FACULDADE SÃO LUÍS DE FRANÇA
COORDENAÇÃO DE ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS

LAÍS SOUSA MAGALHÃES

PROCESSO DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO:
PERCEPÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS DA DUCHA CORONA NO ANO DE 2011-1

OUTUBRO - 2011
ARACAJU- SERGIPE

FACULDADE SÃO LUÍS DE FRANÇA
COORDENAÇÃO DE ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS

LAÍS SOUSA MAGALHÃES

PROCESSO DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO: PERCEPÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS DA DUCHA CORONA NO ANO DE 2011-1

Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) apresentado à Faculdade São Luís de França como um dos pré-requisitos para a obtenção do grau de Bacharel em Administração de Empresas.

Orientadora:
Professora Andréa Santos Ribeiro

OUTUBRO - 2011

ARACAJU- SERGIPE

LAÍS SOUSA MAGALHÃES

PROCESSO DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO: PERCEPÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS DA DUCHA CORONA NO ANO DE 2011-1

Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) apresentado à Faculdade São Luís de França como um dos pré-requisitos para a obtenção do grau de Bacharel em Administração de Empresas.

Aprovada em: _____/_____/_____.

.....
Profª. Andréa Santos Ribeiro.
Orientadora

.....
Profª. Andréa Santos Ribeiro.
Coordenadora do Curso de Administração

RESUMO

Esse trabalho tem como objetivo analisar os programas de treinamento e desenvolvimento na Ducha Corona 2011-1, a metodologia utilizada foi aplicar questionários para identificar a percepção dos colaboradores diante do tema Treinamento e Desenvolvimento, na fundamentação teórica foi estudado a evolução e os conceitos sobre o tema. Um dos resultados obtidos foi no que se refere à participação dos colaboradores em treinamentos para aumentar os conhecimentos, foram unânimes em afirmar que os resultados contribuem para excelência da melhoria da empresa. Treinamento é investimento e cabe à empresa levar e aplicar da melhor forma possível seu capital em treinamentos, em busca do seu objetivo principal que é o aperfeiçoamento do seu quadro funcional.

Palavras-chave: Treinamento; Desenvolvimento; Colaboradores.

ABSTRACT

This study aims to analyze the training and development programs in the Shower Corona 2011-1, the methodology was applying questionnaires to identify the perceptions of employees on the topic Training and Development, has been studied in theoretical developments and concepts about the theme. One result was obtained with regard to the participation of employees in training to increase knowledge, were unanimous that the results contribute to improving the excellence of the company. Training is an investment up to the company to apply as best as possible, aiming the improvement of its staff.

Key-words: Training; Development; Employees.

AGRADECIMENTOS

Senhor muito obrigada por me dá capacidade para desenvolver esse trabalho, e gostaria de agradecer também as pessoas que me ajudaram nessa construção, a mestre Andreia pela paciência e orientação, ao meu irmão Lucas por me ajudar com a formatação, a Ducha Corona por permitir que fosse desenvolvida da minha pesquisa na empresa, aos meus pais Solange e Eduardo e minha irmã Lívia por sempre estarem ao meu lado, meu cunhado Giordano pela tradução (inglês) e minha tia Lourdes (Lulo) pela inspiração do tema.

“Que os vossos esforços desafiem as impossibilidades, lembrai-vos de que as grandes coisas do homem foram conquistadas do que parecia impossível”.
Charles Chaplin

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO 11
1.1 Justificativa 12
1.2 Objetivos 12
1.3 Procedimentos Metodológicos. 13

2 HISTÓRICO 16

3 FUNDAMENTAÇÃO TEORICA 17
3.1 Evolução do Treinamento e Desenvolvimento 17
3.2 Conceitos de Treinamento e Desenvolvimento 20

4 DISCUSSÃO DE RESULTADOS 35
4.1 Perfil dos Entrevistados 36
4.1.1 Sexo 36
4.1.2 Faixa etária 37
4.1.3 Estado civil 37
4.1.4 Nível de escolaridade 38
4.1.5 Faixa salarial 38
4.1.6 Tempo de serviço na Ducha Corona 39
4.2 Percepção sobre o Processo de Treinamento e Desenvolvimento na Ducha Corona. 39

5 CONCLUSÃO 42

REFERÊNCIAS.....44

1 INTRODUÇÃO

O mundo atual se caracteriza por um ambiente dinâmico em constantes mudanças e que exige das organizações uma elevada capacidade de adaptação como condições básicas de sobrevivência. As organizações consideradas como organizações saudáveis apesar de ter toda preocupação em competir no mercado, em desenvolver novas tecnologias em ampliar seus negócios, tem um propósito principal que é o de desenvolvimento e se são qualificados, desenvolvidas normalmente são motivadas para levar a empresa ao atingimento dos resultados pretendidos.

Nesse contexto, o papel da área de Recursos Humanos, atualmente denominada de Gestão de Pessoas, torna-se fundamental importância, como estimulada e facilitadora dos processos de mudança organizacionais, através das políticas e práticas adotadas, especialmente no que diz respeito ao processo de Treinamento e Desenvolvimento (T&D) dos colaboradores internos, por se constituir na forma de desenvolver o capital intelectual de uma organização.

Garantir, portanto a eficácia dos programas de (T&D) Treinamento e desenvolvimento de forma que procurem atender aos resultados desejados pela organização e ao mesmo tempo considerar as necessidades, aspirações, motivação dificuldades e aprendizagem dos colaboradores internos, constitui um dos desafios da área de Gestão de Pessoas, sendo de interesse da pesquisadora investigar sobre o assunto, através de um respaldo cientifico na literatura já existente como forma de contribuir para a eficácia das ações da Ducha Corona.

Lidando com colaboradores acreditando na importância do processo de treinamento como facilitador do crescimento das pessoas e em consequência, das empresas, motivaram-me a pesquisar qual a percepção dos funcionários no que se refere ao processo de treinamento e desenvolvimento na citada empresa.

1.1 Justificativa

O contexto atual da estrutura organizacional vem acenando para necessidades emergenciais de mudança e nesse cenário, encontra-se as empresas.

Pensar nesta reorganização estrutural é tocar primeiro na cultura que assenta o comportamento do funcionário na organização representada pelo corpo funcional, em seus mais diversos setores da empresa.

Assim é que Ducha Corona apresenta diretrizes para melhorias dos programas de treinamento e desenvolvimento, voltados para a excelência operacional, com vistas para o crescimento de conhecimento, habilidades e destrezas dos seus funcionários através de um processo continuo de ações inovadoras.

A necessidade de melhorar de treinamento e desenvolvimento (T&D) na Ducha Corona se justifica pela sua atual visão de futuro, que é "ser um referencial de excelência na fabricação de Duchas e Chuveiro, com o reconhecimento da sociedade e a plena satisfação da integração", para isso é necessidade conscientizar os dirigentes e funcionários de que é preciso ter mais qualidade, eliminando desperdício e melhorando o ambiente de trabalho sem perder a consciência de que as metas devem estar além de uma simples adequação a uma necessidade ditada pelo mercado, mas principalmente, deve ter conotação de comprometimento social com seus funcionários e com a sociedade em geral.

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo Geral

Analisar os programas de treinamento e desenvolvimento na Ducha Corona 2011-1.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Identificar o perfil dos funcionários da Ducha Corona;
- Identificar a percepção dos funcionários quanto ao programa de treinamento e desenvolvimento, aplicados na organização;
- Identificar quais os conceitos de treinamentos e desenvolvimentos;
- Identificar as necessidades de treinamentos da empresa;

1.3 Procedimentos Metodológicos

Nessa etapa, serão apresentados os aspectos metodológicos que conduziram a pesquisa: a caracterização do estudo, o método de pesquisa, universo e amostra, instrumento de coleta de dados, tratamento dos dados.

Segundo Gonçalves (2003, p. 46) a metodologia especifica o tipo de pesquisa que será desenvolvida ou as suas combinações, identificando a forma de estudo que se realizará. Serão estabelecidos os métodos e determinadas às técnicas com a identificação dos instrumentos de coleta de dados.

De modo resumido, a metodologia é a explicação minuciosa, detalhada, rigorosa e exata de toda a ação desenvolvida no método de trabalho de pesquisa.

Para Gonçalves (2003), método é o caminho a ser seguido pelo pesquisador. Trata-se do que fazer.

Conforme Vergara (2004, p. 46-49) há dois critérios básicos para se classificar os tipos de pesquisa: quanto aos fins e quanto aos meios. Quanto aos fins destaca a pesquisa descritiva que compreende aquela em que expõe características de determinada população ou determinado fenômeno.

Para Gil (2002, p. 42) a pesquisa descritiva tem como objetivo primordial descrever as características de determinada população ou fenômeno. Nessa concepção, destacam-se as que têm por objetivo, estudar as características de um grupo: distribuição por faixa etária, sexo, procedência, nível de escolaridade, nível de renda, estado de saúde física e mental e outros.

