



CENTRO DE ESTUDOS SUPERIORES DE ITAITUBA - LTDA
FACULDADE DE ITAITUBA – FAI
CURSO DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO

KAREN MIKAELY BRITO DOS SANTOS

**O TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO NO AMBIENTE
EMPRESARIAL: a visão dos gestores do município de Itaituba-PA
em relação a sua importância**

KAREN MIKAELY BRITO DOS SANTOS

**O TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO NO AMBIENTE
EMPRESARIAL: a visão dos gestores do município de Itaituba-PA
em relação a sua importância**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à
Faculdade de Itaituba para obtenção do título de
Bacharel em Administração).

Orientadora: Prof.^a Me. Elisete Batista da Silva
Medeiros.

Itaituba - PA
2016

SANTOS, Karen Mikaely Brito

O TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO NO AMBIENTE EMPRESARIAL: a visão dos gestores do município de Itaituba-PA em relação a sua importância / Karen Mikaely Brito dos Santos. Itaituba: FAI, 2016.

76f. : il.

Orientadora: Elisete Batista da Silva Medeiros

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) – Faculdade de Itaituba, 2016.

1. Treinamento. 2. Gestor. I. Elisete Batista da Silva Medeiros. II. Faculdade de Itaituba. Itaituba, BR – PA, 2016.

KAREN MIKAELY BRITO DOS SANTOS

**O TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO NO AMBIENTE
EMPRESARIAL: a visão dos gestores do município de Itaituba-PA
em relação a sua importância**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à
Faculdade de Itaituba para obtenção do título de
Bacharel em Administração).
Orientadora: Prof.^a Me. Elisete Batista da Silva
Medeiros.

BANCA EXAMINADORA

Presidente: _____ Nota: _____

Prof. Me. Vitor Hugo Jara Leite.

Orientadora: _____ Nota: _____

Prof.^a Me. Elisete Batista da Silva Medeiros

Avaliadora: _____ Nota: _____

Prof.^a Esp. Elines dos Santos Batista.

Resultado: _____ Média: _____

Itaituba/PA, 19 de dezembro de 2016.

A minha mãe Joana da Silva Brito por sempre acreditar no meu potencial me incentivando e apoiando desde o início. Ela é o meu maior incentivo para nunca desistir.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus por ter me feito forte a enfrentar todas as barreiras da vida para chegar até aqui, pela a capacidade de aprender, pela vida, por tudo que me deste, e pelas as bênçãos. Obrigada Deus sou grata por tudo.

Aos meus colegas da faculdade que me deram todo o apoio e incentivo durante esses 4 (quatro) anos que passamos juntos para almejar essa conquista, vou sentir saudades dessa turma cheia de alegria e harmoniosa.

A todos os professores que contribuíram para o meu desenvolvimento, que deram toda as suas dedicações para que eu pudesse adquirir conhecimentos, que colaborou no meu desempenho profissional.

Em especial a minha orientadora professora Ms. Elisete Batista da Silva Medeiros, pela sua compreensão, pela a sua disponibilidade em todos os momentos que precisei dos seus auxílios, pela calma, por me ajudar ampliar meus conhecimentos no desenvolvimento do trabalho de conclusão de Curso, pelas correções, por todo o apoio. Obrigada professora sou muito grata pela dedicação.

Quero agradecer ao professor Ms. Vitor Hugo Jara Leite pelas suas orientações transmitidas através da disciplina de TCC, que foram fundamentais para a minha compreensão e elaboração desse trabalho, a professora Esp. Elines dos Santos Batista, que me ajudou também com suas orientações.

Agradeço também a todos os gestores, Ivaldir Meneses, Josimar campos, Ronaldo Gonçalves, Odemar Melo, e Eliane Campos, que contribuíram na pesquisa deste trabalho, sendo disponíveis e atenciosos.

Um agradecimento a minha família por todo o apoio, principalmente a minha mãe Joana da Silva Brito que esteve sempre ao meu lado me apoiando em todas as situações. E todos os meus amigos e colegas de trabalho por todo incentivo. Obrigado a todos, muito obrigada mesmo.

“Lembre-se de que cada dia que você deixar de treinar, ou de se dedicar ao treinamento significa um dia mais distante da realidade de seus sonhos” (Bernadinho).

RESUMO

As organizações estão em constante evolução, tanto em relação à tecnologia, quanto em relação aos processos gerenciais, fato que reforça a necessidade de treinamento e desenvolvimento das pessoas que conduzirão as organizações ao alcance dos objetivos. Entende-se que treinar é capacitar pessoas para o exercício de sua atividade presente, já o desenvolvimento é aperfeiçoar as capacidades e motivar as pessoas, visando a integração de cargos futuros. O objetivo geral deste estudo foi entender as percepções dos gestores em relação ao treinamento e desenvolvimento de seus colaboradores, e como objetivos específicos analisar como realiza o referido processo, verificar o que favorece e o que impede os gestores realizarem os mesmo, e compreender o entendimento dos gestores. Como metodologia inclui-se estudo de campo com característica descritiva, e sua abordagem é quantitativa e qualitativa, a coleta de dados foi extraída de uma amostragem representada por 5 (cinco) gestores que atuam no ramo varejo na cidade de Itaituba do Estado do Pará. Os dados da pesquisa foram coletados através de entrevistas focalizadas e estruturadas, foram analisados por interpretações e estatísticas dos dados. Os resultados obtidos através desta pesquisa mostram que os gestores têm o conhecimento da importância do treinamento e desenvolvimento de pessoas, a maioria dos gestores que aplicam o treinamento não utilizam todas as etapas necessárias para a implementação do processo, percebe-se que os gestores necessitam aprofundar seus conhecimentos relativos as etapas essenciais para realização do processo de treinamento e desenvolvimento, visando o alcance dos resultados desejados. Percebe-se que o tema é de suma importância para as empresas de Itaituba, visando evidenciar que o treinamento é crucial em qualquer organização, esse investimento traz retorno positivo, é necessário treinar as pessoas, pois são elas que geram diferencial competitivo para as organizações.

Palavras-chaves: Treinamento. Desenvolvimentos. Gerentes. Pessoas.

LISTRA DE FIGURAS

Figura 1- Exemplo de questionário de análise de funções. Fonte: Carvalho; Nascimento; Serafim, 2012, p.182	33
Figura 2 - Programação de treinamento. Fonte: Chiavenato 2014, p.319	35
Figura 3 - modelo de formulário de avaliação de reação. Fonte: Boog; Boog, 2013 p.50	42
Figura 4 - modelo de formulário de avaliação de mudança de comportamento. Fonte: Boog; Boog, 2013 p.50.....	43
Figura 5 - Modelo de formulário de avaliação de resultados. Fonte: Carvalho; Nascimento; Serafim, 2012 p.230	45
Figura 6- Modelo de formulário de avaliação de resultados. Fonte: Carvalho; Nascimento; Serafim, 2012 p.233	46

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1- O(a) Senhor(a) investe em treinamentos para o desenvolvimento dos seus colaboradores?	55
Gráfico 2- Quais os motivos que impedem a realização do treinamento em sua empresa?	57
Gráfico 3- O treinamento depois de ser aplicado para seus colaboradores obteve resultados positivos?	62
Gráfico 4- Quais são os impactos causados na realização do treinamento em sua organização?.....	63

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	13
2 ABORDAGEM HISTÓRICA DA ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS À GESTÃO DE PESSOAS	15
2.1 RECURSOS HUMANOS	19
2.1.1 Funções da gestão de recursos humanos	20
2.1.2 Subsistemas da administração de recursos humanos.....	21
2.1.2.1 Cargos e salários	21
2.1.2.2 Recrutamento e seleção	21
2.1.2.3 Departamento de pessoal.....	22
2.1.2.4 Relações trabalhistas e sindicais.....	22
2.1.2.5 Higiene, social e segurança do trabalho	22
2.1.2.6 Serviços sociais e benefícios	23
2.1.2.7 Serviços gerais	23
2.1.2.8 Treinamento e desenvolvimento.....	24
2.2 GESTÃO DE PESSOAS.....	24
2.2.1 A importância e os objetivos da gestão de pessoas	25
2.2.2 Os processos da gestão de pessoas.....	26
2.2.2.1 Agregar pessoas	26
2.2.2.2 Aplicar pessoas	26
2.2.2.3 Recompensar pessoas.....	27
2.2.2.4 Desenvolver pessoas	27
2.2.2.5 Manter pessoas	27
2.2.2.6 Monitorar pessoas.....	28
3. EVOLUÇÃO DO TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO	28
3.1 CONCEITO DE TREINAMENTO	29
3.1.1 Etapas do treinamento.....	30
3.1.1.1 Necessidade de treinamento.....	30
3.1.1.2 Planejamento	34
3.1.1.3 Execução	38
3.1.1.4 Avaliação	41
3.1.2 Benefícios do treinamento.....	46
3.2 DESENVOLVIMENTOS DE PESSOAS.....	48

3.2.1 Métodos de desenvolvimento pessoal	48
4.TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO NO AMBIENTE EMPRESARIAL: A VISÃO DOS GESTORES DO MUNICÍPIO DE ITAITUBA-PA EM RELAÇÃO A SUA IMPORTÂNCIA	51
4.1 METODOLOGIA	51
4.2 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS PESQUISADOS	53
4.3 RECOMENDAÇÕES AOS GESTORES	65
CONCLUSÃO	67
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	69
APÊNDICE.....	73

1. INTRODUÇÃO

Atualmente a tecnologia está em constante evolução, este fato influencia que os investimentos em treinamento e desenvolvimento de pessoas, para que adequar-se a ela. O mercado está cada vez mais competitivo o que torna essencial ter qualidade nos produtos e serviços, no atendimento, e na produção em massa. Tornar os colaboradores mais ágeis, motivados, desenvolvidos, capacitados, aptos, traz consequências de crescimento pessoal e organizacional, o que pode gerar diferencial competitivo para as organizações, e mesmo com isso muitos gestores acreditam que treinar e desenvolver é um custo, que não deve entrar em seu caixa por motivo de ter que suprir outras necessidades que acreditam que sejam primordiais, somente alguns gestores tem a visão da importância de aplicar o treinamento e desenvolvimento de pessoas, outros até aplicam, mas não tem o conhecimento de como aplicar corretamente para obter os resultados esperado. Entende-se ser fundamental aplicar o treinamento e desenvolvimento para obter o sucesso na organização, o que pode contribuir para aumentar competitividade, competências, produtividade e competitividade organizacional, e ainda agilidades nas atividades.

A pesquisa contribuirá para o aprimoramento do conhecimento acadêmico, propiciando o entendimento da seguinte questão de pesquisa: Como os gestores do município de Itaituba visualizam a prática de treinamento e desenvolvimento pessoal? Para ajudar os gestores aperfeiçoarem ou solucionarem os problemas relativos a treinamento e desenvolvimento organizacional.

Tendo como objetivo geral entender as percepções dos gestores em relação ao treinamento e desenvolvimento de seus colaboradores, para responder aos objetivos propostos em compreender o que os gestores entendem sobre treinamento e desenvolvimento de pessoas, identificar quais são os processos de treinamento e desenvolvimento que os gestores utilizam em sua empresa, e analisar o que favorece e o que impede a realização do treinamento e desenvolvimento.

Esta pesquisa está sistematizada em 5 (cinco) capítulos. O capítulo 1 retrata a proposta da pesquisa, com a justificativa, objetivos gerais e específicos. No capítulo 2 apresenta a origem, o conceito, e os subsistemas do recurso humano à atual gestão de pessoas, o que responde ao objetivo de compreender o processo de treinamento e desenvolvimento. O capítulo 3 inclui o assunto do tema treinamento e

desenvolvimento de pessoal, conceituando, mostrando as etapas e os procedimentos que devem seguir para obter resultados esperados. No capítulo 4 é destinada a metodologia, evidenciando o método que será utilizado para a realização da pesquisa, e o campo a ser pesquisado, incluindo a análise e discussão dos resultados, onde a intenção é esclarecer como os gestores entendem treinamento e desenvolvimento, analisar também os fatores que favorecem e os que impedem a sua realização. E por fim a conclusão do estudo realizado.

2 ABORDAGEM HISTÓRICA DA ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS À GESTÃO DE PESSOAS

Para o entendimento da evolução relativa à preocupação com as pessoas dentro das organizações é necessário um resgate histórico, sendo este o intuito deste capítulo, abordar os aspectos que marcaram o processo de gerenciar pessoas, diferenciando a Gestão de Recursos humanos da mais nova Gestão de Pessoas, apresentando suas importâncias e seus subsistemas e processos.

Segundo Ivancevich (2011) com o acontecimento da revolução industrial no final do século XVIII, a área se desenvolveu, instituindo as bases para nova e complexa sociedade industrial. Na revolução industrial teve início a troca do trabalho manual por maquinário, e energia a vapor, devido consumir menos tempo. A divisão de mão-de-obra, os padrões sociais e as condições de trabalhos também tiveram mudanças consideráveis.

Tonelli, Lacombe e Caldas (2002) e Arboite (2006) abordam que a administração de Recursos Humanos surge de quatro pontos: organização científica do trabalho, o desenvolvimento do capitalismo, a industrialização, a teoria e configurações organizacionais. Esses pontos ordenam-se de diferentes maneiras, que marcam importantes fases históricas do século XX.

Com o grande crescimento industrial, a capacidade produtiva das empresas eleva-se, na qual surge a função administração do pessoal em muitas organizações (FONSECA, 2003).

Após a 2ª guerra mundial foi observado um movimento sindical mais intenso, maior suprimento na formação básica e do grande poder dos trabalhadores. Surgem os departamentos de pessoal, seja em nível de direção, de serviços ou seção, nas empresas e burocráticas como reação ao poder dos sindicatos e ocultando pelo cortejo, por tudo na aplicação dos contratos de trabalho coletivo (FONSECA, 2003).

Além de ser acrescentado o seguimento das questões legais e sindicais, era integrado a contabilização salarial, horas de exercício, controle de faltas, atrasos e remunerar os colaboradores (MARRAS, 2011).

Desta forma, Marras (2011) salienta que o chefe de pessoal era responsável por contabilizar as entradas e saídas, os vales, os pagamentos, os descontos e falta, e ainda informar as anormalidades e advertir ou demitir os faltosos. Era uma função

de confiança pelo patrão na visão dos empregados, na qual se tinha poder em ações punitivas em nome da empresa.

Marras (2011) afirma que na visão do empresário o trabalhador era como somente uma ferramenta a mais, para o alcance de resultados para a empresa. O que interessava para o empresário era que o trabalhador tivesse boas condições de saúde física e maior empenho ao trabalho, que podiam estender-se a até 18 horas diárias em jornada.

Com uma preocupação referente as rotinas instruídas pela ótica legalista e disciplinar das relações entre pessoas de trabalho, a administração de pessoal, cede espaço as relações industriais, subsequente das novas relações, de união com os movimentos trabalhistas se preocupando com as possibilidades de trabalhos, provendo benefícios e serviços sociais aos trabalhadores (PEDRO, 2006).

Os primeiros estudos sobre autocratismo, liderança, democracia no trabalho e motivação humana, surgem em 1945 à luz de Behaviorismo (MARRAS, 2011).

Nos Estados Unidos a função de pessoal era identificada como “*personnel manager*”, na Itália, “*dirigente Del personale*” e no Brasil “*gerente de pessoal*” (MARRAS, 2011).

Em 1950 surgiu designação na ligação dessa área com a de ciências humanas, na mesma época que a escola de relações humanas resolveu que seria melhor designar o nome da função de “*gerente de relações humanas*” ou de “*gerente de recursos humanos*”, que até então já era utilizado no Estados Unidos como *humanresource manager* (MARRAS, 2011).

Tonelli, Lacombe e Caldas (2002) ressaltam que as experiências de trabalho e doutrinas humanas, o forte desenvolvimento econômico e tecnológico, a provocação das relações de trabalho e o reformismo que aparece para pacifica-los, tanto como a grande evolução das ciências comportamentais, são algumas das mais importantes influências para as mudanças da área.

De acordo com Ivancevich (2011) as mudanças extremas na tecnologia, o aparecimento dos sindicatos, o desenvolvimento das organizações, e a preocupação e intercessões governamentais nas relações trabalhistas deram gênese ao departamento de pessoal. Eram chamados de *secretários de assistência social* os primeiros gestores de pessoal. Sua função era determinar a vinculação entre direção e operador de maneira em comunicar-se com o trabalhador e indicar à direção o que fazer para obter deles um excelente resultado.

