FACULDADE SÃO LUIS DE FRANÇA

CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

CLÁUDIA DOS SANTOS MELO

TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO – T&D

FERRAMENTA PARA MELHORIA DOS PROCESSOS ORGANIZACIONAIS ESTUDO DE CASO

ARACAJU

2012

CLÁUDIA DOS SANTOS MELO

TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO – T&D FERRAMENTA PARA MELHORIA DOS PROCESSOS ORGANIZACIONAIS ESTUDO DE CASO

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao curso de Administração de Empresas da Faculdade São Luis de França como requisito para obtenção do titulo de bacharel em Administração de Empresas.

Orientação:

Msc. Andréa Ribeiro

ARACAJU

2012

Agradecimentos

Primeiramente a DEUS, que em todos os momentos ouviu as minhas orações e me conduziu ao melhor caminho.

Aos meus Pais e irmãs, que sempre me ajudaram e estiveram presentes, contribuindo com alegria e entusiasmo para a realização conquista.

Ao meu esposo Wellington, pelo companheirismo, apoio, paciência e compreensão durante todo tempo que precisei. O meu muito obrigada.

A minha amiga Cristiane pelo incentivo e companheirismo, colaborando sempre para que eu pudesse realizar os meus sonhos.

A professora Msc Andréa Ribeiro, pela orientação eficaz, paciência e apoio, sempre disponível compreendendo as minhas dificuldades, agradeço pelo carinho que sempre me recebeu, transmitindo-me força e confiança para ir em frente sem os quais seria impossível a realização desse trabalho, certamente levarei comigo o exemplo de pessoa e profissional que você é.

A toda minha família, amigos e colegas que de alguma forma contribuíram para a realização dessa minha grande conquista.

Resumo

O presente trabalho tem como objetivo desenvolver a pratica de Treinamento e Desenvolvimento- T&D de forma a atender as necessidades dos colaboradores da Sodexo/Puras- Fafen-SE, contribuindo para a melhoria dos processos organizacionais. Os dados foram tratados de maneira quantitativas, e sua coleta feita, através de questionários aplicados a uma mostra de colaboradores da empresa, que possui um programa de treinamento insuficiente, para obtenção de efeitos satisfatórios. Com a realização da pesquisa obteve-se os seguintes resultados: O estudo revela que a aplicação de T&D, consiste em atingir as metas da organização por meio da satisfação, motivação, crescimento intelectual e desempenho eficiente dos colaboradores na execução de suas tarefas, tendo em vista que a falta de treinamento ou a sua ineficiência acarreta em um menor desempenho organizacional.

Palavras chave: Treinamento, Desenvolvimento e Motivação

Abstract

The present work aims to develop the practice of Training and Development, T & D to meet the needs of employees Sodexo/Puras- Fafen-SE, contributing to the improvement of organizational processes. The data were treated and quantitative, and his collection made through questionnaires to a sample of employees of the company, which has a training program sufficient to obtain satisfactory effects. With the research we obtained the following results: The study reveals that the application of T & D, is to achieve organizational goals through satisfaction. motivation, intellectual growth and efficient performance of the employees in performing their tasks, taking into account that the lack of training or its inefficiency leads to a lower organizational performance.

Keywords: Training, Development and Motivation

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO 6
1.1- Situação Problema 7
1.2- Justificativa 8
1.3 Metodologia 9
1.4 OBJETIVOS 10
1.4.1 Objetivo Geral 10
1.4.2 Objetivos Específicos 10
2. ESTUDO DA ARTE 10
2.1 Treinamento e desenvolvimento dos funcionários da empresa Bravacon Engenharia e Construções Ltda. 11
2.2 Necessidades de Treinamento e Alinhamento Estratégico Organizacional. 12
2.3 Treinamento e Desenvolvimento em organizações de serviços hoteleiros 13
3. CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO 14
4. FUNDAMENTAÇÃO TEORICA 16
4.1 Origem do Treinamento 17
4.2 Recrutamento 18
4.2.1- Do Treinamento a Aprendizagem 20
4.2.2- Treinamento: Uma Responsabilidade Gerencial 21
4.2.3 Diferença entre treinamento e desenvolvimento de pessoas 22
4.2.4 Necessidades e Programação de Treinamento 23
4.3 Metodologia do treinamento 24
4.3.1-Levantamento de Necessidades 25
4.3.2- Formas de levantamento das necessidades de treinamento 26
4.3.3 Planejamento e Programação 27
4.3.4 Execução do treinamento 28
4.3.5 Avaliação dos resultados 28
4.4. Classes do Processo de Desenvolvimento 30
5. METODOLOGIA 32
5.1 Caracterização do Estudo 33
5.2 Universo e Amostra 34
5.3 Questões da pesquisa 34
5.3.1Tipo de pesquisa 34
5.4 Definição de termos e variáveis 35
5.5 Método e instrumento de coleta de dados 36
5.6 Analise dos dados e cruzamento das variáveis 36
5.6.1 Analise do Questionário 37
6. CONSIDERAÇÕES FINAIS 39
7 REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS 42

1 INTRODUÇÃO

O século 21 inicia em um contexto de amplas transformações no ambiente organizacional, que vem tornando-se cada vez mais competitivo. São mudanças na economia mundial, nas relações internacionais, na tecnologia, nas relações de trabalho, na educação, na cultura do país e na organização produtiva, gerando impactos sobre a vida das pessoas, das organizações e da sociedade.

Desta forma os programas de Treinamento e Desenvolvimento (T&D) das empresas precisam adaptar-se, a demanda que deve ser imediata e diversificada, para cada área profissional, com práticas e informações específicas para seu trabalho no momento em que este é exercido.

O titulo abordado neste trabalho procura promover mudanças eficazes de comportamento, a fim de melhorar o desempenho, promover a integração entre equipes e gestores e aumentar a produtividade, postura e satisfação por parte de cada profissional.

Muitas das dificuldades encontradas no ambiente de trabalho dizem respeito ao relacionamento interpessoal e ao clima organizacional, entretanto apenas treinamentos exigidos contratualmente são considerados estímulos efêmeros, causam impactos, entretanto não são suficientes e necessitam de continuidade.

Desta forma o presente trabalho tem por finalidade apresentar as vantagens de utilização dos treinamentos como ferramenta na melhoria dos processos, bem como as necessidades de ser valorizado e dinamizado no cenário organizacional. Uma vez que novos desafios pelo mundo em transformação e o mercado globalizado, as abordagens em treinamento e Desenvolvimento sejam elas as mais tradicionais ou as mais modernas (instrução programada, jogos, exercícios, vivências ao ar livre, estratégias radicais e inovadoras, entre outras), podem ser adotadas pelo cenário organizacional, desde que sejam analisadas, contextualizadas, associadas às

necessidades e estágios pessoais e organizacionais apresentados e, principalmente estejam vinculadas com a medição de resultados a serem alcançados a curto, médio e longo prazo.

Enfatizando a comunicação e exercitando amplamente o feedback possibilitando de forma ágil a avaliação dos resultados, uma vez que o treinamento desenvolve pessoas e seus conhecimentos , motivação e dinamização de oportunidades produtividade e lucratividade para a organização.

Treinar e desenvolver pessoas consiste na valorização do individuo e da organização permitindo que ambos tenham oportunidades de exercitar seus conhecimentos, tornando-se capazes de alterar sua visão de mundo e a forma de como se relacionar com ele, expandindo a capacidade de inovar e recriar, identificando as respostas necessárias e conseguindo aperfeiçoar seu processo de aprender, executar, monitorar registrar e comemorar os resultados.

1.1- Situação Problema

A necessidade deste estudo vem ao encontro desse importante contexto que é o aperfeiçoamento contínuo de todos os colaboradores da Sodexo/Puras na Fafen-SE onde em uma pesquisa de campo realizada na unidade foi detectada uma lacuna dos colaboradores, que no ato da sua contratação, assistem a um vídeo que relata a fundação da empresa e técnicas de manipulação, contudo esse treinamento não é suficiente para que os colaboradores conheçam suas atividades e desenvolvam habilidades na área que irão atuar.

Após algum tempo, na unidade os colaboradores participam de treinamentos exigidos por clausulas contratuais, ocorrendo apenas nestes períodos, havendo assim a necessidade de sua realização, como forma de incentivo e motivação, para o desenvolvimento do seu trabalho, com temas relacionados às suas atividades técnicas e sua socialização.

Analisando a realidade apresentada faz-se necessário saber: quais as necessidades de melhoria dos treinamentos oferecidos aos colaboradores da Sodexo/Puras, na unidade Fafen-SE para o avanço dos processos Organizacionais?