Quanto aos meios de investigação, Vergara (2004, p. 46-49) aborda a pesquisa de campo que se constitui na investigação empírica realizada no local onde ocorre ou ocorreu um fenômeno ou que dispõe de elementos para explicá-lo e a pesquisa bibliográfica relativa ao estudo sistematizado desenvolvido com base em material publicado em livros, revistas, jornais, redes eletrônicas, isto é material acessível ao público em geral.

A definição da metodologia em um trabalho de pesquisa possibilita ao pesquisador seguir um curso de procedimentos necessários à realização da pesquisa atingindo assim os objetivos propostos.

Quanto aos fins, foi realizada a pesquisa descritiva, por que um dos seus objetivos é conhecer o processo de Treinamento e Desenvolvimento dos funcionários da Ducha Corona, lotados no Setor Administrativo.

Quanto ao meio de investigação foi utilizada a pesquisa bibliográfica e de campo, porque se coletou dados primários em livros e aplicaram-se questionários para a consecução da pesquisa.

Lakatos e Marconi (2003, p. 223) esclarecem que o universo ou população é o conjunto de seres animados ou inanimados que apresentam pelo menos uma característica em comum, a delimitação do universo consiste em explicitar que pessoas ou coisas, fenômenos e outros serão pesquisados, enumerando suas características comuns, como por exemplo, sexo, faixa etária, organização a que
pertencem, comunidade onde vive e outros, amostra é ser uma porção ou parcela, convenientemente selecionada do universo (população), é um subconjunto do universo.

Vergara (2004, p. 50-51), esclarece que universo é a definição de toda população, constituída por elementos (empresas, produtos, pessoas, por exemplo) que possuem as características que serão objetos de estudo. Amostra é a parte do universo (população) escolhida segundo algum critério de representatividade.

Continuando, esclarece que a amostra probabilística baseia-se em procedimentos estatísticos e a não probabilística, compreende aleatória simples que defende a possibilidade de cada elemento da população ter chance determinada de ser selecionado. Em geral, atribui-se a cada elemento da população de um número depois se faz a seleção aleatoriamente, casualmente. Aborda ainda a amostra por conglomerados onde são selecionados conglomerados, entendidos esses como empresas, edifícios, famílias, quarteirões, universidades e outros elementos da amostra não probabilística destaca a amostra por acessibilidade que não tem procedimento

estatístico, selecionar elementos pela facilidade de acesso a eles e a amostra por tipicidade constituída pela seleção de elementos que o pesquisador considere representativos da população.

Quanto ao universo da pesquisa foi fundamentada com os funcionários da Ducha Corona, lotados no setor administrativo. Por tratar-se de um estudo de caso, a amostra foi desenvolvida com apenas 11(onze) funcionários dessa instituição.

Segundo Vergara (2004, p. 54) na coleta de dados, o leitor deve ser informado como você pretende obter os dados de que precisa para responder ao
problema. Em se tratando de pesquisa de campo os dados também podem ser coletados através de observações, questionários, formulários e entrevistas. Os dados também podem ser coletados por meio de técnicas interativas diversas, como Workshops, ou por meio de desenhos feitos pelos sujeitos da pesquisa ou por outros meios que sua criatividade permite visualizar.

Prosseguindo, diz que a observação pode ser simples, ou participante. Na observação simples o pesquisador mantém certo distanciamento do grupo ou situação que tenciona estudar.

No que se refere o formulário compreende um meio-termo entre questionário e entrevista. É apresentado por escrito, como no questionário, mas é o pesquisador quem analisa as respostas que o respondente dá oralmente. A entrevista é um procedimento no qual você faz perguntas a alguém que, normalmente, lhe responde e as técnicas interativas são úteis em pesquisa participante, mas deve-se elencaras conclusões do grupo e a ele apresentá-las, para que os aprove. O questionário caracteriza-se por uma serie de questões apresentada são respondente, por meio escrito. Ele pode ser aberto, pouco ou não estruturado, ou fechado, estruturado.

Na opinião de Gil (2002, p. 114-115), "o questionário é uma técnica de investigação composta por um numero mais ou menos de questões apresentadas
por escrito as pessoas, e tem como objetivo o conhecimento das questões, crenças, sentimentos, interesses, expectativas, situações vivencias e outros".

Foi utilizado na coleta de dados o questionário através de levantamento caracterizado pelo questionamento direto dos funcionários representando suas percepções sobre Treinamento e Desenvolvimento.

O questionário foi estruturado contendo 13 questões com perguntas fechadas.

Segundo Vergara (2004, p. 59) é a seção na qual se explicita para o leitor como se pretende tratar os dados a coletar, justificando por que tal tratamento é
adequado aos propósitos do projeto. Os dados podem ser tratados de forma quantitativa, isto é, utilizando-se procedimentos estatísticos, como o teste de hipóteses e de forma qualitativa, codificando-os, apresentando-os de forma mais
estruturada e analisando-os.

Foi utilizado no tratamento dos dados, a tabulação que foi desenvolvida manualmente por se tratar de um número reduzido de participantes e o caráter quantitativo das respostas. Com objetivo de corrigir possíveis distorções provenientes da fase de levantamento, a tabulação e a construção dos gráficos utilizando-se meio eletrônico na planilha do Excel, foram direcionados para a junção dos comentários e seleção na análise dos dados.

2 Histórico da Empresa Pesquisada

Em 1963, no bairro de Jaçanã na cidade de São Paulo-SP, um jovem empresário começou a produzir em pequena escala chuveiros elétricos. Dessa forma foi fundada a empresa Indústria Corona que tornou o empresário paulista Amilcar Farid Yamin conhecido como o homem que criou o chuveiro elétrico feitos de plástico e barateou o banho quente do brasileiro. A empresa se tornou sinônimo de bom banho a preço acessível, atingindo a maioria da população brasileira, transformando os sonhos do empresário em projetos bem sucedidos.

No inicio a empresa contava com apenas dois funcionário e mais tarde viria a se tornar a Produtos Elétricos Corona LTDA.

A matriz da indústria foi transferida para Sergipe em meio à crise energética de 2001, e através de incentivos fiscais por um prazo de 10 anos concedido pelo Conselho de Desenvolvimento Industrial, pela Portaria nº 654/ 2001 da SEFAZ em 02 de maio de 2001, e publicado no D.O.E nº 23.779 de 08 de maio de 2001. Dois anos mais tarde, houve a mudança do nome para Ducha Corona LTDA. e o prazo de incentivos fiscais foi prorrogado a 15 anos, pela Portaria nº 601 da SEFAZ de 21 de maio de 2003, e publicado no D.O.E nº 24.301 de 10 de junho de 2003. Recentemente, a empresa ingressou no Programa Sergipano de Desenvolvimento Industrial – PSDI.

Atualmente com mais de 680 funcionários do quadro direto, a empresa conta com 98% do seu quadro funcional formado por sergipanos, e em épocas de grande demanda a empresa chega a manter mais de 1.100 trabalhadores. A área física da indústria conta com 25 mil m² de área total e 15 mil m² de área construída, onde, diariamente, são produzidos milhares de duchas, chuveiros, torneiras e resistências elétricas, com uma produção que corresponde hoje a 40% do mercado.

A empresa atua, além do Brasil, em mercados exteriores, tendo representantes em países como Costa Rica, El Salvador, Espanha, Peru, entre outros. A Ducha Corona situada em Aracaju é dividi da nos seguintes setores: Controle de Qualidade, Manutenção, Ferramentaria, Acabamento, Montagem de Componentes, Pintura, Almoxarifado, Injetora, CPD, Administração, Recebimento, Ultra som, Restaurante e as Linhas de Produção.

3 FUNDAMENTAÇÃO TEORICA

3.1 Evolução do Treinamento e Desenvolvimento

O treinamento e desenvolvimento apresentam-se como uma importante ferramenta administrativa para o aumento da qualidade e produtividade dos produtos e serviços já verificada nos primórdios do “sistema de fábrica”.

Boog (1994, p. 17), diz que a falta de capacitação dos trabalhadores para trabalhar no “sistema de fábrica” configurou-se já no século XVIII como uma barreira que prenunciou, desde o começo do trabalho industrial, a importância de investimentos na capacitação profissional, a partir do século XIX, o trabalho especializado cresceu significativamente, e para atender a essa demanda o treinamento começou a ser sistematizado. Sua articulação como algo racional foi a garantia da atualização dos trabalhadores em suas habilidades para a realização de novas tarefas, condição necessária para uma empresa que diferenciava seu perfil.