Na visão de Marras (2011) os responsáveis pelas primeiras mudanças foram as grandes organizações. Em múltiplas chances, resolveram patrocinar estudos e pesquisas na área acadêmica, na qual fizeram acontecer uma valorização de novos aspectos de comando como modo de se conseguir aprimorar os resultados produtivos das organizações. Nesse contexto é que começou a surgir, seguindo do desenvolvimento dos processos, método e normas das atividades, o entusiasmo no estudo de alguns fenômenos colaterais, percebido na área da psicologia organizacional, e da sociologia no trabalho, exclusivamente em relação ao comportamento do homem.

Na visão de Arboite (2006) devido uma organização tomar pressões externas levando a se modificar frequentemente, não se pode assegurar que as práticas de Recursos Humanos nascem de empenhos internos. Desse modo o contexto social, econômico e política de cada período, influenciam a Gestão de Recursos humanos, fato que pode afetar sua configuração interna.

Segundo Gil (2001) desde a década de 80 as empresas vêm enfrentando grandes desafios no desenvolvimento tecnológico, globalização da economia, competitividade, evolução das comunicações e entre outros que engloba a natureza ambiental e organizacional. No entanto nem todas as empresas conseguiram adaptar-se a esses desafios, e das que conseguiram passaram por experiências, tais como a terceirização, reengenharia e o *downsizing*, que geraram dramáticas consequências para seu pessoal.

A partir da década de 90 se teve a determinação de novas concepções referente aos indivíduos nas organizações, tendo-se questionamentos da maneira que estava sendo desenvolvida nas organizações a Administração de Recursos Humanos. Das críticas mais enfatizadas era das pessoas tratadas como recursos que necessitavam ser administradas, para delas extrair o maior rendimento possível. Os críticos propuseram que as pessoas deveriam que ser tratadas como parceiros das organizações, na qual seriam reconhecidos como fornecedores de habilidades, conhecimentos, capacidades e, um dos mais fundamentais, a inteligência (GIL, 2001).

Gil (2001) afirma que aconteceu uma evolução no tratamento das pessoas, na qual é denominada gestão de pessoas que também se refere em gestão de talento, gestão do capital intelectual, gestão do capital humano, gestão de parceiros e etc.

Para Chiavenato (2014) a Gestão de Pessoas surgiu na era da informação após 1990 substituindo o Recursos Humanos. Os executivos deixam de exercer atividades operacionais e burocráticas transferindo para a terceirização para serem gestores de pessoas prestando consultoria interna, estratégias, visando melhorias futura na organização e em seus colaboradores. Os colaboradores são considerados parceiros da organização tomam até decisões em relação as suas atividades, alcançando resultados e cumprindo metas, levando ao cliente satisfação de suas necessidades e expectativas.

Podemos resumir, de acordo com Fidelis e Banov (2007) e Marras (2011) o histórico de recursos humanos em cinco fases:

1º fase: conhecida como a fase contábil antes de 1930. Naquela época industrial não havia legislação que regularizasse o capital e trabalho, pois a força de pressão dos proletariados não era suficiente. Nesta época não existia a função de gestão de pessoas. Para Marras (2011) além de ser chamado de fase contábil, devido a contabilização das entradas e saídas das contas dos trabalhadores era chamada de pré-histórica.

2º fase: de 1930 a 1950 denominada a fase legal, onde já se enquadra Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), nessa fase se tinha uma preocupação com as leis trabalhista, Getúlio Vargas criou e adotou o departamento nacional e comércio (FIDELIS, BANOVA, 2007; MARRAS, 2011).

3º Fase: envolve o ano de 1950 a 1965, conhecida como fase tecnicista, foi a época da implantação da gestão de pessoas, na qual a função de RH se elevou aderindo serviços mais especializados como, recrutamento e seleção, higiene e segurança, treinamento, cargos e salários, benefícios entre outros, obtendo aperfeiçoamento na qualidade das relações entre capital e o trabalho (FIDELIS, BANOVA, 2007; MARRAS, 2011).

4º fase: administrativa onde surgiu mudanças sindicalistas, o cargo com essas e diversas modificações passou a se chamar gerente de recurso humanos, e a maioria das empresas substituíram os profissionais de formação jurídica pelos os profissionais de administração, essa fase também ganhou mudanças tecnológicas onde muitas das funções no escritório passaram a ser eficiente e econômica sendo desenvolvida por máquinas, como exemplo o microcomputador (FIDELIS, BANOVA, 2007; MARRAS, 2011).

5º fase: a fase estratégica tem início em 1985 e vigora os dias atuais. Em 1990 o nível de salário e emprego tornou-se escasso no governo de Collor, na qual foi empregada como estratégia a redução da hierarquia, uma administração menos rígida, com o organograma mais versátil, motivando os colaboradores, concedendo oportunidade aos mesmos opinar nas decisões e avaliar supervisores, contribuindo para a melhoria da empresa. Com isso o papel do profissional de Recursos Humanos começou a atuar de forma estratégica voltado para o desenvolvimento e motivação dos funcionários, pois passou a ressaltar que os mesmos fazem a diferença nas empresas.

2.1 RECURSOS HUMANOS

Castelar (1992) relata que Recursos Humanos é uma tarefa que engloba todas as pessoas que fazem parte de um grupo ordenado. As técnicas ou estratégias são vinculadas a Recursos Humanos no objetivo em despertar interesses de novos componentes para o grupo, levando motivação aos mesmos, treinando-os nas atividades estipuladas, desenvolvendo o potencial, e para um pequeno grupo ou grande empresa as funções de recursos humanos são essenciais em seu desempenho e manutenção.

De acordo com Fidelis e Banov (2007) a administração de recursos humanos é voltada às práticas e políticas empresariais para gerenciar as pessoas no seu ambiente de serviços, dentro dela integram várias disciplinas tais como: o serviço social, tributária a medicina do trabalho, legislação trabalhista, sociologia organizacional, psicologia do trabalho, previdenciária e tributária, higiene, saúde e segurança no trabalho. O esqueleto do RH sofre variações, dependendo do histórico e suas precisões internas e externas.

Weimar (2001) afirma que é através das pessoas que acontece o desenvolvimento das atividades nas organizações. No momento da execução de suas tarefas e atividades, as pessoas carregam a si próprios, comportamento, crenças, atitudes e valores, na qual são relevantes para a gestão de recursos humanos.

A área recursos humanos designa um sujeito, ou um grupo de funcionários, a ter um rumo, perante a uma orientação ou comando relacionado (WEIMAR, 2001).

A gestão de recursos humanos é uma inter-relação e ajuste entre precisões estratégicas e pessoas que trabalham na empresa, garantido o uso completo dos recursos humanos, envolvendo a gestão prática das pessoas no conjunto organizacional, analisando a melhor forma de tornar os trabalhadores mais produtivos e satisfeitos no seu trabalho (DUARTE, 2011).

Na gestão de Recursos Humanos ninguém tinha um cargo específico, os funcionários eram considerados como recursos entendido como mão de obra que deveria ser de baixo custo, e dela obter rendimento. A gestão de recursos humanos era vista como um custo (PINTO, 2013).

A partir da evolução das práticas a gestão de Recursos humanos consegue designar exercícios que sejam efetuados por pessoas, na qual esse processo define-se em planejar, organizar, dirigir e controlar (WEIMAR, 2001).

2.1.1 Funções da gestão de recursos humanos

Duarte (2011) destaca as principais funções da gestão de recursos humanos da seguinte forma:

Gestão administrativa do pessoal: que frisa o acompanhamento, controle e registro dos dados dos colaboradores coletivamente e individual e da organização, desenvolvimento da tecnologia de informática, administração e processo salarial e cálculo dos encargos sociais do regime de reformas, e segurança social, e a formação.

Desenvolvimento social: na qual define os postos de trabalho, adaptação às mudanças de volume de negócio e novas tecnologias.

Gestão dos custos e do pessoal: que se enquadra a gestão previa dos colaboradores, gestão de remuneração, sistema de recrutamento, avaliação do desempenho, análise das funções, formulação para diminuição de custos.

Informação: é a intercomunicação entre a gestão e colaboradores.

Relações sociais: que se refere à apresentação dos colaboradores na organização.

Auxílio: para o aperfeiçoamento das condições de trabalho bem como a higiene e segurança no trabalho.

Relações externas: tal como uma ligação com sindicatos, associações patronais e seguro social.

Hierarquia da gestão do pessoal: auxiliando na prestação de consultoria.

Está ligado à função de recursos humanos, todas as decisões e ações de gestão que movem a relação entre os colaboradores e a organização (DUARTE 2011).

2.1.2 Subsistemas da administração de recursos humanos

2.1.2.1 Cargos e salários

De acordo com Fidelis e Banov (2007) o gestor de cargos e salários é responsável por analisar cargos, planejar a carreira, trabalhar pesquisas, estruturar políticas salariais, e organizar sistema de remuneração.

Castelar (1992) salienta que a administração de cargos e salário é responsável por registrar e analisar informações associado com os cargos, dispondo o peso salarial correspondente. Cada cargo tem seu peso salarial dependendo do padrão de níveis de remuneração. Os níveis de remuneração são criados por reflexões relativas aos níveis válido no mercado, as absorvências de carreiras, opiniões referentes a pagamentos digno, pagamento de horas extras, processos de negociação de salário, deslocação de remuneração, acordos de produção, incremento por tempo de serviços, adicionais por condições de trabalho, remuneração por mérito, aumentos de idade, tentativas de recomposição de diferenças, e análise de desempenho.

2.1.2.2 Recrutamento e seleção

Na visão de Fidelis e Banov (2007) o gestor em recrutamento e seleção é responsável pelas buscas de informações referente à vagas que na organização estão disponíveis, e encontrar o perfil adequado para a vaga a ser ocupada.

Conforme Castelar (1992) o recrutamento consiste em atrair candidatos altamente qualificados aptos a ocupar cargos em uma organização. Através de um sistema de informações, divulgam e oferecem vagas de empregos na qual pretendem preencher. O recrutamento tem por objetivo induzir uma quantidade de candidatos maior que o número de vagas ofertada pela empresa, para assim ser

melhor a seleção de candidatos aptos, além de reter cadastros dos mesmo para ocuparem vagas futuras, causando um menor tempo e custo.

Já a seleção na visão de Castelar (1992) é definida como a “seleção do candidato certo para o cargo certo”, levando em conta o elo do requisito do cargo com as características do perfil do candidato, primeiramente analisando a descrição dos cargos e posteriormente aplicando técnicas de seleção.

2.1.2.3 Departamento de pessoal

É compreendido por Fidelis e Banov (2007) que o departamento de pessoal é encarregado pela a admissão e demissão de funcionários, é responsável ainda por folha de pagamento, aplicação e manutenção das leis trabalhistas e previdenciárias, documentos e registros legais, normas disciplinares e outros recursos que cabe á legalidade.

De acordo com Castelar (1992) o departamento pessoal trata-se de assuntos trabalhistas pela operação e direção dos direitos e deveres do trabalhador, referente a admissão, e pagamentos, controle de jornada, férias, repouso e entre outros direitos até a demissão do funcionário.

2.1.2.4 Relações trabalhistas e sindicais

Fidelis e Banov (2007) engloba acordos coletivo de trabalho, negociação trabalhistas e sindicais, greves e reflexos referente a capital x trabalho.

Neste subsistema frisa cuidar das relações dos trabalhadores pelo o qual são amparados pelas leis trabalhistas que segundo Iorio (2008) são representadas por Constituição Federal, CLT (Conjunto de leis esparsas consolidadas em 1943 e complementadas por leis ou decretos emanados posteriormente), jurisprudência, norma coletiva de trabalho (resultante de negociação entre empregados, representados por sindicatos, e empregados), regimento interno da empresa, contrato individual de trabalho.

2.1.2.5 Higiene, social e segurança do trabalho

Cuida da saúde e segurança do colaborador junto com os Serviço Especializado em Engenharia de Segurança e em Medicina do trabalho (SESMT), Comissão Interna de Prevenção de Acidentes (CIPA), e outros (FIDELIS; BANOVA, 2007).

Castelar (1992) sublinha que este subsistema cuida do bem-estar do empregado, em relação ao trabalho, verificando instalações e equipamentos para a prevenção de acidentes que pode ser causado no ato das atividades. Buscam também a cooperação dos funcionários junto com órgãos para a segurança total da organização.

2.1.2.6 Serviços sociais e benefícios

Fornecer informações e esclarecimento sobre os benefícios existentes da organização, e ainda a assistência social (FIDELIS; BANOVA, 2007).

Segundo Castelar (1992) serviços sociais é destinado à verificar situações da função de cada área organizacional, provendo assistência necessária para o tratamento das dificuldades, de desempenho satisfatório, frisando a diminuição de conflitos e aumentando o seu potencial.

Castelar (1992) ressalta ainda, que pelas entrevistas e visitas aos colaboradores, os serviços conectados à orientação social procuram identificar problemas relacionados a vida pessoal e o trabalho, que ocasionam alteração na produtividade e no comportamento do trabalhador, tendo em vista a solucioná-los.

Já os benefícios proporcionam aos funcionários salário indireto, oferecendo ganhos em convênios, médicos, hospitalares, odontológicos, financiamento, farmacêuticos, clubes, auxílio nos custos para viagens, e escola para filhos, além de refeições, combustível, transporte e veículos à disposição dos empregados, desta forma tornam-se grandes atrativos, mantendo o funcionário na empresa (CASTELAR, 1992).

2.1.2.7 Serviços gerais

Para Fidelis e Banov (2007) os serviços gerais referem-se a gestão do restaurante ou refeitório da empresa, cantina, jardinagem, limpeza, segurança patrimonial, ambulatório médico, brigada de incêndio e entre outros.

2.1.2.8 Treinamento e desenvolvimento

Fidelis e Banov (2007) especificam o treinamento e desenvolvimento com uma análise das etapas de um projeto de capacitação profissional, treinamento, avaliação do desempenho dos empregados e desenvolvimento.

Castelar (1992) relata que o treinamento é um ensino de técnicas e aptidões específicas, iniciando de atividades motoras simples até a sua auto mudança e desenvolvimento comportamentais que influenciam no desenvolvimento pessoal e profissional do colaborador. Este subsistema tem o objetivo de manter, criar, desenvolver as atribuições dos recursos humanos, com competências e motivação para se obter os objetivos da organização, além da elaboração do desenvolvimento pessoal, projetar e executar os planos de capacitação profissional a curto, médio e longo prazo.

2.2 GESTÃO DE PESSOAS

Na definição de Chiavenato (2008) a gestão de pessoas é como uma área de extrema delicadeza à mentalidade que prevalece nas organizações. Essa área é contingencial e situacional, por depender de várias aspectos, tais como a cultura de cada organização, da tecnologia aplicada, da estrutura organizacional, dos processos internos, do contexto ambiental, do negócio da organização, do tipo de gestão empregado, e de outras inúmeras variáveis imprescindíveis.

A gestão de pessoas é um conjunto constituído de práticas de gestores e especialistas para agregar, aplicar, recompensar, desenvolver, manter, monitorar pessoas, no intuito de propiciar competitividade e competências á organizações almejando sucesso (CHIAVENATO, 2014).

A gestão de pessoas tem uma preocupação com seus funcionários com ênfase na motivação e satisfação no trabalho, formação, remuneração, desenvolvimento de instrumentos de gestão específica e duração no trabalho (BRANDÃO; PARENTE 1998).

Para Gil (2001) a gestão de pessoas tem diversas atividades tais como, treinamento e desenvolvimento, recrutamento e seleção, avaliação de desempenho, descrição de cargos e entre outros que são designadas como sistemas, na qual as

atividades são praticamente as mesmas do Recursos Humanos, porém diferindo a nomenclatura.

Para Cunha *et al* (2012) a gestão de pessoas destina-se, as práticas, políticas e sistemas que contribuem para o desempenho, comportamento e atitudes dos trabalhadores na organização tendo como objetivo de maximizar a capacidade de aprendizagem da organização e aumentar a competitividade do mesmo.

“A gestão de pessoas é uma área que constrói talentos por conjunto integrado de processos e cuida do capital humano das organizações, o elemento fundamental do seu capital intelectual é a base do seu sucesso” (CHIAVENATO, 2014, 1996, p. 11).

2.2.1 A importância e os objetivos da gestão de pessoas

Não é só o capital financeiro que contribui para o sucesso empresarial, a gestão de recursos humanos é fundamental, pois, zelar uma boa força de trabalho é essencial nas operações de negócios, o capital intelectual, talento, resulta em crescimento organizacional, na qual as pessoas são o ativo primordial em uma empresa (CHIAVENATO, 2008).

