

FACULDADE DE CIÊNCIAS E EDUCAÇÃO DE RUBIATABA  
ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS

**BRUNO DE FARIA BAQUIÃO**

**A IMPORTÂNCIA DO TREINAMENTO DE RH: UM DIAGNÓSTICO  
NA COOPER-RUBI DE RUBIATABA**

RUBIATABA/GO  
2009

BRUNO DE FARIA BAQUIÃO

**A IMPORTÂNCIA DO TREINAMENTO DE RH: UM DIAGNÓSTICO  
NA COOPER-RUBI DE RUBIATABA**

Monografia apresentada a Faculdade de Ciências e Educação de Rubiataba como parte dos requisitos para obtenção do título de Bacharel em Administração, com habilitação em Administração de Empresas, sob a orientação da professora Dayse Mysmar Tavares Rodrigues.

30036  
saari

Tombo n°	160024
Classif.	
Ex.	01
Origem:	d
Data:	13/03/2010



RUBIATABA-GO.  
2009

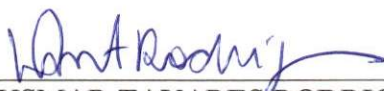
# FOLHA DE AVALIAÇÃO

BRUNO DE FARIA BAQUIÃO


## A IMPORTÂNCIA DO TREINAMENTO DE RH: UM DIAGNÓSTICO NA COOPER-RUBI DE RUBIATABA

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


Orientadora

  
Prof<sup>ª</sup>. MSc. DAYSE MYSMAR TAVARES RODRIGUES  
Mestra em Gestão de Agronegócio

2º Examinador

  
Prof<sup>º</sup>. FRANCINALDO SOARES DE PAULA  
Especialista em Educação e Gestão Empresarial

3º Examinador

  
Prof<sup>º</sup>. WILSON LUIZ DA SILVA  
Especialista em Docência Universitária

RUBIATABA-GO.  
2009.

## DEDICATÓRIA

*Dedico à Deus.*

*Dedico também a minha família pelo apoio nesta jornada.*

## AGRADECIMENTOS

*Agradeço à Deus.*

*Agradeço em especial a minha mãe pelo apoio nas horas de grandes dificuldades.*

*Agradeço também a minha orientadora e professora Dayse pela sua orientação e crítica na construção deste trabalho.*

## RESUMO

O presente estudo analisou sobre a importância do levantamento da necessidade de treinamento e desenvolvimento, através de um diagnóstico na Cooper-Rubi de Rubiataba. O objetivo deste é demonstrar como alcançar um bom rendimento no trabalho a fim de satisfazer as necessidades da organização. Pois é necessário e fundamental que haja um programa de capacitação para realizar este objetivo tanto interno quanto externo. Podemos dizer também que a chave para o sucesso da organização está no seu grupo de recursos humanos. E dentro dos recursos humanos temos uma ferramenta importantíssima existente que é o treinamento, o qual se tornou necessário e indispensável para o sucesso organizacional. A opção por um estudo de caso proporcionou uma abordagem de profundidade na discussão, sendo com técnicas de coleta de dados que contribuíram para obter informações importantes para a melhoria na organização. Como resultados pode-se afirmar que a utilização de treinamento dentro e fora do trabalho acarreta custos, mas também conhecimento para que os seus colaboradores se desenvolvam e tome decisões com maior segurança.

**Palavras-chave:** Treinamento, Desenvolvimento, Colaboradores.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Hierarquia das necessidades humanas segundo Maslow.....	22
Figura 2: Hierarquia das necessidades humanas segundo Maslow.....	23
Figura 03: O treinamento como um sistema.....	28
Figura 04: Estratégias da empresa. ....	47
Figura 05: Cronograma de estratégias da empresa. ....	48
Figura 06: Organograma da Cooper-Rubi. ....	53
Figura 07: Sistema de Recrutamento e Seleção de Candidatos.....	54
Figura 08: Postura Estratégica Externa.....	57
Figura 09: Postura Estratégica Interna.....	58
Figura 10: Ponto fraco/Ponte forte da empresa. ....	58

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 01 Nível de escolaridade.....	37
Gráfico 02: Tempo de serviço. ....	38
Gráfico 03: Cargo que ocupa. ....	38
Gráfico 04: Satisfação com cargo. ....	39
Gráfico 05: Importância da atividade de treinamento e desenvolvimento.....	39
Gráfico 06: Recebeu algum tipo de treinamento.....	40
Gráfico 07: Último treinamento. ....	40
Gráfico 08: Treinamentos são suficientes. ....	41
Gráfico 09: Posterior ao treinamento. ....	41
Gráfico 10: Realiza algum treinamento. ....	42
Gráfico 11: Treinamento ajuda no desenvolvimento. ....	43
Gráfico 12: Deixaria de trabalhar na sua empresa. ....	43



## SUMÁRIO

RESUMO

LISTA DE FIGURA

LISTA DE GRÁFICOS

1.	INTRODUÇÃO.....	10
2.	PROBLEMÁTICA.....	11
3.	OBJETIVOS.....	12
3.1.	Geral .....	12
3.2.	Específicos .....	12
4.	JUSTIFICATIVA.....	13
5.	REFERENCIAL TEÓRICO.....	15
5.1.	MOTIVAÇÃO.....	15
5.1.1.	Conceito.....	15
5.2.	IDENTIFICAÇÃO DO FATOR MOTIVACIONAL.....	16
5.3.	A IMPORTÂNCIA DE SE MOTIVAR.....	16
5.4.	DISCUSSÃO E CONFLITOS.....	18
5.5.	O PAPEL DO LÍDER.....	19
5.6.	TÉCNICAS DE MOTIVAÇÃO .....	20
5.7.	HIERARQUIA DAS NECESSIDADES DE MASLOW.....	21
5.8.	GESTÃO DO DESEMPENHO.....	24
5.8.1.	Avaliação do Desempenho.....	24
5.8.2.	Objetivos da Avaliação do Desempenho.....	25
5.9.	TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS.....	26
5.10.	TREINAMENTO COMO META.....	27
5.11.	TÉCNICAS DE TREINAMENTOS.....	28
5.12.	COMO O TREINAMENTO BENEFICIA A ORGANIZAÇÃO.....	30
5.13.	O PAPEL DO DESENVOLVIMENTO.....	31
5.14.	PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	32
6.	METODOLOGIA.....	34
6.1.	REVISÃO BIBLIOGRÁFICA.....	34
6.2.	TIPO DE PESQUISA.....	34
6.3.	COLETA DE DADOS.....	34
6.3.1.	Entrevista.....	35

6.3.2.	Questionário.....	35
6.4.	ANÁLISE DE DADOS.....	35
	7. RESULTADOS E DISCUSSÕES.....	37
	8. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	45
	9. SUGESTÕES.....	47
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	48
	APÊNDICE A: Caracterização da Empresa	
	APÊNDICE B: Questionário Aplicado com os Colaboradores da Área Administrativa da Cooper-Rubi	
	APÊNDICE C: Dados do Aluno	
	ANEXOS	

## 1 INTRODUÇÃO

No intuito de acompanhar as mudanças do mundo atual, cabe aos administradores estarem preparados para que suas empresas evoluam. Neste sentido, o treinamento tem o potencial de aumentar a capacidade humana e trazer melhorias, sobretudo em relação ao contexto de trabalho, com consequências positivas nos níveis de produtividade dos funcionários.

A empresa, ao disponibilizar condições adequadas aos seus colaboradores, obterá um bom resultado, pois os mesmos são responsáveis pelo serviço oferecido. E para isso, os funcionários precisam sentir-se bem, seguros e importantes para a organização, assim estarão motivados e atuarão com responsabilidade na execução de suas atividades.

Nesse sentido, esta pesquisa procurou explorar a importância do treinamento e desenvolvimento em uma empresa de Rubiataba, a Cooper-Rubi. Objetivando descobrir o nível deste para o comprometimento profissional dos funcionários em face do sucesso organizacional. Contudo sem a pretensão de esgotar os estudos sobre o assunto.

Inicialmente, o pesquisador apresentou a problemática: A Avaliação do nível de treinamento dos colaboradores do quadro administrativo devido a importância do mesmo dentro da organização. Focando seus objetivos na análise e identificação profunda sobre a importância dos mesmos na organização e contexto de seus funcionários e também justificando a necessidade de qualificar as pessoas para se adaptarem aos seus cargos de forma eficiente.

Logo a seguir apresentou-se o referencial teórico, constituído por alguns autores consagrados tais como: Bergamini, Chiavenato, Carvalho, Nascimento, entre outros. Os quais abordam diversos conceitos de temas, como: Motivação; O Papel do Líder; Hierarquia das Necessidades de Maslow; Motivação e Desempenho; Treinamento e Desenvolvimento de Pessoas dentre outros estes são os mais importantes no contexto pesquisado.

## 2 PROBLEMÁTICA

Após análise do quadro de funcionários da Cooper - Rubi na área de administração, percebe-se que de certa forma existe ainda a falta de treinamento em área específica, acarretando uma série de problemas na organização. Se não tivermos o devido cuidado e controle do quadro de funcionários, este poderá ter um resultado negativo dentro da empresa.

Foi feita uma análise de suma importância para a administração da organização, para saber como está o nível de treinamento, e também a satisfação dos colaboradores, podendo assim então fazer os ajustes necessários.

E diante destes fatores surgiu a problemática: **Deve-se avaliar o nível de treinamento dos colaboradores do quadro administrativo visto tal importância do mesmo dentro da organização?**

## **3 OBJETIVOS**

### **3.1 Geral**

- Diagnosticar qual a importância de treinamento dos Recursos Humanos na área administrativa que é desenvolvido pela Cooper - Rubi.

### **3.2. Específicos**

- Diagnosticar o perfil dos treinados por categoria profissional;
- Diagnosticar os tipos de padrões de treinamento existente na organização;
- Diagnosticar os resultados do treinamento dentro da organização na área administrativa.
- Sugerir se necessário algumas sugestões para a organização.

## 4 JUSTIFICATIVA

As organizações são formadas por pessoas. Partindo desta constatação, o relacionamento organização versus colaborador tende a ser um dos fatores primordiais para o sucesso da mesma. Possuir colaboradores devidamente treinados e capacitados é de suma importância para as organizações, o que proporciona para elas uma qualidade de trabalho mais digna e com um bom índice de rendimento no dia-a-dia.

Aplicar treinamento em uma organização permite ao funcionário fazer uma auto-avaliação de suas habilidades potenciais, descobrindo qualidades e valores que podem ser desenvolvidos e enriquecidos. É importante a pessoa acreditar na capacidade de aprimorar ainda mais o seu desempenho, através das mudanças de atitudes e do desenvolvimento de habilidades. Um pressuposto básico para o levantamento das necessidades é o de que a organização não pode ser vista sob enfoque estático.

Para desenvolver suas atividades, as empresas precisam de pessoas (chamadas muitas vezes de “Recursos Humanos”) que são muito importantes para que elas possam atingir seus objetivos. De nada adianta a empresa dispor de ótimos recursos materiais (máquinas, equipamentos, dinheiro, etc.) e de excelentes recursos técnico-administrativos (formulários, documentos, etc.), se não possuir recursos humanos capacitados e motivados para utilizá-los.

Sabe-se que o treinamento é muito importante dentro de qualquer organização. Atualmente o mercado globalizado tem levado as empresas em busca de um diagnóstico dentro da organização de seus funcionários em seu núcleo de trabalho. Este fator, ou seja, o treinamento, que desencadeia num crescimento constante leva o empresariado a se preocupar com os seus recursos humanos, pois a ausência de um bom treinamento dos recursos humanos pode levar a organização à falência.

Os programas técnicos preocupam-se com o estudo do cargo, a escolha do trabalhador certo para o cargo certo, o treinamento, a avaliação do desempenho e a combinação de mecanismos de premiação e punição para controlar o comportamento dos trabalhadores.

Na empresa que está sendo efetuada a pesquisa pode-se observar que os seus recursos humanos ainda precisam receber treinamento específico dentro de cada função, pois são muitos departamentos e muitas das vezes eles tem que fazer rodízio devido a falta de mão-de-obra qualificada.

Pode-se dizer que infelizmente algumas empresas ainda investem muito pouco em seus recursos humanos. Pois muitas das vezes, dentro do quadro administrativo existe a falta

de segurança de manter as pessoas vinculadas às organizações ou tem a visão de que enquanto certos empregados são muito importantes para a empresa, outros são apenas custos; e isto leva os administradores a refletirem se vale a pena investir ou não em treinamentos de seus recursos humanos.

O presente trabalho trata-se de uma análise minuciosa da perspectiva quanto ao treinamento do quadro de funcionários da Cooper-Rubi, onde os mesmos foram entrevistados. Essa análise foi de suma importância para a organização, pois, assim pode-se observar melhor como está o nível de satisfação de seus funcionários, podendo então fazer alguns ajustes para que possam obter um resultado final satisfatório. O estudo foi efetuado na Cooper-Rubi, junto aos colaboradores da área administrativa com intuito de descobrir ao nível de treinamento que os mesmos recebem ao começar a trabalhar na organização.

Com base nas premissas descritas acima o objetivo principal é identificar qual o nível de treinamento dos Recursos Humanos na área administrativa que está sendo desenvolvido pela Cooper-Rubi.

