



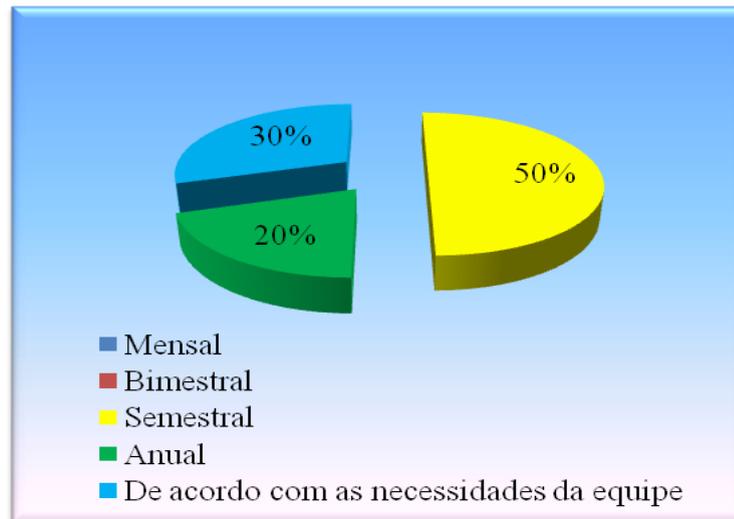
Fonte: Pesquisa direta

Em relação à adoção de práticas de treinamento nos setores da empresa, 20% dos colaboradores entrevistados responderam que a empresa, às vezes, executa práticas específicas de treinamento. Para esses, a função só é adotada pela empresa quando há uma dificuldade ou quando há uma atualização ou mudança de atividades no setor de trabalho.

É certo dizer que treinar é preciso, mas algumas empresas ainda encontram dificuldades ou acham desnecessário colocar seus colaboradores para se aperfeiçoarem, seja por pouco entendimento do assunto, seja por achar desnecessário esse investimento.

Para a empresa pesquisada, observa-se uma preocupação, pois a maior parte respondeu que há uma regularidade dessa atividade e, de acordo com Carvalho e Nascimento (2004, p. 154) “o treinamento apresenta-se como um instrumento administrativo de importância vital para o aumento da produtividade do trabalho, ao mesmo tempo que um fator de autossatisfação do treinando, constituindo-se num agente motivador comprovado”.

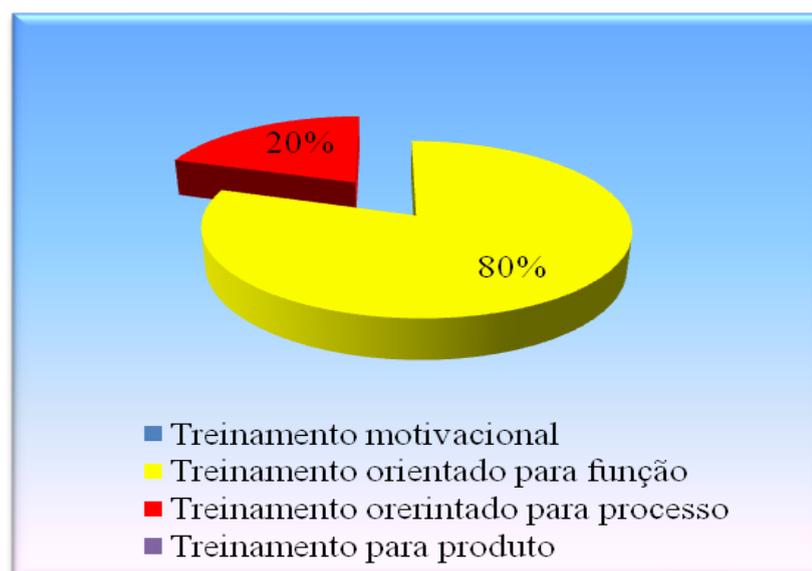
Gráfico 06 – Distribuição porcentual da periodicidade dos treinamentos realizados pela Instituição, segundo os seus colaboradores. Pedreiras – MA, 2012



Fonte: pesquisa direta

Quanto à periodicidade do treinamento na empresa pesquisada, 50% dos participantes da entrevista responderam que acontece semestralmente; 30% responderam que ocorre de acordo com as necessidades; e 20%, que acontecem anualmente. Não existe ao certo uma regra de quando o treinamento deve acontecer. Essa periodicidade depende muito da política que a empresa adota sobre o treinamento e do segmento em que ela atua. Nesse caso, de acordo com a maioria dos colaboradores entrevistados no setor administrativo da empresa, o treinamento acontece para eles, geralmente a cada semestre.