Chiavenato (2014) afirma que os variados objetivos da gestão de pessoas atuam para a eficácia organizacional, sendo eles:

Ajudar a organização a alcançar seus objetivos e realizar sua missão: antes era imposto aos funcionários regras e métodos que deveria ser executado corretamente para se obter eficiência, passou para a eficácia com a preocupação em atingir resultados, objetivos e metas. Um dos objetivos fundamentais é ajudar a organização a realizar sua missão, alcançar metas e seus objetivos.

Proporcionar competitividade à organização: refere-se em saber como criar, desenvolver e aplicar as competências de trabalho e as habilidades. A gestão de pessoas tem função em fazer com que as pessoas sejam mais produtivas, para que os clientes, parceiros e empregados possam ser beneficiados.

Proporcionar à organização pessoas bem treinadas e bem motivadas: primeiramente capacitando e preparando as pessoas, e em segundo reconhecendo-as, dando-lhe valor. Para aumentar o desempenho das pessoas, devem recompensar por motivo do seu bom desempenho.

Aumentar a auto atualização e a satisfação das pessoas no trabalho: as pessoas precisam estar satisfeitas e contentes, precisam sentir que o seu trabalho está propício as suas competências que estão sendo bem tratadas para que sejam produtivas. Pessoas insatisfeitas produzem em piores qualidades e bem menos do que pessoas satisfeitas, se ausentam com frequência. “A felicidade na organização e a satisfação no trabalho são determinantes do sucesso organizacional” (CHIAVENATO, 2014, p. 12).

Desenvolver e elevar a qualidade de vida no trabalho (QVT): refere-se ao ambiente agradável no local de trabalho, horas certas de trabalho, segurança no emprego, com intuito de satisfazer as necessidades individuais das pessoas. “A confiança das pessoas na organização é fundamental para a atração, a retenção e a fixação de talentos” (CHIAVENATO, 2014, p. 12).

Administração e impulsionar a mudança: os profissionais da gestão de pessoas devem saber como se comportar diante de mudanças, se os mesmos realmente querem almejar sucesso da organização.

Manter políticas éticas e comportamento socialmente responsável: as pessoas devem ter seus direitos básicos e garantidos, a gestão de pessoas deve manter transparência, e ética de responsabilidade social, servindo não só para a gestão e sim para todos que fazem parte da organização.

Construir a melhor equipe e a melhor empresa: a gestão não deve só cuidar das pessoas, devem cuidar também do contexto que estão trabalhando, sendo assim a gestão de pessoas criam uma força de trabalho e uma nova e diferente organização.

2.2.2 Os processos da gestão de pessoas

2.2.2.1 Agregar pessoas

O processo de agregar pessoas tem a finalidade de incluir novas pessoas através do recrutamento e seleção, na qual é denominada como um sistema de suprimento ou agregação (CHIAVENATO, 2014; GIL, 2001).

2.2.2.2 Aplicar pessoas

Para Chiavenato (2014) e Gil (2001), aplicar pessoas é desenhar as atividades que irão ser realizadas na empresa pelas as pessoas, no sentido de orientar e acompanhar seu desempenho. “Incluem desenho organizacional e desenho de cargos, análise e descrição de cargos, orientação das pessoas e avaliação de desempenho” (CHIAVENATO, 2015, p. 14)

2.2.2.3 Recompensar pessoas

De acordo com Chiavenato (2014) nas atividades de recompensas inclui-se, remuneração, benefícios e serviços sociais, pela qual estimula as pessoas a satisfazer suas necessidades.

Para Gil (2001) este processo é denominado de recompensas ou manutenção que inclui salários, benefícios, carreiras, higiene e segurança no trabalho e relações com sindicatos, com o objetivo de criar condições ambientais e psicológicas satisfatórias para o exercício das pessoas.

2.2.2.4 Desenvolver pessoas

Segundo Gil (2001) e Chiavenato (2014) este processo destina-se em capacitar e desenvolver tanto o profissional quanto o pessoal de uma pessoa na organização. Contem treinamento, desenvolvimento, aprendizagem, gestão de conhecimento, programas de mudanças, de comunicação e concordância.

O treinamento e desenvolvimento é um processo fundamental na gestão de pessoas, levando melhorias e soluções tanto para o desenvolvimento pessoal quanto ao organizacional. Portanto iremos abordado com maior ênfase no terceiro capítulo o treinamento e o desenvolvimento de pessoal que será fundamental para o alcance dos objetivos desta pesquisa.

2.2.2.5 Manter pessoas

De acordo com Chiavenato (2014) os processos de manter pessoas envolvem higiene e segurança, qualidade de vida, relação com empregados e sindicatos. Com isso criam condições ambientais e psicológicas satisfatórias para o trabalho das pessoas.

2.2.2.6 Monitorar pessoas

Designa em acompanhar e controlar as tarefas das pessoas, e avaliação de desempenho. Integra banco de dados, sistema de informações gerenciais e auditoria de recursos humanos (CHIAVENATO, 2014; GIL, 2001).

3. EVOLUÇÃO DO TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO

Esse capítulo destina-se a aproximação com o tema desta pesquisa. Iniciando o processo histórico do treinamento e desenvolvimento de pessoas, com a abordagem conceitual do que vem a ser treinamento, seguida de etapas que fazem parte da aplicação do treinamento, e por fim expondo seus benefícios.

Vargas (1996) revela que o treinamento e desenvolvimento de pessoal originam-se do primórdio da civilização, quando o homem da caverna repassava conhecimento aos seus sucessores para garantir a sobrevivência, e a continuidade da espécie humana.

De acordo com Gil (2001), a partir do século XX, iniciou a preocupação em desenvolver programas destinados ao treinamento pessoal graças à instituição da Escola Clássica de Administração. Esses programas tinham o intuito de preparar as pessoas para alcançar a alta produtividade. Nessa época era considerado apenas os aspectos mecânicos do trabalho. Com a chegada das Escolas das Relações Humanas, os programas de treinamento passaram a incluir objetivos voltado ao relacionamento interpessoal, além de capacitar os trabalhadores em seu desenvolvimento nas atividades.

O treinamento passa a ser reconhecido e sistematizado na década de 1940, na qual surgiu o interesse de estudá-lo (TEIXEIRA, 2013). Durante a Segunda Guerra Mundial houve uma preocupação em desenvolver programas voltados para chefes e supervisores e as empresas começaram a adotar também programas destinados aos líderes (GIL, 2001).

Na década de 60, o treinamento passou a suprir indivíduo ou grupo em conhecimentos, atividades, habilidades com intuito através dos desempenhos atingir os objetivos da organização. O treinamento passou a ser visto como sistema englobando subsistemas tais são: diagnosticar as necessidades de treinamento;

elaboração de planos, planejamento para um treinamento eficaz; execução do treinamento com seguimento ao plano; e avaliação dos resultados para verificar se foram alcançados os objetivos do treinamento (GIL, 2001).

Até em 1970 falava-se somente em treinamento, e foi nesse período que surgiu o termo desenvolvimento, apresentado por Leonard Nadler como desenvolvimento de recursos humanos (TEIXEIRA, 2013).

3.1 CONCEITO DE TREINAMENTO

De acordo com Andrade e Castro (1996) treinamento de pessoal é definido pelo esforço dispendido das organizações para proporcionar aos seus membros oportunidades de aprendizagem.

Para Chiavenato (2008) o treinamento é um processo de educação a curto prazo, sistematizado e organizado, para uma aprendizagem de conhecimentos e habilidades técnicas com um objetivo definido.

O treinamento é considerado como uma forma de aprimorar o desempenho de pessoas no trabalho, é um procedimento de prepara-las para que sejam mais produtivas, inovadores e criativos, desenvolvendo tarefas específicas com excelência no cargo que será atribuído, o treinamento além de produzir o capital intelectual, prospera o patrimônio humano na empresa, resultando em lucratividade. “O treinamento é desenhado para construir talentos com conhecimentos e habilidades necessárias aos seus cargos atuais ou construir competências individuais” (CHIAVENATO, 2014 p.312).

Treinamento refere-se a um processo educacional de curto prazo que pretende maximizar a capacidade das pessoas para melhor executar as atividades de seu cargo (GIL, 2001).

Pode-se considerar o treinamento um dos recursos do desenvolvimento pessoal, na qual o colaborador é treinado para aprimorar suas capacidades produtivas e potencial, estimulando-os para que encontre demais habilidades, fazendo com que o colaborador busque várias oportunidades na empresa, e contribuindo para seu próprio desempenho no trabalho (CARVALHO; NASCIMENTO; SERAFIM, 2012)

3.1.1 Etapas do treinamento

Chiavenato (2008) evidencia o treinamento como um ciclo de processos composto em quatro etapas: necessidades de treinamento; programação de treinamento para atender as necessidades; implementação e execução do treinamento; e avaliação dos resultados.

3.1.1.1 Necessidade de treinamento

Para Chiavenato (2014) o diagnóstico é a primeira etapa, que é a elaboração de levantamento de necessidades. Muitas das vezes essas necessidades não estão evidentes, é quando é necessário realizar pesquisas e levantamento para descobri-las.

De acordo com Boog e Boog (2013) o sistema de treinamento e desenvolvimento de pessoas começa pela análise e esclarecimento de variáveis, tais como: objetivos, metas organizacionais, mudanças, missão, visão e valores, e para isso, o envolvimento da direção e funcionários é a estratégia crucial para almejar o sucesso.

A necessidade de treinamento nota as habilidades e informações que uma pessoa ou um grupo necessita desenvolver para aprimorar ou maximiza sua produtividade, eficiência e eficácia no trabalho (CHIAVENATO, 2014).

Na visão Boog e Boog (2013) a necessidade de treinamento está relacionado em nível de eficiência atual e desejado, diagnosticar a verdadeira necessidade de treinamento investigando as deficiências, problemas, dificuldades da organização no presente para solucioná-las com propósito de melhores resultados no futuro, levando em base “onde estamos” e “onde queremos ser reconhecidos”, com objetivo de minimizar ou eliminar as necessidades de treinamento.

As necessidades de treinamento é identificar a carência de uma pessoa e grupos para execução das atividades essencial para a obtenção dos objetivos da empresa (GIL, 2001).

Boog e Boog (2013) relatam que no levantamento de necessidades é definido competência (aplicação de conhecimento, habilidades e atitudes) e para definir deve-se considerar, os valores notados pelos clientes, a marca, produto e até

mesmo a própria empresa como exclusivo entre os concorrentes, e disponibilidade para abrir portas futuras, inovando produtos e serviços.

Chiavenato (2014) considera a avaliação do processo produtivo da empresa como um dos métodos para determinar as necessidades, identificando as causas críticas como produtos recusados, dificuldades, custos elevados, pontos fracos referente ao desempenho de pessoas e etc. O segundo método considerado pelo o autor é a verbalização com pessoas, acredita ser necessário para executar suas atividades da melhor forma, expondo os tipos de habilidades, atitudes e informações, e o terceiro é a ótica organizacional de futuro, na forma de implementação de novos processos, tecnologias ou equipamentos para produzir produtos ou serviços.

Na identificação da necessidade de treinamento deve-se levantar suspeitas e hipóteses, encontrar problemas, necessidades, adicionar na bagagem de detetive ferramentas elaboradas, definir a estratégia, seguir corretamente os passos, investigando, observando, entrevistando, compreendendo, e organizando as informações, por fim mostrar os resultados da investigação (BOOG; BOOG, 2013).

Os níveis de análise para a elaboração do levantamento de necessidade:

Análise organizacional: é identificar a medida de eficiência e eficácia da organização, com interesse em propor formas de treinamento com intuito de melhorias para sua elevação (GIL, 2001). Através de investigações de toda a organizações que pode-se averiguar as informações da visão, missão e dos objetivos estratégicos que o treinamento deve acudir (CHIAVENATO, 2014). As necessidades das empresas se modificam conforme seu crescimento, quando envolve novos produtos, ampliação de filiais, contratação de novas tecnologias, sendo assim o treinamento tem como consequência atender essas necessidades. E para fazer uma análise das necessidades deve considerar as observações de clientes externos, o clima organizacional, os relatórios gerenciais e estratégicos, periódico e do serviço de atendimento ao cliente, (BOOG; BOOG 2013).

Para se obter uma análise organizacional é necessário a identificação da organização, da estrutura da organização, imagem da empresa, clima organizacional, recursos humanos, potencial financeiro, produção, vendas, não existe uma forma padronizada para o alcance dessas informações (GIL, 2001).

De acordo com Carvalho, Nascimento e Serafim (2012) a análise da empresa é uma identificação de partes organizacionais onde à necessidade do treinamento.

O diagnóstico empresarial para fins de treinamento consiste em uma pesquisa ou levantamento criterioso de segmentos organizacionais, observando objetivos e recursos, materiais e financeiros disponíveis para a consecução de suas metas, bem como um estudo aprofundado do ambiente social, econômico e tecnológico onde a firma está presente (CARVALHO; NASCIMENTO; SERAFIM, 2012, p. 173)

Análise de competência organizacionais requeridas: é uma investigação das competências requeridas, pelo o negócio da empresa, para designar o *gap* de competências a adquirir ou produzir (CHIAVENATO, 2014).

Análise de recursos humanos: é a identificação dos níveis de habilidades, conhecimentos e atitudes dos colaboradores relacionado as tarefas que executam (GIL, 2001). Como uma avaliação do perfil dos colaboradores, pelo o qual designa além das atitudes, conhecimentos e habilidades, as competências e comportamentos que são fundamentais para que os colaboradores possam cooperar para conquistar os objetivos estratégicos da organização (CARVALHO; NASCIMENTO; SERAFIM, 2012, e CHIAVENATO, 2014).

Essa análise contribui para se compreender os conhecimentos adquiridos pelos os colaboradores, as atitudes tomadas, e aptidão pessoal, diagnosticando o comportamento individual, para averiguar quais são suas deficiências que necessita ser melhorada (CARVALHO; NASCIMENTO; SERAFIM, 2012).

É necessário considerar vários aspectos para fazer essa análise tais como: verificar o nível de conhecimento e qualificação proposto para cada empregado, o número de trabalhadores, o tempo de treinamento essencial, as habilidades disponíveis de cada empregado, o índice de ausência, *turnover* (rotatividade de funcionário na empresa) e afastamento, o potencial de recrutamento interno, a expansão da empresa e a contratação de novos membros, o resultado da avaliação de desempenho e análise de problema do pessoal (BOOG; BOOG, 2013).

Análise das operações e tarefas: “consiste na identificação das atividades que compõem as tarefas bem como dos requisitos pessoais necessários para seu desempenho eficaz” (GIL 124, p. 2001). Com outras palavras essa análise dirige-se aos processos operacionais, habilidades primordiais, etapas dos processos e melhorias continuadas (BOOG; BOOG, 2013). Na análise de tarefas deve fazer a identificação das condições de trabalho e riscos, das atividades que compõem a tarefa, conhecimentos, atitudes, habilidades, e das responsabilidades do executante

da tarefa, esses dados podem ser obtidos através de questionários, entrevistas, observações e discussão em grupo (GIL, 2001).

Segundo Carvalho, Nascimento e Serafim (2012) é uma análise de trabalho que pode ser considerado como uma análise de tarefa, análise de cargo, análise de funções, análise de operações, refere-se que é à identificação de como e em que o colaborador deve executar a atividade.

De acordo com Carvalho, Nascimento e Serafim (2012) pode-se utilizar questionários como método da análise do trabalho, para levantar dados e informações, como mostra no exemplo 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, 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. Indique, também, a porcentagem de tempo dedicado a cada atividade (incluir todas as atividade, 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 de treinamento exigidos para o cargo. Especifique os motivos da exigência:	
c.2 Se o cargo analisado requer preparo especializado, indique o tipo:	
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 antes descritas, indique que novos conhecimentos são necessários ao pleno exercício do cargo analisado, mencionando o tempo exigido para adquiri-los:	
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, consignado ou despachados pelo ocupante do cargo ou seus subordinados:	
Contato do 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:	

Figura 1- Exemplo de questionário de análise de funções. Fonte: Carvalho; Nascimento; Serafim, 2012, p.182

Além do questionário pode ser utilizado entrevista pessoal e método misto que é a mistura do questionário e entrevistas (CARVALHO; NASCIMENTO; SERAFIM, 2012).

Análise do treinamento: se pode começar pelas metas, objetivos que é necessário ser utilizados como fundamento para análise da eficiência e eficácia do programa de treinamento (CHIAVENATO, 2014).

A partir do diagnóstico, especificações e requisitos dos cargos, se defini quais são as prontidões, habilidades e as competências que o colaborador precisa desenvolver para desempenhar os cargos corretamente (CHIAVENATO, 2014).

3.1.1.2 Planejamento

Para Chiavenato (2014) após o diagnóstico da necessidade de treinamento vem a segunda etapa, que é planejar o programa de treinamento para que atenda as necessidades do mesmo, os objetivos do programa devem estar bem estabelecido e ordenado com os objetivos organizacionais.