## 5 REFERENCIAL TEÓRICO

### 5.1 MOTIVAÇÃO

#### 5.1.1 Conceito

O fator motivação é importante para qualquer organização e seus colaboradores. Entretanto o baixo nível de motivação torna-se um problema para ambos. Com a falta de motivação, as pessoas não executam suas tarefas com eficiência e não se empenham o suficiente na conquista dos objetivos.

Para Megginson (1998, p. 346) “a motivação é o processo de induzir uma pessoa ou um grupo, cada qual com necessidades e personalidades distintas, a atingir os objetivos da organização, enquanto tenta também atingir os objetivos pessoais”.

Sabe-se que a motivação é algo existente em cada pessoa envolvendo bem-estar, realização, reconhecimento profissional, auto-estima. Colaboradores motivados produzem mais e melhor. E para garantir a excelência organizacional é necessário que haja sintonia entre organização e colaboradores a fim de que ambos caminhem em uma mesma direção.

A motivação tem sido alvo de grandes experimentos e estudos por vários autores clássicos, que buscam modelos que expliquem mais adequadamente o comportamento das pessoas. A compreensão da motivação e o seu aproveitamento estratégico tem levado organizações ao sucesso. Por esta razão, não são poucos os que procuram entender o que é a motivação e principalmente o que motiva as pessoas, o que faz com que algumas pessoas simplesmente “vistam a camisa” da empresa, enquanto outros são tão indiferentes em relação à empresa em que trabalham.

Segundo a psicóloga Davidoff (1983, p. 385), “Motivo, ou motivação, refere-se a um estado interno que resulta de uma necessidade e que ativa ou desperta comportamento usualmente dirigido ao cumprimento da necessidade ativante”. Para ela, há termos que compõe a motivação como: necessidade, impulso, instinto, etc., usados de maneira específica que podem explicar o comportamento humano. Assim, os indivíduos são motivados pela grande diversidade de necessidades que os cercam levando ao desejo de suprir tais necessidades e conseqüentemente sentindo realizado. Um dos principais problemas no estudo do comportamento organizacional é saber por que as pessoas se comportam da maneira que o fazem em seu ambiente de trabalho.

De acordo com Chiavenato (2002, p. 171), “motivação pode ser conceituada como esforço e a tenacidade exercida pela pessoa para fazer algo ou alcançar algo”.



Motivação é um assunto complexo, por tratar de ser humano. Difícil compreender as vontades humanas e, difícil também, definir exatamente seu conceito, pois motivação humana é complexa, constante e infinita. Funcionários motivados são os procurados pelas empresas; mas são raras, as organizações que criam condições motivacionais para melhorar a qualidade de vida ou gerar interesse e satisfação no trabalho. As empresas muitas vezes não sabem como motivá-los, já que motivação não é coletiva, porque o que motiva uma pessoa pode não motivar outra. Pois ainda segundo o autor, a motivação é uma força impulsionadora do indivíduo para um objetivo.

A motivação pelo fato de fazer parte internamente de cada indivíduo esta sujeita a condições capazes de provocar mudanças originadas externamente de cada pessoa, ou pelas suas atividades realizadas na organização. (CHIAVENATO, 1994, p. 166)

## **5.2 IDENTIFICAÇÃO DO FATOR MOTIVACIONAL**

Diante das definições dos autores, pode-se dizer que a motivação é de grande valor ao ser humano, pois proporciona desenvolvimento, crescimento e realização através dos quais podemos compreender o comportamento dos indivíduos.

Segundo Chiavenato (1999, p. 88) “para compreender o comportamento das pessoas torna-se necessário conhecer sua motivação”.

De acordo com Chiavenato (1997), devido à importância da motivação deve-se haver um esforço da parte gerencial em prol desta especificamente intrínseca e extrínseca para que encontre maneiras capazes de fortalecer nível de satisfação dos indivíduos.

O comportamento do indivíduo na organização revela o seu nível motivacional. Quando o indivíduo está satisfeito com o seu trabalho, com o seu potencial, ele demonstra atitudes positivas. O contrário acontece quando ele não se identifica com a organização e nem com o seu trabalho. A figura abaixo demonstra o comportamento do indivíduo em relação à sua motivação. Os níveis morais do indivíduo são as formas de identificar.

## **5.3 A IMPORTÂNCIA DE SE MOTIVAR**

O ser humano precisa de motivação, sentir-se bem no ambiente de trabalho, ser reconhecido, valorizado, ter chance para crescimento profissional e pessoal, ter expectativa, saber que pode proporcionar força capaz de vencer todos os desafios. Isso gera a expectativa de sucesso tanto para o próprio indivíduo quanto para organização. Oferecer um bom

ambiente organizacional torna-se positivo e favorável ao seu desenvolvimento dispendo de maior comprometimento, disposição para execução das tarefas e fidelidade a organização. Segundo Bergamini,

A motivação cobre grande variedade de formas comportamentais. A diversidade de interesses percebida entre os indivíduos permite aceitar de forma razoavelmente clara, que as pessoas não fazem as mesmas coisas pelas mesmas razões (BERGAMINI, 1997, p. 26).

Aceitar, gostar e apreciar o que faz torna-se mais saudável ao ser humano, primordialmente encantar com o trabalho, não com números ou quantidades monetárias.

Muitas pessoas passam mais tempo no seu ambiente de trabalho tornando este seu segundo abrigo, do que com sua própria família. No entanto é de suma importância estar motivado para transformar, fazer com que a correria do dia-a-dia não cause reflexos negativos na vida pessoal e ou profissional.

A empresa que tem seu proprietário motivado supera limites; a empresa que tem seu proprietário e colaboradores motivados supera limites, aumenta níveis de produtividade e se torna imbatível.

Motivação é muito importante na vida humana, tanto é que algumas atitudes simples poderão fazer diferença, principalmente no ambiente empresarial, tais como: abrir caminhos para diálogo, valorizar as ideias possibilitando maior conhecimento, crescimento, reconhecimento, elogios por um trabalho bem executado, ações como estas poderão acarretar pontos fortes. O esforço, segundo Bergamini, deve ser observado para o sucesso da organização, pois segundo a autora:

Do esforço dos indivíduos, por um lado, e da reação das organizações, por outro, é que se poderá pensar em sobrevivência, tanto de um como de outro. O homem de recursos humanos se constitui, nessa circunstância, um importantíssimo elo entre as necessidades das pessoas e os objetivos almejados pela sua organização, cabe a ele em tal circunstância, prover recursos a um e a outro para que possam desenvolver um trabalho conjunto capaz de satisfazer a ambos. (BERGAMINI, 1987, p. 19-21)

Ainda, segundo o autor, a realização dos objetivos pessoais pode contribuir no alcance dos objetivos organizacionais, cederem oportunidades para os colaboradores alcançá-los é maneira adequada de se obter maior lealdade dos próprios, solidificando, assim, harmonia. Em uma sociedade de parâmetros competitivos, reconhece-se a realidade da existência de ligação dos objetivos organizacionais com os humanos onde, o conhecimento das necessidades dos indivíduos internos atua de maneira contributiva para sua satisfação e

alcance dos objetivos.

É possível notar que se torna uma problemática a dificuldade das empresas em conhecer e compreender os objetivos dos indivíduos, pois através desta deficiência fica difícil suprir os interesses de ambas as partes.

Do ponto de vista do indivíduo é possível contar que ele traz consigo, para dentro da organização, todo um conjunto de necessidades, objetivos, habilidades e energias pessoais que estão prontos para entrar em ação à medida que encontrem oportunidades para tanto. Se torna inviável trabalhar com pessoas realmente motivadas dentro de um clima de excessiva rigidez e controles tão freqüente. (BERGAMINI, 1987, p. 128,130)

Então, fica claro que para que uma organização funcione é necessário a motivação com a equipe em todos os seus segmentos. Para tal se faz necessário ter um bom líder que esteja disposto a ser o mediador entre a organização e os seus colaboradores diretos.

#### 5.4 DISCUSSÃO E CONFLITOS

Quando uma pessoa se interpõe no caminho da satisfação ou desejos da outra, surgem os choques, no sentido de uma das partes eliminar os obstáculos levantados pela outra. A luta então torna-se pessoal. A conceituação de conflito é, pois, uma contenda entre indivíduos ou grupos, em que cada qual dos contendores almeja uma solução que exclui a desejada pelo adversário, então esse acaba gerando uma discussão em forma de debate mais acelerado, com troca de palavras ásperas. (LAKATOS; MARCONI, 1999, p. 90)

Se não é possível viver sem discussões, ou seja, conflito, as pessoas e as organizações precisam saber administrá-los e resolvê-los, caso contrário, o espírito de equipe e de cooperação pode ser comprometido seriamente. Na visão tradicional, os conflitos eram percebidos com algo ruim, contraproducentes.

O conflito existe, e é inevitável, precisamos saber como administrá-lo, do contrário aquele espírito de equipe e cooperação, coletividade e companheirismo pode levar a sério comprometimento. Choques, enfrentamentos são bastante comuns quando as pessoas muito diferentes precisam atuar juntas num mesmo projeto e o papel do gestor é fazer com que estes inevitáveis conflitos possam resultar em ganho para a organização. Fica claro também que a organização deve saber lidar e aproveitar os conflitos funcionais, pois estes crescem menos do que aqueles que lidam com diferenças de opinião.

## 5.5 O PAPEL DO LÍDER

O papel do líder também não é fácil, ele deve agir como facilitador para motivar. Tem que conhecer cada pessoa da sua equipe, e cada uma de maneira diferente, com seus motivos internos.

“Um bom líder adquire força e sucesso com empregados altamente motivados que se interessam tanto por seu bem-estar e sucesso como também da organização”. (GRIFFIN, 1996, p. 101)

Em organizações gerenciadas com respeito mútuo, as decisões são demoradas, porque são tomadas em conjunto pelas pessoas. Mas sua implementação é rápida. As pessoas confiam umas nas outras para a execução das tarefas designadas.

O líder deve incentivar aqueles mais inseguros e apoiar os mais arrojados. Deve propiciar condições para momentos criativos, possibilitar a participação e o desenvolvimento, acompanhar o desempenho, dar feedback e principalmente criar elementos motivacionais, capazes de gerar a automotivação. O que reforça um comportamento adequado é o resultado positivo. E, se motivação gera resultado, resultado gera motivação.

“Um bom líder ouve todas as idéias e separa as boas das más. Ouvir não significa transferir o processo de tomada de decisão para os empregados, mas interessar-se por suas idéias e respeitar suas opiniões” (GRIFFIN, 1996, p. 102).

Segundo Griffin (1996), como a comunicação em um ambiente empresarial é um fator importante esta não pode haver vácuo, saber ouvir, respeitar as opiniões, promover o desenvolvimento de idéias entre as pessoas contribui para que a organização desfrute de melhores meios para alcançar os fins almejados.

As pessoas que se sentem satisfeitas consigo mesmas são mais motivadas, produtivas e criativas. Envolvem-se mais na solução de problemas, aproveitando oportunidades e enfrentando desafios e possuem maior facilidade de trabalhar em equipe. “Os empregados são a chave de seu sucesso e os protetores de seu poder. Um executivo competente estimula seu pessoal e se preocupa com seu desenvolvimento próprio” (GRIFFIN, 1996, p. 109).

A integração entre organização e colaboradores torna-se eficaz, saudável, satisfatória, perante as mudanças que tendem a elevar-se provocando resultados drásticos àqueles que não estão preparadas. Como os colaboradores representam o público interno, torna-se viável garantir a fidelidade destes, até porque os próprios podem vir a influenciar o público externo. As pessoas não devem ser consideradas como recursos pela organização e sim como parceiros, reconhecidas não somente pela força e capacidade braçal, mas também pela

capacidade mental, que possuem características próprias às quais devem ser respeitadas. Pobre das organizações que se compõem por colaboradores que insistem simplesmente por salários, porque estes adotam a mera conclusão que a própria organização não pode proporcionar nada mais que isso, nenhuma outra satisfação ou conforto capaz de ajudá-lo.

Os incentivos satisfazem as necessidades, desejo do ser humano, proporcionando resultados que deverão ser analisados de forma, a saber, que estes dotados só materialmente, causam efeitos positivos, mas que deixarão de existir à medida que forem realizados. Assim que os incentivos forem opostos a este, tratando de satisfazer a parte psicológica, o efeito será mais elevado e duradouro. Certamente a melhor opção é trabalhar medidas corretivas de modo a satisfazer as pessoas em ambas as partes.

A insatisfação e a desmotivação podem levar um funcionário a provocar danos, desviando-o do paralelo de seu objetivo e da organização. Com o passar do tempo foram realizando estudos, e descobriram muitas técnicas de motivação.

Muitas vezes as exigências do trabalho excedem a capacidade de ajustamento dos empregados. Por outro lado, a capacitação, a competência e o comprometimento dos empregados para responderem efetivamente a essas exigências têm-se tornado a ferramenta vital de sobrevivência das empresas. Portanto, os gerentes precisam compreender a dinâmica de adaptação dos seus recursos humanos ao ambiente de trabalho, em constante mutação. E uma das mais importantes variáveis no processo de adaptação é o nível de motivação demonstrado pelos empregados para comprometer-se com objetivos e conseqüentemente adaptarem-se as mudanças operacionais e de atuação face ao trabalho. (LUCENA, 1991, p. 90).