Continuando, Boog (1999, p.18) destaca que com a sistematização do treinamento, a formação profissional difundiu-se como uma necessidade tanto em termos de fábrica como de sociedade, e novas ideias, foram surgindo, como se pode observar em várias iniciativas nos Estados Unidos. Em 1886, cidades industriais como Cleveland, Chicago e Cincinatti já tinha várias escolas particulares, enquanto Filadélfia e Baltimore contavam com escolas governamentais dedicadas à capacitação profissional, a escola e a empresa começaram a se integrar no espaço de proporcionar uma melhor formação profissional. Isso pode ser observado na iniciativa do College of Engineering, que, em 1900, introduziu um sistema de cooperação entre a escola e empresa para fortalecer e enriquecer o treinamento de trabalhadores. O sistema funcionava da seguinte forma: o estudante frequentava a escola por certo período, trabalhava num outro período semelhante na fábrica, retomava novamente à escola para uma terceira etapa e concluía uma última etapa do estágio na fábrica, onde posteriormente, permanecia como empregado. Pode-se dizer que, nos anos 20, o treinamento e o desenvolvimento já eram considerados uma instituição tradicional, a partir daí evoluíram significativamente.

Gil (1994, p. 63) esclarece que nos primeiras décadas do século coincidindo com o período da hegemonia da Escola Clássica de Administração, assumiu principalmente a forma de adestramento de recursos humanos.

Explica ainda, que o objetivo expresso era a preparação do indivíduo para atingir o mais elevado nível de produtividade possível. O homem era visto como um ser que trabalhava essencialmente em troca de dinheiro, sem nenhuma identificação como organização. O treinamento só poderia visar, naturalmente, os aspectos físicos do trabalho.

Boog (1999, p. 19), afirma que a partir de 1930, o treinamento ganhou novo status na atividade administrativa transformando-se parte integral da estratégia empresarial, deixando de ser apenas uma questão operacional. O autor diz ainda, que nos anos 70, em razão da competitividade e da rápida evolução tecnológica, a eficiência dos negócios começou a depender mais da permanente atualização e aprendizagem do que da autoridade gerencial. Sendo assim, a formação profissional tornou-se uma para autoridade gerencial na busca da eficácia, os programas de formação e atualização tornaram-se metas fundamentais para o sucesso dos negócios.

Kanaane e Ortigoso (2001, p. 70-78) afirmam:

> É hora de repensar na postura profissional diante das tendências socioeconômicas – culturais e da necessidade de apropriar-se de condutas e comportamentos compatíveis com as competências exigidas pelo século XXI, possibilitando a transição necessária de 'conhecimento à sabedoria, para maior coerência entre discurso e ação'.

Nesse contexto, as mudanças que vêm ocorrendo no cenário mundial acentuam tendências que suscitem, além do repensar da postura profissional, a necessidade de apropriar-se de condutas e comportamentos compatíveis com as exigências do mercado.

Continuando, afirmam que o mundo do trabalho vem profundas transformações. Apesar do desenvolvimento da organização global, muitas vezes, o novo colaborador passa muito tempo olhando para tela do computador do que integrado com outras pessoas, e várias práticas organizacionais necessitam alcançar melhores patamares de evolução, considerando, evidentemente o fator humano nesse processo explicam ainda, que hoje convivemos com realidades como o tele trabalho e suas influências na vida das pessoas e organizações, várias situações evidenciadas pelo trabalho ou

distância exigem novos e urgentes paradigmas em Treinamento e Desenvolvimento. Esses novos paradigmas abordam que o binômio educação e treinamento, hoje, mais do que nunca, necessita ser valorizado e dinamizado no cenário organizacional.

Diante de novos desafios apresentados pelo mundo em transformação e o mercado globalizado, as abordagens em Treinamento e Desenvolvimento, sejam as mais tradicionais, sejam elas as modernas, podem ser adotadas pelo cenário organizacional, desde que sejam analisadas, contextualizadas associadas às necessidades e estágios pessoais e organizacionais apresentados e, principalmente, estejam vinculados com a medicação de resultados a serem alcançados a curto, médio e longo prazo.

Diante do exposto, presume-se que a necessidade de treinar e desenvolver pessoas não são uma questão atual, já havia essa carência na era industrial, acerca do crescimento da mão de obra especializada para o desenvolvimento da produção e que nos últimos anos, a implantação dos programas de qualidade, a tecnologia, a globalização são fatores que vem influenciando continuamente no processo de Treinamento e Desenvolvimento (T&D) viabilizando a evolução das atividades deste processo nas organizações.

3.2 Conceitos de Treinamento e Desenvolvimento

Conceitualmente, a capacitação dos funcionários de uma organização está relacionado aos programas de treinamento, que nos dias de hoje vêm sendo considerados o meio mais eficaz de proporcionar o crescimento do capital intelectual e o desenvolvimento profissional das pessoas, tornando-se elementos essenciais para o fortalecimento do sucesso organizacional.

Marras (2000, p. 145) esclarece que:

> Treinamento é um processo de acumulação cultural em curo prazo, que objetiva repassar ou reciclar conhecimentos, habilidades ou atitudes diretamente a execução ao às suas otimizações no trabalho. O treinamento um estado de mudança no conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA) de cada trabalhador, uma vez que implementa ou modifica a bagagem particular de cada um.

Para Chiavenato (1999, p. 295) o “treinamento é de curto prazo aplicado de maneira sistemática e organizada, através do que as pessoas aprendem conhecimentos, atitudes e habilidades em função de objetivos definidos”.

Com base nos conceitos citados, pode-se dizer que o aperfeiçoamento, capacitação, desenvolvimento e formação, são os objetivos que o treinamento busca, os quais, por sua vez, devem estar embasadas no objetivo maior da empresa que permitirá alcançar a eficiência de mão de obra envolvida no processo produtivo, administrativo e técnico da organização.

Alguns conceitos de treinamento relativos ao processo que visa os objetivos organizacionais, ao aumento da produtividade e a mudança organizacional, conforme abordados a seguir:

> Treinamento é o processo de desenvolver qualidades nos recursos humanos para habilitá-los a serem mais produtivos contribuir melhor para alcance dos objetivos organizacionais. O propósito do treinamento é aumentar a produtividade dos indivíduos em seus cargos, influenciando seus comportamentos (CHIAVENATO, 1999, p. 259).

Ainda de acordo com Chiavenato (1999, p. 259), “treinamento é o processo sistemático de alterar o comportamento dos empregados na direção do alcance dos objetivos organizacionais”.

Diante da contribuição dos autores citados, sobre os conceitos de treinamento, entende-se que é um programa voltado para aperfeiçoamento, capacitação, desenvolvimento e formação de pessoas no intuito de atingir os objetivos organizacionais e torná-las mais bem sucedidas no atual mercado de trabalho que a se torna mais exigente.

Apesar de métodos semelhantes, alguns autores consideram treinamento e desenvolvimento como processos distintos, conforme as ideias expostas a saber:

> O treinamento é orientado para o presente, focalizando o cargo atual e buscando melhorar aquelas habilidades e capacidades relacionadas com o desempenho mediato do cargo. O desenvolvimento de pessoas focaliza geralmente os cargos a serem ocupados futuramente na organização e as novas habilidades e capacidades que serão requeridas. Ambos

> constituem processos de aprendizagem (CHIAVENATO, 1999, p. 295).

Seguindo uma mesma linha de raciocínio, Marras (2001, p. 167), afirma que treinamento e desenvolvimento não é a mesma coisa, pelo contrário, são caminhos distintos, embora possam utilizar técnicas em comum, perseguem objetivos diferenciados. Classifica como treinamento, a preparação da pessoa para realização de tarefas específicas e associa o desenvolvimento à preparação das pessoas para uma visão gerencial, de negócios, preparando-as para ocuparem posições melhores na organização.

Dessa forma, um programa de desenvolvimento estaria focado no desenvolvimento de talentos ou de gerentes da organização.

Milkovich e Boudreau (2000, p. 338), também distinguem o processo de treinamento e desenvolvimento. O treinamento desenvolve habilidades e atitudes que resultam em uma melhoria da adequação entre as características dos empregados e as exigências dos papéis funcionais. O desenvolvimento aperfeiçoa as capacidades e motivações dos empregados com o objetivo de torná-los futuros membros valiosos da organização e assim incluiria não apenas o treinamento, mas também a carreira e outras experiências.

Marras (2000, p. 145-146) atribui ao treinamento o objetivo de fornecer ou desenvolver conhecimentos, habilidades e atitudes que por sua vez devem produzir mudanças tanto em nível pessoal como organizacional refletindo na execução e otimização do trabalho.

Conclui-se, portanto, que o processo de treinamento atua num cenário reativo preparando pessoas para as atividades que desempenham no momento e o desenvolvimento atua num cenário prospectivo. Capacitando as pessoas a desempenharem atividades de futuros postos de trabalho. Assim, tanto o treinamento como desenvolvimento não podem ser vistos como processos separados, mas, como partes integrantes e interdependentes, pois ambos desenvolvem competências nas pessoas, ou seja, conforme afirma Marras (2000), produz mudanças num conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que levam a mudanças de comportamento que por sua vez levam a aprendizagem.

Acredita-se que transformar a força de trabalho passou a ser o maior desafio estratégico enfrentado palas organizações que esperam ter sucesso, e como a transformação das pessoas dá-se através de educação, o desafio é principalmente de educar os níveis e grupos dentro das empresas.