Para Boog e Boog (2013) ao planejar o treinamento e desenvolvimento, é necessário ter base em informações tais como: para a empresa quais competências são estrategicamente fundamentais, quais já estão disponíveis e quais são necessários obter, com esses dados pode-se planejar como fazer, quando fazer, quais matérias, recursos humanos e financeiro que deve utilizar para realizar o projeto. Em síntese Chiavenato (2008) ressalta que a programação de treinamento deve ser elaborada de forma a quem deve ser treinado, como treinar, em que treinar, quando treinar, onde treinar, quem treinará.

Para que seja atingido os objetivos do desenvolvimento de pessoas é necessário adquirir informações do público que será atingido, local onde será realizado o treinamento, qual conteúdo que será utilizado, e que métodos será utilizado para transmitir o treinamento (CARVALHO; NASCIMENTO; SERAFIM, 2012).

Quem deve ser treinado	Treinandos, aprendizes ou instruendos
Como treinar	Métodos de treinamento ou recursos instrucionais
Em que treinar	Assunto ou conteúdo do treinamento
Por quem	Instrutor ou treinador
Onde treinar	Local do treinamento
Quando treinar	Época ou horário do treinamento
Para que treinar	Objetivos do treinamento

Figura 2 - Programação de treinamento. Fonte: Chiavenato 2014, p.319

O planejamento é realizado de acordo com a realidade diagnosticada com o propósito de alcançar os objetivos pretendidos com eficácia, portanto são elaborados documentos, como projetos e planos. O projeto é um documento administrativo, que busca tornar mais claro os recursos essenciais para iniciar as ações do treinamento, pelo o qual inclui-se um conjunto de dados como: identificações, justificativas, conteúdo, objetivos, públicos-alvo, período de realização, carga horária, quantidades de turmas, localidade, materiais e equipamentos, instrutores, apoio administrativos e custo. Já o plano é um documento educativo, que tende mostrar as ações fundamentais para que o treinamento se realize, o plano envolve: as identificações, conteúdos, programáticos, objetivos gerais e específicos, recursos instrucionais, estratégias de ensino, carga horária e avaliação (GIL, 2001).

Boog e Boog (2013) afirmam que com as necessidades levantadas é elaborado programas de treinamentos, para cada tipo de treinando conforme os cargos, como relata nos seguintes programas:

No programa de treinamento para vendedores aprendizes: deve repassar todas as informações dos produtos, passando aos aprendizes um material sobre os produtos para estudarem, e os mesmos terão que observar o trabalho prático dos vendedores mais experientes para terem base das habilidades e atitudes da função, recebem ainda previsto no programa, cursos formais de técnicas de vendas, operações, e na área de finanças e economia, inserido um breve período de pratica na função que exercerá (BOOG; BOOG, 2013).

Já no programa de treinamento para vendedores plenos os mesmos recebem informações de novos produtos e aprendem novos métodos de mercado, com o objetivo de produtividade máxima, sendo assim na proporção que adquirem experiências e mostram desempenho desejado, estarão aptos a uma promoção de vendedores seniores, tendo capacidade de atender clientes de grande porte, e diante disso deverão atualizar sempre para melhor exercer sua função, e poderão participar de treinamento em liderança e gestão, com intuito de serem promovidos em futuras funções (BOOG; BOOG, 2013).

No programa de treinamento para vendedores seniores também devem receber informações de novos produtos, estratégias e abordagem, ganham treinamento em liderança e gestão com objetivo de futuras promoções, e passam em processos de atualização em suas funções (BOOG; BOOG, 2013).

No programa de treinamento para gerentes os gestores recebem informações de novos produtos, estratégias e abordagem, terão que participar de eventos de atualização devem saber operar sistemas de informações, solucionar eventuais problemas, terão que ter conhecimentos na área de finanças, economia e técnicas de vendas, supervisão, liderança e gestão (BOOG; BOOG, 2013).

Boog e Boog (2013) demonstram o planejamento em várias etapas tais como: elaborar programa de treinamento para atender o levantamento de necessidade de treinamento; documentar os eventos de treinamento; quantificar o treinamento necessário; definir a época ideal para o treinamento; eleger a metodologia para cada necessidade de treinamento e desenvolvimento; programar os eventos de treinamento; identificar os recursos internos e externos a serem mobilizados; orçar os investimentos; apresentar o plano de treinamento, e obter aprovação.

De acordo com Gil (2001) o último objetivo do treinamento é possibilitar aos treinando o aprendizado. Os instrutores podem usar alguns elementos de Psicologia da Aprendizagem para facilitar o processo, tais princípios são:

Diferenças individuais: as pessoas são distintas em sua capacidade de aprender, devido a isso é crucial conceder um tratamento individual aos treinandos, identificando suas diferenças.

Motivação: quem está motivado sempre aprende mais. Um treinamento só se torna motivador para o treinando se o mesmo notar que poderá lhe ser útil.

Atenção: é um papel fundamental do instrutor em despertar a atenção dos treinando levando em conta o humor na hora de instruir, com os exercícios práticos

e teóricos, envolvendo os aprendizes, e é importante os mesmos estarem motivados e dispostos para reter suas atenções.

Feedback: aos treinando o instrutor deve passar informações sobre seus desempenhos para facilitar o aprendizado.

Retenção: o instrutor pode prover aos treinando a retenção por meio a organização do material exposto, e também mediante da repetição dos tópicos do material exibida diferenciadamente.

Transferência: o aprendizado que não for possível ser transferido para outras circunstâncias torna-se pouco útil, portanto o instrutor deve elaborar situações para facilitar transferências, tais como: apresentar exercícios e trabalhos práticos, aplicar exemplos que seja mais claro a realização dos conhecimentos a situações específicas e prover a discussão sobre a aplicação dos conhecimentos.

Segundo Gil (2001), existe diversas estratégias de treinamento, as mais principais são:

Exposição: se refere a uma palestra ministrada pelo o instrutor que transmite de maneira organizada informações para uma quantidade grande de pessoas, de forma passiva sem permitir *feedback* aos treinando, valorizando tempo sem desperdício.

Discussão em grupo: é indicada quando pretende propiciar a reflexão sobre conhecimentos obtidos perante leituras ou exposição, e também possibilita uma concentração do assunto de diferentes maneiras recebendo várias informações, é utilizado como dinâmica fracionamento, grupos de verbalização, painel integrado, observação e entre outros.

Demonstração: é uma estratégia que para o ensino de habilidades é o mais adequado e o mais simples, os instrutores explicam as operações e pedem para os treinando reiterar, contudo é utilizado o *feedback* sobre o desempenho dos treinando.

Estudo de caso: refere-se à exibição de fatos ou resumo sobre os acontecimentos de situações ocorridos em empresas com visibilidade como analise pelos os treinando, possibilitando aos mesmos avaliação críticas da solução e até mesmo prover soluções viável. Essa estratégia tem a finalidade de mostrar aos treinando atos que pode ocorre ao decorre dos seus exercícios, para saber analisar antes da tomada decisões verificando os seus aspectos positivos e negativos.

Dramatização: esta estratégia tem a finalidade de mostrar situações concretas de forma simulada.

Jogos: é uma estratégia desenvolvida por mais de uma pessoa, que através deles os treinando praticam habilidades e desenvolvem atitudes essenciais no desenvolvimento pessoal e profissional como: raciocínio lógico, autodisciplina, tomada de decisão e entre outros, é uma ótima estratégia pelo qual através dos jogos os treinando aprendem brincando, causando um aprendizado satisfatório.

Leituras: é uma das estratégias mais utilizadas nos programas de treinamento pelo qual proporciona uma grande quantidade de informação, é uma estratégia transmitida aos treinando de forma passiva; Instrução programada, esta estratégia possibilita *feedback* ao treinando, é apresentado aos aprendizes informações solicita o fornecimento de respostas corretas a determinadas perguntas, esta estratégia pode ser utilizada por meio de programas de computadores.

3.1.1.3 Execução

Execução do treinamento é a realização do treinamento após todo o processo de levantamento e planejamento. “Uma vez definido o planejamento e aprovado o programa de treinamento, deve-se dar andamento às ações programadas e controlar seus resultados” (BOOG; BOOG, 2013, p.33).

Segundo Chiavenato (2014), a execução do programa de treinamento é o processo mais importante. O treinamento pode ser oferecido de várias formas: através do telefone, na classe, no trabalho, pelo computador ou via satélite.

De acordo com Gil (2001) a execução do treinamento se tem um vínculo do instrutor com o treinando, podendo ser os instrutores pessoas de fora ou até mesmo da própria organização, experientes ou especialistas em determinada atividade ou área, para estipular o treinamento de forma organizada aos treinando.

Segundo Boog e Boog (2013) para a execução do treinamento requer os seguintes procedimentos:

Organizar e delegar responsabilidades: na qual é organizado o quadro de pessoas que farão parte do departamento de treinamento e desenvolvimento com funções em gerenciar o planejamento de T&D e avaliar pós treinamento; instrucionais para ministrar o curso, elaborar material para treinamento, mantendo-se sempre atualizados; técnicas com equipamentos audiovisuais, computadores e

outros meios para orientar o uso dos mesmos; administrativa responsável no controle de inscrições dos cursos, faturas, em divulgar os cursos; recepção controlar e destinar a entrada e saída das pessoas do centro de treinamento.

Expor os planos aos instrutores: pois exercerão um papel fundamental para treinar os participantes, portanto os instrutores devem entender todo o plano e os programas de treinamento.

Divulgar o programa de treinamento: que deve ser anunciado para que os colaboradores interessados participem, é elaborado um cronograma com informações referente a quem deve participar conforme os eventos.

Produzir os materiais e os programas especiais de computador: selecionar livros para auto estudo, elabora apresentações em power point, formular apostilas e textos, produção de DVDs de apoio, contratar um programa especial de computador para ministrar no curso, atualizar e revisar os materiais que serão aplicados.

Espaço para treinamento: programação do uso das salas do Centro de treinamento e contratação de salas do CT, um local apropriado para a realização do treinamento.

Programar e/ou prover os equipamentos necessários: os equipamentos são essenciais em um treinamento, tem custos relativos e precisam ser monitorados com um quadro de reserva de uso, adicionando o dia a hora do início e fim, o responsável pelo uso e, o visto de quem estar sendo autorizado.

Controlar e avaliar os programas de auto estudo e treinamento prático: para entender se o treinando está recebendo o treinamento da melhor forma, e se os materiais estão de acordo, na qual os participantes podem avaliar do ruim ao muito bom em um questionário formulado.

Controlar a execução dos cursos presenciais: confirmando a presença dos participantes para preparar o local adequado conforme as confirmações, orientar na chegada com o material local, avaliar a pontualidade, atitude e presença.

Avaliação pós-treinamento: após o plano e execução deve-se verificar se o objetivo foi almejado analisando o antes e o depois dos colaboradores sobre o treino, avaliando sua produtividade, conhecimento, habilidades e atitudes.

A execução é orientada pelo plano de treinamento, que pode seguir a sequência abaixo: a qualificação dos instrutores que devem ter afeição pelo assunto, que sejam facilitadores na transferência de informações para o aprendiz; seleção

dos treinando, o treinamento torna-se proveitoso ganhando resultados positivo quando é transferido para pessoas que tenham propensão e interesses pessoais; qualidade do material, instalações e equipamentos; apoio administrativo, integrando comunicações aos treinando, registro de frequência, distribuição de material instrucional e outros tipos de suporte; Cooperação dos chefes e equipe da organização (GIL, 2001).

Chiavenato (2014) aponta quanto ao local do treinamento, que pode ser aplicado como rotação de cargos, onde as pessoas passam por vários cargos com o objetivo de melhor compreenderem toda a organização. A condução que retrata uma estimativa crítica referente de como a pessoa estar exercendo seu cargo, e a atribuição de projetos especiais referente a uma tarefa específica dado a uma pessoa para que em uma determinada atividade o mesmo aproveite sua experiência. Outro local de treinamento que o autor aponta e a classe técnica onde se aplica em sala de aula com o instrutor para desenvolver conhecimentos e habilidades como jogos de empresa, jogos administrativos, dramatização de atividades, atuando em personagens como forma de solucionar problemas, levando aos treinando inteiração, em um ambiente discutível aprendendo a desenvolver atividades como pessoa ou equipes, agregando conhecimento e experiência ligada ao cargo na prática.

Carvalho, Nascimento e Serafim (2012) ressaltam que para a realização da execução do treinamento deve utilizar os seguintes métodos e técnicas:

Métodos de treinamento em grupo: esse método pode ser mais eficiente por ser diferente da pratica individual.

Técnicas de treinamento em grupo: é utilizado como dinâmicas dramatizações que é realizada em grupo dramatizando acontecimentos reais de trabalho, que pode ser mostrada também como forma de teatros; reuniões de debates que consiste em discussões e decisões sobre problema; demonstrações é mostrada em forma de comprovações práticas de um funcionamento de equipamentos, aparelhos e etc.; *brainstorming* é uma técnica para discutir ideias e identificações de problemas; estudo de caso é uma discussão de um caso já acontecido, analisado e resolvido, que serve de base na formação de profissionais; painel nessa técnica acontece debates por diversos especialistas apresentando opiniões diferente; painel com interrogadores onde ocorre perguntas aos componentes da mesa que são os especialistas e treinandos que respondem

duvidas do auditório; simpósio, é similar ao painel onde os especialistas abordam assuntos específico; jogos de empresas é uma forma de simular a realidade da empresa, podendo ser um exercício para tomada de decisões.

Métodos de treinamento individual: é um processo direcionado ao treinando que controla sua capacidade de efetuar resultados em respostas a problemas que recebem no decorrer do aprendizado.

Técnicas de treinamento individual: a maiorias das empresas utiliza a técnica de treinar no local de trabalho que se torna crucial por treinar o colaborador no próprio ambientes onde for executar suas atividades com o uso de materiais, equipamentos e outros meio; rodízio de funções possibilita ao colaborador conhecer e exercer várias tarefas por passar em vários cargos; instrução programada onde o treinando experimenta autoinstruções, escolhendo e aplicando a si mesmo um aprendizado sistêmico; sistema linear ou extrínseco nessa técnica são apontado os erros para que o treinando evite em cometer; no treinamento a distância o material deve está claro sem muito textos longos, aplicando testes, casos, provas de maneira clara.

Método expositivo: é um método passado de forma oral, e dinâmico aplicado tanto ao treinamento individual quanto ao grupo, pode ser transmitida em exposição fechada quando não acontece diálogo entre o apresentador e treinando, e exposição aberta quando os ouvintes podem participar do debate.

Técnicas expositivas: é uma técnica aplicada em forma de palestra, expondo conteúdos referente ao ambiente de trabalho.

3.1.1.4 Avaliação

Gil (2001) evidencia a avaliação do treinamento de modo em avaliar as informações a respeito dos resultados de um programa de treinamento para demarca o valor do treinamento solução dessas informações. Afirma que é da avaliação que pode concluir se o treinamento alcançou seus objetivos.

É através da avaliação que pode-se perceber se o objetivo foi alcançado pelo o programa de treinamento, se as necessidades da organização, das pessoas e clientes foram atendido (CHIAVENTO, 2014).

Os autores Boog e Boog (2013) e Gil (2001) demonstram a avaliação de treinamento em quatro níveis:

Avaliação de reação

No nível 1 é observado se os participantes estiveram satisfeitos com o treinamento. É avaliado o programa, conteúdo, o local, o material didático, o instrutor do treinamento e a carga horária com intuito de aperfeiçoar aplicação do treinamento no futuro (BOOG; BOOG, 2013).

De acordo com Gil (2001) são elaborados questionários com intuito de avaliar a concepção dos treinando acerca das metodologias e atuações dos instrutores com relação ao treinamento, como demonstrada na figura a seguir:

Nome do treinamento		(Cabeçalho preparado pelo responsável pelo treinamento)
Objetivos do treinamento		
Instrutor		
Nome do participante: _____ Data: _____ Prezado participante, Agradecemos, antecipadamente, sua atenção em preencher esta avaliação com a maior sinceridade possível (sua identificação é opcional), pois ela nos ajuda a 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. Utilize o verso para mais observações. Equipe de treinamento		
1. Na escala de 5 a 1 (considerando 5: muito bom; 4: bom; 3: regular; 2: fraco; 1: muito fraco); atribua um grau para cada um dos aspectos do treinamento: Programa do curso _____ Conteúdo _____ Instrutor _____ (escreva o nome de cada um se houver vários) Aspectos audiovisuais _____ (apresentação, vídeos) Material didático _____ (brochuras, CDs, livros) 2. Carga horária (escolha a opção mais adequada): () Longa () Suficiente () Curta 3. Se você atribuiu nota menor ou igual a 3 para algum dos aspectos acima, por favor, justifique e explique o que poderia ser melhorado no futuro. 4. Você acha que os objetivos do treinamento foram alcançados? Por quê? 5. O que mais contribuiu para o seu trabalho? Por quê? 6. O que você gostaria que fosse aprofundado?		

