

FACULDADE DE CIÊNCIAS E EDUCAÇÃO DE RUBIATABA
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

MARCELY LOURENÇO DA SILVA

TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO:
O CASO DA REVENDEDORA AUTOMOBILÍSTICA C&A VEÍCULOS
EM ITAPACI - GO

30033
Saon

Tombo nº	16017
Classif:
Ex.: 01

Origem:	d.
Data:	05/09/2010

RUBIATABA-GO

2009

FACULDADE DE CIÊNCIAS E EDUCAÇÃO DE RUBIATABA
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

MARCELY LOURENÇO DA SILVA

**TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO:
O CASO DA REVENDEDORA AUTOMOBILÍSTICA C&A VEÍCULOS
EM ITAPACI - GO**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Faculdade de Ciências e Educação de Rubiataba, como requisito para obtenção do Título de Bacharel em Administração de Empresas, sob a orientação da professora Ms. Geruza Silva de Oliveira.

RUBIATABA-GO


2009

MARCELY LOURENÇO DA SILVA

**TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO:
O CASO DA REVENDEDORA AUTOMOBILÍSTICA C&A VEÍCULOS
EM ITAPACI - GO**

COMISSÃO JULGADORA
MONOGRAFIA PARA OBTENÇÃO DO GRAU DE GRADUADO PELA
FACULDADE DE CIÊNCIAS E EDUCAÇÃO DE RUBIATABA

RESULTADO _____

Orientador: 
GERUZA SILVA DE OLIVEIRA
Titulação: Mestre em Sociologia

2º Examinador 
Professor: JULIANO DE CALDAS RABELO
Titulação: Especialista em Educação e Gestão Empresarial

3º Examinador 
Professor: ENOC BARROS DA SILVA
Titulação: Especialista em Administração

Rubiataba, 05 de janeiro de 2009.

“Dedico este trabalho primeiramente a Deus, pois estive a todo momento junto a mim, guiando-me sempre no caminho reto. Dedico também a uma pessoa muito especial, minha mãe Maria de Fátima, que é um exemplo de força e superação, por sempre incentivar-me nos momentos de dúvidas e angústias, ajudando-me a superar os obstáculos que surgiram ao longo do tempo.”

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus que me iluminou, agraciando-me com o dom da inteligência, paciência e humildade.

Agradeço aos meus familiares que sempre me compreenderam nos momentos de angustias, sendo pacientes e carinhosos.

Agradeço à meus amigos que me apoiaram diante nos momentos de fraqueza.

Aos professores desta instituição que de forma direta ou indireta contribuíram para a minha formação acadêmica, meus sinceros agradecimentos.

*"O que é necessário para mudar uma pessoa é
mudar sua consciência de si mesma."*

Abraham H. Maslow

RESUMO

A educação é fundamental para o desenvolvimento dos colaboradores nas organizações. O profissional que busca sempre reciclar e buscar novos conhecimentos, tem a consciência que no mercado atual de trabalho é essencial que possua um currículo dinâmico e com diversas experiências adquiridas. Investir no conhecimento é o método mais eficaz de alcançar uma boa qualificação no mercado de trabalho. O presente trabalho apresenta discussões pertinentes e objetivas relativas ao tema “Treinamento e Desenvolvimento de Pessoal”. Embasado em referências bibliográficas e observações feitas na empresa em questão, argumentações sobre a importância e procedimentos do treinamento e desenvolvimento na organização serão apontadas, para que este possa ser um agente de desenvolvimento do potencial humano a nível pessoal e organizacional. Mostrando uma nova realidade em que esses investimentos da organização tende a favorecer para fortalecimento da empresa no âmbito econômico. O treinamento e desenvolvimento do potencial humano, atualmente é um ponto estratégico para a organização em que a mesma valorizará o recurso humano da empresa, tendo em sua equipe, profissionais realmente capacitados e motivados para buscarem uma constante formação, levando-os a reconhecer a importância do treinamento e desenvolvimento para a vida profissional do colaborador. Compreender os benefícios que o treinamento e desenvolvimento agregam à empresa e ao colaborador, trazendo à realidade da empresa novos métodos de treinamento para a obtenção de técnicas e habilidades que possam ser adquiridas ao longo da vida. Para isso é necessário que seja feito um planejamento (conforme as condições e cultura da organização), elaboração e execução do treinamento e desenvolvimento, para que os objetivos propostos anteriormente sejam alcançados. A análise na Empresa C&A Veículos possibilitou a esta pesquisa obter informações sobre a situação que se encontra atualmente. Esta empresa possui o capital humano desmotivado, um clima organizacional desfavorável à execução das tarefas pelos colaboradores, e o ponto considerado mais importante nesta pesquisa, não há parâmetros de avaliação que satisfaça tanto o colaborador quanto ao gestor, para a verificação da viabilidade e aproveitamento da aplicação do treinamento na distinta empresa. O que facilitará o entendimento quanto aos benefícios que o treinamento e desenvolvimento agregam à empresa.

Palavras-chave: Treinamento e desenvolvimento; educação; pessoas.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1: Relação do T&D com outros subsistemas do Departamento de Recursos

Humanos.....22

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

T&D – Treinamento e Desenvolvimento

RH – Recursos Humanos

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 Perfil - Quanto ao sexo dos colaboradores.....	32
Gráfico 2 Estado civil dos colaboradores.....	33
Gráfico 3 Quanto ao local do exercício da função.....	33
Gráfico 4 Nível de escolaridade.....	34
Gráfico 5 Oferecimento do treinamento quando admitidos pela empresa.....	34
Gráfico 6 Processo do treinamento oferecido pela empresa.....	35
Gráfico 7 Desenvolvimento do pessoal.....	35
Gráfico 8 Avaliação quanto à participação e interesse do colaborador nos programas de T&D.....	36
Gráfico 9 Investimento no treinamento.....	36
Gráfico 10 Avaliação do treinamento na ótica do colaborador.....	37
Gráfico 11 Auto-avaliação quanto ao aproveitamento no treinamento.....	38
Gráfico 12 Recursos audiovisuais.....	38
Gráfico 13 Método de avaliação.....	39

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	11
2 PROBLEMÁTICA.....	13
3 OBJETIVO.....	14
3.1 Geral.....	14
3.2 Específicos.....	14
4 JUSTIFICATIVA.....	15
5 REFERENCIAL TEÓRICO.....	16
5.1 Treinamento e desenvolvimento.....	16
5.2 Políticas de treinamento.....	17
5.3 Métodos de treinamento e desenvolvimento.....	18
5.4 Razões para o treinamento.....	18
5.5 Benefícios do T&D.....	19
5.6 Planejamento, elaboração e execução do T&D.....	22
5.7 Desenvolvimento organizacional.....	25
5.8 Avaliação do treinamento.....	26
6 METODOLOGIA.....	27
6.1 Tipo de pesquisa.....	27
6.2 Tipo de pesquisa.....	28
6.3 Unidade empírica.....	29
6.4 Coleta de dados.....	29
6.5 Objeto de estudo.....	30
6.6 Universo, população e amostra.....	30
6.7 Análise de dados.....	31
7 ANÁLISE DOS DADOS.....	32
7.1 Colaboradores.....	32
7.2 Gestores.....	39
8 RESULTADOS ESPERADOS.....	41
9 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	42
10 SUGESTÕES.....	43
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	44
APÊNDICE.....	47
ANEXOS.....	52

1 INTRODUÇÃO

Palestras e seminários contribuem para a qualificação do colaborador. Embora estes instrumentos de treinamento e desenvolvimento alcancem algum resultado, é necessária uma continuidade nesse processo.

Chiavenato (2008) faz uma abordagem muito importante sobre o recurso humano da empresa, afirmando que o treinamento é um processo educacional à curto prazo, envolvendo e transmitindo conteúdos sistemáticos, para que o colaborador adquira conhecimentos específicos relativos ao trabalho designado.

Neste mesmo raciocínio, Chiavenato (2008) aponta o T&D como um processo contínuo e global dentro da organização, instiga os gestores a uma nova realidade em que, “O conceito que predomina atualmente é que o T&D deve ser um processo contínuo e não um simples evento que ocorre apenas uma vez”.

Atualmente ocorrem muitas mudanças nos ambientes organizacionais. Com os avanços tecnológicos e aumento da competitividade, vê-se a necessidade de buscar cada vez mais contínuas atualizações e aprendizagem, para obter com sucesso o desenvolvimento das competências empresariais. Com isso, surge a necessidade das organizações levarem seus colaboradores a uma nova realidade.

Assim, o departamento de Recursos Humanos é levado a aderir e adaptar-se a um novo método de aprendizagem para desenvolver melhor as competências de seus colaboradores. Neste raciocínio, o treinamento pode ser visto em uma ótica de agregação de valores tanto para a empresa como para o colaborador, este tende a tornar as pessoas mais criativas, produtivas e inovadoras.

A capacitação profissional deixa de ser um elemento técnico e passa a ser um elemento estratégico nas organizações. Diante disso, surgem desafios em conciliar o tempo do aprendizado com a produtividade; atingir os participantes do treinamento como um ser em suas dimensões racionais, emocionais e espirituais; entender como o treinamento pode afetar sua vida; como aproveitar os recursos tecnológicos em favor do aprendizado, entre outros.

T&D pode ser compreendido como uma área estratégica, que lida com o alcance dos objetivos, treina os trabalhadores da organização nos requisitos básicos necessários a fim de competir no mercado altamente competitivo, desenvolve competências, dissemina a cultura, os valores, a missão, a visão, os objetivos, as metas da organização e discute questões de clima organizacional.

Assim, percebe-se uma verdadeira revolução na área de recursos humanos transformando o T&D em uma ferramenta estratégica, que afeta o clima organizacional, pois nesse processo é necessário fazer o levantamento das necessidades e programação de treinamento, as práticas e execução e a avaliação dos resultados.

2 PROBLEMÁTICA

Com o surgimento de novas tecnologias, há a busca constante por profissionais capacitados e que sentem a necessidade de ampliar seus horizontes no que diz respeito ao crescimento intelecto-profissional. Isso induz a um aumento na disputa entre as organizações por profissionais realmente capacitados, que possuem a característica muito procurada atualmente, que é a flexibilidade e o poder de adaptar-se às novas tendências de mercado.

O colaborador e o gestor que almejam o sucesso de sua organização, sentem a necessidade de focalizarem o ponto comum entre eles, o lucro. No caso da Empresa C.&A. Veículos na cidade de Itapaci-GO, em que a remuneração depende do desempenho dos colaboradores em relação às vendas, é de suma importância que o mesmo busque aperfeiçoar-se cada vez mais para atender às diferentes necessidades dos clientes desta empresa, e como consequência, clientes alcançam a satisfação e são conquistados a ponto de conseguir novos clientes em potencial para a mesma.

A necessidade de sempre estar preparado para atender aos clientes da melhor forma possível, faz com que o colaborador busque técnicas e meios de persuadi-los. Essas técnicas podem ser adquiridas a partir de treinamentos que a empresa venha a oferecer, ou ainda, que o colaborador tenha a iniciativa de buscar novas fontes de conhecimentos em empresas especializadas neste quesito. Tão importante quanto o treinamento, o desenvolvimento desempenha o papel de manter de forma continuada este processo de treinamento, fazendo que o colaborador desenvolva competências ao longo do tempo.