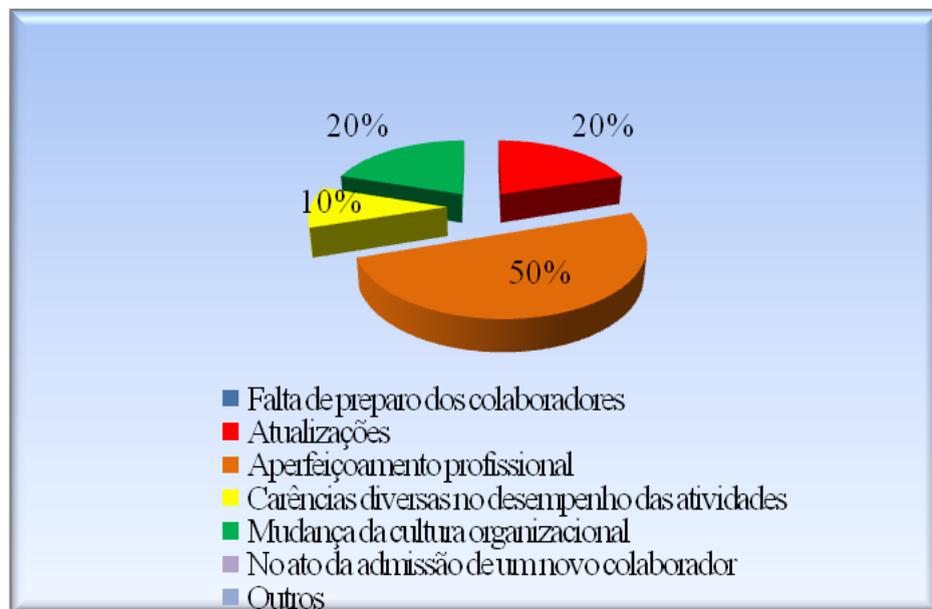
Gráfico 07 – Distribuição percentual dos tipos de treinamento adotados pela Instituição conforme opinião dos colaboradores. Pedreiras – MA, 2012.



Fonte: Pesquisa direta

Este gráfico refere-se aos tipos de treinamento que a empresa mais trabalha no setor administrativo. Do total de participantes da pesquisa, 80% indicaram que a empresa trabalha com o treinamento voltado para a função, e 20% indicaram o treinamento voltado para o processo. Nesse caso, observa-se que a empresa tem uma preocupação em fazer com que os colaboradores do setor entendam como funciona a rotina do dia-a-dia, e quais os meios para conseguir realizar as tarefas com excelência. De acordo com os entrevistados, essa é a prioridade da empresa.

Gráfico 08 – Distribuição percentual dos motivos para realização de treinamento na Instituição, segundo os colaboradores. Pedreiras – MA, 2012