1.2- Justificativa

A construção do desenvolvimento humano entra na era da globalização, fatores influenciam a relação entre colaborador e empresa, na busca do conhecimento e as organizações buscam cada vez mais manterem-se competitivas oferecendo produtos e serviços diferenciados para seus clientes, devendo reconhecer que as duas palavras estratégicas Treinamento e Desenvolvimento devem fazer parte do seu vocabulário.

Em plena era da aprendizagem, pode-se dizer que os treinamentos não sintetizam apenas à área técnica, mas também comportamental. É preciso ver o desenvolvimento humano de forma ampla e com orientação para o futuro. Com isso, além da relevância do tema para qualquer empresa, é notável comentar a importância do treinamento e desenvolvimento para a melhoria dos processos organizacionais.

Por se tratar de um assunto com significativa seriedade e em constante apreciação e discussão pelos gestores da área de recursos humanos, é fundamental que novas abordagens sejam estudadas visando aprimorar o desenvolvimento das competências profissionais e comportamentais de cada colaborador.

Cabe ressaltar que a escolha do tema Treinamento e Desenvolvimento como ferramenta para a melhoria dos processos organizacional pela acadêmica dar-se pela necessidade de aprofundamento a programas de treinamento e desenvolvimento com uma visão precisa do administrador, a fim de aprimorar seus conhecimentos, habilidades e atitudes, esses

conhecimentos ajudarão os mesmos a atuar de forma diferenciada em suas atividades. E no atendimento ao cliente otimizando os processos de trabalho e contribuindo para o seu crescimento profissional e social, utilizando estas praticas o gestor busca alcançar melhores parâmetros de evolução para o beneficio direto de ambas as partes.

1.3 Metodologia

De acordo com Demo (1985), metodologia é um instrumento, que cuida dos procedimentos, das ferramentas, dos caminhos de uma investigação, em um estudo, neste caso monográfico. Sendo assim este item trata do delineamento metodológico do presente trabalho.

Levando-se em conta os objetivos do presente trabalho este estudo caracteriza-se como descritivo. É descritivo, uma vez que o pesquisador procura descrever a realidade como ela é, sem se preocupar em modificá-la (RICHARDSON, 1999). Este estudo está alicerçado nas fontes secundárias ou bibliográficas.

Para Manzo (LAKATOS & MARKONI, 1991) a pesquisa bibliográfica oferece meios para definir, resolver, não somente problemas já conhecidos, como também explorar novas áreas, onde os problemas não se cristalizaram suficientemente, e tem por objetivo permitir ao cientista o reforço paralelo na análise de suas pesquisas ou manipulação de suas informações.

Assim, este estudo analisará com bases bibliográficas o tema proposto, com referencias os estudiosos no assunto e colocações próprias do autor com base nos estudos realizados e nos conhecimentos adquiridos.

1.4 OBJETIVOS

1.4.1 Objetivo Geral

Analisar as necessidades de treinamento dos colaboradores da Sodexo/Puras (unidade FAFEN-SE) visando a sua implementação como um diferencial estratégico da empresa frente ao mercado.

1.4.2 Objetivos Específicos

- Verificar a opinião dos colaboradores da Sodexo/Puras sobre a sua qualificação profissional e de toda a unidade;
- Identificar a opinião dos colaboradores sobre as praticas de treinamento e desenvolvimento adotados pela a organização até o momento;
- Apresentar um estudo analítico ao departamento de Gestão de Pessoas acerca das sugestões de melhorias sobre as praticas de T&D;
- Apresentar possíveis falhas nos programas de treinamento adotados na organização;
- Propor temáticas para serem trabalhadas nos próximos projetos de T&D a serem implantados na organização.
-

2. ESTUDO DA ARTE

Neste tópico são apresentados alguns estudos relevantes ao tema Treinamento e Desenvolvimento de pessoas, trata-se de um tema extremamente discutido na atualidade porque na busca do desenvolvimento organizacional as empresas não pode deixar de contribuir com o crescimento de seus colaboradores.

2.1 Treinamento e desenvolvimento dos funcionários da empresa Bravacon Engenharia e Construções Ltda.

Este estudo foi julgado adequado para a obtenção do título de Bacharel em Administração de Empresas por Adilson Laudelino Chaves Junior (2007), que objetivou identificar as necessidades de treinamento e propor um programa de treinamento e desenvolvimento para os colaboradores da empresa Bravacon Engenharia e Construções Ltda.

Foi realizada uma pesquisa cujo âmbito teve caráter quantitativo, visto que foram pesquisadas informações através da aplicação de questionários e realizadas análises a respeito da realidade do setor de Gestão de Pessoas na empresa, com o intuito de identificar as necessidades de treinamento. O questionário foi aplicado para a realização da pesquisa de necessidade de treinamento junto aos colaboradores da Bravacon e teve participação de 10 colaboradores representando 100% da população, após a aplicação do mesmo foi identificado que os próprios colaboradores sentem a necessidade de obter mais treinamento em diversas áreas principalmente na área da engenharia.

O autor relatar que além da realização de treinamentos, o Gestor em Recursos Humanos deve avaliar os resultados em relação à eficiência do treinamento. Os principais objetivos dessa avaliação deverá ser a identificação dos resultados e as repercussões obtidos e concluir se a situação posterior ao treinamento é melhor do que a anterior.

Por fim ele conclui dizendo ser preciso avaliar se o plano de avaliação elaborado foi produtivo, as técnicas usadas foram adequadas, se os avaliadores foram competentes, se os instrumentos foram úteis, se levou as conclusões e decisões relevantes sobre o desempenho, o treinamento, os resultados, os processos, buscando avaliar também a eficácia quanto ao processo de avaliação.

2.2 Necessidades de Treinamento e Alinhamento Estratégico Organizacional.

Trata-se de um Trabalho de conclusão de curso apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração por Hortência Brock (2006).

Foi feita uma pesquisa onde teve como objetivo principal fazer um levantamento das necessidades de treinamento dos colaboradores da Fundação Escola Técnica Liberato Salzano Vieira Cunha visando o futuro alinhamento estratégico organizacional. O estudo foi desenvolvido em quatro etapas: a primeira apresentada a percepção dos colaboradores sobre a sua qualificação para o trabalho e sobre as praticas de T&D da instituição; a segunda apresenta as considerações do gestor acerca da analise dos colaboradores; a terceira apresenta um histórico das praticas de T&D da instituição; a quarta apresenta sugestões de temas para os futuros programas de treinamento. Para a coleta de dados com os colaboradores foi utilizado um questionário e com o gestor entrevista semi-estruturada. A autora fez uso de observação. Analise demonstrou que a instituição não possui pratica de T&D adequadas às necessidades e, para que seja possível alcançar o objetivo de alinhamento estratégico proposto pelos gestores, é necessário formular um plano de treinamento e desenvolvimento que priorize as deficiências que envolvem as tarefas diárias dos colaboradores e, logo em seguida, priorizar questões comportamentais.

A autora conclui sua pesquisa dizendo que a fundação Liberato ainda não se encontra preparada para o alinhamento estratégico organizacional no que se refere à qualificação dos funcionários, existem problemas básicos que ainda precisam ser solucionados antes de se pensar em praticas de alinhamento. A pesquisa procurou levantar alguns aspectos preponderantes para analise organizacional, principalmente para analise dos recursos humanos sobre o qual foram apontados elementos relevantes. A autora espera que estas

informações sejam úteis para a seqüência das discussões acerca do alinhamento estratégico.

2.3 Treinamento e Desenvolvimento em Organizações de Serviços Hoteleiros

O presente trabalho foi apresentado à Universidade do Estado de Santa Catarina como requisito para obtenção do grau de Engenheiro do curso de graduação em Engenharia de Produção e Sistemas, produzido por Ismael Lapa de Aguiar (2008), trata-se de um estudo de caso que objetivou examinar a gestão do treinamento e desenvolvimento profissional em uma unidade hoteleira de médio porte situada em Joinville-SC mostrando a sua importância para o crescimento da organização. Dando continuidade o autor especificou conceituar treinamento, desenvolvimento pessoal e desenvolvimento organizacional, mostrando a evolução desses conceitos no contexto das organizações, apontou as especificidades do setor de serviços, relacionando-as à importância da gestão do treinamento e desenvolvimento.