O T&D passa a ser um ponto estratégico para a organização. Faz com que este passe a agregar valores para a vida pessoal e organizacional do profissional, contribuindo para a superação de possíveis desafios que surgem no mercado altamente competitivo, desafios estes que compreendem as dimensões racionais, emocionais e espirituais.

No departamento de Recursos Humanos, o Treinamento e Desenvolvimento de pessoas é um ponto estratégico e está voltado para o futuro do colaborador na empresa e ampliar os horizontes dos colaboradores para futuras oportunidades. A partir disso, quais são os benefícios que o T&D traz para o colaborador e para a Empresa C.&A. Veículos na cidade de Itapaci-GO, quanto ao desenvolvimento pessoal e organizacional do colaborador a ponto de que este, juntamente aos gestores percebam a importância deste processo?

3 OBJETIVO

3.1 Geral

Analisar as variáveis que influenciam o processo de T&D na empresa C&A Veículos na cidade de Itapaci-GO, para compreender os benefícios que este processo acarreta ao colaborador, em seu desenvolvimento pessoal e organizacional.

3.2 Específicos

- ✓ Observar e identificar as ações de T&D no ambiente organizacional quanto à utilização do processo de treinamento e desenvolvimento dos funcionários;
- ✓ Diagnosticar o grau de envolvimento dos funcionários e gestores em relação ao treinamento e desenvolvimento na empresa;
- ✓ Verificar a aplicabilidade do T&D na organização, quanto aos benefícios oferecidos pela empresa para motivar e valorizar os funcionários quanto à capacitação recebida.
- ✓ Avaliar os procedimentos metodológicos utilizados durante o processo de treinamento.
- ✓ Contribuir com sugestões para melhorias dentro da organização.

4 JUSTIFICATIVA

A globalização age diretamente na vida das pessoas forçando-as a buscar o aperfeiçoamento de suas qualificações profissionais. Nessa constante busca pela inovação, o treinamento e desenvolvimento são utilizados como uma ferramenta pela ciência da Administração, que capacita o colaborador para a futura função a desempenhar na organização, e realiza trabalho contínuo de desenvolvimento de suas habilidades.

Ao conhecer a realidade da empresa C.&A. Veículos na cidade de Itapaci, foi despertado um interesse particular em realizar uma pesquisa aprofundada, por apresentar problemáticas no subsistema de Treinamento e Desenvolvimento desta empresa, que foram identificadas as possíveis falhas e foram feitas propostas e sugestões de melhorias quanto a aplicação e avaliação deste processo e como são desenvolvidas as habilidades deste capital humano.

No mercado atual, altamente competitivo, existe a concepção de que os gastos com treinamentos, não devem ser vistos mais como uma despesa para a organização, mas sim, um investimento no capital humano, capacitando-o e proporcionando oportunidades de explorar seu potencial intelectual e instigá-lo a superar limites jamais imaginados.

Neste raciocínio, o treinamento é utilizado como uma ferramenta, para o subsistema de Recursos Humanos na empresa no desenvolvimento do profissional, ocasionando uma interdependência entre as partes, em que o treinamento é o início do processo do aprendizado e o desenvolvimento é a realização de um trabalho contínuo com o pessoal da organização.

O desenvolvimento destas competências, abre várias vertentes, mas cabe investigar quais deficiências que impedem esse processo ocorrer dentro da organização, apontando ao colaborador e ao gestor os inúmeros benefícios que o T&D traz para a organização.

5 REFERENCIAL TEÓRICO

5.1 Treinamento e desenvolvimento

Quando ocorre o processo seletivo para o provimento de vagas em uma distinta organização, geralmente o candidato se sujeita a um processo de recrutamento e seleção. Mas, antes de candidatar-se a vaga, o candidato analisa o perfil requerido pela empresa e a partir disso, conclui se encaixa ou não às características descritas.

Para que isso ocorra, é necessário que o candidato possua determinadas habilidades pertinentes à função almejada. Embora o candidato possua essas aptidões, é percebido que o treinamento é indispensável, pois “treinamento é a obtenção de técnicas e habilidades específicas, detalhadas e rotineiras do trabalho. Desenvolvimento é a melhoria e crescimento dentro de um objetivo mais amplo, das habilidades, atitudes e traços de personalidade”. (MEGGINSON; MOSLEY; PIETRI, 1998, p. 299)

A qualificação do profissional é muito importante para o desenvolvimento organizacional, de modo que, o treinamento é uma transmissão de conhecimentos, desta forma, esses devem ser aplicados em sua função.

Para Lacombe e Heilborn (2003) o treinamento é definido como qualquer atividade que visa contribuir de alguma forma, para que a pessoa torne-se apta a desempenhar suas funções ou atividades, aumentar sua capacidade e prepará-las para exercer suas funções com eficiência.

Desde a década de oitenta, algo já havia sido discutido sobre o treinamento nas organizações, Pontual (1980) apresenta que o treinamento é visto como uma ciência da administração como um investimento no capital humano da empresa. Perceber as necessidades da empresa, e distinguir o que é desejável, do que é necessário e útil, são elementos marcantes para a inserção do treinamento como ferramenta para a Administração de Recursos Humanos.

Nesta mesma época, Afonso (1980) deixa explícito que o treinamento deve atender aos objetivos traçados pela organização, visando sempre a eficiência, o aumento da produtividade e o desenvolvimento tecnológico.

Afonso (1980) exprime ainda que, buscar a adaptação da mão-de-obra já existente às necessidades da economia da empresa, do próprio mercado de trabalho e atender aos objetivos

das pessoas, tende a favorecer a organização, pois estas exercem um papel duplo em que é o agente da mudança e de adequação dessas mudanças às necessidades da empresa.

Na atualidade Lacombe e Heilborn (2003) sugerem que as organizações sejam agentes facilitadores e apoiadores para o desenvolvimento de seus colaboradores. Estes frisam sobre o próprio colaborador zelar pelo próprio auto-desenvolvimento, pois isso somente será obtido a partir do interesse do mesmo em aderir esse processo.

Entender o papel exercido pelo T&D na organização é fundamento para a eficácia do processo. Pois, a partir do momento em que o empregador e seus subordinados entenderem os benefícios que este processo venha proporcionar a empresa, haverá grandes chances de ambos alcançarem a plenitude deste processo.

5.2 Políticas de treinamento

A política de treinamento pode ser entendida da seguinte forma:

Estamos entendendo como políticas de Treinamento: as linhas gerais de ação de treinamento selecionadas para alcançar determinados objetivos e o conjunto de critérios básicos que permitirão as tomadas de decisões necessárias para a condução disciplinada dessa ação. (TOLEDO, 1980 p. 36)

Neste mesmo raciocínio Toledo (1980) afirma um aspecto muito importante a ser abordado é que, a política de treinamento define o que, quanto e quando treinar, vinculando sempre com os objetivos de curto, médio e longo prazo da organização.

As políticas de treinamento caracterizam-se a princípio pela sua relevância, por sua metodologia de aplicação e por último, esta política deve prover do alto nível da organização. Pois, se faz necessária uma análise fiel à realidade da empresa, considerando o seu passado, o presente e seu possível futuro, para assim obter o treinamento a partir da mentalização de sua real necessidade e importância, e não pela imposição de alguns gestores.

5.3 Métodos de treinamento e desenvolvimento

Lacombe e Heilborn (2003) apontam que quanto à forma de execução, o treinamento pode ser no trabalho, formal interno e formal externo conceituando-os da seguinte forma:

- ✓ **Treinamento no trabalho:** é aquele ocorrido no dia-a-dia, seja sob a orientação da chefia, em que o subordinado é orientado pelo seu chefe; pela administração de metas, que a chefia reúne com os subordinados estabelecendo metas periódicas a serem cumpridas, e nessas reuniões faz-se um acompanhamento explicando a melhor forma de atingir os objetivos; em rotação de funções, que visa preparar o pessoal para ocupar novas posições; e por último, incumbências especiais que são atividades realizadas fora da rotina de trabalho que agregam conhecimentos, agindo como fontes de aprendizado, como é o caso de congressos, seminários, entre outros.
- ✓ **Treinamento formal interno:** é uma forma de treinamento exclusivo para os colaboradores da organização. Estes podem ser cursos, palestras e seminários que visem o desenvolvimento pessoal e profissional das pessoas, de modo a melhorar seu desempenho em suas funções.
- ✓ **Treinamento formal externo:** ao contrário do método anterior, esse está aberto ao público, é elaborado por instituições de ensino, como universidades, treinamento empresarial e formação de mão-de-obra especializada. Sob a ótica de definir o público alvo, este método é dividido em: integração de novos empregados, formação de trainees, capacitação técnico-profissional, desenvolvimento de executivos.

5.4 Razões para o treinamento

A princípio, o treinamento fazia-se necessário dentro da organização como um mecanismo de resolver deficiências que existiam no desempenho dos colaboradores em suas funções.

Atualmente, o que é percebido, é uma nova abordagem sobre o treinamento, em que este se tornou uma ferramenta para a Administração de Recursos Humanos. Abordagem esta, que aponta o treinamento como mecanismo de prevenção, pois forma o colaborador de maneira correta para o exercício de sua função, antes de ocupar o cargo proposto.

Para detectar as necessidades de treinamento dentro das organizações, é importante conhecer as rotinas técnico-administrativas, para ter conhecimento das condições do pessoal, suas habilidades e limitações.

No ano de 1980, já era possível situar tópicos importantes para instigar a uma reflexão mais profunda quanto às necessidades de treinamento. Como aponta Giraldes (1980) na seguinte forma:

- ✓ Diagnosticar as necessidades organizacionais;
- ✓ Analisar o contexto da empresa, considerando o quadro conceitual da empresa e os objetivos gerais e departamentais;
- ✓ Fazer uma análise operacional, preocupada basicamente com as atividades desenvolvidas por determinado cargo;
- ✓ Análise Individual, que busca detectar se o indivíduo possui características que se encaixe no treinamento.

Com o surgimento de novas tendências, não há outra opção para a empresa senão, treinar e desenvolver seus colaboradores, para garantir o crescimento conjunto do profissional e da organização, e com isso evitar possíveis prejuízos com a falta ou inadequação do treinamento.

5.5 Benefícios do T&D

O treinamento traz inúmeros benefícios tanto para a organização e indivíduos, quanto nas relações de pessoal e humana. Por isso, Toledo (1992) considera de fundamental importância, para se alcançar o êxito do treinamento, esse processo deve ser acatado por todos, iniciando do mais alto nível ao mais baixo da organização. Este processo necessita de uma continuidade, onde aparece o desenvolvimento destas habilidades adquiridas, que deverá ser de forma criativa, alcançando as metas pré-estabelecidas, sempre atendendo os prazos estipulados para a execução deste processo.