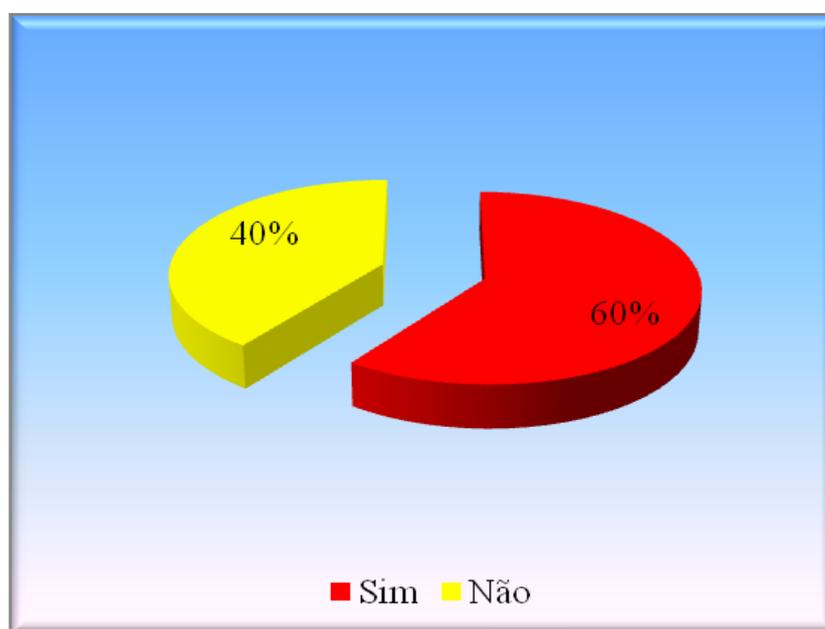
Fonte: pesquisa direta

Pode-se, assim, interpretar este gráfico quanto aos motivos apontados na busca do treinamento pela organização: 50% dos funcionários responderam que é para aperfeiçoar profissionalmente seus colaboradores; 20%, para atualizações; 20%, que é por causa da mudança cultural organizacional; e os restantes 10%, carências diversas no desempenho das atividades. Analisando esses resultados, observa-se que a empresa realmente busca capacitar seus colaboradores para sua função e para o processo de realizá-la, seja em alguma mudança que ocorra, uma inovação, ou até mesmo uma atualização.

Para se saber quando é necessário um treinamento, estudiosos como Chiavenato explicam que basta fazer um diagnóstico das necessidades, pois como dito anteriormente no

contexto da fundamentação, uma necessidade de treinamento “é uma área de informação ou de habilidades que um indivíduo ou grupo precisa desenvolver para melhorar ou aumentar a sua eficiência, eficácia e produtividade no trabalho” (CHIAVENATO, 2004, p. 344).

Gráfico 09 – Distribuição percentual de acordo com os entrevistados da Instituição, se para atuar no setor em que trabalham participaram/receberam algum treinamento. Pedreiras – MA, 2012.



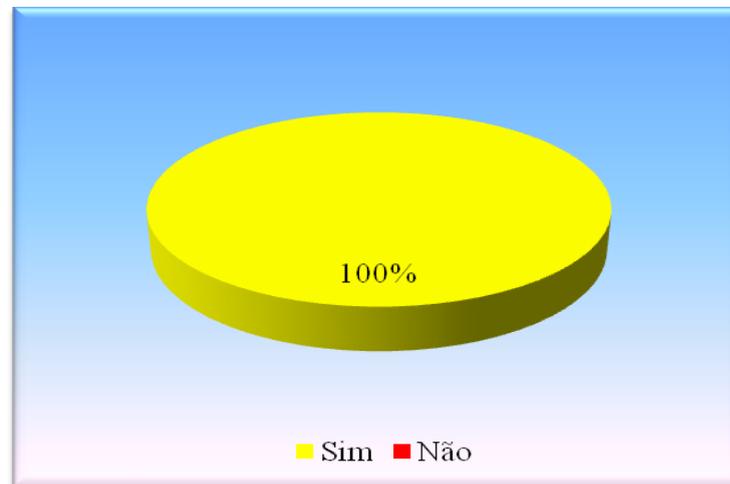
Fonte: pesquisa direta

Os resultados obtidos por esta questão foram os seguintes: 60% responderam que sim, receberam treinamento, e 40% responderam que não receberam treinamento. Na contratação de um novo funcionário, o resultado mostra que a empresa, em alguns casos de contratação, procura fornecer treinamento para os mesmos.

Toda empresa precisa treinar seus recém-contratados, independentemente da qualidade do processo de recrutamento e seleção, pois eles ainda não estão familiarizados com a cultura da empresa e, com isso, eles podem criar problemas em relação a como a empresa trabalha. Por isso, a organização deve ajudá-los a se adaptar, seja em qualquer setor que em irão atuar.

De acordo com Weiss (apud BOOG e BOOG, 2006), “adaptar o funcionário facilita o processo de socialização ao novo cenário no qual ele inicia suas atividades profissionais. Por isso, sua grande importância, porque ele aborda todas as informações importantes referentes à organização”.

Gráfico 10 – Distribuição percentual da existência de programação específica para a execução de treinamento para os colaboradores recém-contratados na Instituição. Pedreiras – MA, 2012.



Fonte: pesquisa direta

Ao perguntar se houve uma programação específica no treinamento que receberam ao serem contratados pela empresa, 100% dos entrevistados responderam que há uma programação específica de treinamento. Fato importante para empresa, pois antes de se colocar em prática o treinamento, deve-se fazer todo um planejamento específico, pois aumenta a viabilidade de ter todos os objetivos atingidos.