Para coletar os dados da pesquisa foram usadas as técnicas de documentação indireta e direta. A indireta foi feita através de pesquisa bibliográfica sobre as características da empresa hoteleira, além da importância e caracterização do treinamento e desenvolvimento, e de forma direta foi realizada na forma de entrevista e observação direta. O autor justifica seu trabalho,pelo fato de que o treinamento e o desenvolvimento devem ser constantes e contínuos em uma empresa bem-sucedida, o que se refletirá no pessoal e organizacional.

Os resultados da pesquisa indicaram os seguintes aspectos: a organização, sujeito do estudo, valoriza o seu programa de treinamento, apesar do investimento ser considerado baixo; o treinamento torna-se extremamente necessário no setor de prestação de serviços, visto a importância das pessoas na execução das tarefas e contato direto com clientes e o desenvolvimento ainda é um aspecto pouco explorado pelas organizações.

3. CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

A Sodexo/Puras, fundada em 1966 por Pierre Bellon, é constituída por uma forte filosofia que hoje une os 380.000 colaboradores do Grupo em todo o mundo. Acredita em um crescimento orgânico para satisfazer as expectativas de seus clientes, colaboradores e acionistas. Tem como missão a melhoria da qualidade de vida diária, contribuir para o desenvolvimento econômico, social e ambiental das comunidades, regiões e países onde atuamos. Tem como valores mais de 97% dos nossos colaboradores estão em contato direto diariamente com nossos clientes e consumidores. Isso exige excepcionais qualidades humanas que chamamos de espírito de serviço, equipe e progresso. Os princípios éticos da Sodexo/Puras mostram que se trata de uma empresa que não visa apenas em retorno financeiro, mostra que existe uma preocupação com o publico tanto interno quanto externo ela defende princípios como: lealdade, respeito às pessoas, transparência, integridade nos negócios.

É uma empresa que tem como objetivo fornecer e promover opções de alimentação variadas e balanceadas com escolhas com quantidade reduzida de açúcar, sal e gorduras para todos os nossos clientes, desenvolver e promover soluções de saúde e bem-estar para nossos clientes, consumidores e colaboradores em todos os países onde atuamos.

Atualmente, a Sodexo/Puras é a líder mundial em sustentabilidade em seu mercado e, confirma esta posição com o lançamento mundial do “The Better Tomorrow Plan” – o plano por um amanhã melhor, que será implantado em 80 países em 3.900 clientes por nossos 380.000 colaboradores, em todos os locais onde atuamos.

Figura 1. Plano por um amanhã melhor.

Fonte: Site da Sodexo/Puras (2012)

É um programa onde a nutrição, a saúde e o bem-estar, comunidades locais e o meio ambiente são seu principal foco. É como sempre trabalhamos. Construir um futuro melhor é um grande desafio que só não é maior que nossa determinação para alcançar o sucesso.

O estudo de caso foi realizado na empresa Sodexo/Puras do Brasil uma empresa francesa, pioneira no ramo de alimentação, suas operações brasileiras fazem da Sodexo/Puras a quarta maior do grupo no mundo, atrás apenas de Estados Unidos, França e Reino Unido.

Contratada pela Petrobrás para prestar serviços na unidade da Fafen-SE, localizada Na BR 101, KM 211 Bairro Pedra Branca – Laranjeiras - SE a Sodexo/Puras do Brasil esta há cinco anos na unidade servindo alimentos de forma segura e de qualidade., dentro dos padrões exigidos pela ANVISA – Associação Nacional de Vigilância Sanitária

3.1-Missão-

Melhorar a qualidade de vida diária contribuir para o desenvolvimento econômico, social e ambiental das comunidades, regiões e países onde opera.

3.2- Visão-

Ser referência mundial no fornecimento de serviços que contribuam para a melhoria da qualidade de vida.

4. FUNDAMENTAÇÃO TEORICA

Diante de toda a complexidade e competitividade do mercado atual a escolha das pessoas certas é um diferencial estratégico para as organizações. As pessoas precisam ser bem selecionadas e encaminhadas para as áreas onde elas podem produzir mais. Sendo assim construir e manter uma efetiva organização humana vem a ser uma das mais importantes funções dos gestores. O desenvolvimento dos gestores depende da descoberta de talentos que propicie uma motivação extra para o desenvolvimento do trabalho. Em outros termos a eficácia do gestor depende diretamente da eficácia da sua equipe como um todo e de cada pessoa que a constitui em particular.

A tarefa de analisar currículos e identificar possíveis candidatos que possuem habilidades para o bom desempenho de algum cargo dentro de uma organização, o preenchimento de cargos com candidatos adequados é um processo dinâmico e extremamente complexo. Mesmo o gestor podendo influenciar neste processo de escolha sua influencia é limitada, pois se trata de um processo onde o departamento de gestão de pessoas tem grande influencia, mas quando acontece que o gestor faz por prevalecer a sua vontade acaba ficando com pessoas pouco motivadas em suas equipes e conseqüentemente um desempenho fraco.

Segundo Chiavenato (1994 p. 78) a escolha das pessoas que constituirão a sua equipe de trabalho é uma responsabilidade pessoal e intransferível que o gerente não deve delegar a nenhum especialista. Obviamente, os serviços de recrutamento e de seleção da empresa deverão ser acionados – mas subsidiariamente. Gestores como os da Sodexo/Puras do Brasil em suas unidades de produção não deve apenas transferir apenas ao departamento de gestão de pessoas a responsabilidade de recrutar, selecionar e contratar novos elementos para fazer parte de sua equipe. A participação do

Gestor da área solicitante é extremamente importante para que diante de toda a sua experiência de campo ele possa auxiliar ao RH na melhor escolha.

4.1 Origem do Treinamento

Segundo Arilda Godoy (2008 p 262) as atividades de treinamento, tal como realizadas ainda hoje, têm suas origens no inicio do processo da industrialização, no final do século XIX, quando se passou do trabalho artesanal para o de produção em massa.Nas antigas oficinas de produção, fabricava-se em quantidades menores e de acordo com as encomendas dos clientes. Nesse caso o treinamento era dado por meio da relação do mestre do ofício com seus aprendizes que procuravam repetir o trabalho o trabalho de alguém mais experiente.

Por ocasião da divulgação dos estudos de Taylor, no inicio do século XX, sobre a racionalização do trabalho, a padronização de tarefas, a redução de tempo e de movimentação de componentes e produtos na linha de produção, a necessidade de treinar uma quantidade cada vez maior de trabalhadores cresceu significativamente. Assim sugerem os programas de treinamento com o objetivo de ajustar às pessoas as necessidades dos processos produtivas e também aos administrativos.

Após a segunda guerra Mundial, especialmente a partir da década de 1960, ocorreram grandes transformações que afetaram o mundo dos negócios. Entre elas, o reconhecimento do mundo como um sistema operando em interdependência em ambiente de incerteza, o que deu margem ao surgimento das teorias do planejamento estratégico, devendo-se destacar também o crescimento considerável do setor de serviços. Essas transformações passam a exigir dos colaboradores mais autonomia, liderança, criatividade e iniciativa, especialmente daqueles em posição de chefia, tanto nas linhas de produção como na relação com os mercados de negócios da empresa.

Como conseqüência, as ações de desenvolvimento foram agregadas aquelas do treinamento das pessoas, com o objetivo de se obter um desempenho superior para enfrentar a competição que se tornou bem mais acirrada, tanto nos mercados internos quanto nos internacionais. Essas novas praticam fizeram surgir os departamentos de treinamento e desenvolvimento nas organizações.

Para Chiavenato (1999, p.294) treinamento é o processo educacional de curto prazo aplicado de maneira sistemática e organizado, através do qual as pessoas aprendem conhecimentos, atitudes e habilidades em função de objetivos definidos pela organização de alterar o comportamento dos empregados na direção do alcance dos objetivos organizacionais.

As maiorias dos programas de treinamentos estão concentradas em transmitir informações ao colaborador sobre a organização suas políticas, diretrizes, regras procedimento, missão e visão organizacional seus produtos e serviços, clientes e concorrentes. A informação guia o comportamento das pessoas tornando-as mais eficaz, alterando as atitudes reativas e conservadoras para atitudes proativas e inovadoras de modo a melhorar seu espírito de equipe e sua criatividade tornando-o um profissional mais valorizado.

4.2 Recrutamento

Entende-se por *recrutamento* todos os esforços da empresa em trazer para si novos colaboradores. O *recrutamento* é uma ação externa para influenciar o mercado de recursos humanos e dele obterem os candidatos de que necessita para suprir lacunas afirma Chiavenato (1994 p. 79). Recrutar é uma procura constante de novos talentos onde a empresa deve fazer uso desse recurso mesmo nos período onde não há a necessidade de suprir alguma lacuna. O recrutamento pode ser feito tanto interno quanto externo existem vantagens e desvantagens. Vejamos no quadro abaixo as vantagens:

Figura 2. As vantagens do recrutamento interno e externo.