O treinamento pode ter benefícios para a carreira toda, ajudando a desenvolver empregados em treinamento para responsabilidades futuras. [...] O treinamento ajuda a organização, o indivíduo e as relações humanas do grupo de trabalho. [...] Resumir os benefícios do treinamento seja considerá-lo como um investimento que a organização faz nos empregados. Esses

investimentos para dividendos para o empregado, para a organização e para os outros trabalhadores. (WERTHER JR.; DAVIS, 1983 p. 203)

O subsistema de T&D apresenta várias vantagens, como destaca Carvalho e Nascimento (1983):

- ✓ Envolve todos os níveis hierárquicos da organização, através de uma análise geral das necessidades de treinamento.
- ✓ Define prioridades de treinamento, levando em consideração os objetivos setoriais da organização.
- ✓ Caracteriza os diversos tipos e formas de desenvolvimento de pessoal, considerando a viabilidade, vantagens, custos e outros afins.
- ✓ Elabora planos de capacitação profissional a curto, médio e longo prazo.

Como citado anteriormente, o T&D acarreta inúmeros benefícios, assim Wether Jr. e Davis (1983) enumera os seguintes:

Como o treinamento beneficia a organização

- Conduz à maior rentabilidade e/ou atitudes mais positivas para a orientação de lucro.
 - Melhora o conhecimento e as aptidões do cargo em todos os níveis da organização.
 - Melhora o moral da força do trabalho.
 - Ajuda as pessoas a se identificarem com as metas organizacionais.
 - Ajuda a criar uma melhor imagem da empresa.
 - Propicia autenticidade, abertura e confiança.
 - Melhora o relacionamento entre o chefe e o subordinado.
 - Auxilia o desenvolvimento organizacional.
 - Aprende com o estagiário.
 - Ajuda a preparar orientações para o trabalho.
 - Auxilia a compreensão e a execução das políticas organizacionais.
 - Proporciona informação para necessidades futuras em todas as áreas da organização.
 - A organização obtém decisão e solução de problemas mais efetivos.
 - Ajuda no desenvolvimento para promoção do pessoal interno.
 - Ajuda no desenvolvimento de aptidões de liderança, motivação, lealdade, melhores atitudes e outros aspectos que usualmente são demonstrados pelos trabalhadores e administradores bem sucedidos.
 - Auxilia no aumento da produtividade e/ou da qualidade no trabalho.
 - Ajuda a manter os custos baixos em muitas áreas.
 - Desenvolve um senso de responsabilidade para com a organização por ser competente e informada.
 - Melhora as relações entre mão-de-obra e a administração.
 - Reduz os custos de consultoria externa por utilizar consultoria interna competente.
 - Estimula a administração preventiva em posição a "quebrar galhos".
 - Elimina comportamento subótimo (como ocultar ferramentas).
 - Cria um clima apropriado para o crescimento, comunicação.
 - Ajuda a melhorar a comunicação organização.
 - Ajuda os empregados a se ajustarem à mudança.
 - Ajuda no treinamento de conflitos, conseqüentemente a prevenir stress e tensão.
-

Benefícios para o indivíduo que, por sua vez, acabam beneficiando a organização:

- Ajuda o indivíduo a tomar melhores decisões solução efetiva de problemas.
- Através de treinamento e desenvolvimento, as variáveis motivacionais de reconhecimento, realização, crescimento, responsabilidade e progresso são aprendidas e postas em prática.
- Ajuda a encorajar a conseguir autodesenvolvimento e autoconfiança.
- Ajuda uma pessoa a tratar de estresse, tensão, frustração e conflito.
- Proporciona informação para melhorar conhecimento de liderança, aptidões de comunicação e atitudes.
- Aumenta a satisfação com o cargo e o reconhecimento.
- Impele uma pessoa para metas pessoais ao mesmo tempo em que melhora as aptidões da interação.
- Satisfaz às necessidades pessoais do treinador (a do treinando).
- Proporciona ao treinando um caminho para crescimento e voz ativa a respeito de seu próprio futuro.
- Desenvolve um senso de progresso em aprendizagem.
- Ajuda uma pessoa a desenvolver aptidões de falar e escutar; também aptidões de escrever quando há necessidade de exercícios.
- Ajuda a eliminar o temor no empreendimento de novas tarefas.

Benefícios nas relações de pessoal e humana, relações intra e intergrupos e implementação de políticas

- Melhora a comunicação entre grupos e indivíduos.
- Ajuda na orientação de novos empregados e os que estão tendo novos cargos através de transferência ou promoção.
- Proporciona informação sobre igual oportunidade e ação afirmativa.
- Proporciona informação sobre outras leis governamentais e políticas administrativas.
- Melhora as aptidões interpessoais.
- Torna viáveis as políticas, regras e regulamentos da organização.
- Melhora o moral.
- Forma coesão de grupos.
- Proporciona um bom grupo para aprendizagem, crescimento e coordenação.

Torna a organização um lugar melhor para se trabalhar e viver.

Figura 1: Benefícios do treinamento de empregado

Fonte: Tessin, (1978 p. 7 apud WETHER, JR.; DAVIS, 1980, p. 204)

Os tópicos anteriores levam a uma consciência que ao efetuar um treinamento com os objetivos claros, utilizando uma didática apropriada, que levará os treinandos a um entendimento conforme o esperado, favorecerá a organização como um todo, implicando ao aumento da motivação dos profissionais, aumento da capacidade competitiva, levando a organização a uma maior estabilidade econômica em consequência à uma estabilidade de pessoal.

5.6 Planejamento, elaboração e execução do T&D

França (2009, p. 89) mostra que os processos e atividades para o treinamento deve haver uma sinergia com os outros subsistemas de Recursos Humanos, como descreve no quadro abaixo:

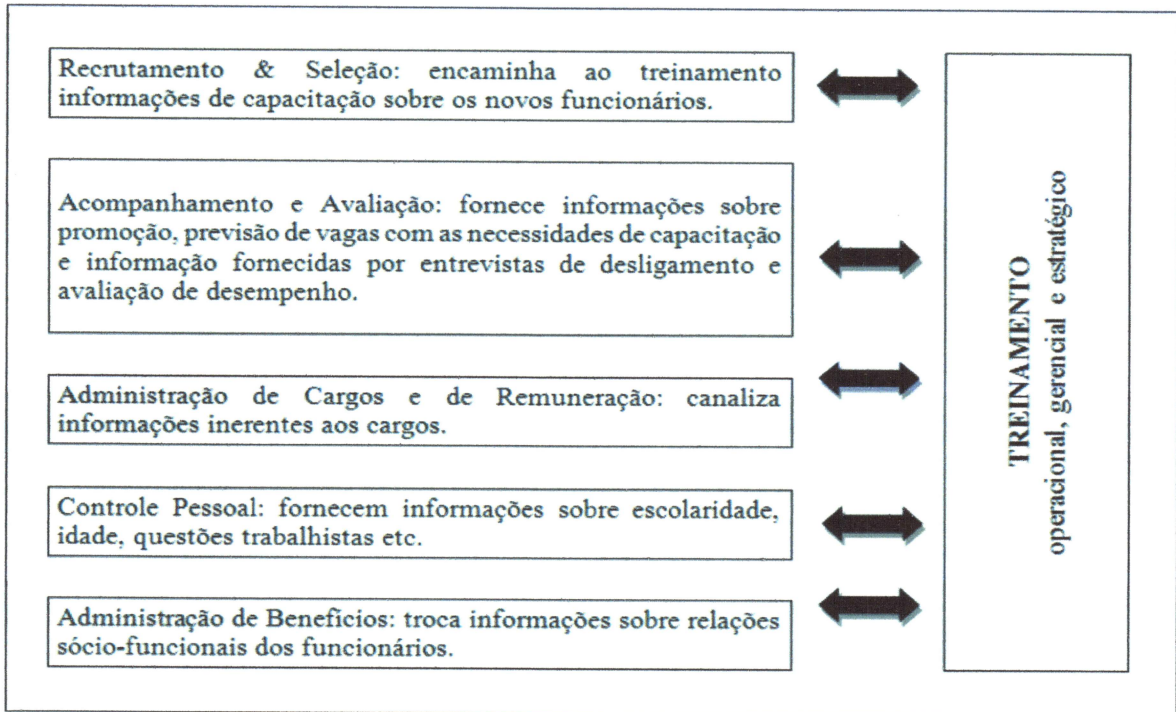


Figura 1. Relação do T&D com outros subsistemas do Departamento de Recursos Humanos

Fonte: Figura 5.1 Interação do plano de treinamento com as áreas de RH, dados da pesquisa (FRANÇA, 2009).

O departamento de recursos humanos é formado por um conjunto de subsistemas que se completam entre si. Ter o conhecimento de como foi efetuado o processo de recrutamento e seleção, é necessário para entender se os colaboradores contratados adequam-se às funções desempenhadas. Assim como, mais especificamente o subsistema de treinamento tem a necessidade de avaliação para averiguar se os objetivos foram realmente alcançados, todo o departamento de recursos humanos possui igual necessidade, para verificar como está o desempenho do colaborador, mediante a execução das funções, bem como o controle sobre as informações referentes aos colaboradores e as relações desenvolvidas entre os mesmos.

França (2009, p. 90) afirma que “na elaboração de um planejamento de treinamento, primeiramente o responsável deve levantar e definir, cargo a cargo, quais são os Conhecimentos, Habilidades e Atitudes – CHA, para cada cargo”.

Após os levantamentos das competências de cada colaborador, verifica-se a descrição das habilidades requeridas por cada cargo para sua ocupação.

França (2009, p. 91) classifica essas habilidades em três grandes grupos:

- ✓ Habilidades voltadas à interação pessoal, como a capacidade de motivar e desenvolver pessoas, habilidades de ouvir e trabalhar em grupo e persuasão racional.
- ✓ Habilidades voltadas ao processo e à qualidade, como o raciocínio holístico e analítico e a otimização de recursos.
- ✓ Habilidades voltadas à obtenção de resultados, como habilidade de delegar, sintetizar e negociar.

O treinamento deve suprir as diversas necessidades que são detectadas dentro da organização, dentro deste parâmetro, pode-se citar a preparação da pessoa para substituir outro profissional ou mesmo preparar o profissional para novas tendências de mercado.

Para desenvolver qualquer atividade dentro de uma organização, é necessário planejá-la para que os objetivos sejam alcançados. Entender o significado da palavra planejamento é fundamental para melhor compreender a necessidade de planejar-se primeiramente o treinamento antes de executá-lo.

Por isso, Robbins e Coulter (1998, p. 140) define planejamento da seguinte forma: “Planejar envolve definir os objetivos ou metas da organização, estabelecer uma estratégia genérica para atingir estas metas e desenvolver uma completa hierarquia de planos para integrar e coordenar as atividades”.

Planejar é olhar para frente, ter uma visão de futuro, pois o planejamento bem desenvolvido influenciará no ciclo de vida da empresa. Por isso, é necessário um planejamento que analisa todas as variáveis possíveis, que possam afetar o andamento e desenvolvimento do treinamento. A sincronização entre os indivíduos, atitudes e objetivos são considerados fundamentais para que o planejamento seja adequado e atenda às necessidades da empresa, pois se trata de um esforço feito por parte dos gestores e colaboradores de forma coordenada, para que o treinamento seja eficaz na organização, definindo se este planejamento será a curto, médio ou à longo prazo.

Para se planejar um treinamento é necessário diagnosticar todas as necessidades e deficiências da empresa, que colocam em risco o nível de produtividade, seja na produção de bens ou serviços.