Os processos modernos alavanca, fortemente as competências individuais das pessoas que o executam. Durante muito tempo, as empresas não se preocupam com a capacitação de seu pessoal, depois passaram a valorizar o treinamento operacional, inclusive como recurso para redução de erros e de custos de produção e mais recentemente têm passado a se preocupar com a capacitação dos funcionários que gerenciam os seus recursos.

As novas empresas estão vivendo o desafio de redefinir os mecanismos de funcionamento, sem necessariamente incorrer em situações traumáticas, e de viabilizar uma nova ética de trabalho vencendo as barreiras da desconfiança e da perda da lealdade. Elas estão tendo que redefinir seu negócio e se reconstituir sem interromper sua jornada em direção ao sucesso.

Todos esses grandes desafios dependem essencialmente da capacitação e do desenvolvimento de seu pessoal, sendo indispensável reequipar a organização com novas ferramentas para lidar com suas pessoas.

Entende-se que as organizações devem ser feitas para servir as pessoas, sejam elas, empregados, clientes, fornecedores entre outros, para que estas possam contribuir de alguma forma para organização. A área de Recursos Humanos tem como estratégia básica ajudar os funcionários a descobrir seus interesses de realização e proporcionar condições para que trabalhem de acordo com esses interesses. O RH é responsável neste novo paradigma por promover o encontro de interesses de diversos segmentos como empregados/ empregadores/ clientes, trabalhando com motivação, desenvolvimento e recompensa de seres humanos, definido a qualidade do trabalho a partir do comportamento, é um desafio crescente e fundamental num ambiental bastante afetado pela escassez de recursos e excessiva concorrência. Se as pessoas levassem para dentro das organizações o que elas tem de melhor poderiam transformar seu ambiente de trabalho em uma grande comunidade.

Sabe-se que treinamento é uma responsabilidade de linha e uma função de staff. Matejka (apud CHIAVENATO, 1995) afirma:

> Mas para que realmente haja responsabilidade de linha e função de Staff no treinamento, a situação preferida seria de modelo equilibrado, onde o órgão de linha assume a responsabilidade do treinamento e obtém a assessoria especializada do órgão de Staff na forma de levantamento de necessidades, diagnóstico de treinamento e de programação de treinamento.

Salientam Milkovich e Boudreau (2000) que o comportamento de cúpula da organização é fundamental para o sucesso de qualquer programa, e provavelmente, isso não é diferente para o treinamento. Esse apoio se origina na demonstração de que o treinamento está claramente vinculado aos objetivos da empresa, de maneira que o levantamento das metas organizacionais é o primeiro ponto essencial nas empresas bem sucedidas, nesses programas, o treinamento está ligado diretamente às metas organizacionais.

O apoio da cúpula da organização significa obtenção de apoio das pessoas com poder de decisão. Isso assegura que a empresa está programada para dar apoio e alimentar os novos conhecimentos e comportamentos adquiridos com o treinamento.

Portanto, treinamento é uma atividade de caráter permanente necessário à administração de qualquer empresa, pequena, média ou grande porte, cujo objetivo é desenvolver a capacitação, complementar a formação e promover o aperfeiçoamento dos funcionários.

Segundo Carvalho e Nascimento (2004, p. 174), os objetivos do treinamento e desenvolvimento são essencialmente, o núcleo central de todo o plano de trabalho, a fixação de metas consiste para gerência de informação, na determinação dos resultados a serem alcançados pela unidade de treinamento da empresa.

Para os autores as metas de treinamento podem ser mensuráveis quando: treina a força de vendas para obter um aumento deflacionado das vendas em um determinado período; aumento o número de unidade/ hora produzidas com o mesmo equipamento e pessoal empregado; diminui os

custos operacionais e administrativos. Explicam também quando os objetivos de formação podem ser não quantificáveis, a saber: quando a modificação do comportamento profissional do treinado; quando possibilita o desenvolvimento do espírito de integração por parte da equipe de trabalho e quando existe desenvolvimento das aptidões de liderança.

Marras (2001, p. 147-148) expõem dois tipos de objetivos para a área de T & D: objetivos específicos e genéricos. Para os objetivos específicos mais importantes destacam-se: a formação profissional que tem como meta alcançar um grau ideal de capacidade laboral para determinada profissão, especialização por oferecer ao treinado um campo de conhecimento ou prática específica dentro de uma área de trabalho para a otimização dos resultados. A reciclagem: tem como finalidade rever conceitos, conhecimentos ou práticas de trabalho, renovando-os de acordo com as necessidades.

Continuando, o autor enfatiza os seguintes objetivos genéricos: aumento direto da produtividade e qualidade quando ocorre na medida em que o treinamento propicia a possibilidade de realizar ações mais precisas e corretas. O incentivo motivacional quando oferece ao empregado à possibilidade de ser eficiente e eficaz, que é a meta de todo ser humano. Otimização pessoal e organizacional: que é através do treinamento que o homem se desenvolve profissionalmente, projetando-se socialmente, alavancado pelas melhorias econômicas que consegue como resultado de sua ascensão profissional. O atendimento as exigências das mudanças: as mudanças concebidas pelos diversos cenários da economia, da politica e da sociedade.

Carvalho e Nascimento (2004, p. 175) explicam: para que os objetivos de desenvolvimento de RH possam ser plenamente atingidos, a unidade de treinamento necessita ter conhecimento de algumas questões: o que será transmitido no processo de treinamento, quem recebera o treinamento, quando ocorrera o treinamento, onde será o treinamento e como se processara o treinamento.

Diante das situações expostas, entende-se que os objetivos do treinamento e desenvolvimento voltados para a capacitação, exprimem algumas mudanças econômicas, tecnológicas e sociais com pianos de

formação profissional flexíveis, dinâmicos e atualizados conforme a situação do mercado onde a empresa atua.

Desse modo, supõe-se que ao fazer uso do programa de T & D, a área de RH estará a desenvolver ações em que treinando sente-se valorizado, e busca o aprimoramento dos conteúdos teóricos para uma pratica profissional mais eficaz e duradoura.

Conforme Chiavenato (1999, p. 297), o treinamento e um processo cíclico e continuo, e não deve ser confundido com uma simples questão de realizar cursos e proporcionar informações, significa atingir o nível de desempenho almejado pela organização através do desenvolvimento continuo das pessoas que nela trabalha. Para tanto, e desejável uma cultura interna favorável ao aprendizado e comprometida com as mudanças.

Para o autor, o processo de treinamento e composto de quatro etapas: Diagnóstico: e o levantamento das necessidades de treinamento (LNT) a serem suspeitas. Desenho: e a elaboração do programa de treinamento para atender as necessidades diagnosticadas. Implementação: é a aplicação e condução do programa de treinamento. Avaliação: é a verificação dos resultados do treinamento.

O treinamento não e uma execução de cursos, mas um processo que envolve desempenho almejado pelas empresas através do desenvolvimento continua das pessoas.

O diagnóstico e o levantamento, o mais completo possível das necessidades de treinamento, do estado geral da empresa e dos que nela atuam. Trata-se de uma sondagem, visando ao estabelecimento de processos e instrumentos capazes de corrigir e prevenir falhas, ou melhorar o empenho.

Chiavenato (1999, p. 299) expõe o conceito do diagnóstico das necessidades de treinamento quando faz a seguinte colocação:

> As necessidades de treinamento são as carências de prepare profissional das pessoas, ou seja, as diferenças entre 0 que uma pessoa deveria saber e fazer. Uma necessidade de treinamento e uma área de informação ou de habilidade que o individuo ou grupo precisa desenvolver para melhorar a sua eficiência, eficácia produtiva no trabalho.

Nessa condição, explica que na medida em que o treinamento focaliza essas necessidades e carências e as elimina, ele se torna benéfico para os funcionários, para a organização e, sobretudo para o cliente. Caso contrário, representara um desperdício ou simples perda de tempo.

Conforme Marras (2000, p. 150), o diagnóstico da situação representa o levantamento e a analise que dão subsídio ao plano de treinamento, respondendo basicamente a duas questões iniciais: Quem deve ser treinado? O que deve ser aprendido?

E nesse ponto que a área de T&D faz sua primeira analise para que se conheça conjunto de carências existentes entre o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes do indivíduo, e as exigências do perfil do cargo, envolvendo dois cenários: reativo reflete situações em que a necessidade já esta presente, ocasionando problemas reais e o cenário prospectivo focaliza o atendimento de metas e objetivos futuros, antecipando-se as mudanças previstas.

O processo de diagnosticar carências de capacitação dos funcionários de uma organização caracteriza-se como um programa continuo devendo, portanto, estar presente de forma constante na organização para atender as necessidades presentes e futuras.

Marras (2000) destaca ainda que pesquisar necessidades e também responsabilidade compartilhada entre a área de treinamento e desenvolvimento - T & D e todas as demais da empresa, já que a área de T & D assume um papel de integrador e catalisador das necessidades organizacionais que se encontram presentes em cada área de trabalho da empresa. Relata que quanta aos métodos para realizar o LNT, a área de treinamento pode valer-se de uma ou mais métodos ou ainda de uma combinação deles: aplicação de questionários, entrevistas, aplicação de testes ou exames, observação in loco de trabalhos sendo realizados, folha de avaliação de desempenho e solicitação direta do funcionário e do gerente. A escolha dos métodos dependera das características da organização, do perfil da área de T & D, da cultura de empresa, do momenta organizacional, entre outros aspectos.