Carvalho e Nascimento (2004, p.173) dizem que “o planejamento evita a improvisação administrativa, a qual leva ao acaso e à incerteza. Assim, o planejamento é uma projeção de intenções com base em fatos passados e presentes.”

Gráfico 11 – Distribuição percentual de acordo com os entrevistados da Instituição que receberam treinamento no ato da contratação sobre em qual momento essa programação foi discutida com eles. Pedreiras – MA, 2012

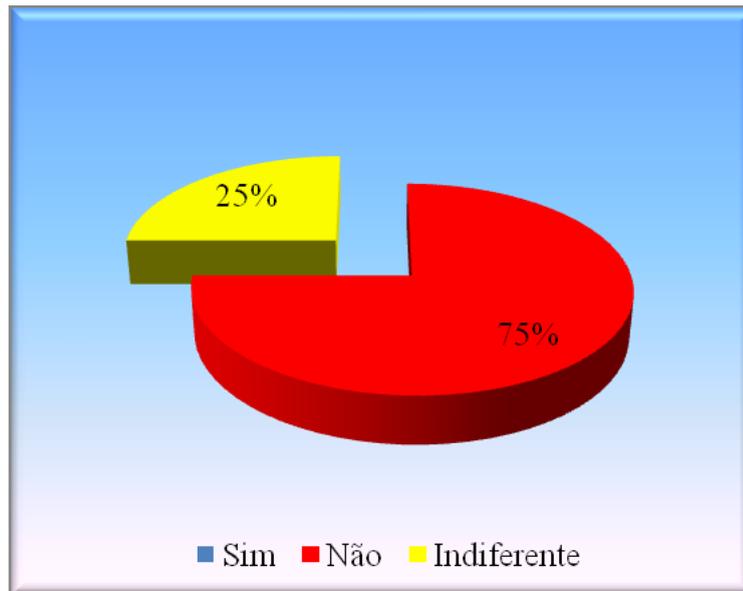


Fonte: pesquisa direta

O gráfico mostra o resultado direcionado aos colaboradores que receberam treinamento no ato da contratação, sobre em que momento a programação do treinamento foi discutida com eles. 67% responderam que foi abordado quando se detectou a necessidade do treinamento; 17%, não foi abordado; e 16%, na apresentação do treinamento.

A necessidade de discutir com o colaborador sobre o programa de treinamento é de grande importância, pois a empresa, trabalhando dessa forma, consegue demonstrar que dá valor às opiniões dos seus colaboradores. Assim, consegue motivar a sua participação no treinamento. O resultado da pesquisa mostra que a instituição pesquisada busca em algumas situações informar o seu colaborador do que está se passando na organização.

Gráfico 12 – Distribuição percentual de acordo com os entrevistados da Instituição, que não receberam treinamento no ato da contratação, se a falta de treinamento específico dificultou o desempenho de suas atividades. Pedreiras – MA, 2012.

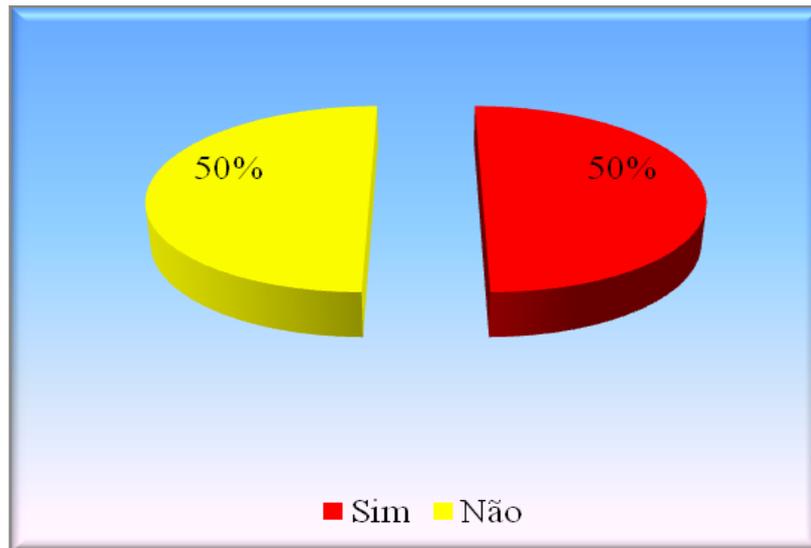


Fonte: pesquisa direta

O gráfico traz os dados do resultado da pergunta feita junto aos que responderam não, quando perguntado se participaram de treinamento ao serem contratados e se a ausência do treinamento dificultou o desempenho de suas atividades. 75% dos entrevistados responderam que não; 25% responderam indiferente. O resultado mostra que, mesmo não havendo treinamento, os colaboradores que participaram da pesquisa conseguiram, assim mesmo, desempenhar suas funções, por terem conhecimento prévio (experiência) da função, ou por ser uma atividade que não tenha ou não exija um alto grau de especialização.