Para elaborar um treinamento, é necessário descrever tudo o que será aplicado no treinamento, desde a detecção das necessidades até o que deverá ser aplicado no treinamento. Após ter elaborado o planejamento, é necessário sistematizar todos os procedimentos coerentes com o que foi almejado pelos gestores. Para isso, desenvolver métodos e técnicas de

aplicação do treinamento. Traçar planos é o primeiro passo após o planejamento, a partir disso, poderá ser feita a adequação do treinamento conforme a capacidade intelectual do colaborador.

Para a elaboração de um treinamento, que atenderá as necessidades da organização, é necessária a identificação dos seguintes variáveis:

- ✓ Interpretação das necessidades da organização;
- ✓ Público alvo (nível intelectual, faixa etária, qualificações técnicas, e outros);
- ✓ Definir objetivos que o programa de treinamento pretende atingir;
- ✓ Abordar os temas adequados à realidade do ambiente ao qual a organização esta inserida;
- ✓ As metodologias a serem aplicadas no processo de desenvolvimento do treinamento.

De modo geral, o treinamento objetiva, entre outras necessidades, preparar os colaboradores, em alguns casos, minimizar dificuldades e deficiências que inibe o crescimento da empresa, que a impede de manter um ritmo crescente de sua produtividade. Manter os treinandos motivados e interessados a apreender conteúdos, que tendem a agregar valor à sua vida profissional, torna-se um desafio ao instrutor, que deve estimulá-lo a cada treinamento, buscando metodologias de ensino diversificadas que atraem a atenção do treinando.

Contar com um instrutor capacitado, dinâmico, versátil, que possua uma bagagem cultural e intelectual ampla, que saiba conciliar teoria e prática, e transmita segurança e confiança aos treinandos, de modo que o mesmo deixe de ser um simples ouvinte e passe a ser um sujeito participativo, tornando o treinamento um momento de integração e interação das rotinas de trabalho com as teorias aplicadas durante o treinamento.

O modo mais eficaz para saber se o treinamento obteve êxito, é avaliar todo o processo de treinamento, analisar se o investimento aplicado no recurso humano trouxe retorno à organização. Verificar se as deficiências anteriormente detectadas foram remediadas com sucesso. O papel do treinamento não se restringe apenas no ensino das atividades a serem executadas, mas no desenvolvimento do colaborador, uma vez que, o mesmo esteja disposto a investir no seu potencial intelectual para estar preparado a fixar-se no mercado altamente competitivo.

5.7 Desenvolvimento organizacional

O desenvolvimento dos colaboradores é de grande valia para a organização, e para a permanência do profissional no mercado de trabalho.

Bergamini (1988, p. 88) afirma que: “O desenvolvimento organizacional nasceu como um trabalho realizado junto a grupos de pessoas dentro das empresas, com vista a facilitar-lhes seu ajustamento às circunstâncias de trabalho, quer sejam ambientais, tecnológicas ou humanas”.

Lang (apud BOOG, 1980) relata que: o sucesso da empresa dependerá de como será utilizada e desenvolvida as energias humanas, ou seja, a energia do cérebro e das reações emocionais.

Para a empresa alcançar os objetivos propostos no planejamento do treinamento, acredita-se que seja necessária uma continuidade deste processo, assim, surge o processo de desenvolvimento na organização que faz com que o colaborador aprimore constantemente suas habilidades, num processo dinâmico, considerando as necessidades do colaborador e da empresa pertinente ao treinamento e desenvolvimento.

A empresa é responsável pelo fornecimento de informações sobre sua missão, políticas e planos e deve fornecer suporte para a auto-avaliação, o treinamento e o desenvolvimento do funcionário. O progresso significativo de carreira pode ocorrer quando a iniciativa individual combina com as oportunidades dadas pela empresa. Os programas de desenvolvimento de carreira beneficiam os gerentes dando a eles mais habilidades para gerenciar as próprias carreiras, promovendo maior retenção dos funcionários de valor, mais entendimento da empresa e reputação melhor como aqueles que promovem o desenvolvimento de pessoas. (CHIAVENATO, 2008, p. 179)

Chiavenato (2000) mostra que os processos de desenvolvimento de pessoas envolvem atividades de treinamento e desenvolvimento da pessoa e da organização, sendo um investimento no recurso humano da empresa, ligando-se diretamente com a capacidade da organização de flexibilidade e adaptação às mudanças. Essas mudanças que podem ser relacionadas à estrutura organizacional, à tecnologia e aos produtos e serviços oferecidos.

5.8 Avaliação do treinamento

A avaliação é considerada por muitos pesquisadores muito importante para qualquer processo desenvolvido, principalmente quando envolve pessoas. Isso se dá devido à

necessidade natural do ser humano, de modo geral, em obter um *feedback* de qualquer atividade desenvolvida por ele.

Chiavenato (1994, p. 438) defende dos aspectos primordiais para a avaliação do processo de treinamento executado:

- 1º. Determinar até que ponto o treinamento realmente produziu modificações desejadas no comportamento dos empregados; e
- 2º. Demonstrar se os resultados do treinamento apresentam relação com a consecução das metas da empresa.

Chiavenato (1994, p. 441) continua afirmando que, “A avaliação dos resultados do treinamento visa a obtenção de retroação do sistema e pode ser feita ao nível organizacional dos recursos humanos ou ao nível das tarefas e operações.” É necessária uma avaliação que abrange os níveis organizacionais, pessoais e a produtividade na execução das atividades desenvolvidas.

6 METODOLOGIA

Esta metodologia visa descrever quais os procedimentos adotados, para possibilitar a busca por informações importantes e alcançar os objetivos propostos nesta pesquisa.

Segundo Cervo e Bervian (1996, p. 20), o método é a ordem que deve impor aos diferentes processos necessários para atingir um todo ou um resultado desejado.

6.1 Tipo de pesquisa

Levando em consideração a identificação e análise de variáveis que influenciam o processo de T & D na empresa estudada, a pesquisa utilizada para a confecção deste foi de caráter exploratório, pois tem por objetivo a princípio descrever o problema e classificar e definir, a partir de uma familiarização com a realidade abordada no estudo de caso.

De acordo com Gil (1999)

As pesquisas exploratórias têm como principal finalidade desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e idéias, tendo em vista, a formulação de problemas mais preciosos ou hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores. De todos os tipos de pesquisa, estas são as que apresentam menor rigidez no planejamento. Habitualmente envolvem estudos levantamento bibliográfico e documental, entrevistas não padronizadas e estudos de caso. Procedimentos de amostragem técnicas quantitativas de coleta de dados não são costumeiramente aplicados nestas pesquisas. (GIL 1999, p.44)

Para Marconi e Lakatos (2005, p. 124), a pesquisa exploratória é o primeiro passo de todo trabalho científico. São finalidades de uma pesquisa exploratória, sobretudo quanto a pesquisa bibliográfica, proporcionar maiores informações sobre determinado assunto; facilitar a delimitação de um tema de trabalho, definir os objetivos ou formular as hipóteses de uma pesquisa ou descobrir novo tipo de enfoque para o trabalho que se tem em mente. Através de pesquisas exploratórias avalia-se a possibilidade de desenvolver uma boa pesquisa sobre determinado assunto.

A abordagem da pesquisa foi qualitativa, de forma a descrever as informações obtidas com base na aplicação de questionários e observações não participantes para interpretação dos dados coletados.

Conforme Roesch (2006, p.71):

A pesquisa qualitativa é apropriada para a avaliação formativa, quando se trata de melhorar a efetividade de um programa, plano, ou mesmo quando, é o caso da proposição de planos, ou seja, quando se trata de selecionar as metas de um programa e construir uma intervenção, mas não é adequada para avaliar resultados de programas ou planos.

Richardson (1999, p.90) enfatiza que, a pesquisa qualitativa pode ser caracterizada como a tentativa de uma compreensão detalhada dos significados e características situacionais apresentadas pelos entrevistados, em lugar da produção de medidas quantitativas de características ou comportamentos.

6.2 Tipo de pesquisa

O método adotado foi o estudo de caso, pois objetivo era que o estágio entrasse em conformidade com os interesses a que se dispôs o projeto, ou seja, foi um estudo que explorou se a teoria abordada no projeto aconteceu na prática, promovendo realizações de melhorias.

Segundo Gil (1995):

O estudo de caso é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira a permitir conhecimento amplo e detalhado de mesmo...

... Este delineamento se fundamenta na idéia de que a análise de uma unidade de determinado universo possibilita a compreensão da generalidade do mesmo ou, pelo menos, o estabelecimento de bases para uma investigação posterior, mais sistemática e precisa. (GIL, 1995, p.78)

Já para Yin (2001).

Em geral, os estudos de caso representam a estratégia preferida quando se colocam questões do tipo “como” e “por que”, quando o pesquisador tem pouco controle sobre os eventos e quando o foco se encontra em fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real.(YIN, 2001, p.19).

6.3 Unidade empírica

O estudo de caso objetivou a análise de variáveis, que poderão ser utilizados para desenvolver teorias e técnicas que mais identificam com a realidade da empresa, e com base em atividades desempenhadas durante o estágio na organização, tal como a realização de uma pesquisa, constatar quais as práticas administrativas no departamento de recursos humanos, mais especificamente na área de treinamento de desenvolvimento de pessoal já existente na organização, com ênfase nos resultados, onde será possível identificar se há o comprometimento dos funcionários, para melhor desenvolvimento das atividades. Este foi um estudo estratégico, que teve por objetivo propor melhorias nas atividades operacionais, de forma a beneficiar tanto o funcionário quanto a organização.

6.4 Coleta de dados

A técnica utilizada para a coleta de dados deste trabalho foi o questionário (ANEXO A e B) que, segundo Gil (1999) é uma técnica de investigação composta por questões apresentadas por escrito às pessoas, tendo por objetivo, o conhecimento de opiniões, crenças, sentimentos, interesses, expectativas, situações vivenciadas etc.

Para essa pesquisa foi elaborado questionário que se propôs a descobrir com profundidade as influências dos fatores que determinam o desempenho humano na empresa, principalmente nos setores operacionais. Foram aplicados um questionário à cinco colaboradores da empresa C.&A. Veículos na cidade de Itapaci, durante o mês de outubro de corrente ano. Nesse sentido, foi aplicado aos funcionários um questionário estruturado com questões fechadas que para Gil (1999), se apresenta como um conjunto de questões de alternativas, para que seja escolhida, a que mais o respondente, se identifica. Também constaram questões abertas, que de acordo com o mesmo autor, possibilitam maior aprofundamento na identificação, pois não impõe restrições para o entrevistado. Além dessas formas, foram utilizadas questões semi-abertas, que segundo Richardsom (1999), combinam questões abertas e fechadas em um único contexto.

A observação não participante também fez parte da coleta de dados, sugerindo como fonte fundamental para realização da pesquisa, através de constatações identificadas com a investigação a que se destina o estágio.

Segundo Gil (1999)

A observação não participante é aquela em que o pesquisador, permanecendo alheio à comunidade, grupo ou situação que pretende estudar, observa de maneira espontânea os fatos que aí ocorre. Neste procedimento, o pesquisador é muito mais um espectador que um ator. Daí por que pode ser chamado de observador-reportagem, já que apresenta certa similaridade com as técnicas empregadas pelos jornalistas. (GIL, 1999, p. 113)

Outro método utilizado para a elaboração deste trabalho foi a pesquisa bibliográfica. Gil (1991, p. 48) diz que esta pesquisa é desenvolvida a partir de material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos. Esta foi utilizada para obter um embasamento teórico, comparando-o com a prática.