Diante as responsabilidades do líder dentro da organização é necessário que ele esteja atento as necessidades para que a organização atinja suas metas e que também os seus colaboradores estejam motivados, sendo assim é necessário utilizar algumas que se fazem necessário para o desenvolvimento da organização.

## 5.6 TÉCNICAS DE MOTIVAÇÃO

Em uma equipe fortalecida, os esforços constituem meios para atingir os objetivos e vencer os desafios. Conforme Griffin (1996):

Para motivar seus empregados é preciso que você lhes passe pessoalmente mensagens inspiradoras e seja coerente ao fazer isso. E você deve usar qualquer outro recurso que ajude a desenvolver neles uma atitude positiva; alguns desses recursos são programas destinados a ajudá-los a melhorar sua educação, programas liberais de férias e folgas, bonificação em função de desempenho, festas e jantares que são apreciados por sua natureza socializante . (p. 105)

É importante manter em raciocínio que as expectativas e interesses de todos componentes de um ambiente organizacional independentemente do setor, deverão estar interligados correspondendo um ao outro desfrutando eficazmente de pleno progresso.

De acordo com Griffin (1996), prosseguir uma visão favorável e limpar a visão dos colaboradores em relação a seus superiores causa impacto positivo e possibilita maneiras mais fáceis para motivá-los. Um colaborador perante certas situações não apresenta maneiras corretas de ação. Talvez pela falta de conhecimento. Cabe a ele um acompanhamento de seus superiores para que possa ser orientado e alcançar o melhor conhecimento de qual é a forma mais adequada para aplicação da motivação.

Para conquistar maior lealdade é importante que necessidades dos indivíduos sejam atendidas, com isso também, eliminando conflitos, ameaças externas e internas.

Segundo Griffin (1996), deve-se fornecer benefícios aos funcionários, como também, no momento preciso, puni-los de forma justa. Isso ajuda a manter a motivação, justiça e a disciplina. O oposto de uma punição justa poderá ser prejudicial e não benéfico. Uma empresa que obtem o trabalho em equipe deve ser coerente ao precisar aplicar uma punição, porque é difícil detectar o autor do erro. Caso haja o conhecimento do responsável deverá puni-lo individualmente, caso contrário, o correto é analisar um método para se estabelecer à punição para o grupo.

Mediante as necessidades da motivação fica claro uma outra forma demonstrada de motivação que foi usada por Maslow, quando hierarquizou as necessidades.

## **5.7 HIERARQUIA DAS NECESSIDADES DE MASLOW**

Abraham H. Maslow (CHIAVENATO, 2002), psicólogo americano, por volta de 1954, apresentou uma teoria sobre motivação, segundo o qual as necessidades humanas são organizadas e dispostas em níveis hierárquicos de importância de influência. Essa hierarquia das necessidades foi visualizada em forma de pirâmide:

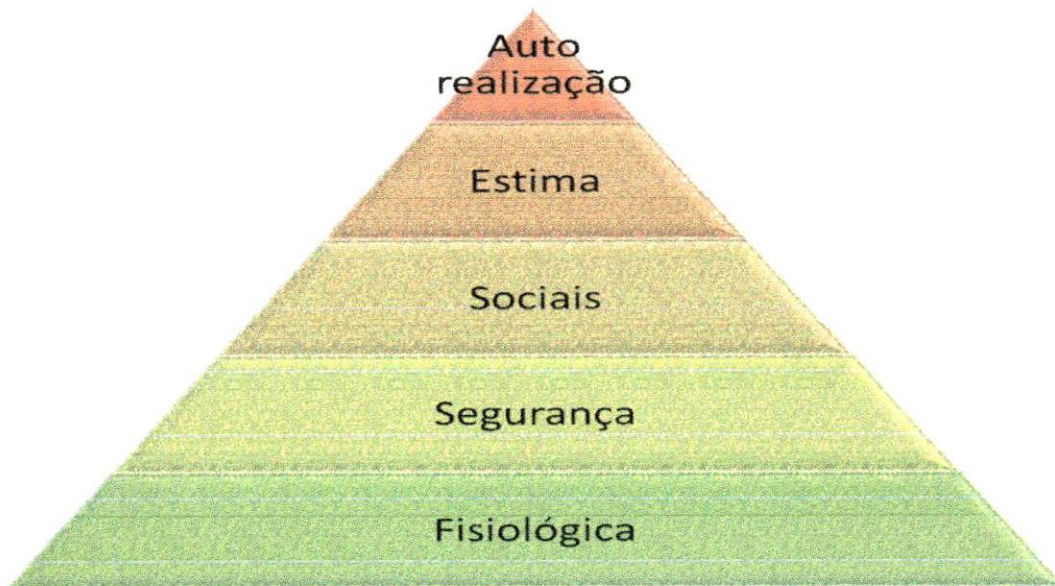


Figura 01: Hierarquia das necessidades humanas segundo Maslow.

Fonte: Chiavenato, 2002.

Sendo assim, de acordo com Maslow (apud Chiavenato, 2002), nesse caso, as necessidades básicas são aquelas que iniciam com a vida e com os desejos. Ele as chamava de fisiologias, e disse que:

- **Necessidades Fisiológicas** - Nível mais baixo de todas as necessidades, mas de vital importância para o homem, pois estão relacionadas à sobrevivência e preservação da espécie, exemplo: alimentação, abrigo, descanso, desejo sexual, etc.
- **Necessidade de Segurança** - Esta surge quando a necessidade fisiológica está satisfeita, levando o homem a proteger-se de qualquer perigo e privação. Ex.: estabilidade no emprego, casa própria, plano de saúde, etc.
- **Necessidade Social** - Surge quando as anteriores estiverem satisfeitas, está relacionada à vida social do indivíduo junto a outras pessoas, juntamente com a associação e participação. Ex.: necessidade de ser aceito, de participar, de ter amigos, convívio pessoal.
- **Necessidade de Estima** - Está relacionada à maneira de como o indivíduo se vê e se avalia, o prestígio é uma das formas que esta necessidade adquire. Ex.: status, poder, admiração, estima, consideração, respeito, sendo esta presente na minoria.
- **Necessidade de Auto-realização** - Surge quando o próprio indivíduo sente que conseguiu determinada realização por seus próprios esforços, é a necessidade mais elevada e se refere a realização do potencial máximo do indivíduo, dele se tornar sempre mais do que é. Ex.: auto-satisfação, crescimento, sucesso profissional. As



necessidades mais altas vão surgindo à medida que as mais baixas vão sendo satisfeitas, as transformações das necessidades ocorrem naturalmente, mas se o indivíduo não tiver vontade, motivação, ele pode nascer e morrer numa só necessidade.

A figura 2, abaixo, demonstra o que foi explicado:

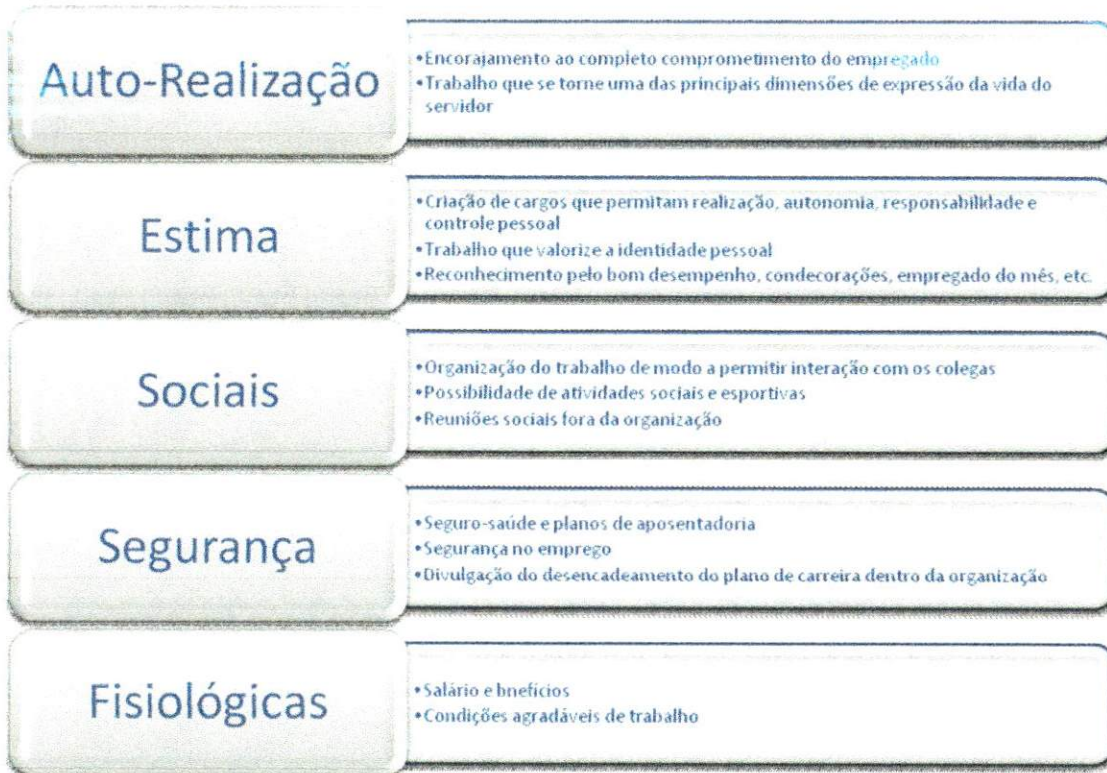


Figura 2: Hierarquia das necessidades humanas segundo Maslow.

Fonte: Morgan, 1996.

O mundo globalizado tem passado por inúmeras mudanças que se manifestam todos os dias e em proporções significativas. Neste sentido, as empresas precisam estar atentas às transformações. Mas isso, não é uma tarefa fácil. Para se manter atualizado no mercado, é preciso contar com equipes, cada vez mais, sintonizadas com o negócio. Também é necessário que as pessoas estejam em sintonia com o que fazem e consigam somar esforços através de treinamento adequado, para com isso obter destaque, com intuito de alcançar as metas que garantam a sobrevivência da empresa.



Diante a necessidade da motivação dentro da organização vimos que o líder vai em busca de todos os meios necessários para atingir seus objetivos sendo assim se faz necessário também utilizar o bom desempenho de cada colaborador.

## **5.8 GESTÃO DO DESEMPENHO**

A gestão do desempenho é a cultura que alinha a estratégia do negócio com o desempenho individual. Ela tem a ver com o papel que todos os chefes possuem na motivação, responsabilização, o treino das pessoas de sua equipe de modo a aumentar a realização do trabalho.

Segundo Lucena (1995, p. 130) O desempenho é a manifestação concreta, objetiva do que um indivíduo é capaz de fazer. É algo que pode ser observado, controlado e mensurado. Por esta razão é também a principal fonte de informação que possibilitará projetar o que o indivíduo será capaz de fazer no futuro, pois o seu potencial revela-se através do seu desempenho.

É preciso, antes de exigir rapidez no trabalho executado, ver se os funcionários tem potencial e motivação para fazer o serviço. Na verdade, isto deve ser verificado na seleção, ou seja, antes da contratação do colaborador. Através de um profissional qualificado se realiza uma boa entrevista.

O indivíduo deve possuir as habilidades requeridas para o desempenho de suas funções específicas na organização e despir-se de seus valores pessoais e sociais. Assim, percebe-se clara tentativa de controle por parte da organização, onde a questão do comprometimento nem mesmo é discutida, sendo vista como automática e implícita. O acordo psicológico-indivíduo-organização baseia-se na premissa do esforço em troca de remuneração.

### **5.8.1 AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO**

Segundo Werther Jr. e Davis (1983, p. 269),

É o processo pelo qual as organizações avaliam o desempenho do empregado no cargo. As avaliações ampliam a base de informações do departamento pessoal. Este conhecimento pode melhorar as decisões de pessoal e a retroinformação que os empregados têm sobre seu desempenho. (p. 269)

Já Chiavenato (2000, p. 325) “explica que toda avaliação é um processo para estimular ou julgar o valor, a excelência, as qualidades de alguma pessoa”, enfim a avaliação de desempenho constitui uma técnica de direção indispensável nas atividades administrativas. Ele mostra também que a avaliação de desempenho vem sendo um meio utilizado pelas organizações para localizar problemas de supervisão de pessoas, de integração do empregado a organização ou ao cargo que ocupa, de dissonâncias, de desaproveitamento de empregados com potencial mais elevado do que aquele exigido pelo cargo, etc. O desempenho no cargo é extremamente contingencial e varia de uma pessoa para outra, dependendo de vários fatores condicionantes.

### **5.8.2 OBJETIVOS DA AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO**

“O objetivo básico da administração científica era incrementar a produtividade do trabalhador por meio de uma análise científica, sistemática do trabalho do empregado”. (SILVA, 2000, p. 121)

A avaliação do desempenho não deve estreitar-se apenas ao julgamento leviano e unilateral do chefe a respeito do comportamento funcional do subordinado, Chiavenato (2000) em sua teoria mostra que é preciso se aprofundar mais, localizar motivos e determinar perspectivas de comum acordo com o avaliado. Se precisar modificar o desempenho, torna-se necessário que o avaliado tenha conhecimento da mudança planejada, saber por que e como deverá ser feita, se preciso for.