VANTAGENS DO RECRUTAMENTO INTERNO	VANTAGENS DO RECRUTAMENTO EXTERNO
• É mais rápido e econômico.	• Traz "sangue novo" à empresa.
• Maior validade de segurança.	• Renova e enriquece o patrimônio humano da empresa.
• Maior motivação para o pessoal.	• Aproveita investimentos de treinamento de outras empresas.
• Aproveita investimentos de treinamento.	• Promove criatividade e inovação com idéias vindas de fora.
• Proporciona carreira.	• Sacode o *status quo* da empresa.
• Promove lealdade à empresa.	
• Desenvolve espírito sadio de competição entre pessoas.	

Fonte. Idalberto Chiavenato (1994 p. 80).

O recrutamento interno ou externo pode ser usado por todas essas vantagens a depender do cargo e da necessidade da organização, mas em contra partida também traz algumas desvantagens:

Figura 3. As desvantagens do recrutamento interno e externo.

DESVANTAGENS DO RECRUTAMENTO INTERNO	DESVANTAGENS DO RECRUTAMENTO EXTERNO
• Exige potencial de desenvolvimento para promoções.	• É um processo demorado e lento.
• Pode gerar conflito de interesses entre os funcionários.	• É um processo oneroso.
• Pode gerar atitudes negativas dos funcionários não promovidos.	• É menos seguro e confiável que o recrutamento interno.
• Pode conduzir ao "Princípio da Incompetência", de Peter.	• Quando monopoliza as vagas, pode frustrar o pessoal.
• Pode conduzir a uma adaptação e bitolamento progressivos.	• Pode sinalizar barreiras ao encarreiramento das pessoas.
• Não pode ser exclusivo, pois limita o capital humano da empresa.	• Pode reduzir a lealdade à empresa.
	• Pode afetar a política salarial da empresa quando o novo funcionário é admitido com salário mais elevado.

Fonte. Idalberto Chiavenato (1994 p. 81).

Após todo o processo de recrutamento é feito uma triagem a fim de selecionar os candidato que mais se destacaram no recrutamento, sendo assim apenas irá para a fase de seleção grandes potenciais a ocupar o cargo.mas

não basta recrutar é preciso treinar e desenvolver as pessoas para o sucesso da organização

4.2.1- Do Treinamento a Aprendizagem

Por muitos anos, o processo de treinamento foi conseqüência da necessidade de profissionalização interna e da pouca visão de competitividade empresarial, principalmente por ser a única metodologia que as organizações dispunham para preparar e profissionalizar em face da educação formal, que não apresentava soluções ás organizações para que elas alcançassem ganhos de escala significativos. Os treinamentos tiveram relevante papel em termos de desenvolvimento parcial contribuindo de forma essencial dentro da realidade de cada organização. Contudo no ponto de vista contemporâneo, alguns se tornaram ineficientes em virtude de muitas vezes não terem sido mensurados e avaliados não englobando a visão do todo.

O treinamento possui foco definido, tendo também como fator negativo a obtenção de retorno a médio ou longo prazo em razão de seu caráter pragmático. Contudo são convenientes no momento em que acrescentam valor aos processos e atendem aos objetivos organizacionais.

Ao passar das décadas com a globalização e o surgimento de novas tecnologias, apareceram outras necessidades de desempenho, que incluíam inovação agilidade, transformação da aprendizagem em beneficio competitivo, mudança do Paradigma do Treinamento para a Aprendizagem Corporativa.

Segundo Luzia Pacheco (2009 p 22) no momento em que a sociedade passou a incluir nos produtos valores intangíveis como, por exemplo, segurança,status, auto-realização, diferenciação, exclusividade, entre outros todo mudou : a sociedade, as empresas e a relação destas com seus profissionais.

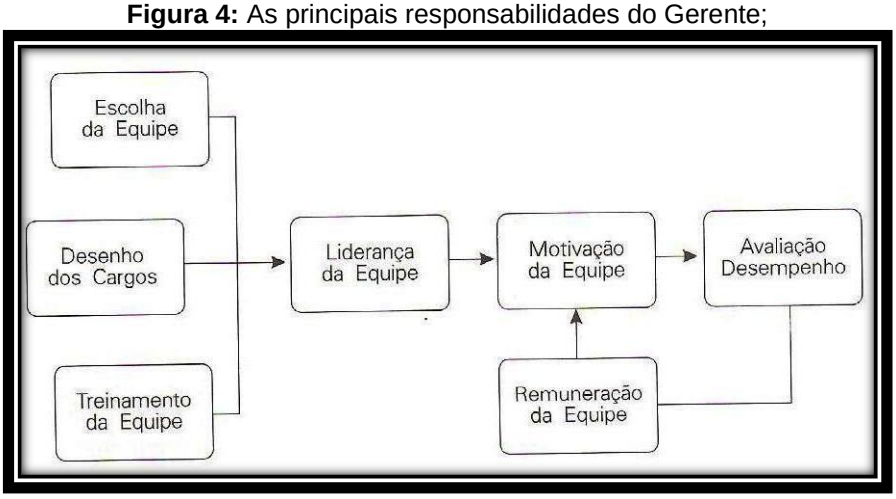
Buscando atender as exigências deste novo cliente as empresas necessitam que seus colaboradores também se transformem, através da inovação, criação e aplicando valores que anteriormente eram imperceptíveis.

4.2.2- Treinamento: Uma Responsabilidade Gerencial

Assim como todas as atividades voltadas para as pessoas, o treinamento é uma função de staff, responsabilidade para a linha de frente. Para ajudar seus gerentes a organização pode contratar assistência especializada através de órgão de Recursos Humanos adequado a cada atividade. A fim de obter êxito na execução do treinamento, cada gerente deve dispor de meios especializados, recursos institucionais, preparação de programas e recursos didáticos.

O conceito de treinamento é implícito a função gerencial, sendo que o gerente pode até delegar a tarefa a terceiros, mas não pode descumbir-se da responsabilidade em função ao treinamento, pois a preocupação e o cuidado para que os colaboradores recebam treinamento adequado e continuo é do gerente. O treinamento é algo continuo e incessante na busca da eficiência e da eficácia das pessoas, que resulta na busca da competência profissional, na busca de um resultado final satisfatório alcançando sucesso pessoal e organizacional.

Figura 4: As principais responsabilidades do Gerente;



Fonte: Idalberto Chiavenato (1994 p. 135).

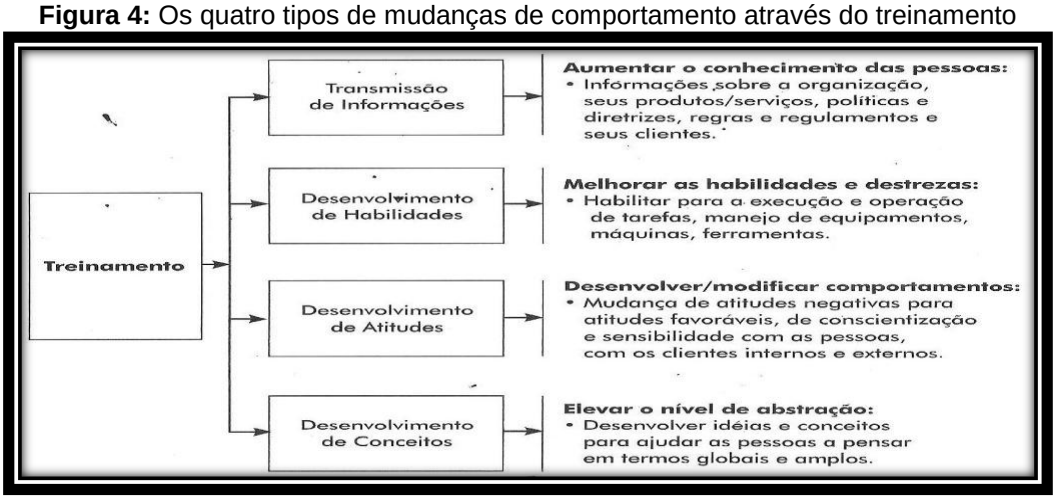
4.2.3 Diferença entre treinamento e desenvolvimento de pessoas

O treinamento é a, metodologia de mudanças no comportamento dos colaboradores, onde visa alcance de novas habilidades relacionadas às tarefas da atividade exercida na empresa, já o desenvolvimento de pessoa é a metodologia do crescimento continuo do individuo, tendo em vista explorar toda a sua potencialidade de aprendizagem, com o intuito de apresentar condições de utilizar suas capacidades e aplicar seus conhecimentos e experiência.