Vieira (1999) afirma que levantamento de necessidades de treinamento e função básica diária e permanente do gerente e de todos aqueles que têm responsabilidade pelo trabalho de outros.

Assim, diante de um cenário em que a mudança passou a constituir-se no paradigma básico para a sobrevivência organizacional, torna-se necessário colocar nos processos de levantamento de necessidades de treinamentos, técnicas e instrumentos mais avançados que permitam a prospecção, tanto de informações qualitativas como quantitativas.

Milkovich e Boudreau (2000, p. 341-347) ressaltam que o levantamento de necessidades envolve a analise de metas nos níveis da organização, da função/tarefa/CHC (Conhecimento, habilidade e capacidade) e do individuo, identificando os desvios para que se tornem objetivos institucionais. Destacam que o comprometimento da cúpula da organização e fundamental para o sucesso de quaisquer programas, como também para o treinamento. Afirmam que a analise das necessidades organizacionais envolve além da identificação de metas, a obtenção do apoio da alta administração e de outras pessoas com poder decisório. Isso e imprescindível para garantir o apoio necessário ao desenvolvimento de novos conhecimentos e comportamentos que serão criados pelo treinamento, bem como a eliminação de barreiras externas ou legais aos programas implantadas. Um diagnóstico cuidadoso das condições e necessidades organizacionais e essencial para a elaboração da estratégia do treinamento.

Continuam, dizendo que quanta a analise de funções, de tarefas e de capacidade, habilidade e conhecimento, a maneira mais óbvia de determinar as necessidades de treinamento seria buscando nas áreas, as competências ou CHC's (conhecimentos, habilidades e capacidades) que precisam ser melhoradas nas pessoas, para atenderem aos requisitos do cargo ou funções que ocupam. Considerando as mudanças frequentes por que passam as organizações, papeis funcionais estáveis e previsíveis em suas capacitações são raridades. Desse modo, há que ser desenvolvido competências essenciais, ou uma ampla variedade de competências que permitam a flexibilidade e adaptabilidade. O diagnostico de necessidades de treinamento deve estar focado numa perspectiva de longo prazo, identificando o que as pessoas terão

que saber ao invés de simplesmente o que esta faltando. Ha de se considerar também, a análise da pessoa, pois as diferenças individuais interferem na eficácia do treinamento. Fatores específicos individuais podem ajudar a identificar quem se beneficiara mais com o treinamento.

Refletindo sobre o exposto pelos autores, percebe-se que a amplitude de visão de um diagnóstico de necessidades de treinamento transcende uma linearidade, abrangendo perspectivas muito maiores de desenvolvimento de pessoas, cujos resultados podem efetivamente transformar uma organização em termos de aprendizado e de responsabilidades assumidas.

Após o diagnóstico das necessidades de treinamento, localizadas, torna-se necessário reunir o atendimento a essas necessidades em um programa integrado e coeso. O programa refere-se ao planejamento das ações de treinamento.

Marras (2000, p. 155) descreve que o planejamento do treinamento caracteriza-se também como de relevante importância, haja vista o papel integrador que possui de ser o elo entre a politicas, diretrizes e ações formais e informais com seus agentes multiplicadores e os indivíduos. No planejamento organizam-se as prioridades, enfocando os recursos disponíveis e as necessidades gerais.

Milkovich e Boudreau (2ooo, p. 347) descrevem que no processo de seleção e estruturação do treinamento são estabelecidas as condições de apoio ao aprendizado, à escolha do conteúdo do programa e a escolha da forma como o treinamento será fornecido e quem será o responsável por isto. Ressaltam, que antes do treinamento acontecer, e precise existir algumas precondições para a ocorrência do aprendizado destacando que aprendizado e uma modificação constante nos conhecimentos, habilidades, crenças, atitudes ou comportamentos produzidos pela experiência.

Segundo Boog (1994), o levantamento de necessidades de treinamento deve fornecer os seguintes dados para que se possa observar a programação do treinamento:

Em que treinar? (conhecimentos, habilidades ou atitudes a serem desenvolvidas);

Quanto treinar? (a intensidade e a profundidade do que se pretende treinar);

Como treinar? (métodos, recursos ou técnicas que devem ser utilizados). Junto com esta pergunta, deve-se definir **onde treinar** (dentro ou fora do local de trabalho?); **quando treinar** (época e horário, durante ou fora do expediente?) e **quem vai treinar** (definição dos instrutores);

Como organizar? (infraestrutura e os passos do trabalho tático);

Como avaliar? (definição clara dos resultados a serem atingidos, como mensurá-los e como medir o resultado final).

Fundamentando-se nas informações acima apresentadas, presume-se qual a importância do planejamento das ações de treinamento e desenvolvimento acerca dos objetivos pretendidos através dos resultados a serem atingidos, contemplando as atividades que irão compor a metodologia, o conteúdo programático, os recursos instrucionais necessários o facilitador do processo, carga horaria, processo de avaliação, dentre outras atividades.

Deduz-se o teor significativo desta abordagem que busca solução exequível neste aspecto, avaliando a real necessidade das pessoas e da organização, estabelecendo critérios para almejar os resultados esperados.

A execução esta diretamente ligada ao planejamento. Consiste em garantir procedimentos que caminhem em direção aos objetivos previstos.

Segundo Chiavenato (2000, p. 514), o treinamento pressupõe uma relação de instrução X aprendizagem. A instrução configura-se no ensino organizado de uma tarefa, já a aprendizagem e a incorporação daquilo que foi instruído ao comportamento humano. A verdadeira aprendizagem só ocorre quando o individuo domina completamente o assunto objeto do aprendizado, domínio esse traduzido na aquisição de novas atitudes e habilidades.

Mas não basta seguir pontualmente os pianos elaborados. É necessário manter um acompanhamento sistemático do andamento das atividades, a fim de corrigir os desajustes que ocorrem na pratica.

Marras (2000, p. 157-159) c1assifica a fase de execução como uma aplicação pratica daquilo que foi planejado e programado suprindo assim as necessidades de aprendizagem diagnosticadas. Esclarece que a área de T & o

deve ter, a priori, dois focos: a qualidade da aplicação dos módulos e a eficiência dos resultados. Na qualidade de aplicação, destaca como fatores influentes: didática do instrutor preparo técnico, lógica dos módulos, qualidade dos recursos. Quanto às técnicas utilizadas, destaca: aula expositiva, estudo de caso, dramatização workshop, simpósio, palestras, conferencias, entre outras.

As técnicas a serem utilizadas pelo facilitador na realização da atividade de treinamento devem ter sido preliminarmente, planejadas junto a área de RH de modo que durante a execução todo o material e recurso necessário esteja disponível em tempo real.

De acordo com Chiavenato (1999, p. 304), a implantação e aplicação do programa consistem em duas principais técnicas para transmitir e disseminar informações, a leitura e a instrução programada. Sobre a leitura, explica que e a técnica mais utilizada para transmitir informações em programas de treinamento, e um meio de comunicação que envolve uma situação de mão única que tem como vantagem, o instrutor expor aos treinados uma quantidade máxima de informação em determinado período de tempo. No entanto apresenta desvantagem, por ser um meio de mão única, pouco ou nenhuma oportunidade existe para esclarecer duvidas, ou verificar se os treinados compreenderam o material exposto.

Tratando-se da instrução programada, ressalta que e uma técnica para instrução sem a presença ou intervenção de um instrutor humano. Pequenas partes da informação que requeiram respostas relacionadas São apresentadas individualmente aos treinados. Estes podem determinar suas respostas, sabendo se compreenderam a informação obtida. As respostas solicitadas geralmente são de múltipla escolha, verdadeiro-falso etc. Uma das vantagens da instrução programada e que pode ser computadorizadas e as treinadas aprendem em suas próprias casas. A principal desvantagem e que não apresentam as respostas aos treinados.

A partir das técnicas para transmitir e disseminar informação faz-se necessário apresentar, segundo Chiavenato (1999, p. 304-305), as técnicas para desenvolver habilidades em programas de treinamento, a saber: treinamento no cargo que ministra informação, conhecimento e experiência relacionados ao

cargo podendo incluir condução que representa uma apreciação critica a respeito de como pessoa esta desempenhando o seu cargo, rotação de cargos que envolvem a movimentação de uma pessoa de um cargo para a fim de obter melhor compreensão da organização, a atribuição de projetos especiais que entrega uma tarefa especifica para que a pessoa aproveite sua própria experiência em determinada atividade.

Para as técnicas de classe, autor clarifica que utilizam a sala de aula e instrutor para desenvolver habilidades, conhecimentos e experiências relacionados com o cargo. As habilidades podem variar desde técnicas a interpessoais. As técnicas de classe podem desenvolver habilidades sociais e incluir atividades como dramatização e jogos de negócios com o propósito de avaliar decisões administrativas.