6.5 Objeto de estudo

A pesquisa foi direcionada à cinco colaboradores e os gestores de todos os departamentos, da empresa C&A Representação e Marketing LTDA. na cidade de Itapaci, estado de Goiás.

6.6 Universo, população e amostra

Amostra aleatória, pois, o estudo foi realizado, buscando informações quanto à sua necessidade, caso necessário pode-se chegar a toda população do setor estudado, é claro que, há preferências de informações, como aqueles mais envolvidos nos resultados da empresa, dessa forma a amostragem foi por conveniência que segundo Gil (1999):

Constitui o menos rigoroso do todos os tipos de amostragem. Por isso mesmo é destituída de qualquer rigor estatístico. O pesquisador seleciona os elementos a que tem acesso, admitindo que estes possam de alguma forma, representar o universo. Aplica-se este tipo amostragem em estudos exploratórios ou qualitativos, onde não requer elevado nível de precisão. (GIL, 1999, p. 104)

6.7 Análise de dados

Com base na investigação, que teve o objetivo de promover uma pesquisa descritiva qualitativa, a análise será descritiva das ações de T&D na empresa em questão, pois a pesquisa procurou identificar e avaliar os fatores que promovem o envolvimento dos colaboradores no processo de T&D e sua aplicabilidade. Quanto à classificação dos dados, foi por tipologias quanto aos procedimentos metodológicos de execução do treinamento e continuidade deste processo, contribuindo com sugestões para a melhoria do subsistema de recursos humanos da empresa, quanto ao Treinamento e desenvolvimento do colaborador, que segundo Gil (1996), consiste em definir modelos para análise dos dados utilizando categorias. Dessa forma a pesquisa se apóia em teorias com certo grau de aceitação ou com reconhecido valor.

A proposta foi de que, a tipologia seja caracterizada nas seguintes partes que constituem os fatores determinantes do treinamento e desenvolvimento, ambos fundamentados no referencial teórico.

Os dados obtidos através dos questionários, estão descritos a seguir em forma de gráficos para facilitar a análise e compreensão dos resultados.

De acordo com Marconi e Lakatos (2005, p. 172), os gráficos são figuras que servem para a representação dos dados e, quando utilizados com habilidade, facilitam a compreensão destes através de uma demonstração clara e de fácil entendimento.

Este trabalho tem a finalidade de propor melhorias para o subsistema de treinamento e desenvolvimento de pessoal, relativas ao nível de conscientização da importância deste processo na empresa, trazendo gestores e colaboradores à uma nova realidade em que benefícios são obtidos, a partir de uma parceria entre os mesmos, em que a empresa oferece o treinamento para investir no potencial humano de cada colaborador, e o mesmo traga à empresa um retorno favorável e positivo para compensar o investimento feito a ele.

7 ANÁLISE DOS DADOS

A pesquisa iniciou-se em meados do mês de setembro do corrente ano, em um processo de observação quanto à realidade da empresa C.&A. Veículos na cidade de Itapaci-GO, para melhor entender e compreender o ambiente organizacional que os colaboradores estão expostos. Em outubro do mesmo ano, foi aplicado aos cinco colaboradores um questionário com perguntas diversas, que embora pertinentes ao assunto abordado, sobre treinamento e desenvolvimento de pessoal, no qual possibilitou um maior entendimento quanto aos processos de treinamento e desenvolvimento desta empresa. O resultado foi obtido depois de três dias, após a entrega dos questionários aos colaboradores e gestores. No qual serão demonstrados a seguir.

7.1 Colaboradores

O quadro de colaboradores é formado por cinco profissionais, os quais foram entrevistados por meio de questionário, e o mesmo será demonstrado graficamente a seguir:

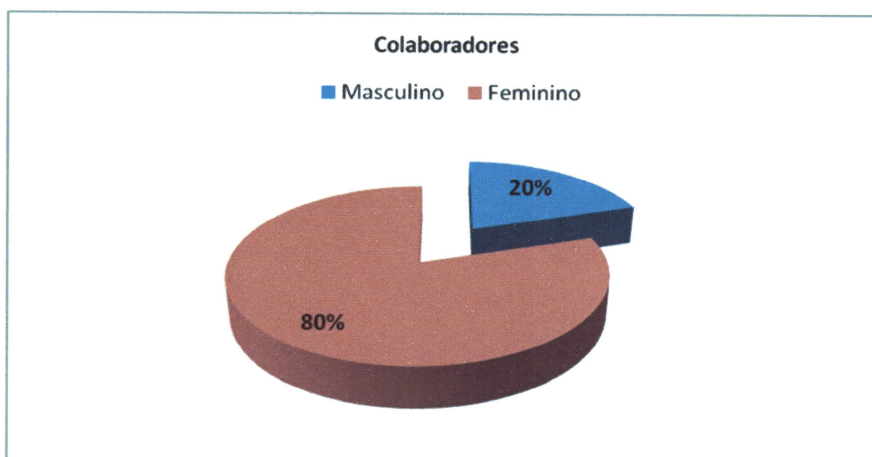


Gráfico 14 Perfil - Quanto ao gênero dos colaboradores
Fonte: Dados da pesquisa, 2009.

Na empresa analisada, o quadro de colaboradores é formado por 20% do sexo masculino e 80% do sexo feminino. Esta informação é irrelevante, pois a distinção de sexo não impede e nem dificulta o êxito na execução das funções na empresa C&A Veículos.



Gráfico 15 Estado civil dos colaboradores
Fonte: Dados da pesquisa, 2009.

Dentre os colaboradores entrevistados, 80% são casados e 20% são solteiros. A Empresa C&A Veículos acredita que o estado civil não interfere no nível da produtividade que o colaborador venha a oferecer.

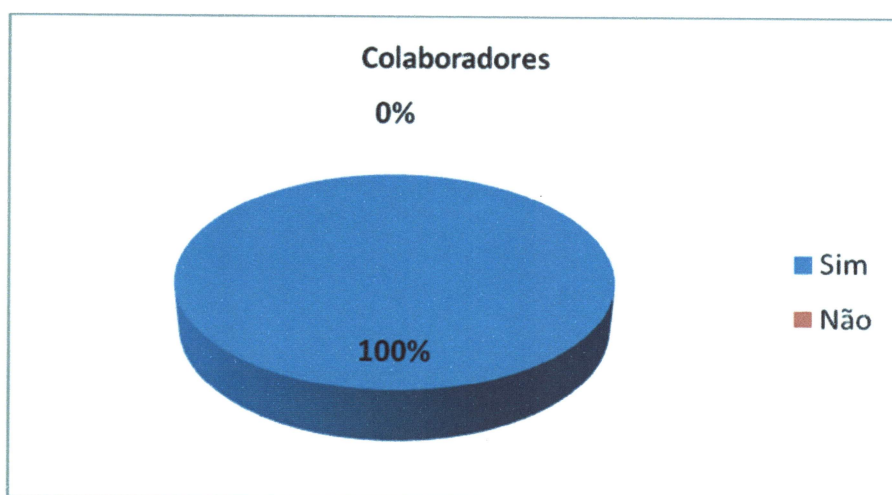


Gráfico 16 Quanto ao local do exercício da função
Fonte: Dados da pesquisa, 2009.

Por ser tratar de uma revendedora de veículos, 20% dos colaboradores necessitam realizar um trabalho externo, em que os mesmos realizam visitas em domicílio e pontos estratégicos para atender melhor seus clientes. Verificou-se também que é realizado o atendimento na própria revendedora alcançando a média de 80% dos colaboradores.

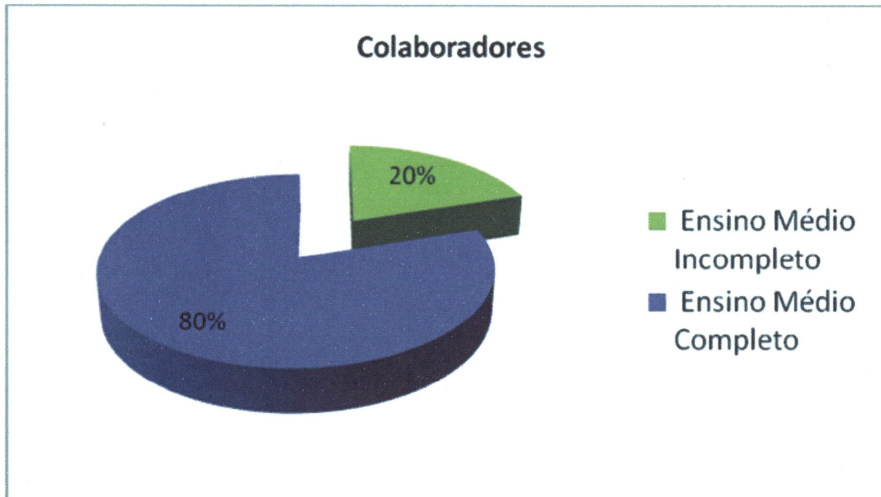


Gráfico 17 Nível de escolaridade

Fonte: Dados da pesquisa, 2009.

Os colaboradores desta empresa possuem um nível de formação equivalente a 80% possuem o ensino médio completo, enquanto 20% possuem o ensino médio incompleto. Isso comprova que, grande parte dos colaboradores possuem um nível escolar superior em relação à outra parte, o que pode tornar-se uma vantagem no processo de treinamento e desenvolvimento desses colaboradores, pois isso favorecerá no processo de aprendizagem.

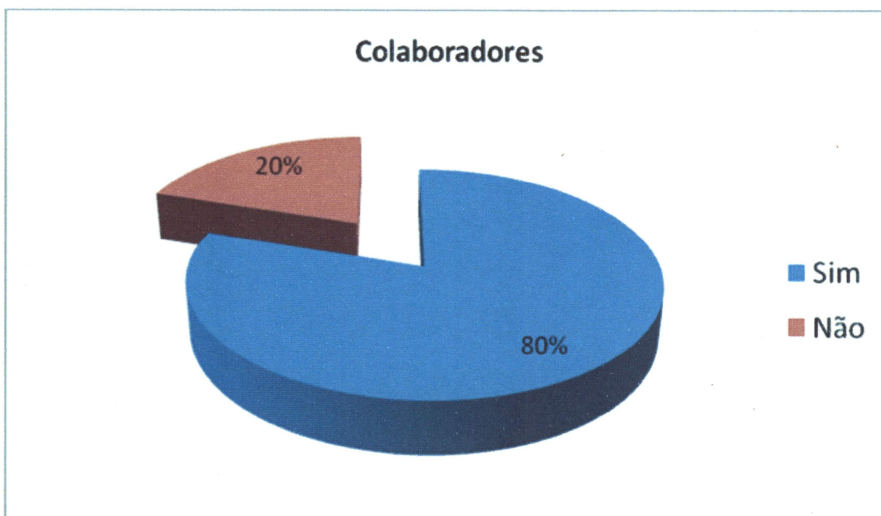


Gráfico 18 Oferecimento do treinamento quando admitidos pela empresa

Fonte: Dados da pesquisa, 2009.