77

Gráfico 13 – Distribuição percentual de acordo com os entrevistados da Instituição, se a empresa adota alguma política específica para incentivar o funcionário a participar de treinamento. Pedreiras – MA, 2012.



Fonte: pesquisa direta

Analisando o gráfico referente à pergunta se a empresa incentiva seus funcionários a participar de aperfeiçoamento, 50% dos entrevistados responderam que sim; os outros 50% responderam que não. Esse resultado detecta que a empresa só incentiva alguns colaboradores. A empresa deve sempre incentivar todos os seus colaboradores a buscarem aperfeiçoamento profissional, para assim poderem desempenhar suas funções de forma eficaz.

Existem diversas maneiras que a organização pode utilizar como forma de incentivo, tais como: inserindo o funcionário nas decisões da empresa; fixando as metas traçadas pela organização; buscando novos conhecimentos e novas habilidades; promovendo carreira dentro da empresa; motivando os colaboradores a conseguirem essas metas. Vale ressaltar que não é só nas questões financeiras que a empresa consegue incentivar os seus colaboradores.

Para uma confirmação, Gil (2007, p.135) explica que:

A motivação é um elemento poderoso na aprendizagem. Aprende mais quem está motivado. Todavia, cabe lembrar que a motivação é de natureza endógena. Logo, um treinamento só será motivador quando representar uma resposta às necessidades do treinando. Ele só estará realmente motivado ao perceber que o conteúdo ministrado poderá lhe ser útil.

Gráfico 14 – Distribuição percentual de acordo com os entrevistados da Instituição, se estes consideram que o treinamento que recebem atende as suas necessidades. Pedreiras – MA, 2012.



Fonte: pesquisa direta

O gráfico mostra que 100% dos entrevistados responderam que o treinamento recebido atende às suas necessidades. O objetivo final de todo treinamento é um resultado adequado ao que se procura resolver. Se nessa instituição todos os entrevistados que receberam treinamento conseguiram ter suas necessidades atingidas, significa que todo o planejamento feito para ela foi correto, que as metas traçadas conseguiram atingir os objetivos propostos, fator ímpar para a organização.

Foi perguntado aos colaboradores que aspectos foram incorporados a eles através dos treinamentos realizados pela instituição. Relata-se na literatura uma série de benefícios advindos com a prática do treinamento empresarial. Chiavenato (2009, p.44) ressalta as principais vantagens obtidas por uma capacitação empresarial:

- preparar as pessoas para execução imediata das tarefas peculiares por meio da transmissão de informação e desenvolvimento de habilidades;
- proporcionar oportunidades para o contínuo desenvolvimento pessoal, não apenas em seus cargos atuais, mas também para outras funções para as quais a pessoa pode ser considerada;
- mudar as atitudes das pessoas no sentido de criar um clima mais satisfatório entre elas, aumentar a sua motivação e torná-las mais receptivas às técnicas de supervisão e gerência.

Para confirmação dos benefícios proporcionados pelo treinamento, pode-se visualizar através das observações dos colaboradores transcritas abaixo:

- A ideia de que, para trabalhar bem, precisamos nos aperfeiçoar.
- Maior conhecimento de minha função, maior preparação para atender ao meu público alvo.

- Ampliação de minha produtividade.
- Informações técnicas.
- As novas ferramentas do programa que usamos no setor.
- Melhor desenvolvimento nos procedimentos do dia-a-dia.
- As mudanças das normas da Faculdade.
- A utilização adequada das ferramentas para produção dos serviços.
- Facilidades no processo do dia-a-dia.

Dos entrevistados que responderam sim à questão anterior, apenas dois não responderam por motivo desconhecido pelos pesquisadores.