Figura 3 - modelo de formulário de avaliação de reação. Fonte: Boog; Boog, 2013 p.50

Avaliação aprendizagem

No nível 2 é analisado a aprendizagem dos participantes oque absorveram durante e após o treinamento e se aperfeiçoaram o que já sabiam (BOOG, BOOG, 2013). Pode ser aplicado testes objetivas ou com questões abertas para fazer a avaliação de conhecimentos dos treinando (GIL, 2001).

Pode ser aplicado testes de diversas escolhas para verificar se o treinando aprendeu o que lhe foi passado. Uma forma de identificar se o participante aprendeu

é aplicando uma avaliação antes do treinamento e outra após o treinamento para visualizar se houve diferença, sendo assim torna-se visível o saber do participante antes e após o treinamento (BOOD; BOOD, 2013).

Avaliação de comportamento no cargo

Já no nível 3 se avalia o desempenho após o treinamento, identificando se houve mudança do participante em seu comportamento nas suas atividades, se realmente aprenderam, e diante disso deve-se verificar se essas mudanças estar causando impacto nos resultados (BOOG; BOOG, 2013).

Segundo Gil (2001) os métodos mais utilizados para avaliação de comportamento são: amostragem de atividades, refere-se a registro de análise do comportamento do treinando no serviço; diário do observador, é um registro elaborado em formulários, onde o observador acompanha o treinando em um determinado período anotando tudo que o mesmo faz, para avaliar o seu comportamento no cargo; autodiário, nesta técnica não a necessidade da presença do observador; entrevistas e questionários são realizados para adquirir informações sobre o desempenho do treinando no cargo, não só os treinando como os superiores que respondem perguntas sobre seus comportamento.

Nome do treinamento		(Cabeçalho preparado pelo responsável pelo treinamento)
Objetivos do treinamento		
Instrutor		
Data de realização do treinamento		
Nome do participante: _____ Data: _____ 1. Considerando o treinamento que você participou, como você sente que as competências descritas abaixo melhoradas? Escreva uma estimativa de 0% a 100% e fique à vontade para adicionar seu comentário. a) Conhecimento sobre _____ % b) Habilidades em _____ % c) Atitudes positiva perante _____ % 2. <i>(Questão para o supervisor)</i> Em que grau você concorda com as informações acima? Por favor, adicione seus comentários em relação ao desempenho do funcionário após o treinamento. Se a melhoria na performance não era o objetivo do treinamento ou não foi alcançada, considere atitudes e motivação. Discuta o que observou com seu funcionário. 3. <i>(Questão para participante e supervisor)</i> O treinamento valeu a pena? Por que?		

Figura 4 - modelo de formulário de avaliação de mudança de comportamento. Fonte: Boog; Boog, 2013 p.50

Avaliação de resultados

No 4 nível deve-se avaliar os resultados se os custos reduziram, se houve maximização de vendas ou produção, a minimização de rodízio de pessoas, redução de reclamações, aumento de lucros, se o índice de satisfação dos clientes melhorou, e se ocorreu melhoria no moral das equipes (GIL, 2001).

A avaliação dos resultados pode ser realizada mediante as inúmeras técnicas aplicadas com o propósito de alcançar os objetivos organizacionais desejado. O que se torna mais difícil de avaliar são os benefícios financeiro perante o treinamento (BOOG; BOOG, 2013).

Tipo de programa (assinale com um x):			
Curso ();	seminário ();	mesa-redonda ();	painel ()
Outros tipos:			
Data de elaboração:			
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:			
a. Adequadas ();		b. inadequadas ().	
3.1 Caso tenha respondido b, indique as razões:			
.....			
4. A organização do programa foi:			
a. Boa ();		b. regular ();	
		c. deficiente ().	
3.1 Caso tenha respondido b ou c, 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:			
a. Bem distribuída ();		b. regularmente distribuída ()	c. mal distribuído ().
7.1 Se você respondeu b ou c, o que sugere para melhorar a composição do programa?.....			
8. Tendo em vista os objetivos propostos pelo programa, dado uma escala de 0 a 100, em que porcentagem tais metas foram atingidos?.....			

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 ideias e instrumentos úteis para suas atividades profissionais?

Não (); sim (); quais?.....

12. Qual é sua opinião sobre a duração do programa?

Duração normal ();..... Poderia ser dado mais tempo ();.....

Neste último caso, quanto tempo?.....

13. De quais 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

Figura 5 - Modelo de formulário de avaliação de resultados. Fonte: Carvalho; Nascimento; Serafim, 2012 p.230

De acordo Chiavenato (2014) é necessário avaliar o valor que foi investido, de que forma o programa respondeu as expectativas e as necessidades dos clientes, quais foram os resultados do treinamento, e se o programa ajustou aos novos desafios oferecidos, a partir dessa avaliação pode-se verificar se o objetivo foi atendido, se essa avaliação foi positiva significa que os objetivos foram alcançados, e se foi negativo é porque o treinamento não atingiu o objetivo.

1. Objetivos do treinamento em termos quantitativos da mudança desejada							
2. Custo				Alternativas			
				A	B	C	D
a. Salário de treinandos							
Números	Horas	Sal.hora	Total				
b. Salário de instrutores							
Números	Horas	Sal.hora	Total				
c. Supervisão geral							
Números	Horas	Sal.hora	Total				
d. Material direto							
Livros impressos							

Auxílios visuais				
Propaganda				
Viagens				
Comunicações				
Instrutores contratados				
e. Outros				
Consultores				
Total				

Figura 6- Modelo de formulário de avaliação de resultados. Fonte: Carvalho; Nascimento; Serafim, 2012 p.233

3.1.2 Benefícios do treinamento

Carvalho, Nascimento e Serafim (2012) afirmam que quando se aplica corretamente o treinamento ocorre diversas vantagens, tais como:

Análise das necessidades de treinamento e viabilidades de estudo da organização como um todo, incluindo os variados níveis hierárquicos da corporação.

As prioridades da formação contribuem, com intuito nos objetivos setoriais da empresa.

As diversas formas e tipos de desenvolvimento pessoal a serem implantado se caracterizam, considerando tais aspectos: vantagens, custos, viabilidades e outros motivos afins.

Realização dos planos de capacitação profissional no curto ao longo prazo, conseguindo inclui-los as metas geral da organização.

Segundo Carvalho, Nascimento e Serafim (2012) junto com as vantagens, o processo de treinamento possibilita em questões empresariais, os seguintes benefícios:

No mercado de trabalho se tem como benefícios a definição das atribuições e características dos colaboradores, naturalização dos métodos de aperfeiçoamento e formação dos empregados, e os treinando melhoram os seus padrões profissionais (CARVALHO; NASCIMENTO; SERAFIM, 2012).

As pessoas se adéquam aos preceitos atribuídos pelos cargos, maximizando a produtividade, melhorando o espírito da cooperação e de grupo, aumento da

qualidade, e ainda reduz as quantidades de manutenção de equipamentos e máquinas (CHIAVENATO, 2014).

Em relação ao pessoal em serviço, abrange a estabilidade de mão de obra, o trabalho ganha valor, proporciona aproveitamento das aptidões dos colaboradores, e favorece o espírito de competição como melhoria funcional (CARVALHO; NASCIMENTO; SERAFIM, 2012).

Reduz a rotatividade e ausência dos colaboradores, maior eficácia grupal e individual dos empregados, mudanças de comportamentos e atitudes, maior nível de conhecimentos e competências, e melhorias da qualidade de vida no trabalho (CHIAVENATO, 2014).

Já a empresa ganha como benefícios após a aplicação do T&D o melhoramento dos serviços e produtos produzidos, na própria empresa disponibilidade para os cargos de gerência e supervisões imediata, possibilita maximizar ou transformar os programas de trabalho, nos processos da tecnologia industriais se ganha maiores condições de adaptação, maior segurança econômica pela maior estabilidade de pessoal, os custos reduzem pela diminuição dos erros na execução das atividades, produz competitividade por promover melhores serviços e produtos, redução de desperdícios pelo melhoramento de técnicas de trabalho, e os acidentes no trabalho tendem a diminuir (CARVALHO; NASCIMENTO; SERAFIM, 2012).

Melhora o clima e a imagem da empresa, eleva a eficácia organizacional, melhorias no relacionamento entre empresa e colaborador, melhorias no atendimento ao cliente, facilidade de inovações e mudanças, e participação dos gerentes nas práticas de treinamentos (CHIAVENATO, 2014).

De acordo com Chiavenato (2004) no lançamento de novos produtos e serviços os funcionários tornam-se preparados e seguros sobre os mesmos, os colaboradores tornam-se mais eficientes e capacitados na utilização de equipamentos e tecnologias.

De acordo com Chiavenato (2014, p.328) o treinamento e desenvolvimento causam os seguintes impactos:

Reação do aprendiz: o programa de treinamento provoca satisfação e melhora a atitude do aprendiz e predispõe a futuras ações planejadas de novos conhecimentos, habilidades e atitudes.

Aprendizagem: o programa de treinamento provoca mudanças no conhecimento, nas habilidades e nas atitudes do aprendiz e melhora suas competências pessoais.

Impacto no desempenho: o programa de treinamento provoca mudanças no comportamento, do aprendiz no trabalho. Há transferência de aprendizagem para o local de trabalho e para a atividade do aprendiz.

Impacto nos resultados: o programa de treinamento provoca impacto nos negócios da empresa e agrega valor à organização, ao cliente e ao mercado.

Retorno do investimento: o programa cria valor e provoca impacto sobre os resultados finais da organização que compensam fartamente os custos envolvidos.

3.2 DESENVOLVIMENTOS DE PESSOAS

Desenvolvimento é um processo de aprendizagem visando a ocupação de cargos futuros, desenvolvendo pessoas em novas habilidades e competências a serem atribuídas. O desenvolvimento refere-se à formação da personalidade e aprimoramento da capacidade e conhecimentos, o desenvolvimento está centralizado no crescimento pessoal, intenciona a carreira futura e não só ao atual cargo (CHIAVENATO, 2014).

Para Fidelis e Banov (2007) o desenvolvimento tem como objetivo manter as pessoas atualizadas, levando a mudanças futuras, impulsionando o crescimento pessoal.

Já para Milkovich (2000) o desenvolvimento tem o propósito de aprimorar a capacidade e motivações dos colaboradores com intuito de torná-los valiosos da organização, o desenvolvimento inclui diversas experiências além do treinamento, e todo esse processo acontece em longo prazo.

3.2.1 Métodos de desenvolvimento pessoal

Chiavenato (2014) relata os seguintes métodos empregados para o desenvolvimento de pessoas:

Rotação de cargos: refere-se à movimentação de pessoas em diversas áreas da organização como uma forma de rotatividade em objetivo de agregar habilidades, capacidades e conhecimento nas pessoas.

Para Fidelis e Banov (2007), é chamado também como *jobrotation*, é um método de que a pessoa sai do seu setor para passar um certo período em outros.

Posições de assessoria: refere-se pôr uma pessoa que tenha um grande potencial para trabalhar temporariamente na gerencia ou supervisão, com o propósito em desenvolver suas habilidades e conhecimentos.

Aprendizagem prática: significa que o treinando trabalha dedicadamente em um tempo integral em uma área para resolver e analisar projetos, ou podendo ser em outros departamentos.

Atribuição de comissões: é quando uma pessoa tem a oportunidade de participar de comissões de trabalho colaborando na tomada de decisões, propondo soluções em algum problema específico atribuído na comissão.

Segundo Fidelis e Banov (2007) é utilizado workshops, onde acontece discussão sobre a economia, inovações tecnológicas, marketing, e outros que contribuem para a atualização do profissional.

Participação em cursos e seminários externos: esse método é comum na qual são produzidos cursos formais, seminários e leituras.

Exercícios de simulação: nesse método se incluem jogos de empresas, estudo de casos, simulações de papeis e entre outros. São simuladas situações reais de trabalho para averiguar as habilidades do treinamento e que o mesmo possa entender como funciona determinada situações.

Treinamento (outdoor) fora da empresa: o treinamento é realizado fora da organização em busca de novos conhecimentos, comportamento e atitudes, o principal foco desse método e mostra ao treinando que é crucial trabalhar em equipe.

Estudo de caso: trata-se de diagnosticar um problema real da organização, analisando para resolver apontando opções de solução.

Jogos de empresa: é realizado como forma de competições computadorizado de situações simulada da empresa entre equipes de empregados ou gerentes.

Centros de desenvolvimento internos: é dispor gerentes e pessoas a atividades realísticas para aprimorar habilidades pessoas e desenvolvimentos.

Coaching: significa que o gerente agrega vários papéis, como um orientador, líder renovador, impulsionador, e preparador para se tornar em um coach.

De acordo com Fidelis e Banov (2007), coaching significa um professor particular que treina as pessoas, ensaia, prepara, acompanha a prática, instrui formas de estratégias e jogadas, e aconselha o treinando. O coach objetiva nos resultados operacionais e no desenvolvimento do trabalho das pessoas.

Tutoria ou Mentoring: é a assistência passada pelos os executivos para as pessoas que objetivam escalar em maiores níveis da organização, onde o papel fundamental do executivo é orientar, guiar uma pessoa em sua carreira, sendo como tutores oferecendo suporte sistêmico.

Conforme Fidelis e Banov (2007), mentoring são profissionais experientes, que possuem habilidades em relacionamento, que transmite aos treinandos novas ideias referentes a carreira. Normalmente o mentor adere um funcionário que mostra potencial.

Educação continuada: é a aplicação de curso para aprimoramento sobre a atividade do colaborador, nesse método também se integra a pós-graduação (FIDELIS; BANOVA, 2007).

Aconselhamento de funcionários: os gerentes possibilitam aconselhamento de forma em auxiliar a pessoas no desempenho de suas tarefas, é realizado esse método quando o colaborador apresenta a incapacidade de desempenhar cargos, ou quando se encontra em ausência, irritações, atrasos e insubordinação.

Educação corporativa: é onde criam suas próprias universidades para formar pessoas para estarem preparadas para mudanças, esse método é utilizado por grandes empresas que adotam com o intuito de manter seus colaboradores atualizados para atender as necessidades da organização (FIDELIS; BANOVA, 2007).

4.TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO NO AMBIENTE EMPRESARIAL: A VISÃO DOS GESTORES DO MUNICÍPIO DE ITAITUBA-PA EM RELAÇÃO A SUA IMPORTÂNCIA

4.1 METODOLOGIA

A metodologia científica colabora para o aprendizado do acadêmico em conceitos fundamentais como tipo de pesquisa, abordagens, coleta de dados, análise de dados, e população a ser pesquisado referente ao tema. Segundo Salomon (1996, p.107) “uma atividade é considerada científica, quando produz ciência, ou dela deriva, acompanha seu modelo de tratamento”. O autor ressalta ainda que metodologia científica é a “concreção o tratamento por escrito de questões abordadas metodologicamente”. A ciência é um método científico, um método próprio, na qual é de suma importância para o processo do conhecimento, para diferenciá-la do senso comum com as modalidades de expressão da abstração humana, tais como a filosofia, a religião, e a arte. “Trata-se de um conjunto de procedimentos lógicos e técnicos operacionais que permitem o acesso as relações causais constantes entre os fenômenos” (SEVERINO, 2007, p.102).

Esta pesquisa é um estudo de campo com característica descritiva na qual será realizado estudos sobre as concepções e entendimento dos gestores de empresas distintas, em relação ao treinamento e desenvolvimento de pessoas, e investigar o motivo de aplicarem e não aplicarem, e se aplicam corretamente o treinamento na empresa, e quais são seu procedimentos. onde é descrito todos os resultados obtidos na pesquisa. De acordo com Gil (1999) o estudo de campo examina uma comunidade ou um único grupo, em relação a sua estrutura social. A pesquisa de campo é executada no local onde acontece ou aconteceu um fenômeno sendo realizado investigação empírica, que pode ser através de testes, observações, e aplicação de questionários (VERGARA, 2011). Segundo Gil (1999) a pesquisa descritiva tem como objetivo fundamental a descrição das características de um fenômeno, ou de uma população determinada.