Acredita-se no processo de execução de treinamento, levando-se em conta as peculiaridades de cada um deles, para que a aprendizagem dos treinados seja a melhor possível com proporções de excelentes resultados.

É a etapa final do programa de treinamento e tem por finalidade verificar a eficácia do investimento em relação ao custo-benefício, comprovar se o treinamento e desenvolvimento atendem as necessidades da organização, dos clientes internos e externos.

Marras (2000, p. 159) esclarece que a avaliação do treinamento tem por finalidade aferir se os resultados conseguidos atendem ao planejado e ao esperado pela organização. Para que essa etapa consiga cumprir a sua finalidade, todo o modulo de treinamento deve ser previamente planejado e programado para que, ao seu termino, haja a possibilidade de mensurar os resultados conseguidos. Sem essa condição cria-se uma dificuldade muito grande que compromete a possibilidade da efetividade do trabalho realizado.

Continuando, enfatiza ainda, que ao avaliar os resultados conseguidos após a aplicação de um modulo de treinamento, as organizações normal mente se utilizam de um ou mais fatores indicativos a seguir: aumento da produtividade, melhoria na qualidade dos resultados, redução de custos, otimização da eficiência , otimização da eficácia, modificação percebida das atitudes e comportamentos, elevação do saber, aumento das habilidades,

redução do índice de acidentes, redução do índice de manutenção corretiva das maquinas, melhoria do c1ima organizacional, aumento da motivação pessoal, redução do absenteísmo, redução de *turnover* e outros.

Hamblin (1978, apud MARRAS, 2000, p. 161) propõe-se cinco níveis de avaliação no treinamento: de reação, de aprendizado, de comportamento, de valores e de resultados finais. A avaliação de reação busca-se a reação dos treinados com relação ao modulo aplicado e seu conteúdo, ao instrutor e as condições em que o modulo foi apresentado.

Para Carvalho e Nascimento (2004, p. 220), a avaliação de nível de reação procura aferir, principalmente, as impressões, opiniões e atitudes do treinamento face ao treinamento que recebe. Ressalta ainda, que as reações constituem o produto da experiência pessoal do aluno.

Por isso, sua avaliação acontece ao longo do todo o processo de formação. A avaliação das reações do treinamento e feita informalmente, uma que grande parte dos programas de treinamento desconhece tal sistema de analise. Desse modo, o instrutor experiente observa as reações dos treinados, procurando registrar tais experiências em alguns instrumentos de escalas de reações. Nesse tipo de avaliação, e solicitado ao aluno que preencha, em intervalos regulares, determinado questionário.

Quanto à avaliação de aprendizado, o foco esta no conhecimento que mede a quantidade de informações retidas pelos participantes durante o programa.

Conforme propõe Marras (2000, p. 161), a avaliação do aprendizado e a pratica do que foi assimilado durante o modulo de treinamento, comparativamente ao resultado que se vinha obtendo antes do treinamento.

Dessa forma, Carvalho e Nascimento (2004, p. 220-221), descrevem que no campo da avaliação da aprendizagem se fundamenta todo um universo de aferição educacional com plena aplicação ao treinamento. Abarca três áreas de níveis do aprendizado: conhecimento, habilidades e atitudes. No de conhecimento e precise fazer uma distinção entre "medir" e "avaliar" conhecimentos, habilidades e atitudes. Essas expressões São, quase sempre, empregadas como significando a mesma coisa, essencialmente, "medir" e

atribuir números de descrição de pessoas, coisas e fatos. Os resultados da medição são traduzidos em números impessoais, frios, sem nenhum envolvimento ético. Já "avaliar" significa atribuir determinados valores, incluindo aspectos pessoais, os quais dependem da escola de valores de cada individuo. A avaliação baseia-se em dados objetivos fornecidos pela medição, estando ambos presentes em cada ciclo do treinamento, seja ele visto em sala de aula, ou no exercício de determinadas tarefas. Já na avaliação de habilidades que sempre avaliadas as habilidades do treinamento também são analisados seus conhecimentos, uma vez que estes só se justificam na medida em que conduzem o aluno para a aquisição de habilidades.

Essas habilidades apresentam uma importância especifica para tarefas bem definidas, sendo avaliadas principal mente nos processos de seleção e treinamento de RH. Em relação a avalia9ao de atitudes, explica que se constitui numa área onde o componente psicológico e predominante, uma vez que as atitudes são consideradas atributos subjetivos ao individuo.

A avaliação de valores proposta por Hamblin (1978, apud MARRAS, 2ooo, p. 161-162) analisa os efeitos do treinamento no que diz respeito aos sistemas de valores dos indivíduos, diz ainda que eles causarão mudanças no perfil cultural individual e, por consequência, na cultura organizacional.

Finalizando com avalia9ao de resultados finais, Carvalho e Nascimento (2004, p. 223) explicam que deve ser feito pelo próprio treinamento ao termino do programa de formação a que foi submetido. Já Marras (2000, p. 162) entende que os resultados finais e a comparação que se faz levando-se em conta as metas organizacionais, que deveriam registrar, no período pós-treinamento, melhorias, tais como: redu9ao do absenteísmo, da rotatividade, otimização das relações intergrupais, otimização da qualidade etc.

Chiavenato (1999, p. 307-308) explica que avaliação de resultados pode ser feita em quatro níveis: **avaliação no nível organizacional** quando envolve o aumento da eficácia organizacional, a melhoria da imagem da empresa, a melhoria do clima organizacional, o melhor relacionamento entre empresa e funcionários, o melhor atendimento ao Cliente, a facilidade de mudanças e inovação, o aumento da eficiência e o envolvimento dos gerentes nas praticas de treinamento. Na **avaliação de recursos humanos**, o autor ressalta que

realizado quanta a redução da rotatividade e de absenteísmo do pessoal, aumento da eficácia individual e grupal dos funcionários, elevação dos conhecimentos das pessoas, mudanças de atitudes e comportamentos das pessoas, aumento das competências das pessoas, melhoria da qualidade de vida no trabalho. Na **avaliação no nível de cargos**, verifica-se a adequação das pessoas aos requisitos exigidos pelo cargo, melhoria da qualidade, redução do índice de acidentes no trabalho. Finalizando com a **avaliação no nível de treinamento**, onde são verificados o alcance dos objetivos do treinamento e o retorno dos investimentos efetuados em treinamento.

Diante da abordagem exposta, entende-se que o processo que se consegue os *feedbacks* necessários para a avaliação do sistema de treinamento. Contudo, verificar se o programa foi valido não e o suficiente para garantir os resultados da ação do treinamento, pois o programa e um meio de que dispõe para modificar comportamentos e atingir resultados.

O treinamento somente produzira resultados se os funcionários treinados tiverem a possibilidade de empregar seus novos conhecimentos e habilidades. Todas as ações do treinamento promovidas pela organização devem estar sintonizadas entre si, com o objetivo de proporcionar aos indivíduos oportunidades de crescimento profissional e pessoal.

O grande desafio dos recursos humanos esta na mudança de comportamento das pessoas não e mais suficiente treinar, e precise mudar a mentalidade o investimento em treinamento visando desenvolver profissionais especializados e valorizados e a melhor opção neste processo de transformações (SHINYASHIKI, 1998).

4 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

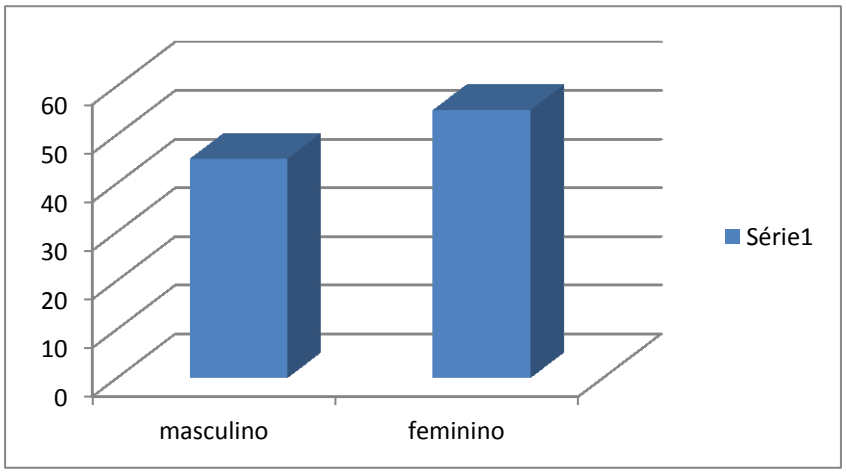
Para entender os objetivos do estudo reportando-se ao referencial teórico, o presente capítulo tem por finalidade apresentar e analisar os dados da pesquisa. Serão apresentadas as análises do perfil dos questionados, na sequência, as variáveis do processo de Treinamento e Desenvolvimento (T&D),

serão analisados comparando com a percepção na amostra de 11 (Onze) funcionários da Ducha Corona.