Quanto ao oferecimento de treinamento para o exercício da função após ter sido contratado pela empresa, 80% afirmam que recebem o treinamento pertinente à função, enquanto 20% afirmam que não o receberam.

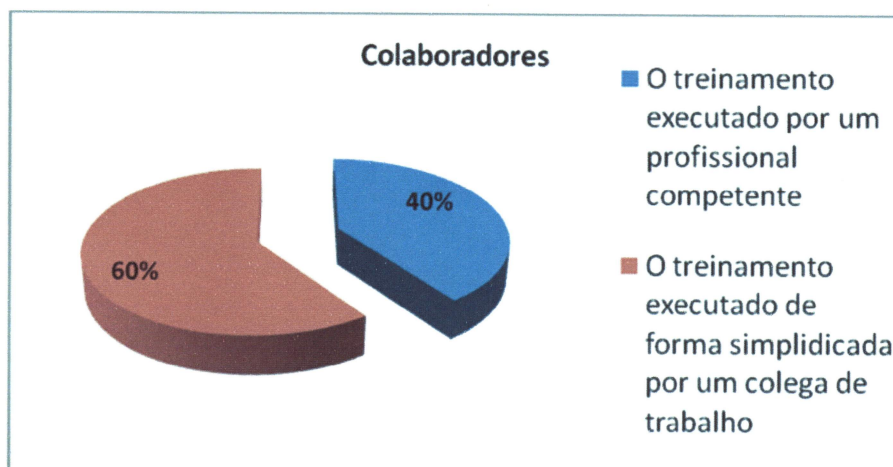


Gráfico 19 Processo do treinamento oferecido pela empresa

Fonte: Dados da pesquisa, 2009.

Conforme os dados coletados, pode ser constatado que 60% dos colaboradores receberam da empresa um treinamento de forma simplificada, em que outros funcionários anteriormente contratados e que possuíam conhecimentos sobre o exercício da função a ser exercida, passaram as informações necessárias para a execução da mesma. Constatou-se também que 40% destes colaboradores receberam o treinamento por um profissional contratado especificamente para este fim, sendo passado as informações por um profissional competente e de modo sistematizado.

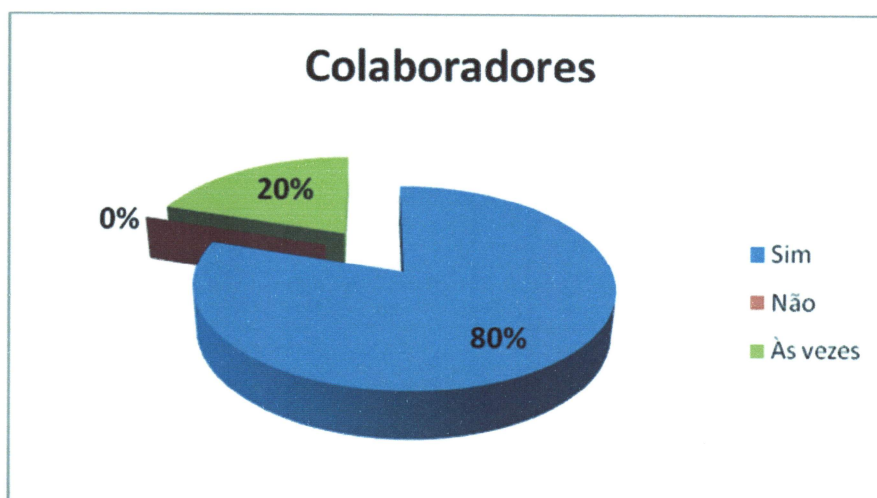


Gráfico 20 Desenvolvimento do pessoal

Fonte: Dados da pesquisa, 2009.

De acordo com os colaboradores, 80% destes afirmam que recebem incentivos e formação continuamente para aprimorar suas habilidades, e 20% afirmam que essa formação não acontece com tanta frequência.

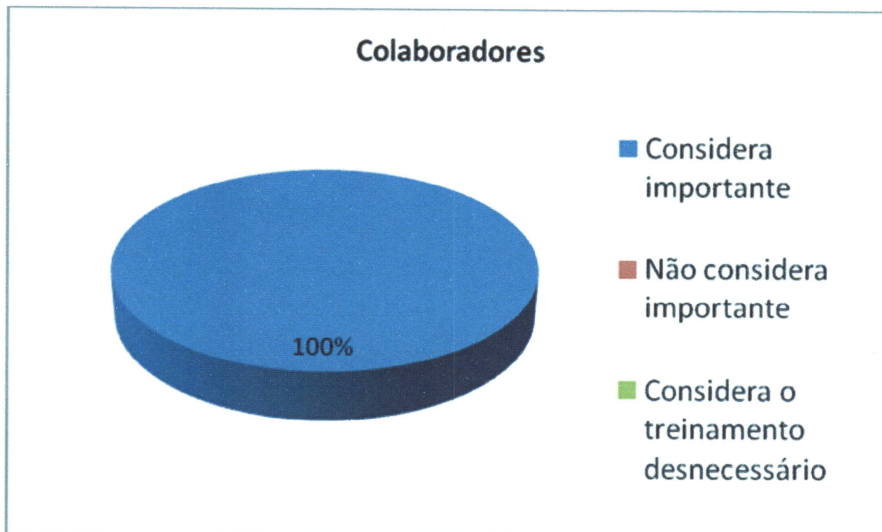


Gráfico 21 Avaliação quanto à participação e interesse do colaborador nos programas de T&D
 Fonte: Dados da pesquisa, 2009.

Alcançar o aprendizado durante o treinamento é muito importante para a organização, pois terá atingido o objetivo da empresa proposto em seu planejamento. Nesse questionamento, foi perguntado aos colaboradores, como seria a auto-avaliação que os mesmos fazem em relação ao aproveitamento do treinamento. Esta análise, quanto ao interesse dos colaboradores em relação ao treinamento, aponta uma unanimidade no que se refere o quanto os colaboradores consideram o treinamento importante, para a vida pessoal e organizacional do profissional, conclui-se que todos consideram o treinamento pode agregar algum valor para a vida de colaborador.

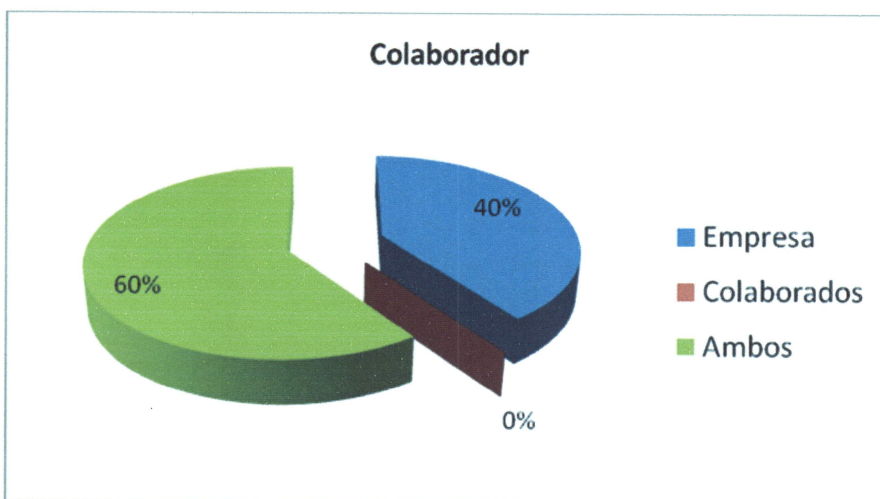


Gráfico 22 Investimento no treinamento
 Fonte: Dados da pesquisa, 2009.

Os gastos com treinamentos podem ser um empecilho para a execução do treinamento, mas é necessário despertar tanto no colaborador como no gestor que, treinamento não é uma despesa para a organização, mas sim, um investimento aplicado ao capital humano da mesma. A pesquisa aponta que 40% dos colaboradores afirmam que o treinamento recebido foi através de um investimento efetuado pela própria empresa, e que 60% dos colaboradores afirmam que os treinamentos recebidos, foram por meio de investimentos efetuados por ambas as partes, isso prova que, de modo geral, ambos interessam em investir nos treinamentos oferecidos, e no desenvolvimento do recurso humano da empresa.

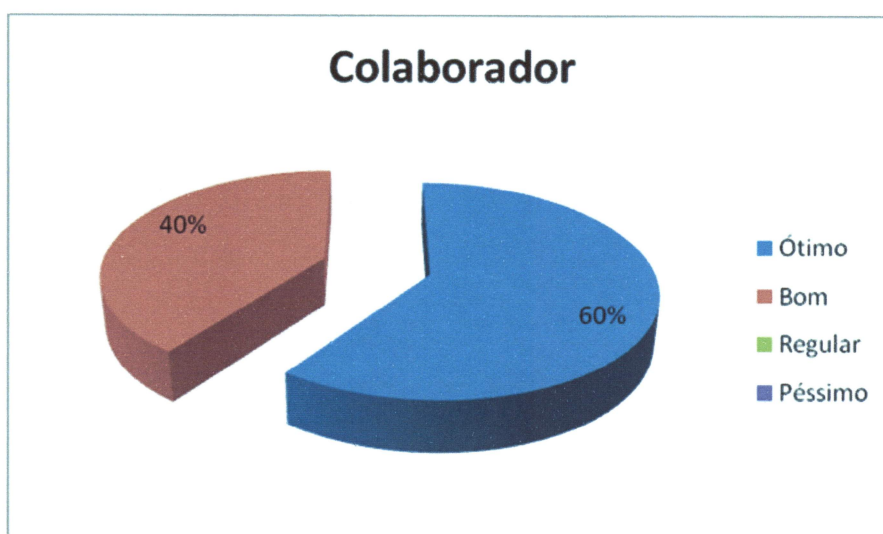


Gráfico 23 Avaliação do treinamento na ótica do colaborador

Fonte: Dados da pesquisa, 2009.

A avaliação é a meio que possibilita compreender se foi viável a aplicação do treinamento, se os objetivos foram alcançados, se há alguma mudança a fazer ou mesmo se vale a pena esse processo ser contínuo, através do desenvolvimento das pessoas. Em sua opinião, quanto à qualidade do treinamento oferecido pela empresa, tendo em vista a dinamização do treinamento, assim, 60% avaliam o treinamento em um nível ótimo e 40% avaliam como bom o treinamento oferecido pela empresa, acreditando que esse pode ser melhor aplicado.