Em síntese aos conceitos expostos anteriormente pode-se dizer que o treinamento tem como fim a aquisição e o aperfeiçoamento de conhecimentos habilidades e técnicas para desempenhar determinadas tarefas a curto prazo, enquanto que o desenvolvimento tem como fim o aperfeiçoamento do potencial das pessoas para um desempenho superior no futuro.

Segue abaixo quadro que nos mostra quatro tipos de mudanças que são desenvolvidas através dos treinamentos.

Figura 4: Os quatro tipos de mudanças de comportamento através do treinamento



Fonte: Chiavenato (1999, p.295)

A preparação de pessoas para a execução de atividades empresariais, é uma questão que deve ser trabalhada desde o inicio do contrato de trabalho

com o individuo, sendo assim o aperfeiçoamento e desenvolvimento profissional vem com a teoria (os treinamentos), e com a pratica do dia-a-dia requerendo um prazo para isso. O que vale ressaltar é que cada ser humano é único, tem seu tempo para o aprendizado, tem seu ritmo de trabalho isso não quer dizer que seja um mau profissional por ele não conseguir ser rápido, ele pode ser pouco mais lento que os demais, mais em contra partida oferece um resultado acima do esperado. Cabe ao gestor junto com o RH identificar possíveis oportunidades de agregar valor para a sua equipe.

4.2.4 Necessidades e Programação de Treinamento

Ultimamente devido forte concorrência do mercado e as exigências dos consumidores as empresas têm buscado cada vez mais investir em treinamentos. Segundo Chiavenato (1999, p.301) existem indicadores de necessidades futuras (a priori) e passadas (a posteriori), a saber:

Indicadores a priori são eventos que se acontecerem, provocaram futuras necessidades de treinamento, facilmente previstas como:

1. Expansão da empresa e admissão de novos colaboradores;
2. Redução do numero de colaboradores;
3. Mudanças de métodos e processos de trabalho;
4. Substituições ou movimentação de pessoal;
5. Faltas, licenças e férias de pessoal.

Indicadores a posteriori são os problemas provocados por necessidades de treinamento ainda não atendidas, como:

1. Baixa qualidade de produção;
2. Baixa produtividade de produção;
3. Avarias freqüentes em equipamentos e instalações;
4. Comunicações deficientes;
5. Relações deficientes entre o pessoal.

Com o auxilio desses indicadores de necessidades as empresas tem a oportunidades de atuar em cima desses pontos a fim de fazer com que o desenvolvimento de pessoas contribua para o desenvolvimento da empresa e assim estar aperfeiçoando seu planejamento e fazer frente ao mercado concorrente.

4.3 Metodologia do treinamento

O treinamento tem sua metodologia, ou seja, sua forma de acontecer dentro das empresas. Dentro das empresas existem situações que acontecem que fazem com que os gestores fiquem atentos constantemente, para que não se precipitem em seus diagnósticos com relação a um determinado colaborador, portanto cabe ao gestor diagnosticar as oportunidades de melhorias não só para alcançar as metas da empresa, como também oferecer oportunidade melhoria profissional, precisa fazer todo o desenho das necessidades levantadas no diagnostico para em seguida por na pratica o treinamento e em seguida fazer uma avaliação do resultado alcançado e buscar melhorias em cima desses resultados, isso é a busca continua do aperfeiçoamento.

Chiavenato (1999, p. 297) confirma o exposto acima:

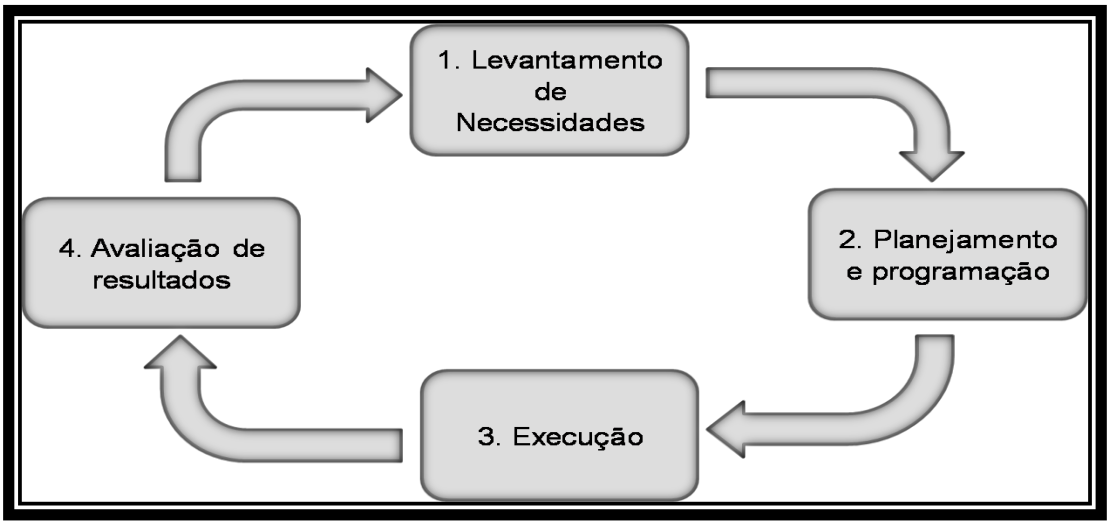
> Para Darcy Mitiko(2008 pag 263) as atividades de T&D se compõem de quatro etapas Levantamento de Necessidades,Planejamento e Programação, Execução e Avaliação de Resultados.

Através dos trabalhos em equipe, concretiza-se o modelo de organização de aprendizagem, as equipes são responsáveis por grande parte da disseminação, troca de saberes, informações e troca de conhecimento através do contato direto entre as pessoas, que representam e constituem o capital intelectual das empresas. Aprendem continuamente por meio de dados oferecidos, agregando cada vez mais valor, de forma individual e servindo de

estímulos e reconhecimento para o desenvolvimento de suas atividades no seu ambiente de trabalho.

Vejamos as quatro etapas do processo de Treinamento e Desenvolvimento:

Figura 5: Quatro etapas do processo de treinamento e Desenvolvimento



Fonte: Elaboração pela autora (2012)

4.3.1-Levantamento de Necessidades

Busca Conhecer o planejamento estratégico da empresa e as metas definidas para as áreas onde estão as pessoas a serem treinadas, as habilidades a serem desenvolvidas e o perfil dos participantes. O objetivo é identificar as deficiências a ser superado, o desempenho esperado das pessoas e conseqüentemente, da organização. No levantamento das Necessidades, faz-se uma analise não apenas das exigências atuais e futuras das funções e tarefas que precisam ser desempenhadas com resultados superiores, como também o perfil de cada pessoa.

Podendo ser usadas as seguintes técnicas; entrevistas com pessoas que atuam na linha de frente do atendimento, com chefes e gerentes imediatos, aplicação de questionários, avaliação de desempenho dos colaboradores, observação direta das pessoas, pesquisa de clima organizacional, discussões em grupo, reuniões interdepartamentais absenteísmo, e outros.

4.3.2- Formas de levantamento das necessidades de treinamento

Algumas sugestões são dadas por Chiavenato (1994), onde podemos fazer o levantamento das necessidades de treinamento de uma organização:

a) Avaliação de Desempenho possibilita os indivíduos e setores que possuem desempenho baixo do esperado, que pode estar sendo gerado pela falta ou necessidade de treinamento;

b) Observação- Possibilita a identificação de problemas como: atraso no cronograma de tarefas, quebra de equipamento por mau uso, auto índice de ausência, entre outros, para esta função requer um observador muito habilitado para evitar erros e distorções.

c) Questionário- Possibilita identificar as necessidades de treinamento de forma simples recorrendo a perguntas e respostas direcionadas;

d) Solicitação de Supervisores e Gerentes: ocorre quando as necessidades de treinamento alcançam um nível elevado, os próprios supervisores os próprios supervisores solicitam treinamentos para seus subordinados;

e) Entrevistas com supervisores e gerentes- possibilita a identificação de problemas solucionáveis por treinamento através de contato direto com os supervisores e gerentes;

f) Reuniões interdepartamentais: Visa identificar problemas mais amplos, em âmbito organizacional, hierarquizando as necessidades do treinamento;

g) Exame de funcionários- permite que os conhecimentos dos trabalhadores acerca do trabalho realizado sejam testadas.Pode-se eliminar a redundância de falhas no ensino de conhecimentos e habilidades;

h) Modificação do Trabalho- Quando são introduzidas modificações das rotinas de trabalho, mesmo que parciais, faz-se necessário o treinamento prévio dos trabalhadores afim de evitar erros e prejuízos;

i) Entrevista de Saída- possibilita a identificação de deficiências passiveis de correção, pois nesse momento, os indivíduos costumam apresentar a sua opinião mais sincera a respeito da organização juntamente com os motivos de sua saída.