A abordagem da pesquisa é quantitativa e qualitativa devido a pesquisa ser coletada através de questionários fechados e abertos com entrevistas totalizando em 13(treze) questões, sendo 9(nove) questões abertas e 4 (quatro) questões fechadas. Dias e Silva (2010) evidenciam que a pesquisa qualitativa é formada por

meio de documentos, entrevistas e observações para a explicação e o entendimento dos fenômenos. “A abordagem qualitativa aprofunda-se no mundo dos significados das ações e relações humanas”, a quantitativa é captável em médias, equações e estatísticas(MINAYO, 2001, p22). A pesquisa quantitativa é realizada por meio de questionários fechado que devem ser processados por meio de agrupar totais (DIAS, SILVA 2010).

A população pesquisada foi composta por gestores das empresas varejistas situadas na cidade de Itaituba no estado do Pará, onde das 2.981 empresas registradas no ramo varejo serão entrevistados uma amostra de 5 (cinco) gestores de empresas distintas, as empresas a ser investigadas são: Loja Casa do Cabeleireiro, Ideal Magazine, Morenta, Gazin, e Classe A Boutique. Os gestores têm idades entre 35 a 58 anos, a maioria são do sexo masculino, o nível de escolaridade varia de 1º grau incompleto ao nível superior na qual é a maioria, o tempo de experiência dos gestores é de 1 a 26 anos de atuação na área gerencial. “A população amostral ou amostra é uma parte do universo (população) escolhida segundo algum critério de representatividade”, essa população não é entendida como uma quantidade de habitantes de uma localidade, mas como um síncrono de elementos tais como: produtos, empresas, e pessoas, que dispõem características que serão a finalidade de estudo (VERGARA, 2011, p.46).

Os dados foram coletados através de entrevistas focalizadas, devido focar na investigação dos objetivos do tema. A entrevista “enfoca um tema bem específico. O entrevistador permite ao entrevistado falar livremente sobre um assunto, mas, quando este se desvia do tema original, esforça-se para a sua retomada” (GIL, 1999, p.120). E por entrevistas estrutura, pois no questionário se encontra além de perguntas abertas, obtém perguntas fechadas. De acordo com Gil (1999) a “entrevista estruturada desenvolve-se a partir de uma relação fixa de perguntas, cuja ordem redação permanece invariável para todos entrevistados”.

A pesquisa foi analisada através de interpretação dos dados, pois “na interpretação, procura um sentido mais amplo para os dados, por meio de sua ligação a outros conhecimentos já obtidos” (Gil, 1999, p.185). E também foi analisado por meio estatístico. Essa análise “constitui matérias bastante especializadas e os procedimentos correspondentes são integralmente descritos em manuais de estatísticas” (Gil, 1999, p.173).

4.2 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS PESQUISADOS

1-O que o(a) senhor(a) entende por treinamento?

Resposta do 1º entrevistado: *Treinamento é preparar os funcionários para trabalhar de maneira certa, por exemplo: treinar na forma de como atender para que o funcionário saiba receber o cliente.*

Resposta do 2º entrevistado: *Treinamento é saber se comportar diante de cada tipo de cliente, saber identificar mais ou menos que tipo de produto que o cliente procura ao entrar na loja, na minha área qual tipo de calçado o cliente busca, porque hoje o cliente sabe mais que nos da empresa sobre esses produtos, nessa época de redes sociais o cliente já vem sabendo sobre o produto, e se o funcionário não souber entender pelo menos um pouco desse produto, vai deixar de passar confiança sobre o produto ao cliente, e aqui na empresa todos somos vendedores, e temos que buscar qualificação, sempre buscando em livros e pessoas que entende sobre isso.*

Resposta do 3º entrevistado: *Treinamento na empresa é importante para ter o conhecimento do produto e atender melhor, aprender mais sobre o produto para que quando o cliente pergunta o funcionário ter como responder, e para mim é fundamental o treinamento.*

Resposta do 4º entrevistado: *Treinamento é tudo, treinamento é evolução do trabalho do dia a dia, hoje sem treinamento não se vende não se compra, não faz nada sem treinamento, para tudo tem que ter treinamento, e hoje quem não tem o futuro é incerto.*

Resposta do 5º entrevistado: *Treinamento é quando você busca um profissional para orientar os funcionários sobre determinado assunto, para que desempenhe um trabalho melhor.*

Análise: De acordo com os dados obtidos na entrevista constata-se que os gestores têm entendimento sobre o treinamento, que de acordo com os autores estudados o treinamento é visto como um meio de aperfeiçoar o desempenho das pessoas em suas atividades, preparando-as para que executem as tarefas com excelência, tornando-as mais produtivas, além de aprimorar suas habilidades (CHIAVENATO, 2014).

2. O que o(a) senhor(a) entende por desenvolvimento pessoal?

Resposta do 1º entrevistado: *Desenvolvimento é quando o funcionário melhora seus conhecimentos, e a cada dia que passa se torna mais apto no trabalho ganhando mais experiência no que faz.*

Resposta do 2º entrevistado: *Desenvolvimento é buscar o conhecimento, além disso é ter força de vontade que é primordial, tenho um exemplo de um funcionário meu que nunca havia trabalhado, entrou na loja sem conhecimento algum e com sua força de vontade conseguiu aprender rápido, hoje ele já conhece tudo sobre a loja, os sistemas, produtos e sabe como atender, a maioria dos clientes gostam de ser atendidas por ele já chegam na loja procurando ele, e vejo isso como um desenvolvimento profissional.*

Resposta do 3º entrevistado: *Dentro de uma empresa se uma pessoa não tiver noção da área que ele estar trabalhando sendo de uma área de elétron doméstico ou não, com o passar do tempo vai adquirindo experiência e vai ganhando conhecimentos e vai se desenvolvendo, por exemplo eu quando entrei na empresa não tinha conhecimento de nada, e com o passar do tempo fui me desenvolvendo, entrei como vendedor, passei para cobrador e hoje sou gerente da loja, através dessa experiência ganhei a gerencia, mas isso foi porque eu busquei e me desenvolvi dentro da empresa.*

Resposta do 4º entrevistado: *Desenvolvimento pessoal é como você pegar uma pedra bruta, lapidar ela e fazer uma estatuar, é como você pega pessoa treinar e ensinar, o que fazer, como fazer e quando fazer, é melhorar o conhecimento dessa pessoa para que se desenvolva e se torne apto para até mesmo ocupar novos cargos.*

Resposta do 5º entrevistado: *É como a própria palavra diz desenvolver, é trabalhar em cima da dificuldade da pessoa, para que ela possa melhorar em um determinado seguimento que se tem falha, desenvolver para que um dia possa trabalhar em uma função mais elevada.*

Análise: Conforme os dados obtidos na entrevista pode-se perceber que os gestores têm o entendimento sobre desenvolvimento de pessoas, conforme os autores citados na fundamentação teórica, o processo de desenvolvimento pessoal tende tornar as pessoas mais capacitadas, fazendo com que as mesmas adquiram

novas habilidades (Chiavenato, 2014). Para Milkovich (2000) o desenvolvimento integra além do treinamento inúmeras experiências que acontece ao longo prazo. E segundo Fidelis e Banov (2007) o desenvolvimento de pessoal estimula o crescimento do indivíduo com propósito na ocupação de cargos futuros.

3. O(a) Senhor(a) investe em treinamentos para o desenvolvimento dos seus colaboradores?

() Sempre () Quase sempre () Raramente () Nunca

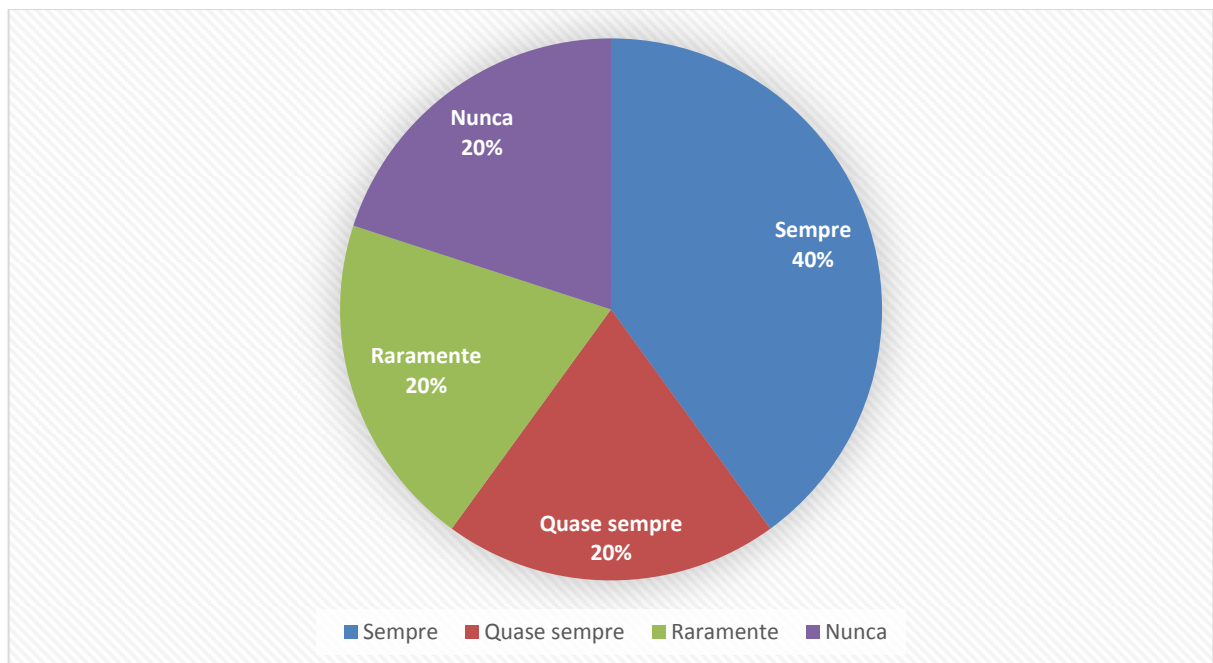


Gráfico 1- O(a) Senhor(a) investe em treinamentos para o desenvolvimento dos seus colaboradores?

Conforme os dados do gráfico acima pode-se notar que, 40% dos entrevistados sempre investem em treinamento, 20% quase sempre investe, 20% investe raramente, e 20% nunca investiu. Percebe-se que os gestores têm consciência da importância de investir em treinamento.

4. O que favorece a realizar o treinamento em sua empresa?

Resposta do 1º entrevistado: *o conhecimento em relação aos produtos é pouco, o atendimento deixar a desejar, é necessário que melhore o atendimento e o conhecimento complexo dos produtos, e isso estimula a necessidade em implantar o treinamento.*

Resposta do 2º entrevistado: *no mundo que vivemos hoje se não buscarmos treinamento constantemente, buscar informação na área que trabalhamos iremos ficar para traz, pois, o mundo está se renovando, a tecnologia está se renovando, e a empresa precisa se renovar também, e é o que precisamos, sinto que os funcionários precisam conhecer mais sobre os produtos, melhorar no atendimento, organização, e melhora a interação entre eles em termos de trabalhar em grupo, pois trabalho muito individualmente, e com isso é necessário aplicar o treinamento para melhorar essas deficiências.*

Resposta do 3º entrevistado: *o treinamento é fundamental em todas as áreas, quanto mais conhecimentos melhor, os funcionários não estão totalmente capacitados, é necessário capacitá-los, é necessário melhorar no conhecimento dos produtos.*

Resposta do 4º entrevistado: *hoje 90% das pessoas querem emprego, tem que ensinar que o emprego não é só emprego, tem que evoluir, tem que treinar, tem que aprender, sempre vai existir necessidade de aplicar treinamento em tudo, o caixa sempre necessita ser treinado porque os sistemas se modificam a tecnologia está evoluindo, hoje quem não entende dos produtos não consegue vender e os cliente vem sabendo do produto mais que o vendedor e se não souber identificar esse produto podemos perde a venda.*

Resposta do 5º entrevistado: *não sinto tanta necessidade de aplicar treinamento para os funcionários, eles sabem vender, se esforçam bastante, só uso o treinamento como forma de renovar os conhecimentos sobre os produtos, sempre chega novidade na loja, produtos diferentes, e devido a isso aplico o treinamento.*

Análise: Conforme as entrevistas absorvidas é possível perceber que todos os gestores sentem necessidades em treinamentos de alguma forma mesmo sendo pouca, a maioria dos entrevistados necessitam em aplicar o treinamento para aprimorar os conhecimentos dos seus colaboradores em relação aos produtos e renovação em tecnologias, a minoria necessitam melhorar o atendimento, e somente um entrevistado necessita melhorara organização, e a relação entre colaboradores no trabalho coletivo em sua empresa, isso significa que conseguem identificar de alguma maneira as suas maiores necessidades. De acordo com Chiavenato (2014) a partir do levantamento das necessidades que se consegue perceber as habilidades e informações que um indivíduo ou grupo precisa desenvolver para melhorar ou aumentar sua produtividade, eficiência e eficácia no serviço.

5. Quais os motivos que impedem a realização do treinamento em sua empresa?

- () Falta de conhecimento
 () Financeiro
 () Medo da perda do colaborador para concorrência
 () Outros _____
 () Nada impede

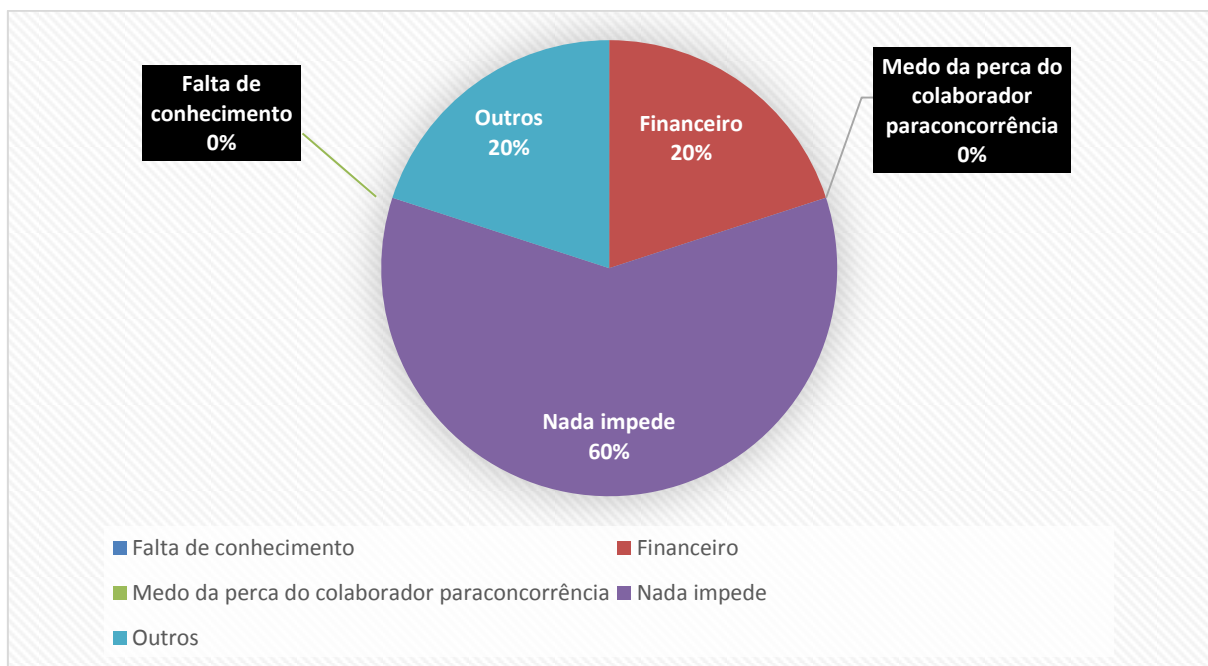


Gráfico 2-Quais os motivos que impedem a realização do treinamento em sua empresa?

Com base no gráfico a cima é notório que a maioria dos entrevistados com 60% responderam que nada impede a realização do treinamento em sua organização, 20% não realiza o treinamento por situações financeira, e 20% do gráfico que equivale a uma pessoa, marcou a lacuna outros descrevendo que não realiza o treinamento por motivo de estar aguardando a autorização da matriz de sua filial.