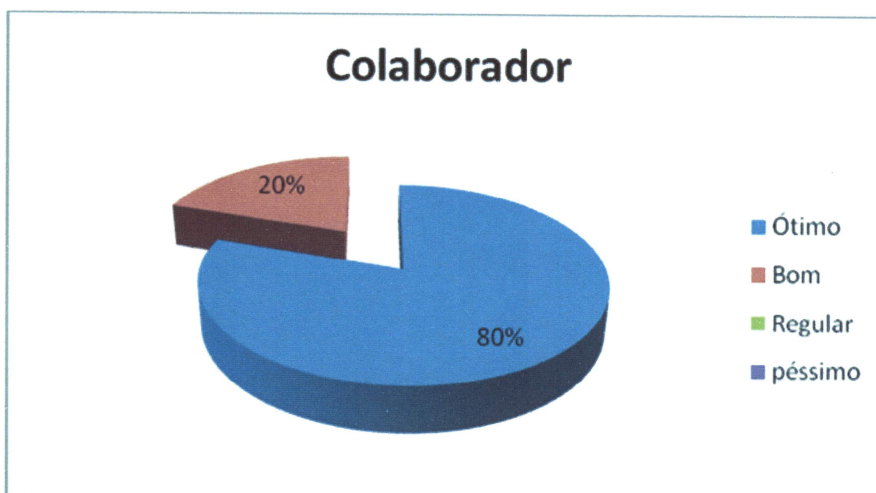


Gráfico 24 Auto-avaliação quanto ao aproveitamento no treinamento

Fonte: Dados da pesquisa, 2009.

O treinamento, quando é bem-sucedido, causa alguns efeitos nos treinados, pois, quando o aproveitamento é realmente alcançado, resulta em uma mudança no comportamento do profissional, fazendo que o mesmo adote uma nova postura em relação as funções a serem desempenhadas e, em sua relação com a organização. Uma questão interessante foi aplicada a cada colaborador que se auto avaliou quanto ao aproveitamento e interesse pelo treinamento oferecido pela empresa; as respostas conduziram ao seguinte resultado: 80% dos colaboradores responderam que encontram muito interessados pelos treinamentos oferecidos alcançando ao nível de auto-avaliação ótimo e 20% acreditam que possuem um nível bom de interesse e aproveitamento, acreditando que podem dedicar-se mais aos treinamentos. Esse resultado apresenta que, os investimentos feitos anteriormente poderão tornar-se frutos positivos, tanto para a vida pessoal quanto profissional de cada colaborador.

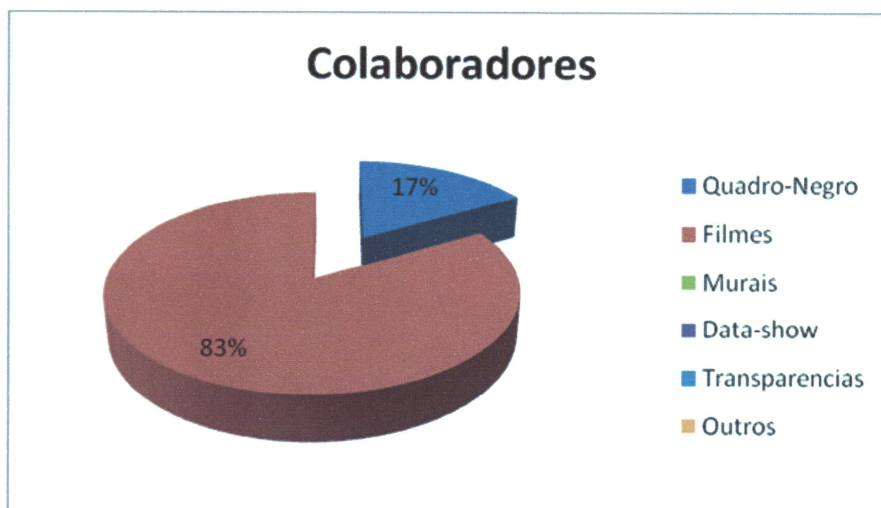


Gráfico 25 Recursos audiovisuais

Fonte: Dados da pesquisa, 2009.

Considerando a importância dos recursos áudio-visuais, para maior compreensão das informações, foram citados vários recursos, dentre eles 83% dos colaboradores afirmam que utilizam o quadro negro e 17% afirmam que utilizam filmes. As outras opções não foram citadas.

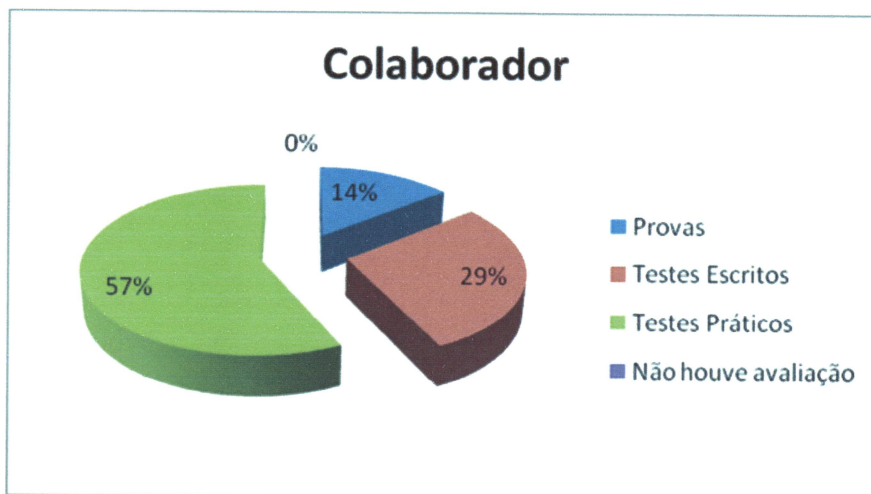


Gráfico 26 Método de avaliação

Fonte: Dados da pesquisa, 2009.

O treinamento é um processo educacional que consiste em provocar mudanças quanto ao comportamento e desempenho das funções destinadas a cada colaborador. Assim, como o planejamento e execução são importantes para a organização, a avaliação é de igual importância, pois traz o resultado de todo investimento aplicado até aquele momento. Para obtê-lo é necessário utilizar métodos que tragam para o investidor informações reais, quanto a viabilidade deste treinamento, para saber quais são estes métodos, foi questionado aos colaboradores como eles são avaliados após a execução, portanto, houve os seguintes resultados: 57% afirmam ser avaliados por meio de testes práticos, 29% por testes escritos e 14% por meio de provas de verificação de aprendizado.

7.2 Gestores

A empresa C&A Representações e Marketing LTDA., é propriedade e gerenciada por Amélia do Rosário Toledo Teles e Hernandes da Cunha Teles. Ambos acreditam que o treinamento e o desenvolvimento é uma ferramenta da administração favorável para adquirir conhecimentos pertinentes ao exercício da função.

Esses afirmam que o treinamento é executado primeiramente após o processo de recrutamento e seleção do pessoal, mas, atualmente o treinamento é realizado de forma simplificada, que as informações pertinentes à função a ser ocupada são repassadas por colaboradores contratados anteriormente pela empresa, e o desenvolvimento desses colaboradores é promovido bimestralmente ou conforme a necessidade detectada pelos gestores através de observação, reuniões ou queda no volume de vendas.

Ambos avaliam o nível de formação dos profissionais contratados e perceberam que é muito fraco, argumentando que, quando é proposto um treinamento, os colaboradores apresentam um *feedback* insatisfatório para os gestores, com a falta comprometimento e não reconhecem o treinamento como um investimento em si, mas apenas cumprem uma obrigação imposta pelos gestores.

8 RESULTADOS ESPERADOS

Após a análise das respostas obtidas pelos gestores e colaboradores da empresa C.&A. Veículos na cidade de Itapaci - GO, é necessário confrontar as respostas obtidas a partir dos questionários e foi constatado uma certa divergência entre as respostas.

De um lado estão os colaboradores, afirmam que estão abertos a qualquer tipo de treinamento, que desejam desenvolver suas competências, avaliando-se no nível ótimo de aproveitamento, acreditando que o treinamento é importante e contribui para seu crescimento pessoal e organizacional, que os treinamentos são dinâmicos e interativos, considerando que o *feedback* tem igual importância para os mesmos, favorecendo como um parâmetro para auto-avaliação.

No outro lado, paralelamente, estão os gestores, afirmando que não são medidos os esforços para trazerem novos treinamentos, com o objetivo de desenvolver cada colaborador, explorando todas as suas competências. Mas, esses sentem a falta de um comprometimento por parte dos colaboradores, que na concepção dos gestores, não se dedicam suficientemente ao treinamento, deixando a desejar alguns quesitos durante a avaliação deste processo. A empresa procura oferecer aos seus colaboradores treinamentos ministrados por profissionais competentes que buscam dinamizar o máximo possível os treinamentos.

Um ponto positivo encontrado é que, ambos concordam sobre a importância do treinamento e os inúmeros benefícios que esse pode trazer para sua vida pessoal e profissional. Outro ponto citado é sobre a dinamização dos treinamentos, que outra vez concordam que há o esforço por parte dos gestores em dinamizar os treinamentos.

9 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Após o processo de recrutamento e seleção, é necessário capacitar os profissionais para melhor desempenhar as funções destinadas. Assim, como todo processo é necessário um planejamento em que são traçados os objetivos a serem alcançados, executá-lo utilizando todas as metodologias cabíveis para o sucesso deste processo, e por fim, uma avaliação que trará ao mentor deste processo todos os resultados obtidos, sejam eles positivos ou negativos, a partir daí, definir se é viável continuar este processo ou fazer alterações necessárias para continuar a executá-lo. O mesmo ocorre com o Treinamento e Desenvolvimento, com uma ressalva, este processo deverá ser contínuo, com avaliações permanentes para corrigir possíveis erros para alcançar o nível ótimo deste processo.

Para trabalhar com pessoas, o gestor deve possuir características de um líder, pois este deverá instigar os colaboradores a realizar as atividades propostas e ter a flexibilidade para entender as particularidades de cada indivíduo. Por isso, foi verificado nesta empresa alguns aspectos negativos:

- ✓ O recurso humano desta empresa encontra-se desmotivado;
- ✓ Os conhecimentos adquiridos com os treinamentos não são aproveitados conforme as funções desempenhadas;
- ✓ O clima organizacional não é favorável;
- ✓ Não há um entendimento entre o colaborador e gestor, quanto ao aproveitamento dos treinamentos;
- ✓ Não há um parâmetro de avaliação, quanto à avaliação do treinamento oferecido, nem quanto ao aproveitamento dos colaboradores ao final deste.

10 SUGESTÕES

Com estes resultados serão sugeridos as seguintes propostas:

- ✓ Estreitar as relações gestor e colaborador, respeitando a vida particular de cada colaborador, para haver um conhecimento mais profundo, para assim, entender os fatores motivacionais de cada um e entendê-los, para transformar isso em uma ferramenta útil para a organização.
- ✓ Aplicar treinamentos coerentes às funções executadas.
- ✓ Proporcionar um clima organizacional favorável, utilizando-se da ética, para respeitar cada indivíduo.
- ✓ Para que haja um entendimento, quanto ao aproveitamento do treinamento aplicado, é necessário que o colaborador forneça ao gestor um retorno para o investimento do treinamento, apresentando os pontos positivos, negativos e sugestões para treinamentos futuros.
- ✓ É necessário estabelecer uma política de treinamento, em que os colaboradores sintam-se motivados a participar do treinamento, saindo da posição de simples expectador, para uma posição altamente ativa em suas funções. Para que os objetivos propostos anteriormente sejam atingidos, com as metodologias adequadas e a obtenção de uma avaliação contínua do treinamento e desenvolvimento conforme a realidade da organização.
- ✓ Apresentar ao colaborador os benefícios que o treinamento proposto trará para empresa e para o colaborador para alcançar a eficácia do treinamento.