Para um diagnostico eficaz é necessário que cada pesquisador analise as diferentes maneiras de coleta de dados e defina qual poderá revelar as informações necessárias para obter um bom resultado.

4.3.3 Planejamento e Programação

Planejamento- momento em que são elaborados, planos, recursos – didáticos, instrutores equipamentos etc. Ao realizar um treinamento. Primeiramente deve-se ação é identificar os objetivos do treinamento e os prazos de a serem atingidos, devendo-se considerar a existência de custos.

Programação- implica na seleção e estruturação dos programas de treinamento. O que precisa ser aprendido exige a definição antecipada dos conteúdos a serem tratadas , bem como o seu enfoque, abordagem e profundidade. É preciso haver relação com o padrão de desempenho pretendido e os resultados esperados pela organização.

Feito o diagnostico das necessidades de treinamento, o gerente pode fazer a programação, afim de sanar as carências indicadas e percebidas, sendo necessário estabelecer previamente:

Quadro1 - As bases da programação do treinamento.

1- O que deve ser ensinado	1- Conteúdo do treinamento
2- Quem deve aprender	2- Treinados
3- Como se deve ensinar	3- Métodos e recursos instrucionais
4- Quem deve ensinar	4- Treinador ou Instrutor
5- Onde deve ser Ensinado	5- Local do Treinamento
6- Quando deve ser ensinado	6- Época ou Periodicidade

Fonte: Idalberto Chiavenato (1994 p. 138).

Segundo Darcy Mitiko (2008 pag. 264) A definição do publico alvo que se pretende atingir é um elemento fundamental do planejamento das ações de T&D. No Caso da Sodexo/Puras, o publico alvo são todos os colaboradores da produção, a fim de transmitir informações para um maior numero possível, de funcionários.

4.3.4 Execução do treinamento

Equivale a colocar em pratica tudo que foi definido anteriormente no planejamento e programação. No momento da execução é que são percebidos os pontos que na pratica do dia-a-dia não funcionam bem, e a partir deste momento são sugeridas adaptações de acordo com a reação do colaborador, este é o momento de entrega, pois é a ultima oportunidade para alcançar os objetivos e a eficácia do treinamento.

Para comandar todos os processos do treinamento existe a figura do coordenador que é a pessoa responsável pelo projeto desde seu inicio até a sua avaliação final. T&D é um tema que vem ganhando muito destaque entre as empresas por se tratar de um diferencial para a empresa por isso existem empresas especializadas em treinar e desenvolver pessoas e conseqüentemente essas empresas está sendo bem requisitadas para treinar e desenvolver pessoas.

4.3.5 Avaliação dos resultados

Este é o momento de constatar os ganhos com o treinamento a eficiência o aproveitamento dos participantes para que cada vez mais sejam disponibilizados mais recursos para este fim.

Mesmo sendo fácil dimensionar os custos dos equipamentos, instrutores, alimentação, ausência do local de trabalho e outros pontos, o

desempenho esta relacionado à predisposição e a motivação dos colaboradores, os estímulos oferecidos pelo chefe imediato e o seu estilo de liderança, expectativa de ascensão na carreira e o aumento na remuneração. Nesta ultima etapa do processo é avaliado os resultados que foram fixados na ocasião do planejamento das ações de treinamento e formulados de maneira clara: aumento da produtividade, melhoria da qualidade, redução de custos, redução de acidentes do trabalho, incremento nas vendas. Enfim a empresa espera que o resultado traga bons resultados tanto pára ela quanto para seus colaboradores pois com colaboradores motivados existe comprometimento. dos Treinados Importante ferramenta para a transformação de pensamentos, o treinamento é muito importante por levar em conta a motivação dos colaboradores para o entendimento e aceitação de novas tarefas e responsabilidades. O estabelecimento de metas e produtos a serem obtidos no final do programa de treinamento além de tornar claro o inicio tende a ajudar o colaborador a assimilar a necessidade de passar a trabalhar voltado a atingir metas. Já a inclusão do reforço e da expectativa do aprendizado segundo a psicologia, a freqüência de um comportamento é influenciada por conseqüências, ou seja, o colaborador procura reforçar no seu comportamento aquilo que lhe traz benefícios. Os treinamentos devem ser tanto em salas de aula com teorias, mas também com praticas.

Para tom Peters, um programa de treinamento e desenvolvimento de pessoal deve ser centrado nos seguintes atributos principais:

1- Intensa Formação e Instrução concentrada absolutamente naquelas capacidades primordiais da Empresa: O programa de T&D deve superestimular os aspectos que definem a singularidade da empresa e suas habilidades distintivas que devem ser privilegiadas através do treinamento do pessoal.

2- Tratar todas as pessoas como empregados potenciais de carreira: A promoção interna deve ser uma política invariável e a formação do pessoal deve ser projetada para uma carreira.Segundo o autor

essa atitude provoca um ótimo retorno de lealdade do pessoal com a empresa. A adoção de uma política de carreira do pessoal via treinamento traz excelentes benefícios a curto e longo prazo.

3- Reinstruir e reciclar com regularidade: A empresa inovadora obriga seus funcionários a retornarem a classe periodicamente. A constante ampliação dos conhecimentos e das capacidades deve ser uma meta compartilhada em todos os níveis da organização tornando-se uma prioridade.

4.4. Classes do Processo de Desenvolvimento

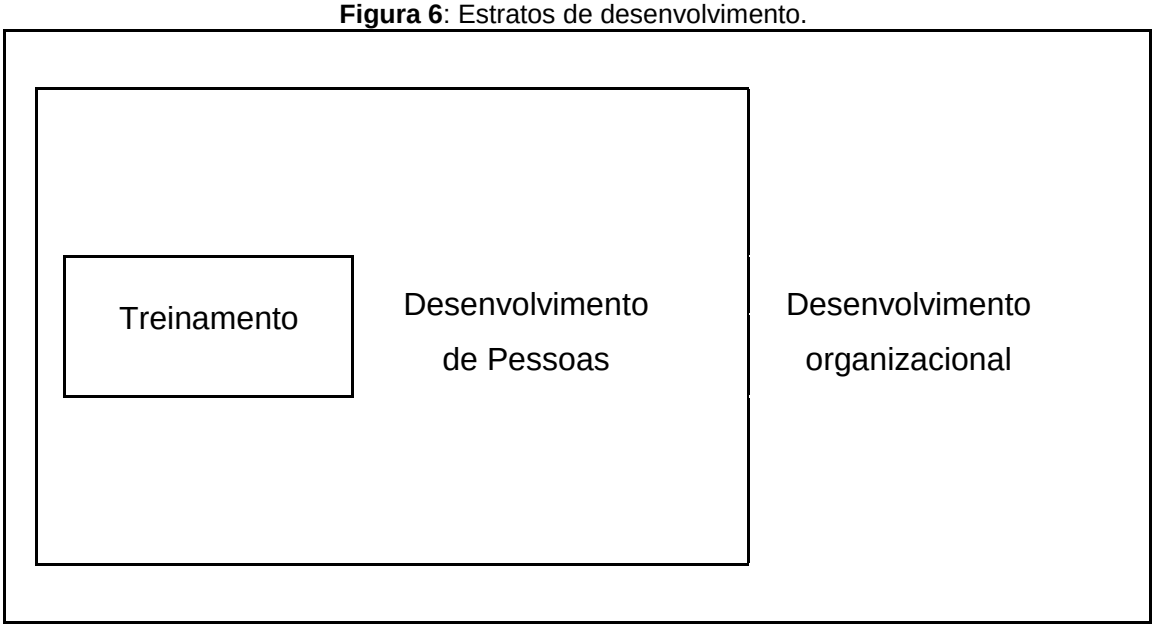
Treinamento e desenvolvimento dos colaboradores não se tratam apenas de dar acesso dos colaboradores a informações da organização e do mercado onde atuam é algo ainda mais abrangente do que apenas informar o colaborador. A formação de novos conceitos ou tendências é proporcionar as pessoas o aprendizado de novas atitudes e soluções para que se tornem mais eficientes em sua área de atuação. Trazendo benefícios diretos para pessoas, organizações e seus clientes o desenvolvimento das pessoas é imprescindível para as organizações bem sucedidas.