6. Quais são as etapas do treinamento que o(a) senhor(a) utiliza ou já utilizou?

Resposta do 1º entrevistado: *a única etapa que utilizei foi diretamente na execução e a avaliação do treinamento.*

Resposta do 2º entrevistado: *somente utilizo a execução, aplico e não avalio, mas estou planejando para o ano que vem aplicar o treinamento em cada bimestre do ano, verificar o que estar precisando ser melhorado na loja, aplicar o treinamento junto com uma empresa especializada em treinamento para treinar os funcionários na pratica.*

Resposta do 3º entrevistado: *nunca foi aplicado o treinamento, estou aguardando a autorização da matriz para aplicar.*

Resposta do 4º entrevistado: *utilizamos todas as etapas do treinamento sempre identificamos as necessidades, planejamento como vamos aplicar, partimos para execução, e nunca deixamos de avaliar se o treinamento obteve nossas expectativas.*

Resposta do 5º entrevistado: *somente executo, porque a minha necessidade é somente na renovação de conhecimento sobre os produtos, e não sinto outras necessidades.*

Análise: De acordo com as informações obtidas através das entrevistas pode-se verificar que apenas um dos entrevistados não utiliza etapas de treinamento de forma alguma, pois nunca aplicou treinamento, enquanto os demais gestores utilizam no sentido de que partem diretamente para a execução, e um deles até chegou a avaliar seus resultados. É possível perceber ainda que somente um dos entrevistados utiliza todas as etapas, na sequência de investigar as necessidades, planejar, executar e por fim avaliar o treinamento. Conforme Chiavenato (2008) o treinamento é composto por quatro etapas onde deve-se diagnosticar primeiramente as necessidades para serem melhoradas, e planejar onde, quando e como realizar o treinamento, para executar com os métodos planejados, e concluir com a avaliação dos resultados para averiguar se o treinamento causo impacto positivo ou não, para o autor essas etapas são consideradas como um ciclo de processos.

7. Como são levantadas as necessidades da organização para oferecer treinamento?

Resposta do 1º entrevistado: *nunca fiz questionários para verificar onde se encontra a necessidade para aplicar o treinamento, mas já apliquei o treinamento através de observações, observei que os funcionários não conheciam os produtos e busquei um profissional que entendesse sobre os produtos para orientar.*

Resposta do 2º entrevistado: *não são levantadas as necessidades de treinamento na empresa, o treinamento que ocorre na empresa é realizado por oportunidades, quando uma empresa especializada em treinamento divulga ou nos procura oferecendo palestras motivacionais e entre outros cursos, sempre encaminhando os funcionários para participar desse treinamento que eles oferecem.*

Resposta do 3º entrevistado: *nunca foi aplicado o treinamento.*

Resposta do 4º entrevistado: *usamos dois meios de identificar as necessidades, a primeira é visual, observando o cargo, se o funcionário tem dificuldade na função, a segunda é aplicando um questionário para entender a partir deles se sentem dificuldades e o que a empresa precisa melhorar.*

Resposta do 5º entrevistado: *não faço levantamento de necessidade, porque não sinto tantas necessidades de melhorar meus funcionários, e para que eles sempre se renovem, se sintam sempre motivados, e conheçam os novos produtos aplico o treinamento.*

Análise: Pode-se entender a partir das entrevistas que a maioria dos gestores não realizam o levantamento das necessidades de treinamento, e a minoria dos entrevistados utilizam observações e questionário como método para identificar as necessidades que precisam ser melhorados. Segundo os autores pesquisados, para realizar o levantamento de necessidades pode-se utilizar questionários para coletar dados e informações que identifique a precisão de treinamento (CARVALHO; NASCIMENTO; SERAFIM, 2012). Além de questionários pode-se identificar as necessidades com observações, investigações, e entrevistas para encontrar problemas e levantar suspeitas em relação ao que necessita ser melhorado (BOOG; BOOG, 2013).

8. Como é realizado o planejamento?

Resposta do 1º entrevistado: *nunca planejei, apliquei sem planejar.*

Resposta do 2º entrevistado: *nunca houve planejamento, os funcionários são treinados de acordo com os métodos da empresa que sempre nos oferece treinamento.*

Resposta do 3º entrevistado: *nunca foi aplicado o treinamento.*

Resposta do 4º entrevistado: *o treinamento é sempre aplicado quando surge necessidade, por exemplos na chegada de novos produtos, aprimoramento do*

atendimento, conhecimentos e reciclagem, todo mês tem treinamento e quando é possível passamos aplicar semanalmente, sempre elaborando a melhor forma de treinar, sendo em palestras reuniões ou na pratica em nossa própria empresa, os funcionários são encaminhados uma vez ao ano para a matriz para serem treinados também pela matriz, e conhecer a estrutura da empresa.

Resposta do 5º entrevistado: *sempre trago representantes das marcas que vendo a cada 3 meses, para passar os conhecimentos sobre os produtos pós sempre tem novidade, eles não só passam informações sobre o produto como também motivam e ensinam como atender clientes, e para mim isso é o essencial.*

Análise: É possível perceber conforme os dados obtidos na entrevista, que a maioria dos gestores não planejam o treinamento, e somente dois dos entrevistados planejam, sendo aplicado o treinamento semanalmente, de mês em mês, de três a três meses, e anualmente, através de palestras, práticas e reuniões. O treinamento deve ser preparado para o colaborador que necessita ser treinado, planejando formas de como treiná-lo, quando treinar, em que treinar, onde treinar, e quem treinará, (CHIAVENATO, 2008). Segundo Boog e Boog (2013) é necessário obter informações das competências que são estrategicamente fundamentais na empresa para ter base em que materiais utilizar no treinamento, recursos humanos, quando fazer, como fazer e situações financeiras.

9. Como é executado o treinamento?

Resposta do 1º entrevistado: *a execução foi feita através de matérias como apostilas referentes aos produtos, reuniões para mostrar os produtos e discutir sobre como vender, foi feito um treinamento na pratica com equipamentos, e na venda.*

Resposta do 2º entrevistado: *o treinamento sempre foi feito através de palestras oferecidas por uma empresa especializada, e reuniões onde eu mesmo faço o treinamento para melhorar o atendimento.*

Resposta do 3º entrevistado: *nunca foi aplicado o treinamento.*

Resposta do 4º entrevistado: *temos uma escolinha para treiná-los, uma sala apropriada onde acontece simulação de vendas, aulas sobre produtos e de como se comporta, e de acontecimentos que ocorre na empresa eventualmente, é aplicado o treinamento na prática em computadores, acontece palestras motivacionais e outras diversas, tem vídeos aulas, demonstrações, reuniões, e os funcionários ganham um*

material para estudar sobre os produtos. Na matriz sempre é passado o treinamento que é os oito passos do atendimento, que são situações que nos deparamos todos os dias. O treinamento é feito em grupo e individualmente para melhorar as dificuldades pessoais.

Resposta do 5º entrevistado: *é feito reuniões com os funcionários da loja, os representantes passam todo o entendimento deles, quando não trago eles eu mesmo passo as informações necessárias, sempre para que os funcionários se atualizem.*

Análise: Conforme as informações obtidas nas entrevistas, a maioria dos entrevistados executam treinamentos, através de reuniões, palestras, simulações, vídeo aula, aulas práticas, demonstrações e com apostilas, somente um dos entrevistados não executou por nunca ter aplicado treinamento em sua empresa. De acordo com Chiavenato (2014) a execução é o processo mais crucial do treinamento, podendo ser realizada no trabalho, no telefone, na classe e através do computador. Podendo ser utilizado como dinâmicas dramatizações com acontecimentos vivenciados pela organização, teatros, demonstrações, reuniões, demonstrações práticas de equipamentos (CARVALHO; NASCIMENTO; SERAFIM, 2012).

10. O treinamento é avaliado? Se sim como?

Resposta do 1º entrevistado: *avalei o treinamento visualmente, observando se aprenderam sobre os produtos e se melhoraram no atendimento, não obtive resultados esperado, o profissional que trouxe para treinar meus funcionários não teve um bom relacionamento com eles, os funcionaram não absorveram muito conhecimento, aprenderam sobre 60% dos produtos, e não houve mudança de comportamento no atendimento, esse treinamento não foi vantajoso para minha empresa.*

Resposta do 2º entrevistado: *nunca avaliei o treinamento.*

Resposta do 3º entrevistado: *não. Pois nunca foi aplicado treinamento.*

Resposta do 4º entrevistado: *sim, é avaliado com observações e questionários, é avaliado se aprenderam, e o comportamento na atividade, é um investimento que sempre nos trouxe retorno, sempre fizemos o treinamento da melhor forma possível para ganha produtividade e lucratividade.*

Resposta do 5º entrevistado: *nunca avaliei, mas sente obtive resultados.*

Análise: Pode-se notar através da entrevista que a maioria dos entrevistados não avaliam o treinamento após a execução, e a minoria afirmam avaliar através de observações e questionários. Gil (2001) ressalta que é necessário avaliar o treinamento após a execução para verificar se houve maximização de lucros, vendas, e produção, se diminuiu a rotatividade de pessoas, podendo ser analisada por testes objetivos ou questões abertas. Através da avaliação é possível analisar se as expectativas foram atendidas, se os objetivos resultaram de forma positiva ou negativa (CHIAVENATO, 2014)

11. O treinamento depois de ser aplicado para seus colaboradores obteve resultados positivos?

- () Sempre
- () Quase sempre
- () Raramente
- () Nunca
- () Nunca apliquei treinamento

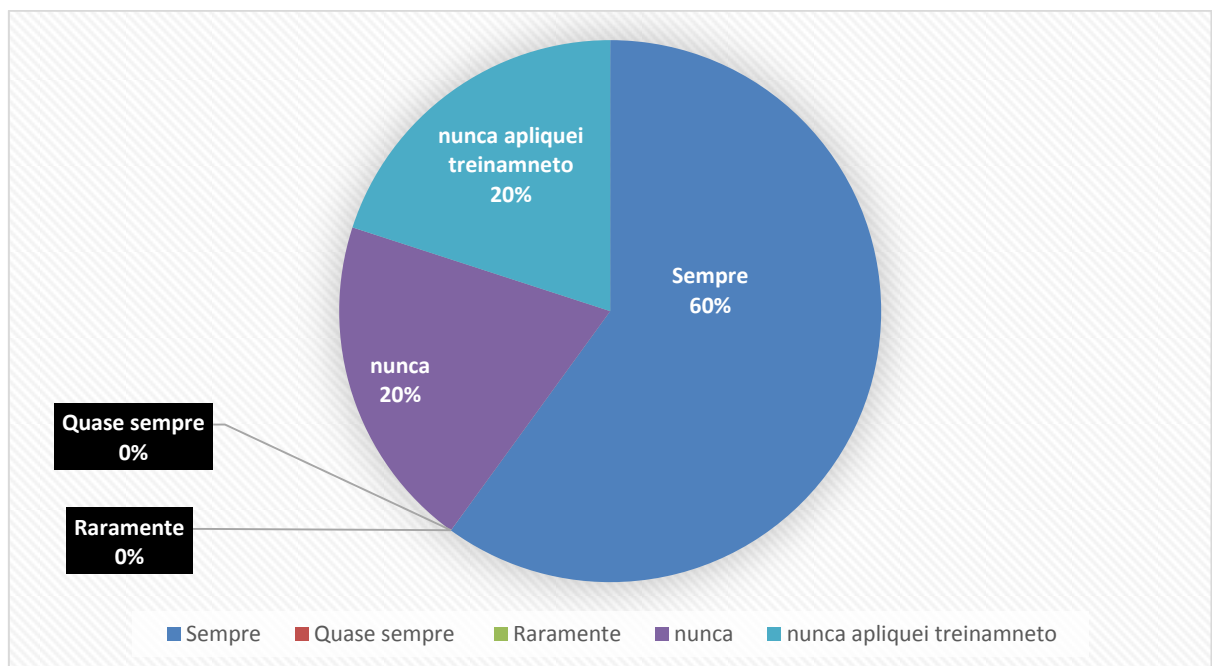


Gráfico 3 - O treinamento depois de ser aplicado para seus colaboradores obteve resultados positivos?

De acordo com os dados do gráfico 60% do entrevistado sempre obtiveram resultados após o treinamento, 20% dos gestores nunca obtiveram resultado após o treinamento, e 20% nunca aplicaram treinamento.

12. Quais são os impactos causados na realização do treinamento em sua organização?

- () Vantagens competitivas
- () Produtividade
- () Elevação no nível de qualidade
- () Motivação
- () Todos
- () Outros _____
- () Nunca apliquei treinamento

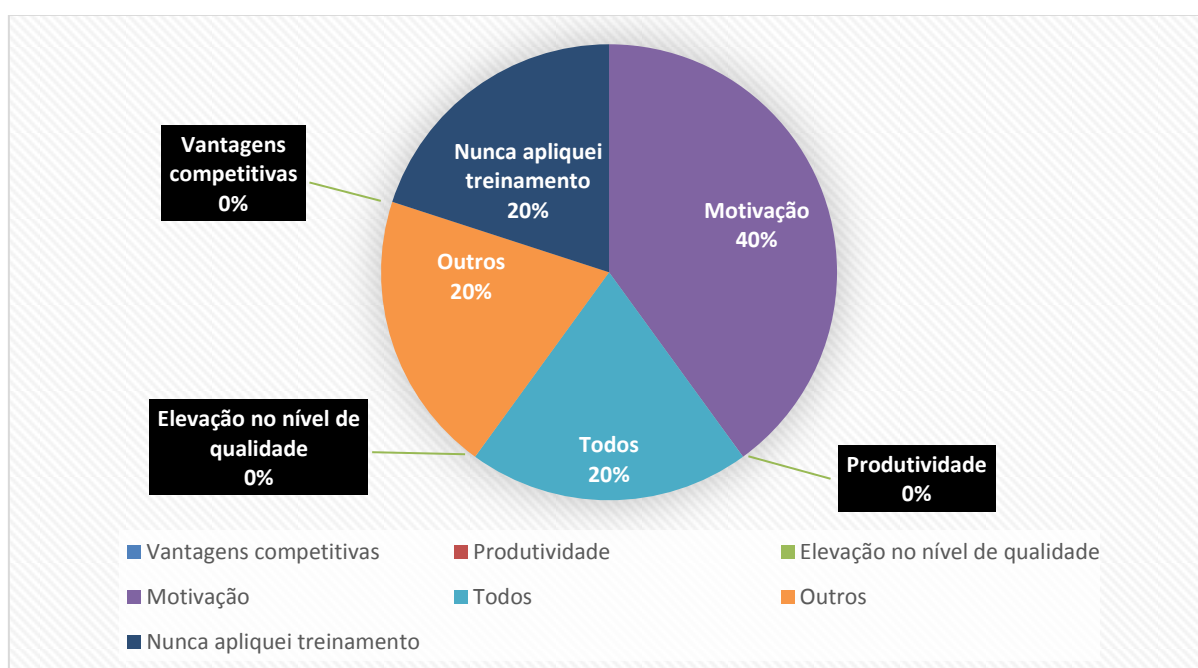


Gráfico 4 - Quais são os impactos causados na realização do treinamento em sua organização?

Conforme o gráfico a cima 40% dos gestores respondem que a após o treinamento causou motivação como um impacto do treinamento, 20% relata que causou todos os efeitos positivos do treinamento, 20% nunca aplicou treinamento, e 20% marcou a lacuna outros, descrevendo que obteve resultados negativos, porém alguns dos seus colaboradores conseguiram absorver um pouco dos conhecimentos referente a produtos.

13. Quais são os métodos utilizados para o desenvolvimento dos seus colaboradores?

Resposta do 1º entrevistado: *quando é possível mudo as pessoas de funções, para que elas conheçam todas as funções da empresa para quando uma pessoa se ausentar tiver outra que possa substituir, e acredito que isso faz com queo funcionário se desenvolva por ganhar novos conhecimentos e adquirir mais habilidades.*

Resposta do 2º entrevistado: *aconselho os funcionários sempre que observo falha neles, expondo para eles no que necessitam melhorar, e oriento nas suas dificuldades.*

Resposta do 3º entrevistado: *nunca a utilizei métodos para desenvolver meus funcionários, mas estou com planos em começar a trabalhar o desenvolvimento deles.*

Resposta do 4º entrevistado: *usamos muitas aulas, vídeos aulas, é aplicado simulações, jogos de empresa, cursos e seminários, e sempre aconselho os funcionários quando vejo falhas.*

Resposta do 5º entrevistado: *sempre mudo os meus funcionários de função, faço uma rotatividade de cargos entre eles, hoje todos conhecem toda a empresa e conseguem atuar em qualquer área.*

Análise: De acordo com os dados obtidos nas entrevistas pode-se perceber que a maioria dos entrevistados aplicam métodos para desenvolver seus colaboradores, utilizando cursos, seminários, vídeo aulas, seminários, jogos, adotam a rotatividade de cargos, e aconselham seus colaboradores sobre problemas, e aperfeiçoamento no trabalho, e somente um entrevistado não utiliza métodos de desenvolvimento pessoal. Conforme os autores pesquisados pode-se usar como métodos de desenvolvimento de pessoas a rotação de cargos, posições de assessoria, aprendizagem prática, atribuição de comissões, participação em cursos e seminários externos, exercícios de simulações, treinamento (outdoor) fora da empresa, estudo de caso, jogos de empresa, centros de desenvolvimento internos, coaching, tutoria ou mentoring, educação continuada, aconselhamento de funcionários, e educação corporativa (CHIAVENATO, 2014 e FIDELIS; BANOVA, 2007).