Analisando os resultados obtidos com esses relatos, observa-se que a empresa aplicou o treinamento, independentemente de qual tipo, ou quando aplicado, de forma a ter resultados satisfatórios, tanto para a instituição, quanto para o colaborador que participou. Este é um dos propósitos do treinamento: atender trazendo resultados satisfatórios aos dois lados trabalhados.

Questão 12 - A função do treinamento pode ser considerada uma ferramenta eficaz para uma organização alcançar suas metas? Por quê?

Por se tratar de uma questão aberta, o resultado será apresentado de maneira descritiva, sendo as seguintes respostas:

- Sim. Para um maior desempenho das atividades.
- Sim. O preparo dos profissionais é eficaz para o seu desempenho.
- Sim. Pois permite a permanente atualização e aperfeiçoamento do profissional em todos os setores de interesse do servidor e da empresa.
- Sim. Porque precisamos nos capacitar constantemente.
- Sim. São essenciais para o desenvolvimento eficaz dos serviços prestados.
- Sim. Para capacitar os profissionais proporcionando uma melhor qualidade no trabalho.
- Sim. Pois através do treinamento, a empresa pode qualificar seus funcionários de tal forma a alcançar os objetivos gerais da mesma.
- Sim. Porque há um planejamento das ações a serem desenvolvidas na empresa.
- Sim. Através dos treinamentos é que podemos aperfeiçoar nossas atividades para alcançar metas.
- Sim. Porque está qualificando seus colaboradores para que possam alcançar seus objetivos com mais firmeza, tendo assim uma empresa com mão-de-obra ou melhor colaborador com capacidades intelectuais para resolver situações diversas.

Através dessas respostas, pode-se afirmar que os colaboradores da empresa pesquisada conhecem a importância do treinamento para o desenvolvimento de tarefas e para o alcance das metas, tanto para o próprio colaborador, quanto para a empresa.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A realização deste estudo proporcionou aprofundar conhecimentos sobre a função do treinamento para o desenvolvimento, bem como analisar a sua prática no âmbito organizacional.

O sucesso de um plano de treinamento depende das condições físicas, emocionais, psíquicas, intelectuais das pessoas que se submeterão ao mesmo, além da capacidade de transmissão das mensagens do executor do trabalho, ou seja, o treinador deve estar altamente qualificado.

Ressalta-se, também, que somente encontrar e preparar as pessoas capacitadas para treinar e realizar a tarefa em questão não é suficiente. Deve haver um controle rígido em todas as etapas do processo, desde a escolha das pessoas que serão treinadas, bem como o levantamento das necessidades, elaboração do planejamento, correta execução do que foi planejado e uma posterior avaliação dos resultados para verificar sua eficácia.

O objetivo deste estudo foi de analisar as práticas adotadas no setor administrativo da empresa pesquisada, na qual se pode observar que há uma adoção de políticas de treinamentos que buscam atender às necessidades da empresa quanto à capacitação funcional dos seus colaboradores, objetivando evitar desperdício de tempo e mão-de-obra.

Durante a execução da pesquisa, verificou-se que a empresa adota a função do treinamento como uma ferramenta estratégica, buscando colocar dentro do seu quadro funcional pessoas qualificadas e altamente motivadas, pelo fato de o mercado estar em crescimento e expansão, precisando atender às necessidades do seu público alvo.

APÊNDICE B: Formulário de instruções para responder o questionário

UNIVERSIDADE ESTÁCIO DE SÁ

CURSO: PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA

GRADUANDOS: Kariângela de Sousa Silva, Maciane Rodrigues Miguel e Samylle Charlene Medeiros de Lima

ORIENTADORA:

PESQUISA “TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL: estudo de caso de uma Faculdade Particular do município de Pedreiras – MA	QUESTIONÁRIO Nº. _____
--	--------------------------------------

Prezado (a) Profissional.

Você faz parte do universo de Profissionais da empresa _____, que ora pesquisamos, com o objetivo de analisarmos o treinamento e desenvolvimento organizacional. Salientamos aqui, o quão importante é a sua colaboração para alcançarmos êxito nesta pesquisa. Todos os questionários são estritamente confidenciais. A identificação numérica servirá apenas para fins de controle e organização. **Em nenhuma circunstância e sob qualquer pretexto será feita menção à identidade dos pesquisados**. Pedimos seguir as instruções abaixo, e aproveitamos para agradecer a sua participação e, lembrar a importância de devolver este questionário devidamente preenchido.

MUITO GRATAS!