Segundo Chiavenato (1994) as pessoas constituem o principal patrimônio das organizações. O capital humano é também o principal diferencial competitivo para o sucesso organizacional, pois as pessoas são as responsáveis por conduzirem os processos, produzir os produtos e prestar os serviços, todas estas atividades de maneira excepcional.

O desenvolvimento de pessoas aborda três formas distintos que se completam e interagem entre si: *treinamento, desenvolvimento de pessoas e organizacional.*

O *treinamento* traz informações teóricas sobre as novas técnicas a serem aplicadas, o *desenvolvimento de pessoas* é a evolução profissional dos colaboradores, por fim o *desenvolvimento organizacional* é a parte mais abrangente, onde o beneficio e melhoria nos processos organizacionais tende a trazer a eficácia no treinamento organizacional. Chiavenato (1999) nos mostra que estas seriam estratos, conforme se observa na figura abaixo:

Figura 6: Estratos de desenvolvimento.



Fonte: Chiavenato (1999 p 295)

Pessoas não fazem somente parte da vida produtiva das organizações. Elas constituem o principio essencial de sua dinâmica confere vitalidade ás atividades e processos, inovam criam, recriam contexto e situações que podem levar a organização a posicionam-se de maneira competitiva, cooperativa e diferenciada com clientes, outras organizações e no ambiente de negócios em geral.

Aprofundando-nos em desenvolvimento de pessoas, podemos dizer que o mesmo abrange o treinamento, compreendendo o auto-desenvolvimento dos colaboradores como um todo, pois uma vez realizado o aprendizado o colaborador estará preparado para outros desafios. Sendo um processo

continuo de crescimento o desenvolvimento de pessoas engloba experiência, vivencia percepção e principalmente a capacidade pessoal de cada um considerando todos os estímulos e conhecimentos absorvidos ao longo da sua trajetória de vida dentro da organização ampliando sua visão de mundo, autoconhecimento, controle emocional preparação para novos desafios e o desenvolvimento de competências.

Preocupados com as inovações do mercado, as empresas são pressionados a cada vez mais traçar planejamentos estratégicos a fim de continuarem competitivos. Por conta disto a gestão de pessoas vem se tornando um diferencial competitivo entre as empresas e as praticas de T&D precisam ser adotadas para dar suporte aos objetivos organizacionais, acabou a visão de que o setor de recursos humanos serem responsável apenas por contratar pessoas, ele precisa estar auxiliando no desenvolvimento de competências essenciais para o alcance da excelência. O autor Chiavenato (1994, p. 249) é muito oportuno quando diz “Existe uma grande diferença entre gerenciar pessoas e gerenciar com pessoas. Gerenciar pessoas, as pessoas são como objetos e gerenciar com pessoas, as pessoas são o sujeito ativo da gerencia”. Isto torna os colaboradores muito mais motivados.

5. METODOLOGIA

Os métodos e pesquisas abordados nesse Trabalho de Conclusão de Curso foram realizados no refeitório da Fabrica de Fertilizantes de Sergipe – FAFEN – SE. Para Manzo Lakatos & Markoni (1991, p) a pesquisa bibliográfica oferece meios para definir, resolver, não somente problemas já conhecidos, como também explorar novas áreas, onde os problemas não se cristalizaram suficientemente, e tem por objetivo permitir ao cientista o reforço paralelo na análise de suas pesquisas ou manipulação de suas informações.

Assim, este estudo analisará com bases bibliográficas o tema proposto, com referencias os estudiosos no assunto e colocações próprias do autor com base nos estudos realizados e nos conhecimentos adquiridos.

5.1 Caracterização do Estudo

A empresa escolhida para a realização deste trabalho de conclusão de curso foi a Sodexo, o motivo da escolha da mesma foi o um vinculo empregatício que a autora teve com a mesma, trata-se de uma empresa prestadora de serviços alimentares foi fundada em 1966, pelo Sr. Pierre Bellou na cidade de Marseille, tendo como base a experiência de mais de 60 anos da família Bellon em serviços de catering marítimos para navios de linha de cruzeiros de luxo. Na década de 70 a empresa teve seu primeiro grande momento de ascensão ao ganhar contratos em outros países como a Bélgica e também em outros continentes como o africano.

Em 1983 a empresa abre seu capital lançando ações na bolsa de Paris a procura de aumentar seu capital, o resultado foi um crescimento ainda maior chegando as Américas, Japão, África do Sul e Rússia e reforçando sua presença no resto da Europa Central. A empresa tem como missão melhorar a qualidade de vida diária e contribuir para o desenvolvimento econômico, social e ambiental das comunidades, regiões e países onde atua. Uma prova disso é o fato da empresa priorizar a contratação de novos colaboradores nas localidades onde é contratada trazendo renda e desenvolvimento econômico. São mais de 97% de colaboradores em contato direto diariamente com os clientes e consumidores. Isso exige excepcionais qualidades humanas que chamamos de: espírito de serviço, equipe e progresso.

Em Sergipe ela concorre em algumas licitações e possui dois contratos um hospital e o outro na FAFEN local escolhido para a pesquisa.

5.2 Universo e Amostra

O universo considerado nesta pesquisa foi à empresa Sodexo do Brasil LTDA uma empresa prestadora de serviços, são 50 colaboradores distribuídos em três turnos. A amostra para o nosso estudo foi de 28 colaboradores, não probabilística por acessibilidade, a colaboradores que trabalham em regime de turno, não possibilitando a aplicação do questionário para esses colaboradores.

5.3 Questões da pesquisa

Para o desenvolvimento desse trabalho, foi escolhida uma empresa multinacional na área de prestação de serviços alimentares, mais precisamente a unidade que presta serviços em uma fabrica do município de Laranjeiras, a escolha teve como princípios para a escolha os seguintes critérios: (a) empresa que seja reconhecida na área em que atua; (b) que possua contratos acima de 50 colaboradores; (c) e que não possua na localidade em que preste serviço um setor de RH.

5.3.1Tipo de pesquisa

O tipo de pesquisas de campo utilizado para a elaboração deste trabalho de conclusão de curso foi o quantitativo-descritivo, que segundo Lakatos; Marconi (2006, p. 189) “consiste em investigação de pesquisa empírica cuja principal finalidade é o delineamento ou analise das características de fatos ou fenômenos, a avaliação de programas, ou isolamento de variáveis principais ou chaves”.

Qualquer um desses estudos pode utilizar métodos formais, que se aproximam dos projetos experimentais, caracterizados pela precisão e controle estatísticos, com a finalidade de fornecer dados para a verificação de hipóteses, disse Lakatos; Marconi (2006, p. 189). Baseado em uma amostra de

40 colaboradores será aplicado um questionário, com o resultado do questionário podemos fazer estudos de verificação de hipóteses que consiste em declarações de associações entre duas ou mais variáveis, estudos de avaliação de programa que consiste em dados quantitativo-descritivo que dizem respeito a procura dos efeitos e resultados de todo um programa ou método especifico de atividades, de serviços ou auxilio.

5.4 Definição de termos e variáveis

Em Lakatos; Marconi (2006, p. 139), “variável é um conceito operacional, sendo que a recíproca não é verdadeira: nem todo conceito operacional constitui-se em variável. Para ser definida, a variável precisa conter valores”. Portanto, uma variável pode ser considerada como uma classificação ou medida; uma quantidade que varia; um conceito operacional, que contem ou apresenta valores; aspecto, propriedade ou fator, discernível em um objeto de estudo e passível de mensuração afirma o mesmo autor.

Quadro2. Indicadores do questionário.

VARIAVEIS	INDICADORES	QUESTÕES
Características sócio econômicas	Tempo de empresa	1
Disposição da empresa sobre o tema	• Oferta de treinamento e desenvolvimento; • Classificação do treinamento;	2 e 3
Posicionamento sobre o tema.	• Sente-se integrado na empresa; • Programa de treinamento; • Satisfação na formação e aperfeiçoamento; • Expectativas sobre o desempenho individual.	4 a 7
Anseio dos colaboradores sobre o tema	• Oportunidades e condições de crescimento pessoal; • Oportunidades de participação; • Resultado das tarefas que exerce; • Como se sente frente as suas atividades.	8 a 10

Fonte: Elaboração própria (2012)

5.5 Método e instrumento de coleta de dados

Organizados os utensílios de análise, o método mais empregado para apurar a sua legitimidade é o pré-teste. De acordo com Lakatos; Marconi (2006, p. 167) “Consiste em testar os instrumentos da pesquisa sobre uma pequena parte da população do “universo” ou da amostra, antes de ser aplicado definitivamente, a fim de evitar que a pesquisa chegue a um resultado falso. Se objetivo, portanto, é verificar até que ponto esses instrumentos tem, realmente, condições de garantir resultados isentos de erros”.