Para que a avaliação do desempenho tenha melhores resultados Chiavenato (2000, p. 331) mostra que é preciso “melhorar os resultados dos recursos humanos da organização” para alcançar seus objetivos básicos. Este fez um resumo dos objetivos fundamentais da avaliação de desempenho dividindo-os em três (3) tópicos: - Permitir condições de medição do potencial humano no sentido de determinar sua plena aplicação; - Permitir o tratamento dos recursos humanos como importante vantagem competitiva da organização e cuja produtividade pode ser desenvolvida, dependendo, obviamente, da forma de administração; - oferecer oportunidades de crescimento e condições de efetiva participação a todos os membros da organização, tendo em vista, de um lado, os objetivos organizacionais e, do outro, os objetivos individuais.

No fundo para Chiavenato (2000, p. 334) a Avaliação do desempenho “não passa de uma sistemática de comunicações, atuando no sentido horizontal e vertical da organização”.

## 5.9 TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS

Para fazer com que os planos de formação sejam postos em execução Carvalho e Nascimento (1993, p. 179) relatam que com um mínimo de eficiência e rapidez, torna-se indispensável à presença de uma estrutura organizacional dotada de imobilidade, servindo de suporte às responsabilidades, às relações internas e às atividades de todos os membros da unidade de treinamento. A organização de treinamento tem como finalidade precípua possibilitar a plena utilização dos recursos humanos, materiais e financeiros voltados para promover a assimilação, por parte do treinando, de novos métodos e técnicas de trabalho.

A aprendizagem envolve a própria conduta do treinando, enquanto a aquisição de conhecimento não tem outra finalidade senão a própria aquisição. O treinamento só é completo na medida em que a aquisição de conhecimento e informações possibilita ao treinando mudança de comportamento (formas de conduta).

Assim pode-se dizer que a aprendizagem é o “processo de aquisição da capacidade de se usar o conhecimento, em que ocorre como resultado da prática e da experiência crítica e que produz uma mudança relativamente permanente no comportamento” (CARVALHO; NASCIMENTO, 1993, p.187).

O treinamento adquire constantemente novos conhecimentos, habilidades e hábitos de natureza profissional. É também de acordo com Chiavenato (1994, p. 441):

Um processo educacional para gerar mudanças de comportamento. Seu conteúdo pode envolver transmissão de informações, desenvolvimento de habilidades, de atitudes e de conceitos, é uma responsabilidade de linha e uma função de Staff. É um processo que envolve um ciclo de etapas, levantamento de necessidade e outros.

Carvalho e Nascimento (1993, p. 154), constataram que:

... o treinamento como sendo uma forma de educação especializada, uma vez que seu propósito é preparar o indivíduo para o desempenho eficiente de uma determinada tarefa que lhe é confiada. O termo treinamento é como mesmo significado dos vocábulos: “aperfeiçoamento”, “capacitação”, “desenvolvimento” e “formação”.

Já, para Chiavenato (1994, p. 416): “o treinamento é o processo educacional de curto prazo, aplicado de maneira sistemática e organizada, através da qual as pessoas aprendem conhecimentos, atitudes e habilidades em função de objetivos definidos.”

No entanto, treinamento de pessoas envolve a transmissão de conhecimento do trabalho e ajuda a alcançar os objetivos para a empresa, proporcionando oportunidades aos

empregados, de todos os níveis, de obterem o conhecimento, a prática e a conduta requeridos pela organização.

Nas organizações, o treinamento é de suma importância na área administrativa, na comunicação e na administração interna e externa. E seu objetivo é essencialmente, o núcleo central do todo o plano de trabalho bem elaborado. Carvalho e Nascimento (1993, p. 174), que dizem: “Por plano não é suficiente para levar a empresa o bom termo. A ação é necessária, a empresa precisa funcionar. Todavia, o plano pode encaminhar as ações no sentido dos objetivos”.

### 5.10 TREINAMENTO COMO META

Na visão de Werther Jr. e Davis (1983, p. 198) “O treinamento prepara as pessoas para o desempenho de seus atuais cargos”. De acordo com os autores citados acima, o treinamento é um processo de suma importância, pois visa qualificar as pessoas para que se tornem mais produtivas, criativas e inovadoras, suprimindo as deficiências e estimulando-as a desenvolver novas habilidades de maneira eficiente, visando assim, o crescimento profissional e cultural das pessoas e das organizações.

As metas de treinamento, segundo Carvalho e Nascimento (1993):

São representadas da seguinte forma: Treinar a força de venda, para obter um aumento deflacionado das vendas; Aumentar o número de unidades hora produzida com o mesmo equipamento e pessoal empregado; Diminuição dos custos operacionais e administrativos. (p. 174)

Para declarar métodos e técnicas de treinamento que podem ser localizados como um conjunto de etapas que vai da apresentação do assunto à avaliação da aprendizagem, Carvalho e Nascimento (1993), citam alguns métodos:

- a - Métodos de treinamento em grupo: com debates – A reunião de debates ou discussão em grupo constitui-se uma discussão e decisão sobre problemas de formação ligados ao trabalho dos participantes, discussão essa liderada por um participante indicado pelo próprio grupo. Eis as situações de treinamento onde a reunião de debates pode ser empregada com êxito:
- b - Análise e discussão de idéias e interesses profissionais afins.
- c - Motivação dos treinandos para encaminhamento e solução de temas ligados ao processo de formação.
- d - Criação e manutenção de um ambiente mais informal na discussão de problemas de formação. (p. 202)

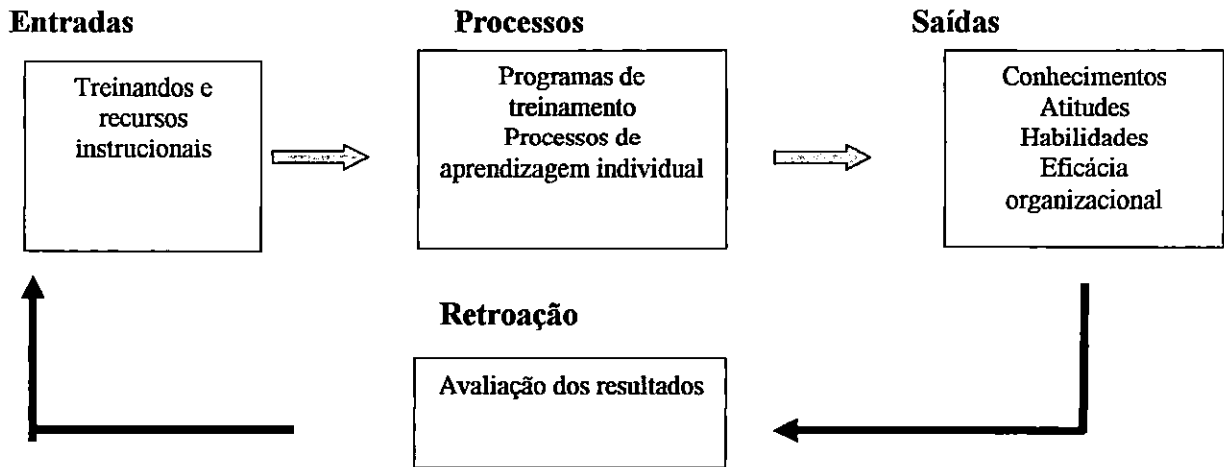


Figura 03: O treinamento como um sistema.  
Fonte: Chiavenato, 2006, p. 37.

## 5.11 TÉCNICAS DE TREINAMENTOS

De acordo com Carvalho e Nascimento (1993, p. 202), são várias as técnicas que podem ser utilizadas para o treinamento, devendo, entretanto considerar o tipo de empresa na qual serão aplicadas. Temos as seguintes técnicas mais conhecidas:

- **Técnica de Demonstração** – é uma técnica que tanto pode ser empregada no treinamento em grupo, como individualmente. Entretanto, é empregada mais na formação em grupo. Com a técnica de capacitação, a demonstração constitui uma comprovação prática de um enunciado teórico, ou concretização de uma teoria de ensino, do funcionamento ou uso de aparelhos, equipamentos etc., bem como a execução de uma operação qualquer.
- **Técnica de Dramatização** - é também conhecida como “*role-playing*”, é uma técnica de treinamento grupal na representação dramatizada ou teatralizada de situações reais de trabalho.
- **Estudo do caso** - é uma maneira simplificada, pode-se caracterizar o estudo do caso como sendo uma técnica de treinamento em grupo baseada em discussões organizadas e sistemáticas de casos tomados da vida real. A técnica do estudo do caso parte de um acontecimento prático ocorrido no âmbito da organização, para chegar à formulação teórica de sua solução.
- **Método de treinamento individual** - segundo o qual o treinamento é feito no próprio serviço. De acordo com Carvalho e Nascimento (1993):

É a técnica mais utilizada nas empresas, principalmente naquelas que não contam com centros de formação. É também bastante utilizada em tarefas operacionais, seja na indústria, seja na administração. O treinamento, ao iniciar o processo de aprendizagem, já está “produzindo algo”, não exigindo nenhum equipamento especial de treinamento. (p. 213)

- **Rodízio de funções** - é a técnica de formação individual que leva o treinando a passar por diversos cargos, afins ou não ao seu, possibilitando-lhe a oportunidade de conhecer e exercer atividades diversas das que executa normalmente na empresa.

- **Instrução Programada** - a instrução programada visa, basicamente, possibilitar a racionalização de conteúdos didáticos. Assim, na IP o objetivo de treinamento é apresentado numa sequência de unidades de ensino, das quais, via de regras, parte do simples para o complexo à medida que o programa avança.

- **Treinamento à distância** - O treinamento à distância (curso por correspondência) é uma técnica baseada num programa de autodesenvolvimento, cuja principal finalidade é alcançar o treinando onde quer que se encontre. Num país de dimensões continentais como o Brasil, onde nem sempre é possível encontrar entidades de ensino responsáveis e adequadas, o TD é uma opção cada vez mais utilizada.

- **Método Expositivo** - é aquele que responde ao questionamento de como tornar uma exposição atrativa. De acordo com Carvalho e Nascimento (1993, p. 217), citam o alcance para os objetivos de exposição atrativa que é definir, inicialmente, de forma clara e direta, os propósitos de sua exposição; Programar, com certeza antecedência, o desenvolvimento dos tópicos de sua exposição; Conhecer bem seus ouvintes, suas necessidades e diferenças, adaptando-se ao auditório; Desenvolver a exposição de forma descontraída, mas sem exageros; Utilizar recursos didáticos complementares; Fazer, ao final da exposição, uma revisão do assunto transmitido.

- **Técnicas expositivas com palestras e Conferências** - Para que a palestra ou preleção seja uma técnica expositiva bem-sucedida, é indispensável que o apresentador: domine inteiramente o tema a ser exposto; adapte sua preleção às necessidades de quem ouve; estimule debates com o auditório; sendo possível, encaminhe aos ouvintes, com antecedência, um roteiro, da palestra contendo os pontos principais do assunto a ser transmitido. Já para conferência é uma técnica expositiva bem mais formal que a palestra. Utilizada no treinamento em várias situações, a conferência tem suas aplicações idênticas à palestra.

Levando em consideração que cada tipo de treinamento deve se adequar a cada tipo de empresa, Chiavenato (1994) comenta que:

Os objetivos de treinamentos são: 1) preparar o pessoal para execução imediata das diversas tarefas peculiares à organização; 2) proporcionar oportunidades para o contínuo desenvolvimento pessoal, não apenas em seus cargos atuais, mas também para outras funções para as quais a pessoa pode ser considerada; 3) mudar a atitude das pessoas, como várias finalidades, entre as quais criarem um clima mais satisfatório entre empregados, aumentar-lhes a motivação e torná-los mais receptivos às técnicas de supervisão e gerência. (p. 418)

De acordo com o mesmo autor, o treinamento é uma responsabilidade de linha e função de staff e pode assumir uma variedade de configuração na organização, unido desde um modelo extremamente centralizado no órgão de staff até o modelo descentralizado nos órgãos de linha.

Já para Serson (1990):

Considera o treinamento um poderoso instrumento de ação direta da racionalização, sendo o melhor, por serem os seus resultados mais efetivamente sensíveis na elevação da eficiência, ao continuamente o trabalhador como aplicando esforço cada vez maior, obter de si, o seu trabalho e do conjunto de trabalhos, produção cada vez maior, informando-o de todos os progressos da tecnologia e habilitando deles e servindo. No entanto a Educação e o treinamento são vistos, por exemplo, mais pela administração, como um investimento em capital humano, um instrumento de lucro, crescimento empresarial, sendo assim satisfazendo-os. (p. 274).