I N S T R U Ç Õ E S

1. Responda preenchendo os campos ou marcando com um X, conforme solicitado.
2. Caso o espaço não seja suficiente para responder ou fazer comentários adicionais, utilize o verso da folha, indicando o número do respectivo item.
3. Em caso de dúvida sobre qualquer questão, pode nos perguntar, mas não deixe respostas em branco, pelo não entendimento.
4. Solicitamos a devolução do questionário após o seu preenchimento.

UNIVERSIDADE ESTÁCIO DE SÁ

CURSO: PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA

GRADUANDOS: kariangela de Sousa Silva, Maciane Rodrigues Miguel e Samylle Charlene Medeiros de Lima

ORIENTADORA:

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Eu, _____, consinto na minha participação na pesquisa **“TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL: estudo de caso de uma Faculdade Particular do município de Pedreiras – MA”** desenvolvida pelos alunos do Curso de Pós- Graduação em Administração Estratégica da Universidade Estágio de Sá, Kariangela de Sousa Silva, Maciane Rodrigues Miguel e Samylle Charlene Medeiros de Lima sob orientação da **(falta nome da orientadora)**.
Fui informado (a) do seu objetivo, que sou livre para participar ou não da pesquisa e que os dados serão de uso exclusivo do estudo, sendo mantido o anonimato dos participantes.

Pedreiras (MA), ____/____/____

Ciente,

Assinatura

Contatos:

Samylle Charlene Medeiros de Lima – Telefones: (99) 3642- 0154

Kariangela de Sousa Silva – Telefones (99) 81463664

Maciane Rodrigues Miguel – Telefones (99) 81529974

UNIVERSIDADE ESTÁCIO DE SÁ

CURSO: PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA

**GRADUANDOS: kariangela de Sousa Silva, Maciane Rodrigues Miguel e Samyلة
Charlene Medeiros de Lima**

ORIENTADORA:

Questionário de pesquisa aplicada aos colaboradores do setor administrativo de uma Instituição de Ensino Superior que servirá de subsídios para a produção textual de monografia com o tema “**TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL: estudo de caso de uma Faculdade Particular do município de Pedreiras – MA**”

01 – Gênero
 Feminino
 Masculino

02 - Faixa etária
 18 a 25 anos
 26 a 30 anos
 31 a 35 anos
 36 a 40 anos
 Acima de 40 anos

03 -Renda familiar
 1 – 5 salários
 6 – 10salários
 11-15salários
 acima de 15 salários

04 – Escolaridade
 Pós-graduação completa
 Pós-graduação incompleta
 Superior completo
 Ensino médio completo
 Ensino médio incompleto
 Ensino fundamental completo
 Ensino fundamental incompleto
 Analfabeto

05 – A empresa que você trabalha adota prática de treinamento de pessoal em seus setores?
 Sim
 Não
 Às vezes

06 – Em caso positivo, qual a periodicidade?
 Mensal
 Bimestral
 Semestral
 Anual
 De acordo com as necessidades da equipe

07- Qual(is) tipo(s) de treinamento(s) adotado(s) por sua empresa?
 Treinamento motivacional
 Treinamento orientado para função
 Treinamento orientado para processo
 Treinamento para produto
 Outros _____

08 – Quais os motivos apontados pela organização, para ser realizado treinamento?
 Falta de preparo dos colaboradores
 Atualizações
 Aperfeiçoamento profissional

Carências diversas no desempenho das atividades
 Mudança da cultura organizacional
 No ato da admissão de um novo colaborador
 Outros _____

09- Para atuar no setor que você trabalha você participou/recebeu algum treinamento?
 Sim
 Não

9.1 – Se SIM, houve uma programação específica para o seu treinamento?
 Sim
 Não

9.1.1 Em caso positivo, em que momento essa programação foi discutida com você?
 Ao ser detectado a necessidade do treinamento
 Durante o planejamento do treinamento
 Na apresentação do treinamento
 Não foi abordado

9.2 – Se você respondeu NÃO à pergunta 9, a falta de treinamento específico dificultou o desempenho de suas atividades?
 Sim
 Não
 Indiferente

10 – A empresa adota alguma política específica para incentivar o funcionário a participar de treinamentos?
 Sim
 Não

11 – Você considera que o treinamento que você recebe atende as suas necessidades?
 Sim
 Não
 Indiferente

11.1 – Se SIM, quais idéias e instrumentos úteis lhe proporcionou para suas atividades profissionais?