4.1 Perfil dos Entrevistados

Neste item, serão caracterizados os funcionários da Ducha Corona, lotados no setor administrativo quanto ao sexo, faixa etária, estado civil, nível de escolaridade, faixa salarial, tempo de serviço e a função que ocupa.

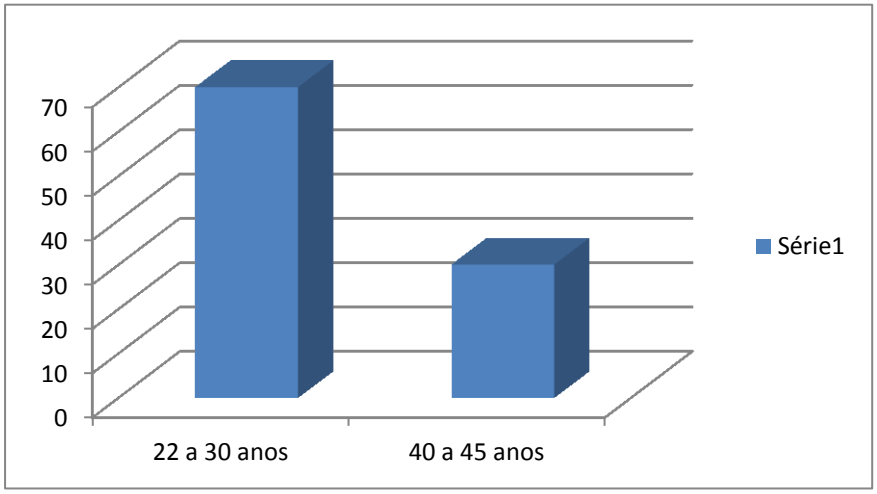
Gráfico 1 - Sexo



Fonte: Pesquisa de campo realizada na Ducha Corona 2011

Conforme apresentação no gráfico 1, verifica-se que 45 % dos participantes na resposta dos questionários são do sexo masculino, 55% do sexo feminino.

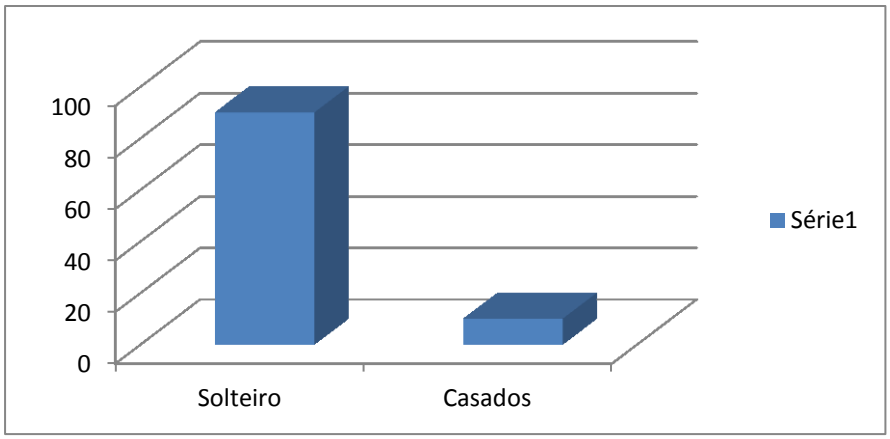
Gráfico 2 - Faixa etária



Fonte: Pesquisa de campo realizada na Ducha Corona 2011

Na análise do gráfico 2, verificou-se que 70% têm entre 22 a 30 anos, 30% de 40 a 45 anos.

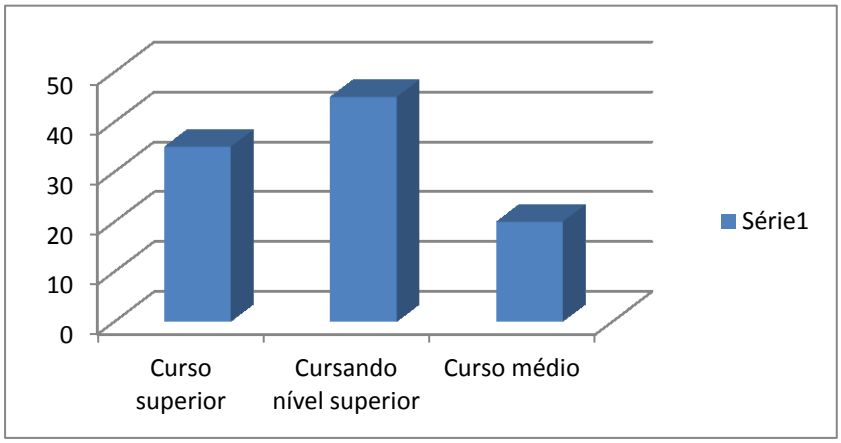
Gráfico 3 - Estado civil



Fonte: Pesquisa de campo realizada na Ducha Corona 2011

Verifica-se que em sua maioria, os funcionários são solteiros, conforme indicação no gráfico 3.

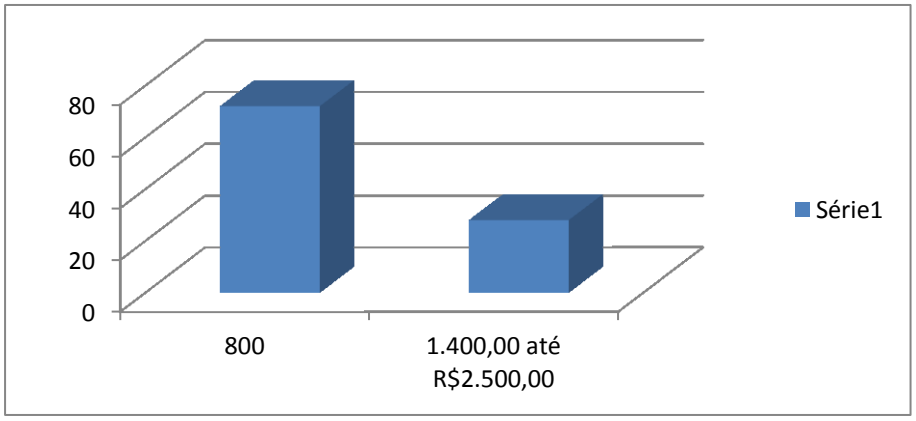
Gráfico 4 - Nível de escolaridade



Fonte: Pesquisa de campo realizada na Ducha Corona 2011

Na análise do gráfico 4, verifica-se que 35% dos questionados tem curso superior, 45% estão cursando o nível superior, 20% tem curso médio.

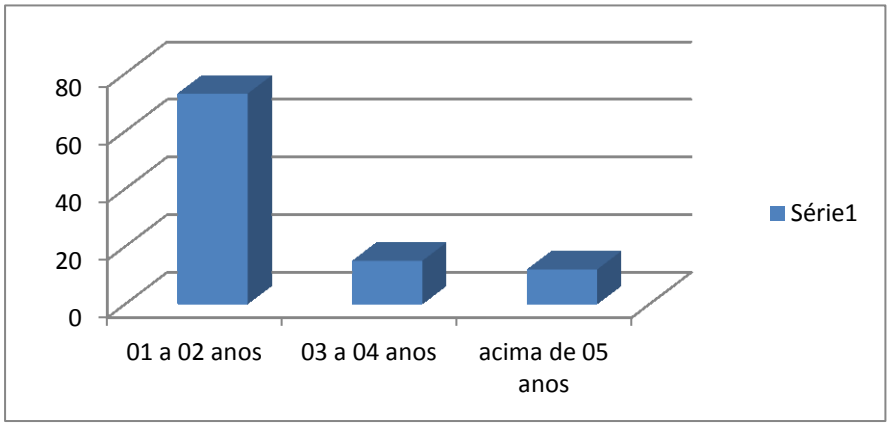
Gráfico 5 - Faixa salarial



Fonte: Pesquisa de campo realizada na Ducha Corona 2011

Verifica-se na situação desta pesquisa que 72% recebem acima de R$ 800,00 e 28% recebem entre R$ 1.400,00 até R$2.500,00, conforme apresentação do gráfico 5.