## 5.12 COMO O TREINAMENTO BENEFICIA A ORGANIZAÇÃO

Segundo Werther Jr. e Davis (1983, p. 204 - 205), os benefícios do treinamento são:

- 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 de trabalho;
- Ajuda as pessoas a se identificarem com as metas organizacionais;
- Ajuda a criar uma melhor imagem da empresa;
- Ajuda a preparar orientações para o trabalho;
- Propicia autenticidade, abertura e confiança;
- Melhora o relacionamento entre o chefe e o subordinado;
- Auxilia o desenvolvimento organizacional;
- Auxilia a compreensão e execução das políticas organizacionais;
- Proporciona informações para necessidades futuras em todas as áreas da organização;
- Ajuda no desenvolvimento para promoção do pessoal interno;

- Ajuda no desenvolvimento de aptidões de liderança, motivação, lealdade e melhores atitudes;
- Auxilia no aumento da produtividade e / ou qualidade de trabalho;
- Ajuda a manter os custos baixos em muitas áreas, como por exemplo, produção, pessoal, administração etc;
- Melhora as relações entre a mão-de-obra e a administração;
- Ajuda a melhorar a comunicação organizacional;
- Ajuda os empregados a se ajustarem às mudanças;
- Ajuda no tratamento de conflitos, conseqüentemente a prevenir estresse e tensão.

### 5.13 O PAPEL DO DESENVOLVIMENTO

O papel de desenvolvimento é também um elo de necessidades de pessoas, como afirma Bergamini, (1987, p. 21) “que cabe em tal circunstância, prover recursos a um e a outro, para que possam desenvolver um trabalho conjunto capaz de satisfazer a ambos”.

Chiavenato (1994, p. 423) fala sobre o desenvolvimento humano sem que não haja necessidade de adquirir novo empregado, como suas palavras dizem: “Trata-se aqui da análise de força de trabalho: o funcionamento organizacional pressupõe que os empregados possuam habilidades, conhecimentos e atitudes desejadas pela organização”.

Já para Carvalho, (1993, p. 192) “a psicologia da aprendizagem vem se dedicando ao estudo e interpretação dos fenômenos mentais no sentido de descobrir novas manifestações do comportamento humano no ato de aprender alguma coisa”.

Além disso, é igualmente importante determinar se os colaboradores devidamente posicionados são capazes de desenvolvimento, através de treinamento, ou se torna necessário a aquisição de pessoal novo. A Análise dos recursos humanos é feita ao nível do departamento de treinamento.

Valendo-se de várias hipóteses, Toledo (1992) constatou que:

... processo de autodesenvolvimento, em que a ação principal de um dirigente de programa de Desenvolvimento de Pessoal é muito mais, remover condições restritivas ao autodesenvolvimento que tomar ações que visem “desenvolver” as pessoas. As pessoas não são desenvolvidas, mas se auto desenvolvem... (p. 231)



## 5.14 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Planejamento Estratégico segundo Tavares (1991, p. 68-69), é processo de formulação de estratégias para aproveitar as oportunidades e neutralizar as ameaças ambientais utilizando os pontos fortes e eliminando os pontos fracos da organização para a consecução de sua missão.

Por isso é fundamental para o Planejamento Estratégico: a análise de oportunidades e ameaças proporcionadas pelas forças macro ambientais; a análise dos subsistemas que compõem a organização: seus pontos fortes e fracos; a seleção de estratégias coerentes.

Tavares (1991, p. 71) ainda relata que: O Planejamento Estratégico tem as seguintes funções principais:

- Proporciona maior interação entre a organização e seu meio ambiente;
- Determinar instâncias e dar coerência ao processo decisório;
- Definir “direção”, os objetivos e as linhas de ação mais oportunas e adequadas;
- Viabilizar o desenvolvimento de modelos organizacionais mais adequados às demandas ambientais;
- Coordenar e otimizar a alocação de recursos;
- Estabelecer mecanismos de avaliação e controles voltados para a eficácia, a eficiência e a efetividade da organização.

Planejamento Estratégico nada mais é do que encontrar os meios de se colocar uma empresa, em situação de vantagem sobre as demais do mesmo ramo de atividade. O Planejamento Estratégico inclui atividades que envolvem a definição da missão da organização, o estabelecimento de seus objetivos e o desenvolvimento de estratégias que possibilitem o sucesso das operações no seu ambiente.

Para as empresas que buscam crescimento ou desenvolvimento sustentável ao longo do tempo é indispensável o uso do planejamento estratégico. Sob esta ótica, pode-se inferir que o planejamento é de grande importância para a empresa que busca o que o mercado oferece de melhor, ou seja, lucratividade e crescimento. Além disso, o planejamento é uma das poucas ferramentas que o administrador pode utilizar para maximizar sua gestão. De acordo com Oliveira (1999) planejamento é o processo desenvolvido para o alcance de uma situação desejada de modo mais eficiente, eficaz e efetivo, com a melhor concentração de esforços e recursos da empresa, a isto se agrega o conceito de estratégia

Para que se entenda e identifique as reais necessidades de um Planejamento Estratégico em uma empresa é preciso fazer uma análise interna para verificar sua situação.

Oliveira (1991, p. 100), diz que a finalidade dessa análise interna é colocar em evidência as deficiências e qualidades da empresa que está sendo analisada, ou seja, os pontos fortes e fracos da empresa deverão ser determinados diante de sua atual posição produto-mercado. Essa análise deve tomar como perspectiva para comparação as outras empresas do seu setor de atuação, sejam elas concorrentes diretas ou apenas concorrentes potenciais.

Os autores afirmam, ainda, que o processo de planejamento começa pela fixação dos objetivos que a empresa espera alcançar, ou seja, os objetivos nortearão o planejamento estratégico. Num segundo momento, quando a administração constata a viabilidade de determinada decisão de investimento (projeto de viabilidade) e parte para sua implementação, tem-se que o planejamento passa de estratégico para tático e o projeto de viabilidade cede seu lugar para o projeto final com a operacionalização da produção.

O diagnóstico estratégico corresponde à primeira fase do processo de planejamento estratégico e procura responder à pergunta básica: “qual a real situação da empresa quanto aos seus aspectos externos e internos?”, verificando o que a empresa tem de bom, de regular ou de ruim no seu processo administrativo.

Este diagnóstico, auditoria ou análise, deve ser efetuado de forma mais real possível, pois qualquer tomada de posição errada nesta fase prejudicará todo o resto do processo de desenvolvimento e implementação do planejamento estratégico na empresa. (OLIVEIRA, 1999, p. 80).

## **6 METODOLOGIA**

O trabalho será realizado através de uma pesquisa na empresa Cooper-Rubi e tem como objetivo questionar os colaboradores da área administrativa quanto à importância do treinamento dentro da organização.

### **6.1 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA**

Para Roesch (2006, p. 105), “A revisão da literatura permite entre outros propósitos levantar soluções alternativas para tratar de uma problemática”.

A pesquisa em questão foi realizada através de livros e artigos de Internet.

### **6.2. TIPO DE PESQUISA**

Para a realização do trabalho foi necessário fazer uma pesquisa de caráter exploratório dentro da organização na área específica do estudo. De acordo com Cervo e Berviam (1996, p. 44), “a pesquisa é um procedimento formal, com método de pensamento reflexivo, que requer um tratamento científico e se constitui no caminho para conhecer a realidade ou para descobrir verdades parciais”.

Sendo assim este trabalho, elaborado com bases na pesquisa exploratória (GIL, 1994, p. 45), proporcionou maior familiaridade com o problema e o objetivo principal é o aprimoramento de idéias ou a descoberta de intuições.

Considerando a natureza do estudo, as estratégias de investigação e características dos informantes, o método qualitativo responde prontamente ao que se propõe, conforme nos esclarece Richardson (1999, p. 90) “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”.

### **6.3 COLETA DE DADOS**

Foi utilizada também uma coleta de dados através de questionários e entrevista. Para a coleta de dados optou-se por entrevistar o responsável do departamento e com os demais

funcionários envolvidos na pesquisa do quadro de administração da empresa onde foi aplicado questionário. Para Roesch (2006, p. 140), “As principais técnicas de coleta de dados são a entrevista, o questionário os testes e a observação”.

### **6.3.1 Entrevista**

A entrevista de acordo com Roesch (2006, p. 140), “Entrevista são largamente utilizadas em pesquisa de mercado pesquisa de opinião”.

Segundo Richardson (1999, p. 207-208), em todas as ações que envolvem indivíduos, é importante que as pessoas compreendam o que ocorre com os outros, imaginar e analisar como os demais pensam, agem e reagem.

A entrevista não estruturada, também chamada entrevista em profundidade, em vez de responder a pergunta por meio de diversas alternativas pré-formuladas, visa obter do entrevistado o que ele considera os aspectos mais relevantes de determinado problema; as suas descrições de uma situação em estudo. Por meio de uma conversação guiada, pretende-se obter informações detalhadas que possam ser utilizadas em uma análise qualitativa.

Para Lakatos e Marconi, (2001, p. 195), entrevista é um encontro entre duas pessoas, a fim de que uma delas obtenha informações a respeito de determinado assunto, mediante uma convenção de natureza profissional.

### **6.3.2 Questionário**

Para Richardson (1999, p. 199), o questionário é realmente uma entrevista estruturada. Portanto, uma descrição adequada das características de um grupo não apenas beneficia a análise a ser feita por um pesquisador, mas também podem ajudar especialistas, como planejadores, administradores e outros.

## **6.4 ANÁLISE DE DADOS**

Os dados e informações foram analisados, através de tabulação dos mesmos e do cruzamento das informações obtidas. De acordo com Roesch (1999, p. 168) “a análise de dados na pesquisa de caráter qualitativo, o pesquisador, ao encerrar sua coleta de dados, se depara com uma quantidade imensa de notas de pesquisa ou depoimentos, que se materializaram na forma de texto, os quais terão de organizar para depois interpretar”.

Para Lakatos e Marconi (2001, p. 169), “a análise de dados é um método estatístico sistemático, de apresentar os dados em colunas verticais ou fileiras horizontais que obedecem à classificação dos objetivos ou materiais da pesquisa”.

## 7 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Vários pontos importantes puderam ser observados na empresa, durante a realização desta pesquisa. Alguns tendo aspectos positivos e outros apresentaram pontos que necessitam de modificações. A princípio pode constatar que é uma empresa que gera uma economia estável na cidade e está há quase 20 anos na região, tem um campo de crescimento muito amplo. Os questionários foram aplicados a todos os 44 funcionários da empresa que trabalham no administrativo, foram preenchidos e devolvidos 30% dos questionários de onde foram feitas as seguintes tabulações abaixo:

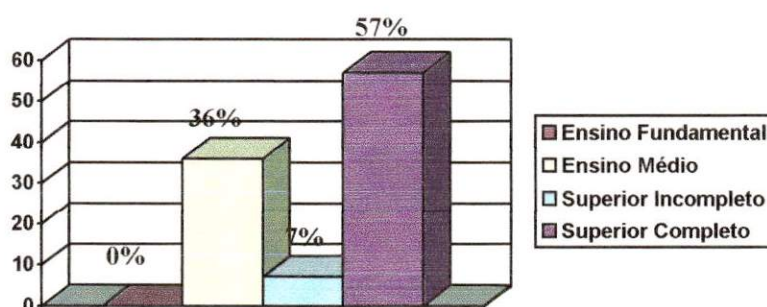


Gráfico 01: Nível de escolaridade.  
Fonte: Elaborado pelo autor, 2009.

De acordo com os funcionários entrevistados quanto ao nível de escolaridade 36% tem ensino médio completo, 7% superior incompleto, 57% tem superior completo e quanto ao ensino fundamental não houve tabulação.

Toledo (1992, p. 132) afirma que “Como qualificação de pessoal, entendemos não apenas a capacitação do homem na execução de seu trabalho, mas também à sua integração no espírito da empresa”. Pode-se observar que na empresa pesquisada os seus funcionários têm um nível de escolaridade muito bom

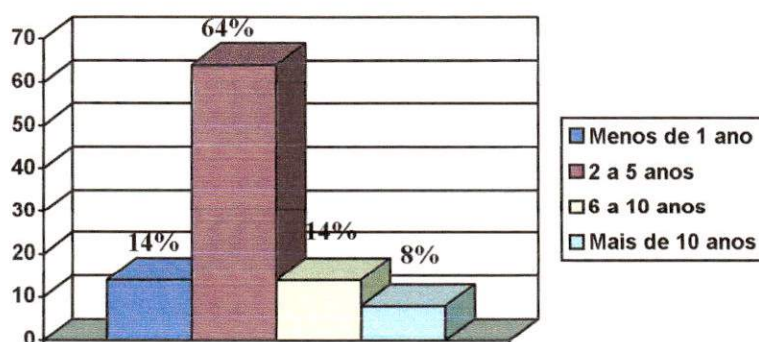


Gráfico 02: Tempo de serviço.  
Fonte: Elaborado pelo autor, 2009.

Quanto ao tempo de serviço dos funcionários que foram entrevistados 14% tem menos de 01 ano de serviço prestado, 64% tem de 02 a 05 anos de serviços prestados, 14% tem de 06 a 10 anos de serviços prestados e 8% tem mais de 10 anos de serviços prestados.

Na organização os seus funcionários já estão há um bom tempo trabalhando, isto demonstra que a empresa valoriza os seus recursos humanos.