Os dados para a realização deste trabalho foram obtidos através de contatos direto com os colaboradores, uma pesquisa de campo que foi realizada para o fornecimento de dados ou sugestões de possíveis informações úteis. Uma questionário foi aplicado para uma amostra de 28 colaboradores da Sodexo unidade FAFEN, foi formado por 10 questões.. Durante a aplicação do questionário observou-se que os próprios colaboradores desejavam a implantação de treinamentos periódicos. O resultado dos dados obtidos com o questionário facilitou a analise e indicou os pontos que necessitam de mais atenção.

5.6 Analise dos dados e cruzamento das variáveis

Segundo Roesh (1999, p. 87), “o tratamento e analise de dados são formas para se avaliar os dados, se estes são confiáveis”.

Analisar é a tentativa de evidenciar as relações existentes entre o fenômeno estudado e outros fatores. Essas relações podem ser “estabelecidas função de suas propriedades relacionadas de causa-feito, produtor-produto, de

correlações, de analise de conteúdo etc, afirma Lakatos; Marconi (2006, p. 169).

As quantidades de dados obtidos através do questionário a serem apresentados irão originar uma divisão dos dados, para que sendo assim possamos cruzar as informações e encontrar a melhor forma de desenvolvimento do trabalho. A documentação destes dados são importantes para mostrar as evidencias a que se chegou através da pesquisa. Senda assim, na seleção do material que será oferecido, a acadêmica na se dirigi pelo desejo natural de ver confirmada as suas previsões à custa de dados que as refutam.

5.6.1 Analise do Questionário

O questionário foi aplicado para uma amostra de 28 (vinte e oito colaboradores) contendo dez questões cada um, de forma igualitária, destas foram selecionadas 05 (cinco) questões consideradas chaves, para analise dos resultados.

Questão 1. A organização em que você trabalha proporciona treinamento e desenvolvimento às pessoas para atuarem adequadamente em seus processos operacionais e de melhoria.

Tabela 1: Oferta de Treinamento

RESPOSTAS	RESULTADO
Sim	5
Não	3
Parcialmente	8
Precisa melhorar	12
TOTAL	28

Fonte: Pesquisa de campo (2012).

Segundo respostas obtidas pela amostra dos colaboradores a organização proporciona, porém precisa melhorar, no que diz respeito à oferta de treinamento

Questão 2: Os treinamentos e cursos oferecidos pela empresa satisfazem suas necessidades de formação e aperfeiçoamento?

Tabela 2: Satisfação com os treinamentos

RESPOSTAS	RESULTADO
Sim	3
Não	5
Parcialmente	12
Precisa melhorar	8
TOTAL	28

Fonte: Pesquisa de campo (2012).

Os resultados obtidos demonstram que os treinamentos oferecidos, são importantes, porém atendem parcialmente as necessidades dos colaboradores, precisando melhorar para obter melhores resultados

Questão 3: No que se refere a qualidade dos treinamentos os mesmos atendem as suas expectativas e o prepara para a função a ser exercida.

Tabela 3: Qualidade dos treinamentos realizados

RESPOSTAS	RESULTADO
sim	4
Não	4
Parcialmente	13
Precisa melhorar	7
TOTAL	28

Fonte: Pesquisa de campo (2012).

Os resultados mostram que para os colaboradores a qualidade dos treinamentos ofertados nem sempre atende as suas expectativas de cada função a ser exercida.

Questão 4: Você considera que o seu trabalho oferece oportunidades e condições de crescimento pessoal?

Tabela 4: Condições de crescimento pessoal

RESPOSTAS	RESULTADO
Sim	8
Não	5
Parcialmente	10
Precisa melhorar	5
TOTAL	28

Fonte: Pesquisa de campo (2012).

Os colaboradores entrevistados consideram que a empresa oferece oportunidades de crescimento pessoal.

Questão 5: Considerando sua formação profissional, você considera a tarefa que você exerce atualmente como motivadora?

Tabela 5: Motivação profissional

RESPOSTAS	RESULTADO
Sim	6
Não	6
Parcialmente	11
Precisa melhorar	5
TOTAL	28

Fonte: Pesquisa de campo (2012).

No que se refere a motivação diante dos resultados obtidos os colaboradores se mostraram parcialmente,motivados, sendo necessário a empresa elaborar um programa a fim de descobrir quais as causas da desmotivação, para resolver a situação

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir do tema em que foi proposta a pesquisa: Treinamento e Desenvolvimento – T&D Ferramenta para melhoria dos processos organizacionais dirigiu-se ao estudo da bibliografia para autores que possibilitassem uma maior compreensão do treinamento e desenvolvimento pessoal e organizacional. Os formatos de treinamentos foram observados e

questionados através de entrevistas que compuseram o presente estudo de caso.

Os funcionários da empresa estudada consideram a sua qualificação profissional baixa, sendo que os funcionários mais antigos apresentam um grau de insatisfação maior pelos poucos treinamentos e oportunidade de desenvolvimento que receberam o trabalho realizado por todos é considerável satisfatório, mas com muitas oportunidades de melhorias e acreditam que a Sodexo/Puras-Fafen-Se tem condições de oferecer cursos e treinamentos de qualidade para seus colaboradores. A necessidade de treinamento dos funcionários se comprova quando é feita a comparação dos dados obtidos em questionário, com as exigências contratuais, preocupando-se apenas em realizar o que esta no contrato. É importante dizer que alguns colaboradores somente na função de cozinheiros, receberam ajuda de custo da empresa para a sua formação, pois precisavam adequar-se as exigências contratuais dos padrões Petrobras, sendo necessária a reciclagem desses profissionais através de cursos e treinamentos na busca incessante do aperfeiçoamento profissional.

Levando-se em conta o estudo e os resultados da analise, entende-se que a empresa Sodexo/ Puras, na Unidade da Fafen-se precisa melhorar seu planejamento estratégico relacionado a Treinamento e Desenvolvimento com o objetivo de analisar e solucionar os problemas apontados como relevantes, podendo comprometer o relacionamento entre o publico interno e externo da empresa.

Sendo necessária a elaboração de um planejamento estratégico eficaz, utilizando-se das bases de programação de treinamento (contidas nesse estudo) fim de obter mão-de-obra especializada, funcionários motivados, contribuir para o seu desenvolvimento e agregar valor a imagem da empresa. Pois não importa o tamanho seja de pequeno, médio ou grande porte uma organização que se preocupa em treinar, capacitar e motivar seus colaboradores contribui para a abertura de uma porta, para que as pessoas se identifiquem e contribuam para os bons resultados da organização. Uma vez que quando os objetivos da empresa ou o que ela almeja alcançar passam a

fazer parte dos planos do colaborador, além de serem retribuídos com os resultados alcançados, eles sentem-se parte dessa evolução.

7 REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

BOOG, Gustavo G. **Manual de Treinamento e desenvolvimento.** 3 ed. - São Paulo: Makron Books,1999.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando pessoas:** O passo decisivo para a administração participativa. 3ª ed. – São Paulo: Makron Books, 1992, 1994.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos:** Edição compacta. 6ª Ed. – Editora Atlas, 2000.

HANASHIRO, Darcy Mitiko Mori; TEIXEIRA, Maria Luisa Mendes; ZACCARELLI, Laura Menegon.**Gestão do fator humano:** uma visão baseada em stakeholders. 2ª ed. – São Paulo: Saraiva, 2008.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Maria de Andrade. **Metodologia do trabalho científico**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

PACHECO, Luiza. **Capacidade e Desenvolvimento de Pessoas.** 2ª Ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2009.

LAUDELINO, Adilson Chaves Junior, **Estudo das necessidades de treinamento e desenvolvimento para os colaboradores da empresa Bravacon Engenharia e Construções Ltda.**Universidade do Valle do Itajaí Balneário Camburiú, 2007.

BROCK, Hortência, **Necessidade de Treinamento e Alinhamento Estrátegico Organizacional: Um Estudo numa Instituição de Ensino** Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2006.

LAPA, Ismael de Aguiar, **Treinamento e Desenvolvimento em Organizações de Serviços Hoteleiros-Estudo de Caso.**Universidade do Estado de Santa Catarina-Joinville , 2008.