Gráfico 6 - Tempo de serviço na Ducha Corona



Fonte: Pesquisa de campo realizada na Ducha Corona 2011

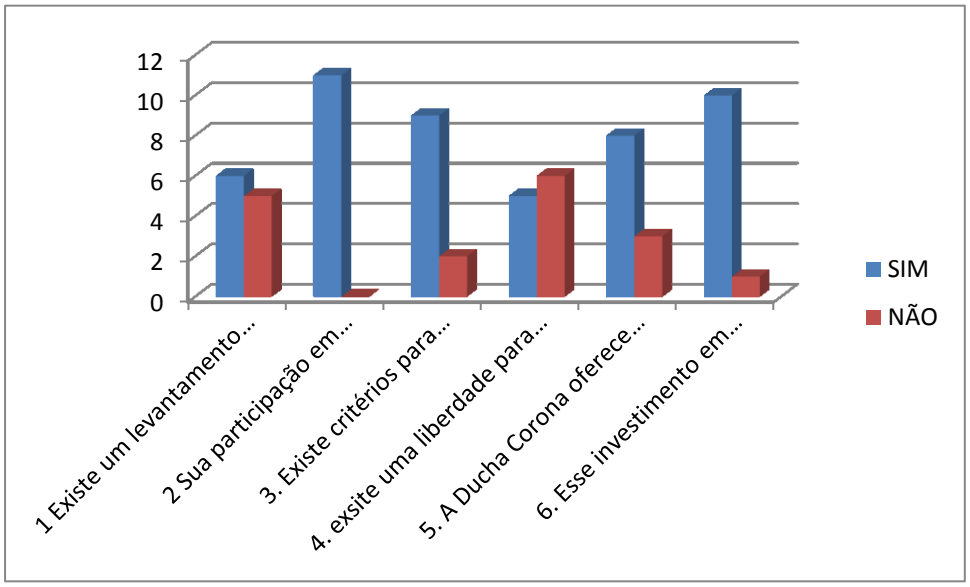
Conforme representação do gráfico 6, verificou-se que 73% têm entre 01 a 02 anos, 15 % de 03 a 04 anos, 12 % acima de 05 anos.

4.2 Percepção sobre o Processo de Treinamento e Desenvolvimento na Ducha Corona

Compondo a segunda categorização do questionário aplicado aos funcionários, buscou-se identificar a percepção que tinham sobre o processo de
treinamento e desenvolvimento.

Os resultados obtidos estão descritos no gráfico apresentado em seguida, esclarecendo-se que o somatório das respostas obtidas chegará a 100%, pois não foi permitidas a escolha de mais de uma opção.

Gráfico 7- Questionário



Fonte: Pesquisa de campo realizada na Ducha Corona 2011

A análise foi realizada, tendo como base os seguintes processos:

- Diagnóstico das necessidades de treinamento
- Participação em treinamento
- Avaliação dos resultados do treinamento

Diagnostico das necessidades de treinamento

Como vimos anteriormente, na opinião de Chiavenato (1999), as necessidades de treinamento nem sempre são muito claras e precisam ser diagnosticadas a partir de certos levantamentos e pesquisas internas capazes de
localizá-las e descobri-las.

A pergunta 1 referente ao levantamento para indicação das necessidades de treinamento não foca sua realização com o conhecimento dos colaboradores. Nessa análise, expressa no gráfico 7, dos 11 questionados 6 afirmaram que tem
conhecimento desse fator, e os outros 5 afirmaram que não tem conhecimento.

Quanto a liberdade de expor as necessidades de treinamento, retratado na pergunta 4, obtivemos o seguinte resultado: dos 11 questionados, 5 responderam
que sim e 6 responderam que não, conforme indicação no gráfico 8.

Participação no treinamento

Fundamentando-se nos indicadores intitulados por Chiavenato (1999), quanto aumento do conhecimento das pessoas. A maior parte dos questionados
responderam afirmativamente, de acordo com a pergunta 2, mostrada no gráfico 8.

Avaliação do treinamento

Quanto aos critérios adotados pela Ducha Corona na indicação dos participantes para treinamentos, obtivemos as seguintes respostas dos questionados: Na percepção dos 11 questionados, 9 responderam que não tinham conhecimento da existência de critérios e os outros 2 responderam afirmativamente, conforme indicação na pergunta 3, do gráfico 8.

Do fato da Ducha Corona oferecer oportunidades para que os colaboradores possam aplicar novas competências e conhecimentos, exposto na pergunta 5, na percepção dos questionados obtivemos o seguinte resultado: dos 11 questionados, 8 responderam afirmativamente e 3 responderam que não, de acordo com o gráfico 8.

Quanto a investir em treinamento para que os colaboradores se tornem mais produtivos e motivados, exposto na pergunta 6, na percepção dos questionados, a maioria respondeu afirmativamente, de acordo com o gráfico 8.

5 CONCLUSÃO

Este trabalho teve por objetivo apresentar diretrizes para uma melhoria nos programas de treinamento e desenvolvimento na Ducha Corona buscando identificar o perfil dos funcionários questionados e analisar a percepção dos mesmos quanto ao programa de treinamento e desenvolvimento da citada instituição.

No que se refere ao programa de treinamento e desenvolvimento na Ducha Corona expresso na análise das necessidades de treinamento, observou-se que existe uma falta de comunicação sistematizada, já que boa parte dos colaboradores não tem conhecimento do LNT, deixando assim de expor suas necessidades para melhor desempenhar suas funções. No que se referem à participação em treinamentos para aumentar os conhecimentos, foram unânimes em afirmar que os resultados contribuem para excelência da melhoria dos conhecimentos.

Quanto a oferecer oportunidades para aplicação de novas competências e conhecimentos é visível à insatisfação dos colaboradores. No investimento do treinamento para torná-los mais produtivos e motivados a maioria afirmou com veemência e satisfação à relevância desse fator.

Dentro das organizações, as pessoas se destacam por ser o único elemento vivo e inteligente, por seu caráter eminentemente dinâmico e por seu incrível potencial de desenvolvimento. As pessoas têm grande capacidade de adquirir conhecimento sobre seu meio-ambiente e suas relações durante o próprio tempo de vida.

Nesse contexto, a Ducha Corona não se mostra tão preocupado em investir na Gestão de Pessoas e, os resultados podem ser vistos através da insatisfação que os colaboradores têm apresentado ao executar suas tarefas cotidianas. A capacitação profissional é, sem duvida, fator primordial para o desenvolvimento organizacional, uma vez que está inserida num cenário de constante mudança, e a aprendizagem torna-se vital para acompanhar esse desenvolvimento onde as pessoas devem estar aptas a executar suas atividades.

O interesse dessa pesquisadora em analisar o programa de treinamento e desenvolvimento na percepção dos colaboradores lotados no setor administrativo com intuito de apresentar diretrizes de melhoria objetivando a excelência operacional das atividades desenvolvidas na Ducha Corona. Com base nos resultados apresentados, algumas sugestões vêm a seguir:

Implantar o processo de avaliação de aprendizagem bem como a de resultados, com o objetivo de obter maior retorno com a realização dos treinamentos, quanto à sua eficácia e eficiência, investimentos, produção, satisfação dos funcionários e o alcance dos objetivos da organização;

• Melhorar a participação do profissional da área de RH-(Recursos Humanos), com o propósito de viabilizar o processo de T&D junto aos
funcionários;

• Ampliar o número de vagas em treinamentos, e selecionar criteriosamente os funcionários a serem treinados;

• Informar com antecedência a chefia imediata do período que será realizado os treinamentos, para que este possa programar-se melhor quanto à liberação dos treinados, de modo a evitar que as atividades sejam prejudicadas;

• Exigir um comprometimento e dedicação dos funcionários designados para os treinamentos;

• Criar equipes de multiplicadores de conhecimentos.

Espera-se que o estudo realizado com base no tema proposto, diante da análise feita, tenha evidenciado a necessidade da implantação, sistematização e,
constante aperfeiçoamento dos programas de Treinamento e Desenvolvimento não só na empresa objeto de estudo, a Ducha Corona, mas em todas as organizações que visam proporcionar aos seus colaboradores melhor capacitação e valorização. Certa de que, este trabalho poderá ajudar em futuras pesquisas, apresentamos à comunidade não só acadêmica, como também ao público interessado nesta temática.

REFERÊNCIAS

BOOG, Gustavo G. **Manual de treinamento e desenvolvimento ABTD,** 2. ed. São Paulo: Makron Books, 1994 .

. **Manual de treinamento e desenvolvimento ABTD,** 3. ed. São Paulo: Makron BooKs, 1999.

CARVALHO, Antonio Vieira de; NASCIMENTO, Luiz Paulo do. **Administração de recursos humanos,** reimp. 1. ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. Gestão **de pessoas:** o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Campos, 1999.

_**Recursos humanos,** 3. ed. São Paulo: Atlas, 1995.

_**Recursos humanos,** 6. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

GIL, Antonio Carlos. **Administração de recursos humanos:** um enfoque profissional. São Paulo: Atlas, 1994.

_**Como elaborar projetos de pesquisa,** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GONÇALVES, Hortência de Abreu. **Manual de projetos de pesquisa em administração,** 5. ed. São Paulo: Avercamp, 2003.

KANAANE, Roberto; ORTIGOSO, Sandra Aparecida Formigari. **Manual de treinamento e desenvolvimento do potencial humano,** São Paulo: Atlas, 2001.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Maria de Andrade. **Fundamentos de metodologia cientifica,** 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de** recursos **humanos:** do operacional ao estratégico. São Paulo: Futura, 2001.

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

SHINYASHIKI, Roberto. **A revolução dos campeões.** Rio de Janeiro: Gente, 1998.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

VIEIRA, Luiz Gonzaga. **Levantamento de necessidades de treinamento:** ferramenta básica na gestão da qualidade. 1999.