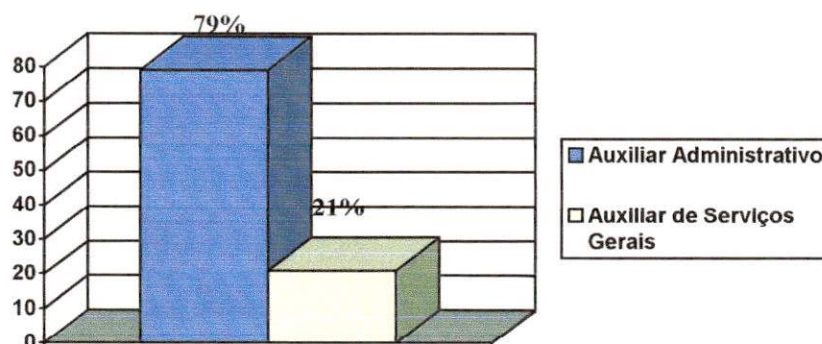


Gráfico 03: Cargo que ocupa.  
Fonte: Elaborado pelo autor, 2009.

Quanto ao cargo que ocupa 79% ocupam o cargo de auxiliar administrativo e 21% ocupam o cargo de serviços gerais.



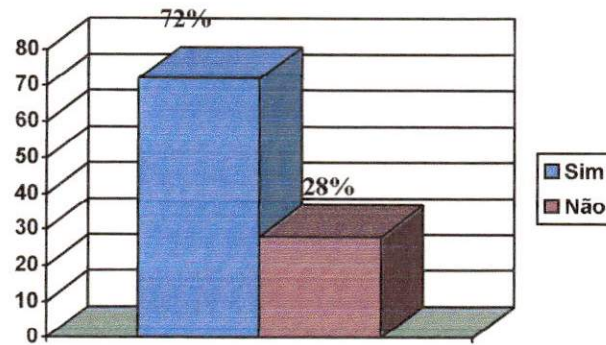


Gráfico 04: Satisfação de cargo.  
Fonte: Elaborado pelo autor, 2009.

Dos funcionários entrevistados 72% que sim, que estão satisfeitos com seu trabalho e 28% responderam que não. Chiavenato (2003, p. 98), afirma “os fatores responsáveis pela satisfação profissional são totalmente desligados e distintos dos fatores responsáveis pela insatisfação profissional.”

Aqui podemos dizer que o autor afirma que se o funcionário estiver satisfeito com seu trabalho este se sentirá estimulado e com ele terá um rendimento melhor em suas atividades. E então podemos dizer que os funcionários da organização estão satisfeitos com a empresa que trabalham.

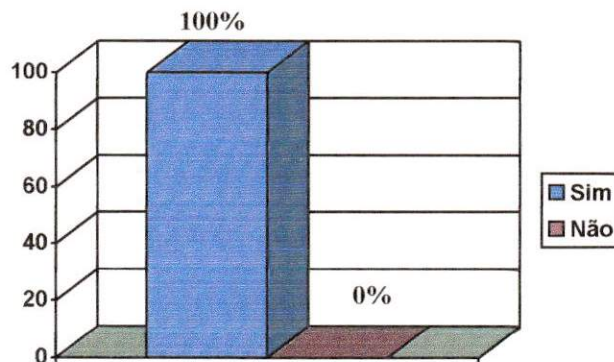


Gráfico 05: Importância da atividade de treinamento e desenvolvimento.  
Fonte: Elaborado pelo autor, 2009.

Nesta questão todos os entrevistados foram unânimes na resposta que consideram de suma importância o treinamento e desenvolvimento em todas as classes. Pode-se dizer que o treinamento visa o desenvolvimento de novas habilidades, atitudes e conhecimento das



peças de modo que a tornem mais produtiva e preparada para exercer suas funções de maneira eficiente e eficaz. Segundo Oliveira (2005, p. 203)

a capacidade de perceber, analisar e entender as mudanças e seus efeitos sobre o indivíduo, o sistema considerado e a empresa, bem como de adaptar-se às exigências de novas realidades e se possível, antecipar-se à chegada das mudanças e de novos fatos são aspectos de suma importância para os executivos das empresas. (p. 203)

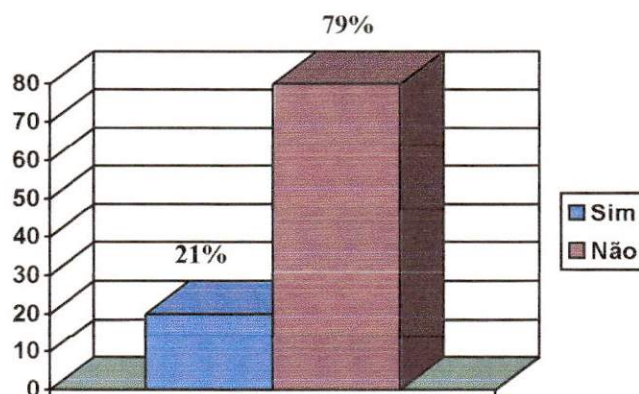


Gráfico 06: Recebeu algum tipo de treinamento.

Fonte: Elaborado pelo autor, 2009.

Dos funcionários entrevistados 79% disseram que sim e 21% disseram que não. De acordo com Ferreira (1987, p. 49). “O treinamento, é entendido como instrumento de desenvolvimento e formação de pessoal, será sempre, pois, um meio ou recurso utilizado pela empresa, com vistas na produtividade e no bem-estar social e econômico do elemento humano”.

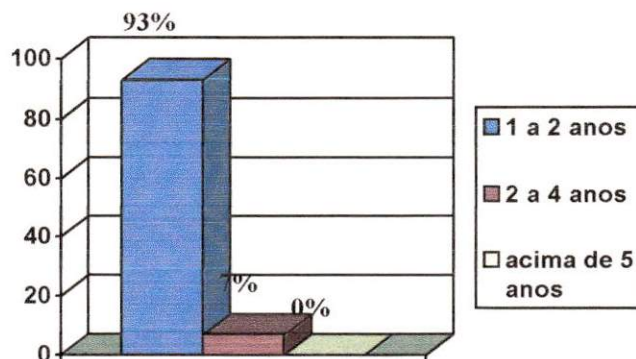


Gráfico 07: Último treinamento.

Fonte: Elaborado pelo autor, 2009.

Dos funcionários entrevistados quanto ao tempo do último treinamento na empresa 93% disseram que foi de 01 a 02 anos, 7% disseram que tem de 02 a 04 anos e na opção acima de 05 anos não houve tabulação.

Toledo (1992, p. 132) afirma que “o treinamento é qualquer atividade que vise à qualificação, formação ou aperfeiçoamento do pessoal de uma empresa, desde os diretores até os executores de mercadorias ou serviços”.

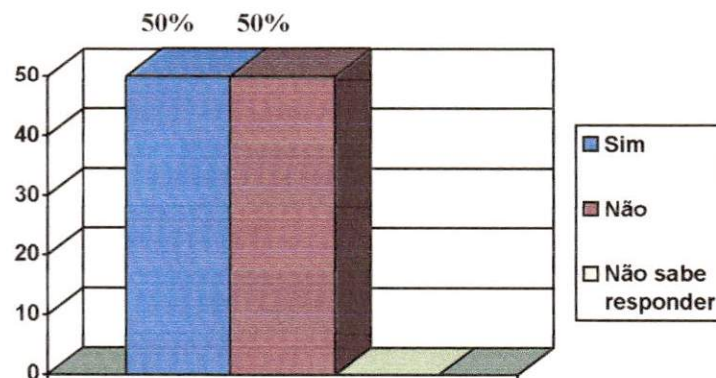


Gráfico 08: Treinamentos são suficientes.  
Fonte: Elaborado pelo autor, 2009.

Dos funcionários entrevistados no que diz respeito se os treinamentos recebidos são suficientes para suprir as necessidades 50% responderam que sim, 50% responderam não e na opção não sabe responder não houve tabulação.

“De acordo com Boog (1980, p. 325), Treinamento é a ação exercida ou pela empresa ou por um órgão público, com o objetivo de aumentar a produtividade do trabalho humano e proporcionar ao trabalhador maior satisfação e bem-estar”. Percebe-se, portanto, que o treinamento empreendido pela empresa, está alcançando este objetivo, definido pelos autores, conforme verificou-se acima.

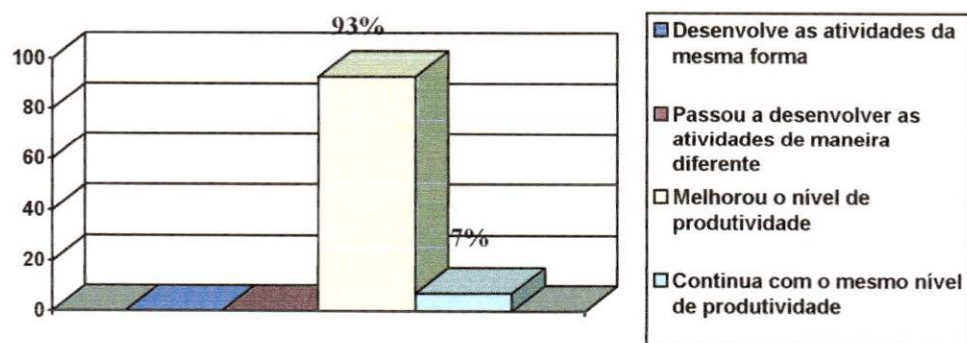


Gráfico 09: Posterior ao treinamento.  
Fonte: Elaborado pelo autor, 2009.

De acordo com os funcionários entrevistados 93% responderam que melhorou o nível de produtividade, 7% responderam que continua com o mesmo nível de produtividade e nas demais opções: desenvolvem as atividades da mesma forma, passou a desenvolver as atividades de maneira diferente não houve tabulação.

Para Chiavenato (2006, p. 29), treinamento é a educação, institucionalizada ou não, que visa adaptar a pessoa para o exercício de determinada função ou para a execução de tarefa específica, em determinada organização. Seus objetivos situados a curto prazo são restritos e imediatos, visando dar à pessoa os elementos essenciais para o exercício de um cargo, preparando-a adequadamente.

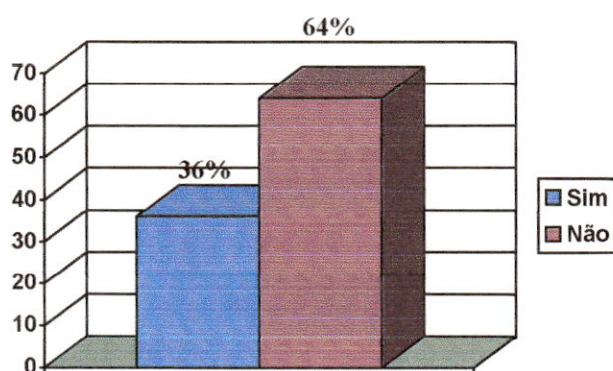


Gráfico 10: Realiza algum treinamento.  
Fonte: Elaborado pelo autor, 2009.

De acordo com os funcionários entrevistados se realizaram algum treinamento fora da empresa que trabalham 36% responderam que sim e 64% responderam que não.

De acordo com Ferreira (1987, p. 49), “O treinamento, entendido como instrumento de desenvolvimento e formação de pessoal, será sempre, pois, um meio ou recurso utilizado pela empresa, com vistas na produtividade e no bem-estar social e econômico do elemento humano”.



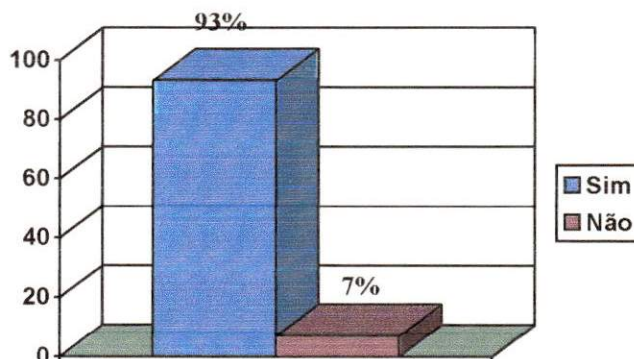


Gráfico 11: Treinamento ajuda no desenvolvimento.  
Fonte: Elaborado pelo autor, 2009.

Dos funcionários entrevistados no quesito se o treinamento ajuda no desenvolvimento da organização 93% responderam que sim e 7% responderam que não.

De acordo com Werther Jr. e Davis (1983, p. 203)

o treinamento procura ajudar os empregados em seu cargo atual, os seus benefícios podem estender-se através da carreira toda de uma pessoa e ajudar a desenvolvê-la para responsabilidades futuras. o treinamento ajuda a organização, o indivíduo e as relações humanas do grupo de trabalho.

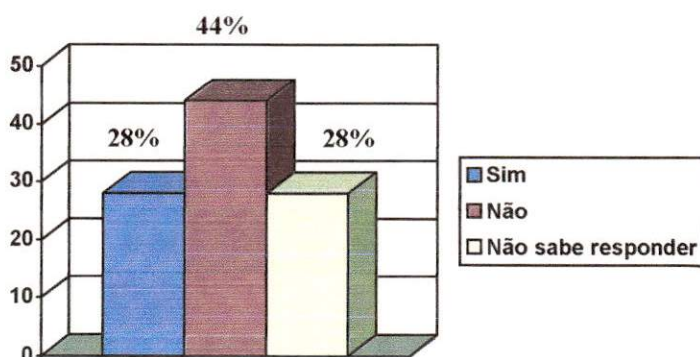


Gráfico 12: Deixaria de trabalhar na sua empresa.  
Fonte: Elaborado pelo autor, 2009.