Frente a este contexto apresentado, a partir da pesquisa realizada sobre - Treinamento e Desenvolvimento: o caso da revendedora automobilística C&A Veículos em Itapaci – GO - compreende que o planejamento exerce um fundamental papel na realidade da empresa, pois neste momento será feita toda a programação do treinamento em que serão propostos objetivos e metas, obedecendo aos métodos, prazos, custos de investimentos e contratar um profissional altamente capacitado para fornecer um treinamento adequado aos colaboradores.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AFFONSO, Carlos Rolim. O papel do treinamento na empresa. In: BOOG, Gustavo G. **Manual de treinamento e desenvolvimento - ABDT**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1980.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Avaliação de desempenho humano na empresa**. São Paulo: Atlas, 1988.

BOOG, Gustavo G. (Coord.). **Manual de treinamento e desenvolvimento - ABDT - Associação Brasileira de Treinamento e Desenvolvimento**. São Paulo: McGraw Hill do Brasil, 1980

CARVALHO, Antonio Vieira de; NASCIMENTO, Luiz Paulo do. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Pioneira, 1993.

CERVO, A L.; BERVIAN, P.A. **Metodologia científica**. 4. ed. São Paulo: Makron Books, 1996.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos na empresa: pessoas, organizações e sistemas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1994.

_____. **Introdução à teoria geral da administração**. 6ª ed. São Paulo: Campus, 2000.

_____. **Recursos humanos: o capital humano das organizações**. 8ª ed – 4ª reimp. São Paulo: Atlas, 2008a.

_____. **Gestão de Pessoas**. 3ª ed. São Paulo: Campus, 2008b.

FRANÇA, Ana Cristina Limongi. **Práticas de recursos humanos: conceitos, ferramentas e procedimentos**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1991.

_____. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1995.

_____. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 1996.

_____. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5ª ed. São Paulo, Atlas, 1999.

GIRALDES, Antonio. Levantamento de necessidades de treinamento. In: BOOG, Gustavo G. **Manual de treinamento e desenvolvimento - ABDT**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1980.

LACOMBE, Francisco J.M.; HEILBORN, Gilberto Luiz J. **Administração: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2003.

LANG, João. Gerencia por objetivos. In: BOOG, Gustavo G. **Manual de treinamento e desenvolvimento - ABDT**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1980.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos da metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

MEGGINSON, Leon C.; MOSLEY, Donald C.; PIETRY JR, Paul H. **Administração: conceitos e aplicações**. 4. ed. São Paulo: Harbra, 1998.

PONTUAL, Marcos. Evolução do treinamento empresarial. In: BOOG, Gustavo G. **Manual de treinamento e desenvolvimento - ABDT**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1980.

RICHARDSON, Roberto Jerry. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

ROBBINS, Stephen; COULTER, Mary. **Administração**. 5. ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1998.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em Administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

TOLEDO, Flávio do Rego Freitas de. Políticas de treinamento e sua implantação. In: BOOG, Gustavo G. **Manual de treinamento e desenvolvimento - ABDT**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1980.

_____. **Administração de pessoal: desenvolvimento de recursos humanos.** 8ª ed. São Paulo: Atlas, 1992.

WERTHER JR., William B.; DAVIS, Keith. **Administração de pessoal e recursos humanos.** São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1983.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos.** 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

Revisado por

Célia Romano do Amaral Mariano

Biblioteconomista CRB/1- 1528

APÊNDICE

APÊNDICE A

Questionário destinado aos colaboradores da empresa

1. Sexo:

- Masculino Feminino

2. Estado Civil:

- Solteiro(a) Casado (a) Viúvo
 Divorciado/desquitado Outros

3. Local do exercício da função:

- Escritório Campo Escritório/Campo

4. Formação Profissional

- Ensino Fundamental Incompleto Ensino Fundamental Completo
 Ensino Médio Incompleto Ensino Médio Completo
 Ensino Superior Incompleto Ensino Superior Completo
 Outros. _____

5. Ao ser admitido pela empresa lhe foi oferecido treinamento para o exercício da função designada?

- Sim Não

6. Considerando a questão anterior, como ocorreu o processo de treinamento?

- As atividades a serem desenvolvidas na empresa foram repassadas por um profissional contratado especificamente para fornecer as informações pertinentes com o cargo a ser ocupado.
 O aprendizado ocorreu de forma simplificada, pois as informações sobre a função a ser desenvolvida foram-me repassadas por um colega de trabalho.
 Não houve treinamento.
 Outro. _____

7. A empresa propicia formação continuada para seus colaboradores?

- Sim Não Às vezes

8. Se a questão anterior for positiva, como você avalia seu interesse e participação nos treinamentos desenvolvidos pela empresa:

Não considero importante, pois o que devo aprender a respeito da função desempenhada já foi feito no ato da admissão.

Não concordo com a execução dos treinamentos, pois os mesmos não são coerentes e não atendem minhas necessidades de aprendizado conforme a função que exerço.

Considero muito importante, pois o treinamento proporciona um desenvolvimento dentro da organização, favorecendo o crescimento pessoal e profissional da pessoa.

Outro. _____

9. Os investimentos em treinamentos são feitos pela(o):

Empresa Colaborador Empresa/Colaborador

10. Como você avalia o treinamento oferecido pela empresa?

Ótimo Bom Regular Péssimo.

11. Como você avalia seu aproveitamento?

Ótimo Bom

Regular Péssimo. Por que? _____

12. Quais os recursos audiovisuais utilizados para apoio?

Quadro-Negro Filmes

Murais Data-Show

Transparências Outros. _____

13. Como é realizada a avaliação dos treinamentos aplicados?

Provas Testes Escritos

Testes Práticos Não houve avaliação

Outro. _____

APÊNDICE B

Questionário direcionado ao gestor da organização

1. Sexo:

- Masculino Feminino

2. Estado Civil:

- Solteiro(a) Casado (a) Viúvo
 Divorciado/desquitado Outros

3. Grau de Escolaridade:

- Ensino Fundamental Incompleto Ensino Fundamental Completo
 Ensino Médio Incompleto Ensino Médio Completo
 Ensino Superior Incompleto Ensino Superior Completo
 Outros. _____

4. Quais os métodos utilizados para detectar as necessidades de treinamento na organização?

- Observação Entrevista
 Questionários Reuniões ou Discussões em grupo
 De forma aleatória Outro. _____

5. Como você avalia o nível de formação de seus colaboradores:

- Ótimo Bom Regular Péssimo.

6. Os treinamentos são realizados durante o expediente dos funcionários?

- Sim Não

7. Qual o *feed back* que o treinamento oferece para a empresa?

- Satisfatório. Por que? _____

 Insatisfatório. Por que? _____

8. Com que frequência são realizados os treinamentos:

- Anualmente
- Semestralmente
- Bimestralmente
- Conforme a necessidade

9. Após o processo de recrutamento e seleção, como é realizado o processo de treinamento do pessoal contratado?

- As atividades a serem desenvolvidas na empresa são repassadas por um profissional contratado especificamente para fornecer as informações pertinentes com o cargo a ser ocupado.
- O aprendizado ocorreu de forma simplificada, pois as informações sobre a função a ser desenvolvida foram repassadas por outro colaborador admitido anteriormente pela empresa e possui conhecimento adequado sobre a função requerida.
- Não há treinamento.
- Outro. _____

ANEXOS

ANEXO A
CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

Nome da Entidade: C. & A. Marketing e Representações.

Forma Jurídica da Organização: Ltda.

Data da Constituição:2001

CNPJ: 04.583.129/0001-20

Nome Fantasia: C &A Veículos.

Proprietária: Amélia do Rosário Toledo Teles

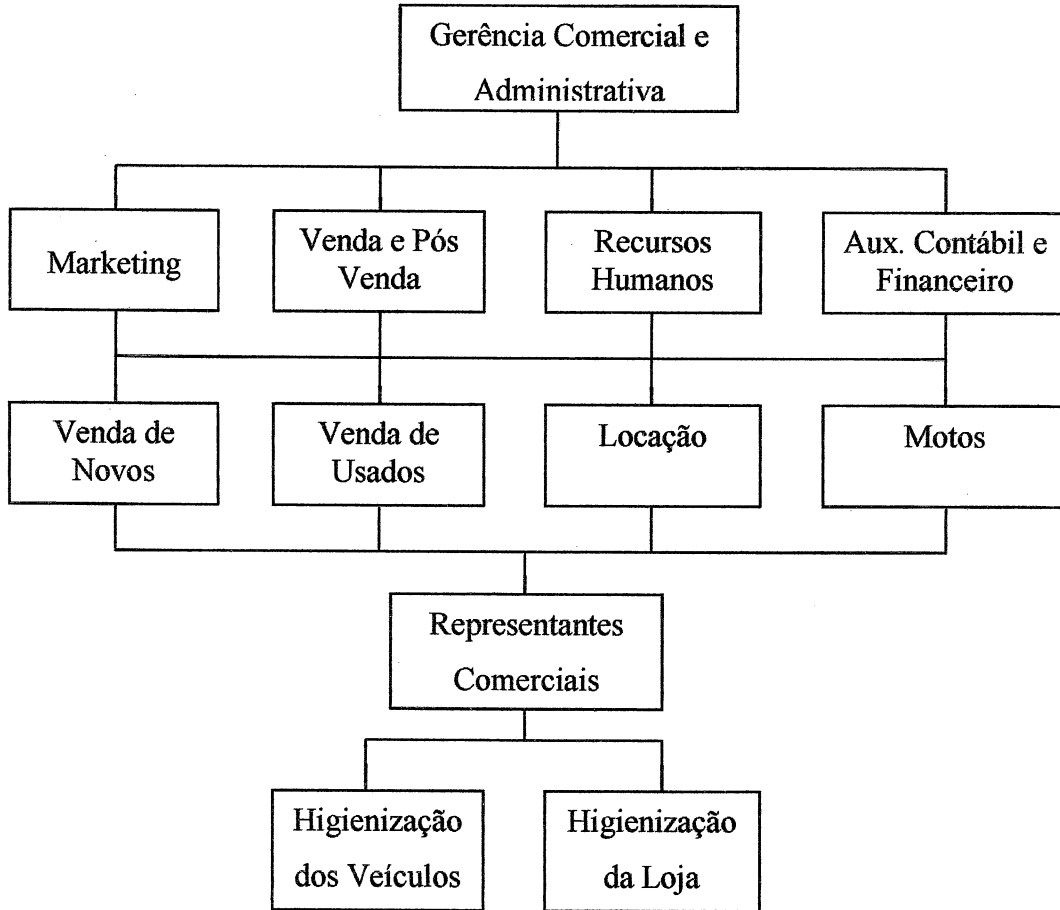
Endereço: Av Floresta nº103, Centro – Itapaci – GO

Telefone: (62)3361-2422

Nome e Cargo da Chefia Direta: Amélia do Rosário Toledo Teles – Gerente Comercial

Área de Atuação: Compra e venda sob consignação de carros e motos novos e usados.

ANEXO B
ORGANOGRAMA



Observação: Este era o organograma da C & A Veículos quando foi iniciado o estudo para a confecção deste trabalho. (Março, 2009)

ANEXO C
ORGANOGRAMA ATUAL