Análise geral: Conforme as entrevistas e com base nos autores pesquisados, pode-se entender que os entrevistados têm o entendimento do que vem a ser

treinamento e desenvolvimento pessoal, porém nem todos investem no processo, é crucial aplicar o treinamento para tornar os colaboradores capacitados, aptos, produtivos, e competentes, o recurso humano move a organização e é necessário cuida-los. A maioria dos entrevistados que investem não usam todas as etapas do treinamento que são identificar as necessidades, planejar, executar, e avaliar, pois já partem diretamente para a execução, conhecem o que é treinar, mas não conhecem que é necessário usar todas essas etapas para almejar o sucesso organizacional, somente um dos entrevistados utiliza todas as etapas, e corretamente, onde pode-se notar seu conhecimento amplo, e com isso sempre obtém resultados positivos. Muitos aplicam o treinamento por sentir necessidades em atualizar e aperfeiçoar seus colaboradores, outros são impedidos de aplicar por falta de iniciativa e questões financeiras deixando o treinamento em última etapa. Analisando as entrevistas pode-se perceber a importância de realizar o levantamento de necessidade e o planejamento, os entrevistados partem direto para a execução não planejam quem serão seus treinadores, como, e em que treinar. Um dos entrevistados não obteve sucesso no treinamento por motivo da escolha errada do treinador, pois este não conseguiu passar todas as informações, e não tinha um bom relacionamento com os seus colaboradores, outros aplicavam um treinamento qualquer que achavam oportuno, usando poucos métodos ao treinar. A avaliação tem o papel fundamental para identificar se as necessidades foram supridas, se o treinamento obteve resultados positivos ou negativos, e o que é necessário aperfeiçoar para o próximo treinamento, para identificar os resultados é necessário avaliar a reação, o aprendizado, o comportamento no cargo, e os resultados financeiros. Em relação ao desenvolvimento de pessoal a maioria aplicam métodos corretamente para que seus colaboradores se desenvolvam.

4.3 RECOMENDAÇÕES AOS GESTORES

O 1º gestor entrevistado necessita investir mais vezes em treinamento, torna o treinamento como uma pratica crucial em sua empresa, o gestor relata sobre o que impede realizar o treinamento que é a falta de recursos financeiro onde prioriza outros investimentos, mas se o gestor começar a investir mais vezes em treinamento utilizando todas etapas corretamente, conseqüentemente obterá lucratividade, pois é através do recurso humano que produz e gera lucro, o gestor necessita investigar a

fundo suas necessidades em treinar, selecionar cuidadosamente os treinadores conforme as necessidades expondo a eles os planos que objetiva alcançar, além das observações, deve elaborar questionários para identificar as necessidades, e para avaliar o treinamento.

O 2º gestor entrevistado deve aplicar habitualmente o treinamento, investigar suas necessidades, organizar cada tipo de treinamento para cada tipo de necessidade, além de palestras e reuniões deve aplicar outros métodos como: aulas práticas, aulas em equipamentos, workshop, usar métodos expositivos, passar materiais sobre os produtos para os colaboradores estudarem, pois o gestor percebe dificuldades no atendimento, conhecimentos de produtos, organização geral, necessidade em renovação tecnológicas e comercial, e ausência de trabalho em equipe.□

O 3º gestor entrevistado nunca aplicou treinamentos, devido está aguardando autorizações da matriz, mas isso não é motivo para não aplicar treinamentos, o próprio gestor pode tomar a iniciativa em começar aplicar por meio de treinamentos simples como reuniões, pode elaborar matérias para os funcionários estudarem os produtos, a cada dia ou semanal pode pedir para um dos seus colaboradores explicar todo o produto estudado para todos da empresa, simulando vendas, através desse método o gestor pode observar se o funcionário tem o entendimento, fazendo suas considerações finais sobre a forma de atender e as informações dos produtos. Para que o gestor possa se aperfeiçoar é necessário fazer um estudo em livros, vídeos aulas, e outros meios de atualização, levando em conta que deve utilizar todas as etapas do treinamento para que alcance o objetivo esperado.

O 5º gestor entrevistado necessita realizar o levantamento de necessidades para identificar o problema individual de cada colaborador para ampliar a visualização das necessidades, nunca deixando de avaliar os resultados para compreender se o treinamento foi realizado adequadamente, além de transmitir o treinamento através de reuniões deve utilizar materiais de estudos e aulas práticas, para aperfeiçoar o treinamento.

CONCLUSÃO

O treinamento já era utilizado como uma forma de qualificação no trabalho desde a época das primeiras fábricas implantadas, e esse processo ganhou forças com passar dos tempos, e nos dias atuais é primordial para as empresas que desejam ser diferenciadas no mercado. As pessoas são fundamentais na organização são elas que representam a empresa para os clientes, são elas que executam os trabalhos, e é essencial prepará-las para estarem aptas para realizar as atividades. O treinamento é de suma importância para a transformação de comportamento e reciclagem, onde as pessoas aumentam a capacidade intelectual, aprendem técnicas de trabalho e ganham novas habilidades, e com isso passam a se desenvolverem. O treinamento tem como benefícios: diminuir a rotação de pessoas, produtividade, ambiente agradável, competitividade, e redução de custo, ao investir em pessoas está investindo no sucesso organizacional.

O presente trabalho teve como objetivo geral entender as percepções dos gestores em relação ao treinamento e desenvolvimento de seus colaboradores. A partir da análise dos resultados pode-se perceber que o objetivo geral foi atingido com as respostas coletadas do questionário, onde se pode notar que todos os gestores têm o entendimento do que vem a ser treinamento e desenvolvimento, e têm conhecimento de sua importância

Pode-se observar que a maioria dos gestores partem direto para a execução sem antes identificar as necessidades e planejar, um dos gestores percebeu que o treinamento não obteve sucesso, enquanto outros notam que houve alguns benefícios, mas não avaliam detalhadamente os resultados, somente um dos gestores entrevistado realiza todas as etapas do treinamento, diagnosticando as necessidades, planejando, executando e por fim avaliando. Em relação ao desenvolvimento de pessoas, a maioria dos gestores utilizam métodos para desenvolvê-los, como: aconselhamento, jogos, rotação de cargo, cursos, seminários, e vídeo aulas, embora não seja de forma sistemática.

Outro objetivo foi analisar o que favorece e o que impede a realização do treinamento e desenvolvimento de pessoal, é possível notar através da pesquisa, que a maioria dos gestores entrevistados aplicam treinamento por sentirem necessidades no atendimento, conhecimentos referentes aos produtos, e renovação comercial e tecnológica, na qual favorecem realizar o treinamento, a minoria deixam

de realizar por motivos financeiros, priorizando outros investimentos, e por falta de iniciativa.

O treinamento de pessoas é uma pratica de fundamental importância para o alcance dos objetivos organizacionais, que embora os gestores pesquisados tenham conhecimentos dessa realidade, em sua maioria não adotam uma metodologia de treinamento e desenvolvimento de pessoas, sendo necessário que considerem as etapas de levantamento de necessidades, planejamento, execução, e avaliação dos resultados.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANDRADE, J. E. B.; CASTRO, G. A. O. **Treinamento e desenvolvimento: reflexões sobre suas pesquisas científicas.** Revista de administração v.31 n.2 São Paulo 1996. Disponível em: <http://repositorio.unb.br/bitstream/10482/1123/1/ARTIGO_Treinamento_Desenvolvimento_Pesquisas_Cient%C3%ADficas.pdf>. Acesso em: 20 maio 2016, 15:45:22.

ARBOITE, Maria Rejane da Silva. **Gestão de recursos humanos com base em competências: as percepções de profissionais de recursos humanos.** Porto Alegre: UFRGS-2006. Disponível em: <<http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/101883/76628/000567721.pdf?sequence=1>>. Acesso em 19 de abril 2016, 15:05:15.

BOOG, G. G.; BOOG, M. **Manual de treinamento e desenvolvimento: processos e operações.** Gustavo G Boog, Magdalena Boog. 6. Ed. – São Paulo: Pearson Educacitio n do Brasil, 2013.

BRADÃO, A. M.; PARENTE, C. **Configurações da função pessoal: as especificidades do caso português.** Publicado Revista Organizações E Trabalho N 20, 1998. Disponível em: <<https://repositorio-abertoup.pt/bitstream/10216/22709/2/cristinaparente1000091703.pdf>>. Acesso em: 14 maio 2015, 12:26:35.

CARVALHO, A. V.; NASCIMENTO, L. P.; SERAFIM, O. C. G. **Administração de recursos humanos.** Antonio Vieira de carvalho, Luis Paulo do Nascimento, Oziléa Clen Gomes Serafim. 2. Ed. rev. – São Paulo- 2012.

CASTELAR, Marilda. **Os multimeios e os instrumentos deseção pessoas.** Dissertação de mestrado apresentada ao departamento de multimeios do instituto de artes da UNICAMP-Campinas 1992. Disponível em: <[file:///C:/Users/Convidado/Downloads/CastelarMarilda%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/Convidado/Downloads/CastelarMarilda%20(1).pdf)>. Acesso em: 05 maio 2016, 15:53:05.

CHIAVENATO, Idaberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações.** Idaberto Chiavenato – 3ed- Rio de janeiro. Elservier, 2008.

CHIAVENATO, Idalberto. **Treinamento e desenvolvimento de recursos humanos: Como incrementar talentos na empresa.** 7ª Ed. São Paulo: Manole, 2008.

CUNHA, M. P.; REGO, A.; CUNHA, R. C.; CARDOSO, C. C.; MARQUES, C. A.; GOMES, J. F. S. **Manual de gestão de pessoas e do capital humanos.** 2º Ed. Edições Silabo, Lisboa-2012.

DIAS, Donaldo de Souza. **Como escrever uma monografia: manual de elaboração com exemplos e exercícios / Donaldo de Souza Dias, Mônica Ferreira da Silva.** –São Paulo: Atlas, 2010.

DUARTE, Silvia Adelaide de Almeida Gonçalves Ramos. **Gestão de Recursos humanos e o controle de custo.** Mestrado em gestão, Universidade de Coimbra FEUC- Coimbra-2011. Disponível em: <<https://estudogeral.sib.uc.pt/bitstream/10316/17868/1/A%20gest%C3%A3o%20de%20recursos%20humano%20e%20o%20controle%20de%20custos%20%28relat%C3%B3r.pdf>>. Acesso em: 10 maio 2016, 16:15:31.

FIDELIS, G. J.; BANOVA, M. R. **Gestão de recursos humanos: tradicional e estratégica.** Gilson José Fidelis, Marcia Regina Banov. – 2.ed. – São Paulo: Erica, 2007.

FONSECA, Abel Antonio Salgado. **A influência da gestão de linha na gestão de recursos humanos.** BUM-Dissertações de Mestrado, Braga junho 2003. Disponível em: <<http://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/398/4/Disserta%C3%A7%C3%A3o%20A%20Salgado%20Fonseca.PDF>>. Acesso em: 05 abr 2016, 16:30:12.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social / Antonio Carlos Gil.** -5. Ed. – São Paulo: Atlas, 1999.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais.** Antonio Carlos Gil- São Paulo: Atlas, 2001

IORIO, Cecília Soares. **Manual de administração de pessoas**. São Paulo: Editora Sonac, 2008.

IVANCEVICH, Jonh M. **Gestão de recursos humanos** (recursos eletrônicos). 10 ed. Dados eletrônico - Porto Alegre: AMGH, 2011.

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

MILKOVICH, G.T. ; BOUDREAU, J.W. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 2000.

MINAYO, Maria Cecília de Souza (org.). **Pesquisa Social. Teoria, método e criatividade**. 18 ed. Petrópolis: Vozes, 2001

PEDRO, Wilson José Alves. **Gestão de pessoas nas organizações**. Revista UNIARA N17/18, 2005/2006. Disponível em: <http://www.uniara.com.br/legado/revisitauniara/pdf/17/rev17completa_12.pdf>. Acesso em: 30 mar 2016,15:45:17.

PINTO. Joana Rita de Almeida guedes. **Gestão de recursos humanos, motivações incentivos estudo da orientação personalizada da aptidão física dos colaboradores da “Odeo” Portugal**. Texteis, Porto, Setembro de 2013. Disponível em: <<https://repositorio-aberto.up.pt/bitstream/10216/69705/2/3749.pdf>>. Acesso em: 14/05/2016 as 12:58:22.

SALOMON, Délcio Vieira. **Como fazer uma monografia**. 4. ed. São Paulo: Martins Fontes, 1996.

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do trabalho científico**. 23. ed. rev. e atual. São Paulo: Cortez, 2007.

TEIXEIRA, Isabela Grespan da Rocha. **O sistema de treinamento, desenvolvimento e educação (TD&E) voltado para sustentabilidade ambiental nas empresas: Um estudo de casos múltiplos em uma indústria de defensivos agrícolas em uma empresa prestadora de serviço ambientais**. Ribeirão Preto- 2013.

Disponível em: <file:///C:/Users/User/Downloads/IsabelaGRTeixeira_Corrigida%20(1).pdf>. Acesso em 01 jun 2016, 10:34:18.

TONELLI, M. J.; LACOMBE, B. M. B.; CALDAS, M. P. **Desenvolvimento Histórico do RH no Brasil e no Mundo**. In: Manual de Gestão de Pessoas e Equipes: estratégias e tendências. São Paulo: Gente, 2002.

VAGAS, Miramar Ramos Maia. **Treinamento e desenvolvimento reflexões sobre seus métodos, revista de administração**. v.31, n.2, São Paulo 1996. Disponível em: <file:///C:/Users/User/Downloads/3102126.pdf>. Acessado em: 30 maio 2016, 16:50:13.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração / Sylvia Constant Vergara**. – 13. Ed. – São Paulo: Atlas, 2011.

WEIMAR, Paulo Renato. **Teoria e práticas de recursos humanos no ensino superior fundacional de Santa Catarina a percepção dos dirigentes das IES na prática da administração de recursos humanos**. Dissertação de mestrado da Universidade Federal de Santa Catarina – Florianópolis 2001. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/81457/181918.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>. Acesso em 05 maio 2016, 17:35:25.

APÊNDICE



CENTRO DE ESTUDOS SUPERIORES DE ITAITUBA - LTDA

FACULDADE DE ITAITUBA -FAI

CURSO DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO

Este questionário tem como objetivo a coleta de dados para o Trabalho de Conclusão de Curso-TCC de Karen Mikaely Brito dos Santos, acadêmica do oitavo período do curso de administração, que tem como intuito de descrever as percepções dos gestores acerca do Treinamento e Desenvolvimento de pessoas.

QUESTIONÁRIO AOS GESTORES

Nome da empresa: _____

Ramo de atividade da empresa:

Nome do(a) Gerente: _____

Idade: _____

Sexo: () Feminino () Masculino

Nível de escolaridade:

() 1º Grau completo () 1º Grau incompleto

() 2º Grau completo () 2º Grau incompleto

() Superior completo () Superior incompleto

Anos de experiência: _____

1. O que o(a) senhor(a) entende por treinamento?

2. O que o(a) senhor(a) entende por desenvolvimento?

3. O(a) Senhor(a) investe em treinamentos para o desenvolvimento dos seus colaboradores?

() Sempre () Quase sempre () Raramente () Nunca

4. O que favorece a realizar do treinamento em sua empresa?

5. Quais os motivos que impedem a realização do treinamento em sua empresa?

- () Falta de conhecimento
- () Financeiro
- () Medo da perda do colaborador para concorrência
- () Outros _____
- () Nada impede

6. Quais são as etapas do treinamento que o(a) senhor(a) utiliza ou já utilizou?

7. Como são levantadas as necessidades da organização para oferecer treinamento?

8. Como é realizado o planejamento?

9. Como é executado o treinamento?

10. O treinamento é avaliado? Se sim como?

11. O treinamento depois de ser aplicado para seus colaboradores obteve resultados positivos?

- ☐ Sempre
- ☐ Quase sempre
- ☐ Raramente
- ☐ Nunca
- ☐ nunca apliquei treinamento

12. Quais são os impactos causados na realização do treinamento em sua organização?

- ☐ Vantagens competitivas
- ☐ Produtividade
- ☐ Elevação no nível de qualidade
- ☐ Motivação
- ☐ Outros _____
- ☐ nunca apliquei treinamento

13. Quais são os métodos utilizados para o desenvolvimento dos seus colaboradores?