De acordo com os funcionários entrevistados no quesito se eles deixariam de trabalhar na empresa hoje para trabalhar em uma empresa que dê mais treinamento e menor salário 28% responderam que sim 44% responderam que não e 28% não souberam responder.

Para Ferreira (1985, p. 133),

o treinamento tem por finalidade promover os meios e recursos necessários ao desenvolvimento do pessoal, visando a proporcionar-lhe conhecimento e habilidades específicas, que se requeiram para a eficiente execução do trabalho, bem como criar-lhe atitudes, ou oferece-lhe condições sócio-psicológicas que contribuam para sua integração na empresa.

Portanto, com o resultado obtido, verificou-se que o treinamento fornecido aos funcionários proporcionou-lhe, resultados positivos.

Para os entrevistados quanto ao grau importância de alguns itens ou técnicas dentro da organização eles foram unânimes e deram de acordo a pontuação 5 para os itens salário, treinamento, status e estabilidade e para o item confraternização não houve pontuação

## 8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os treinamentos são peças fundamentais no processo de implantação dos programas de qualidade total e visam a motivar e envolver a todos na perseguição dos objetivos estratégicos e da empresa: produtividade e qualidade. A reestruturação exige a redefinição dos objetivos e das metas ou, como dizem, da missão organizacional: o treinamento é o modo privilegiado de difusão e homogeneização desses objetivos e metas em todas as áreas da empresa.

Segundo Chiavenato (2000, p. 497) “Treinamento é o processo educacional de curto prazo aplicado de maneira sistemática e organizado, através do qual as pessoas aprendem conhecimentos, atitudes e habilidades em função de objetivos definidos”.

Os treinamentos são considerados importantes mecanismos de unificação do ideário organizacional, meio pelo qual se qualificam os trabalhadores para contribuir no alcance dos objetivos, trabalhando de acordo com as normas e metas organizacionais. Eles não se restringem à mera transmissão ou difusão de conteúdo, técnicas relevantes para o bom desempenho da função; também procuram, permanentemente, promover mudanças comportamentais nos trabalhadores.

O objetivo dos programas de treinamentos é, por um lado, difundir e harmonizar as metas organizacionais e, por outro, motivar e envolver a todos na perseguição dos objetivos comuns, desenvolvendo, principalmente, a capacidade de ter iniciativa para o trabalho.

Vários pontos importantes puderam ser observados na empresa, durante a realização desta pesquisa. Alguns tendo aspectos positivos e outros apresentaram pontos que necessitam de modificações. A princípio pode constatar que é uma empresa que gera uma economia estável na cidade é esta há quase 20 anos na região, tem um campo de crescimento muito amplo.

Na pesquisa ficou claro que o levantamento das necessidades de treinamento nada mais é do que uma checagem sobre o estado geral da empresa e dos que nela atuam. É uma sondagem, visando o estabelecimento de processos e instrumentos capazes de corrigir e prevenir falhas, com o intuito de melhorar o desempenho das pessoas no cargo.

De acordo com Lacombe e Heilborn (2003, p. 270),

Treinamento é qualquer atividade que contribua para tornar uma pessoa apta a exercer sua função ou atividade, aumentar a sua capacidade para exercer melhor essas funções ou atividades, ou prepará-la para exercer de forma eficiente de novas funções.

Concluindo a título de sugestão a empresa deve aplicar dentro de suas possibilidades e programação de treinamentos de maneira geral com seu quadro funcional, pelas sugestões a seguir.

## 9 SUGESTÕES

A formulação de estratégia empresarial agora será realizada levando em consideração a postura estratégica da empresa, ou seja, traçaremos uma estratégia de desenvolvimento.

Diante das análises realizadas, junto ao questionamento aos funcionários da empresa, chegamos à conclusão de que a estratégia de desenvolvimento a ser aplicada será a de aplicar treinamento com equipes especializadas e sendo assim, será necessário fazer uma sondagem, visando o estabelecimento de processos e instrumentos capazes de corrigir e prevenir falhas, com o intuito de melhorar o desempenho das pessoas no cargo específico. Algumas estratégias adotadas, tais como:

- ✓ Treinar funcionários antigos: Identificar o público que irá receber treinamento; Separar os grupos de treinandos conforme a capacidade; Identificar a instituição que irá treinar;
- ✓ Treinar funcionários novos: Especificar o tipo de treinamento a ser aplicado;
- ✓ Analisar o resultado Alcançado com o treinamento: Selecionar alguns funcionários já treinados: Aplicar teste avaliativo aos funcionários; Analisar os resultados alcançados.

O projeto a ser desenvolvido, levando em conta toda a análise, será baseado em treinamentos. Os treinados serão divididos em 2 grupos: funcionários novos e funcionários antigos; pois, acredita-se que um funcionário antigo pode transferir “vícios” a um funcionário mais novo.

Tendo em vista, demonstraremos na tabela as seguintes estratégias:

<b>PLANOS</b>	<b>ESTABELECEMENTO DE ESTRATÉGIAS</b>
<b>POSTURA ESTRATÉGIA DESAFIO RELACIONADO</b>	<b>ALTERNATIVA A</b>
Treinar funcionários antigos	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Identificar o público que irá receber treinamento;</li> <li>✓ Separar os grupos de treinandos conforme a capacidade;</li> <li>✓ Identificar a instituição que irá treinar</li> </ul>
Treinar funcionários novos	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Especificar o tipo de treinamento a ser aplicado</li> </ul>
Analisar o resultado Alcançado com o treinamento	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Selecionar alguns funcionários já treinados</li> <li>✓ Aplicar teste avaliativo aos funcionários</li> <li>✓ Analisar os resultados Alcançados</li> </ul>

Figura 04: Estratégias da empresa.  
Fonte: Elaborado pelo autor, 2009.

O cronograma a seguir será baseado no primeiro trimestre de 2010, levando em consideração a primeira quinzena de cada mês para execução das tarefas, conforme demonstrado abaixo:



ATIVIDADES/PROGRAMAÇÃO	Tempo em 2010					
	Mês de Janeiro					
	Jan	Jan	Fev	Fev	Mar	Mar
Identificar o público alvo	x					
Treinar funcionários iniciantes.		x	x	x		
Avaliação visual	x	x	x	x	x	X
Avaliar o treinamento se foi positivo					x	X

Figura 05: Cronograma de estratégias da empresa.

Fonte: Elaborado pelo autor, 2009.

A empresa esta apta à implantação do projeto, pois através da análise realizada verificou-se que seus pontos fortes são suficientes para alavancarem um excelente treinamento.

A avaliação será feita, conforme o cronograma acima, logo após os treinamentos, através de provas, onde deverá ser certificado o conhecimento teórico alcançado pelo funcionário.

Ainda, logo após uma avaliação visual, da qual, um dos diretores responsáveis fará a observação pessoal nos próprios cursos, para controle do nível de motivação e interesse do grupo em relação ao treinamento recebido.

Assim, o trabalho demonstra que o treinamento é necessário, devendo ser contínuo, para tanto, deve se sempre analisar a empresa e diagnosticar suas necessidades.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BERGAMINI, Cecília. **Desenvolvimento de recursos humanos: uma estratégia de desenvolvimento organizacional**. São Paulo: Atlas, 1987.

BOOG, Gustavo G. (Coord.) **Manual de treinamento e desenvolvimento - ABTD** São Paulo: Makron Books, 1980.

CARVALHO, Antônio Vieira de; NASCIMENTO, Luiz Paulo de. **Administração de recursos humanos**. v. 1. São Paulo: Pioneira. 1993.

CERVO, Amado Luis; BERVIAN, Pedro Alcino. **Metodologia científica**. 4. ed. São Paulo: Makron Books, 1996.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos**. 3. ed. São Paulo: Atlas. 1994.

\_\_\_\_\_. **Administração de recursos humanos**. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 1997.

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

\_\_\_\_\_. **Gerenciando pessoas: como transformar os gerentes em gestores de pessoas**. 4. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

\_\_\_\_\_. **Administração de recursos humanos: fundamentos básicos**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

\_\_\_\_\_. **Treinamento e desenvolvimento de recursos humanos: como incrementar talentos na empresa**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

\_\_\_\_\_. **Recursos Humanos: o capital humano das organizações**. 8. ed. São Paulo: Atlas. 2008.

DAVIDOFF, Linda L. **Introdução à Psicologia**. São Paulo: McGraw Hill do Brasil, 1983.

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

\_\_\_\_\_. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1996.

GRIFFIN, Gerald R. **Maquiável na administração: como jogar e ganhar o jogo do poder na empresa**. São Paulo: Atlas, 1996.

FERREIRA, Paulo Pinto. **Treinamento de pessoal**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1985.

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

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. 4. ed. rev. ampl. **Fundamentos de metodologia de científica**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

LUCENA, Maria Diva da Salete. **Planejamento de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 1991.

\_\_\_\_\_. **Planejamento de recursos humanos**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1995.

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. **Introdução à Administração**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MCGREGOR, Douglas. **O lado humano da empresa**. 2. ed. São Paulo: Martins Fontes, 1992.

MEGGINSON, Leon C. et al. **Administração: conceitos e aplicações**. 4. ed. São Paulo: Harbra, 1998.

MINICUCCI, Agostinho. **Psicologia aplicada a Administração**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1995.

MORGAN, Gareth. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Estratégia empresarial: uma abordagem empreendedora**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

\_\_\_\_\_. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 14. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3.ed. São Paulo; Atlas, 1999.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em Administração: guia para estágios, trabalhadores de conclusão, dissertação e estudos de caso**. São Paulo: Atlas, 1999.

SERSON, José. **Curso básico de Administração do pessoal**. 9. ed. São Paulo: Revista dos Tribunais, 1990.

SILVA, Reinaldo Oliveira da. **Teorias da Administração**. São Paulo: Pioneira, 2000.

TAVARES, Mauro Calixta. **Planejamento estratégico: a opção entre sucesso e fracasso empresarial**. São Paulo: Harbra, 1991.

TOLEDO, Flávio de. **Administração de Recursos Humanos: Desenvolvimento de Recursos Humanos**. 8.ed. São Paulo: Atlas, 1992.

WERTHER Jr., Willian B.; DAVIS Jr., Keith. **Administração de pessoal e recursos humanos**. São Paulo: McGraw –Hill do Brasil, 1983.

Revisado por

Célia Romano do Amaral Mariano

Biblioteconomista CRB/1- 1528

## APÊNDICE A CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

**Nome da Entidade Concessionária:** Cooperativa Agroindustrial de Rubiataba Ltda

**Endereço:** Rodovia GO 434 , Km- 24 Zona Rural

**Telefone:** (62) 3325-6000 **Fax:** (62)3325-6000

**E-mail:** [Cooper-rubi@cooper-rubi.com.br](mailto:Cooper-rubi@cooper-rubi.com.br)

**Nome dos Proprietários ou Grupo Associado:** 28 (vinte e oito) associados

### **Composição da Diretoria:**

Diretor Presidente: Dr. Onofre Andrade Pereira

Diretor Comercial: Dr. Luismar Melo

Diretor Adm./Financeiro: Dr. Paulo Fernando Cavalcanti de Moraes

**Gerente Administrativo:** Adão Moreira da Silva

**Ramo de Atividade:** Destilaria de Álcool

**Área de Atuação:** Fabricação de álcool

### **1. HISTÓRICO DA EMPRESA**

Diante do Programa Nacional de Álcool, incentivo do Governo e do espírito cooperativista instalado em Rubiataba, a COOPER RUBI Cooperativa Agroindustrial de Rubiataba Ltda, foi fundada no decorrer do ano de 1983 acoplada a COOPER - AGRO Cooperativa Regional Agropecuária de Rubiataba, constituída por 63 cooperados, da qual foi desmembrada no dia 09/01/1987.

Realizou sua primeira safra de cana de açúcar em 1986, com fabricação de Álcool Etilico Hidratado Carburante e em 1998 passou a fabricar Álcool Anidro. Ao longo desses anos a Cooper-Rubi esmagou em media 354.078.540 toneladas de cana por safra, produzindo em media 28.655.000 litros de álcool (Anidro e Hidratado)

Hoje, a COOPER-RUBI gera em torno de 1700 empregos diretos e indiretos no seu período de safra que dura em torno de 6 meses, contribuindo para o desenvolvimento da região e proporcionando melhor qualidade de vida a todos os envolvidos com a empresa.

Em 1995 a Cooper-Rubi deu início a um decidido esforço na direção da proteção e desenvolvimento de seus recursos humanos, foi implantado o Serviço Especializado e Engenharia de Segurança e em Medicina do Trabalho – SESMET que é composto pela seguinte equipe: Medico do trabalho, Engenheiro de segurança do trabalho, Técnico de segurança do trabalho e Auxiliar de enfermagem do trabalho, pois, a empresa considera que vale a pena investir em segurança do trabalho. Também mantém diversos outros programas sociais como: Alfabetização, Bolsa de Estudos, Cursos e treinamento específico profissional, dentre outros benefícios oferecidos.

**Número de empregados:** 1000 (média)

**Principais metas da empresa:** Maximizar a produção de álcool, através de investimentos no setor agrícola e industrial.