12 – A função treinamento pode ser considerada uma ferramenta eficaz para uma organização alcançar suas metas?Por quê?

REFERÊNCIAS

- ANSOFF, Igor. **A nova estratégia empresarial**. São Paulo: Atlas, 1990
- BEHMER, I. S. O Processo de Treinamento IN: BOOG, G; BOOG, M. **Manual de Gestão de Pessoas e Equipes: Estratégias e Tendências**. São Paulo: Editora Gente, 2002.
- BENI, B; LUCHETI, W; POERNER, M. **Avaliação dos Resultados em Treinamento Comportamental: Como o Investimento no Capital Humano Pode Retornar às Organizações**. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed.; São Paulo: ABRH, 2002.
- CAMPOS, K. C. de L. de. et.al Avaliação do Sistema de Treinamento e Desenvolvimento em Empresas Paulistas de Médio e Grande Porte. **Revista de Psicologia: Reflexão e Crítica**, 2004, 17(3), pp.435-446.
- CARVALHO, ANTONIO VIEIRA DE; NASCIMENTO, LUIZ PAULO DO **Administração de Recursos Humanos**, v.1. São Paulo: Pionera, 2004.
- CHIAVENATO, Idalberto **Gestão de Pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004
- _____. **Treinamento e Desenvolvimento de Recursos Humanos: Como Incrementar Talentos na empresa**. São Paulo: Manole, 2009.
- _____. e SAPIRO Arão. **Planejamento Estratégico: fundamentos e aplicações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003, 8ª reimpressão
- COLLINS, Gil e HUSSEY, Roger. **Pesquisa em Administração: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação**. 2ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- COZZO, V. A ABTD e o Manual de treinamento e desenvolvimento. IN: BOOG, G; BOOG, M. **Manual de Treinamento e Desenvolvimento: Gestão e Estratégias**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006
- DONADÃO, DORIVAL Desenvolvimento Gerencial IN: BOOG, G.; BOOG, M. **Manual de Treinamento e Desenvolvimento: Processos e operações**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.
- FELIPPE, M. A. Identificação das necessidades de treinamento por competência IN: BOOG, G.; BOOG, M. **Manual de Treinamento e Desenvolvimento: Processos e operações**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.
- GIL, ANTONIO CARLOS **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**: São Paulo: Atlas, 2007.
- GRACEFFI, VICENTE Planejamento e execução do T&D IN: BOOG, G.; BOOG, M. **Manual de Treinamento e Desenvolvimento: Processos e operações**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

MATTOS, R. de A. **De Recursos A Seres Humanos**: O desenvolvimento humano na empresa. Brasília: Ed. Livre, 1992.

MILKOVICH, T. GEORGE; BOUDREAU, W. JOHN **Administração de Recursos Humanos**, São Paulo: Atlas, 2000.

OLIVEIRA, N. M de; VANELLE, R. **Treinamento como Dimensão Competitiva das Organizações**. Revista de Ciência & Tecnologia • 14 – pp. 85-92

PALMEIRA, CRISTINA Avaliação dos resultados – retorno do investimento IN: BOOG, G.; BOOG, M. **Manual de Treinamento e Desenvolvimento**: Processos e operações. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

PRESTES, Maria Luci de Mesquisa. **A pesquisa e a construção do conhecimento científico**: do planejamento aos textos da escola à academia. São Paulo: Respel, 2002.

XAVIER, R. **Gestão de Pessoas na prática**: os desafios e as soluções. São Paulo: Editora Gente, 2006.

WEISS, CRISTINA Treinamento de integração: a primeira impressão de uma instituição IN: BOOG, G.; BOOG, M. **Manual de Treinamento e Desenvolvimento**: Processos e operações. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

Treinamento e desenvolvimento organizacional: estudo de caso de uma Faculdade Particular do município de Pedreiras – MA. / Kariangela de Sousa Silva, Maciane Rodrigues Miguel e Samylle Charlene Medeiros Lima – Pedreiras- MA, 2012.

87 f., il.

Impresso por computador (fotocópia)

Orientador (a):

Monografia (Pós-graduação em Administração Estratégica) – Universidade Estácio de Sá, 2012.

- Treinamento. Desenvolvimento organizacional. Empresas. I Samylle Charlene Medeiros Lima.

CDU