### **Levantar principais recursos que resultam o produto final:**

Produção de álcool utilizando: recursos humanos, capital, insumos e instalações industriais.

### **Caracterização dos Recursos Humanos da Empresa:**

- a) **Categoria dos profissionais que atuam na empresa:** Administração, Engenheiros, Técnicos, Operacionais.
- b) **Divisão técnica de trabalho:** a) Industrial: processamento da cana de açúcar; b) Administrativa: Funções administrativas.
- c) **Verificar a qualificação dos funcionários dividindo em qualificados, não qualificados, e tipos de treinamento oferecidos:** a) Qualificados: todas as funções específicas; b) Não qualificados: auxiliares gerais (prestam serviços gerais); c) Vários treinamentos oferecidos de acordo com cada função.
- d) **Condições de jornada de trabalho:** a) Horários normais: 8 horas diárias a área administrativa e b) 8 horas diárias cada turno na área industrial.
- e) **Descrever a rotatividade da mão-de-obra:** Rotatividade normal para empresa do setor sucroalcooleiro (safra/entressafra).

## 2. ORGANOGRAMA

### *Cooper-Rubi Cooperativa Agroindustrial de Rubiataba* *Organograma Simplificado*

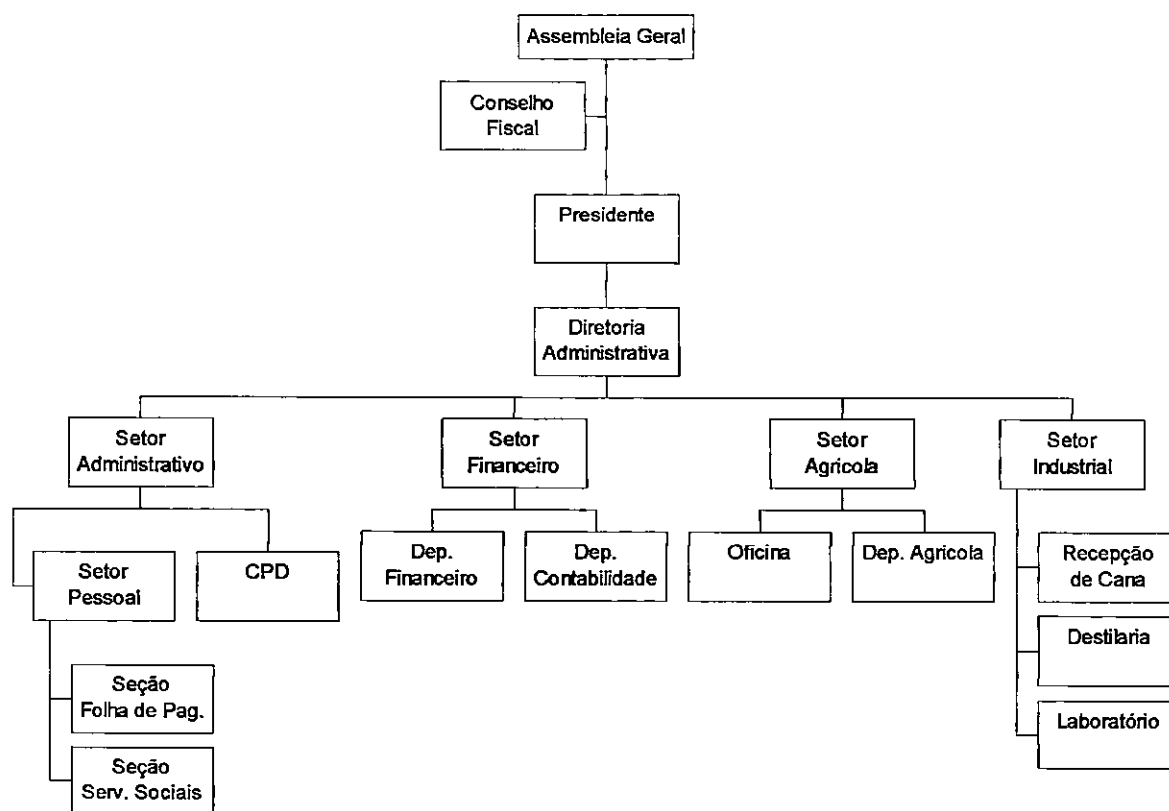


Figura 06: Organograma da Cooper-Rubi.  
Fonte: Dados do autor/2009.

A Diretoria da Cooper-Rubi é composto por membros eleitos pela assembleia, sendo um presidente, um diretor administrativo-financeiro e um diretor comercial. Os demais membros fazem parte do conselho executivo.

### 3. MISSÃO E VISÃO DA EMPRESA

Ambos os conceitos irão demonstrar a razão de ser da empresa e aonde ela quer chegar.

**Missão:** Produzir etanol e energia com tecnologia limpa, de forma a preservar o meio ambiente e proporcionar satisfação aos clientes, associados, colaboradores e comunidade, sendo referência no setor sucroalcooleiro.

**Visão:** Ser uma empresa sólida economicamente, comprometida com a produção de energia limpa e renovável para o mundo, com foco nos clientes e na inovação.

A empresa tem como valores: a) Ética e comprometimento; b) Responsabilidade sócio ambiental; c) Valorização dos colaboradores; e) Qualidade dos produtos; f) Satisfação dos clientes

### 4. AMBIENTE DOS SISTEMAS

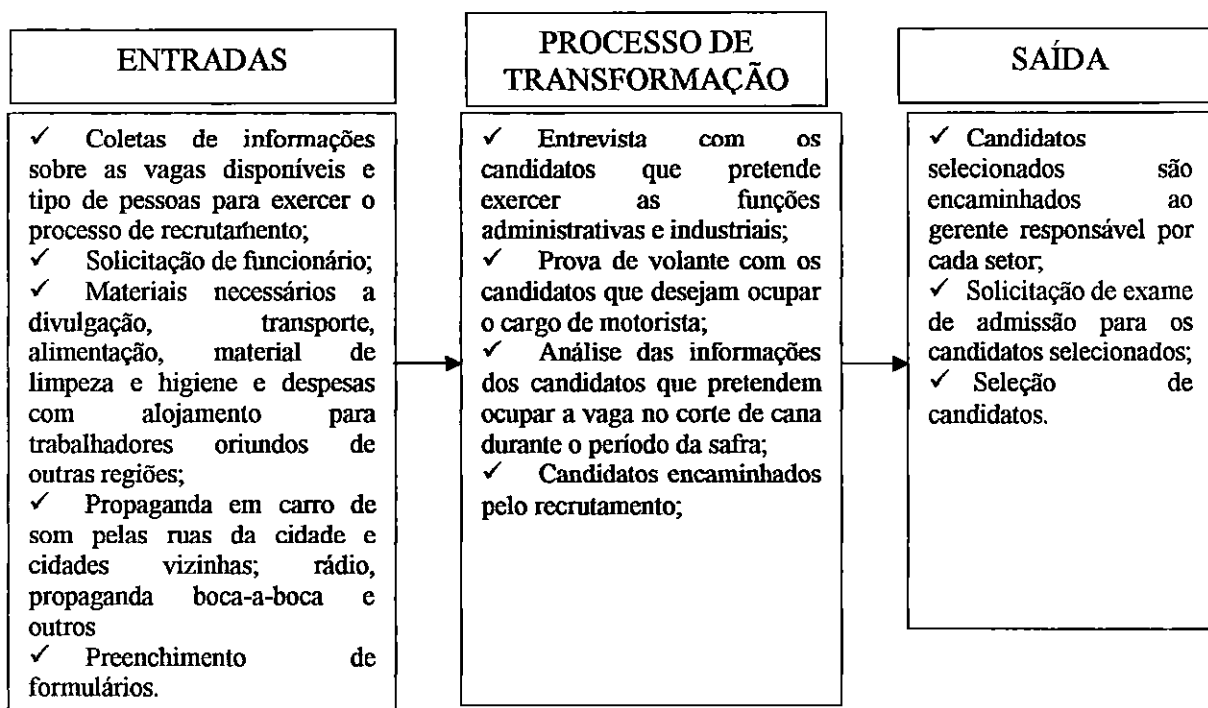


Figura 07: Sistema de Recrutamento e Seleção de Candidatos.

Fonte: Elaborado pelo autor, 2009.

**OBJETIVO:** Recrutar e selecionar candidatos aptos para desenvolver as necessidades da empresa.

**FEEDBACK:** A empresa Cooper - Rubi investe permanentemente na melhoria da qualidade de vida de seus funcionários

O departamento de Recursos humanos busca dar soluções para os problemas e avalia os desempenhos de cada um em suas funções.

### 5. CONTROLE E AVALIAÇÃO

A empresa adota o critério da necessidade de contratação de pessoal de acordo a necessidade dos setores, sendo assim, a entrada e saída dos funcionários é controlada pelo

Departamento Pessoal. A atividade de recrutamento e seleção de pessoal na Cooper - Rubi inicia-se, sempre, a partir da solicitação de pessoal.

Na solicitação de pessoal são exigidas todas as informações necessárias para o preenchimento das vagas que serviram de base para a seleção, como por exemplo: escolaridade, conhecimentos e habilidades inerentes à vaga, bem como o perfil comportamental que o candidato deverá apresentar. Além disso, constam, também, informações a respeito do serviço que o candidato irá fazer, seu horário de trabalho e seu salário.

A abertura de solicitação de pessoal é iniciada pela requisitante e preenchida pelo setor de Recursos Humanos. Onde os Recursos Humanos colherão as assinaturas devidas (Requisitante, Gerência do Departamento Administrativo e RH) e, no caso da vaga tratar-se de aumento de quadro para o corte de cana, recolhe-se, também, a assinatura da Diretoria. A partir da aprovação da Solicitação de Pessoal, inicia-se o processo de recrutamento.

Os diversos setores da empresa fazem levantamentos de quantos funcionários vão precisar para o seu funcionamento e requisitam para o departamento de pessoal, que por sua vez anuncia em murais, rádio e carros de som.

No recrutamento externo, a empresa utiliza várias fontes de captação de candidatos. Por exemplo, tem-se um escritório mantido pela Agro-Rubi na cidade de Rubiataba, que efetua diariamente, o preenchimento de fichas de solicitação de trabalho e que são armazenadas no banco de dados da organização. Neste banco também são inseridos os currículos enviados pelos candidatos.

Se mesmo assim, a empresa não conseguir encontrar o candidato para o preenchimento da vaga, ela então utiliza anúncios através da divulgação em rádios e jornais da região, especialmente, com ênfase no município de Rubiataba, e nos municípios vizinhos, tais como: Ipiranga, Itapaci, Nova Glória, Nova América e Carmo do Rio Verde.

Em caso de mão-de-obra técnica e nível superior a empresa utiliza-se de um site de grupo de estudo de recursos humanos da agroindústria. Nesse site consta um canal para banco de empregos, onde são de grupo de estudo de recursos humanos da agroindústria. Nesse site consta um canal para banco de empregos onde são divulgadas para todas as usinas do grupo.

Feito a seleção, a pessoa é contratada e encaminhada a exercer determinada função dentro da organização, o desempenho do funcionário é observado e avaliado por seus superiores.

## **6. ANÁLISE AMBIENTAL**

### **6.1 ANALISE EXTERNA**

Análise externa avalia a relação existente entre a empresa e seu ambiente em termos de oportunidades e ameaças, que as empresas devem compreender e adaptar-se; tais como:

#### **6.1.1 CONCORRENTES**

- a) Jales Machado- Goianésia, Usina de etanol e sacarose de Goianésia Goiás, usina de grande porte e uma grande ameaça,
- b) Grupo Farias-Inhumas-Itapaci, Usina de etanol potente na produção de álcool.
- c) Usina de álcool de Uruçu produz em pouca escala não representa grande ameaça.

#### **6.1.2. MÃO-DE-OBRA**

- a) O nível operacional, a região tem em grande escala de mão de obra .
- b) Mão-de-obra técnica o mercado interno oferece abundantemente, tais como cursos de informática, mecânica.



- c) O nível tático conta com profissionais qualificados oferecidos pelo mercado externo e interno, em nossa região se encontra faculdades onde nossos profissionais tanto de nível operacional, tático e estratégico foram formados.
- d) O nível estratégico na maioria dos casos a empresa traz de fora, pois na região não há formação específica.

#### **6.1.3. CLIENTES DIRETOS E INDIRETOS**

- a) Cerâmicas: São micro pequenas empresas situadas no município de Rubiataba, que utilizam o bagaço de da cana na fabricação de telhas e tijolos para construções civis na região.
- b) Produtor rural: São micro e pequenos agricultores que atuam no ramo agropecuário no vale do São Patrício, utilizam bagaço na alimentação do gado.
- c) Texaco Brasil S/A. Texaco ou Chevron, Shell, Ipiranga, Esso, SP Indústria e Distribuidora de petróleo Texaco Brasil S/A, Áster Petróleo Ltda: são grandes clientes que distribuem nossos produtos no Brasil e no exterior.

#### **6.1.4. FORNECEDORES**

- a) Dedini S/A indústrias de base, Texaco Brasil S/A, Texas turbinas a vapor Ltda., Parafusolandia Ferr. e Ferr Ltda. CCM Insp. Soldagens e Comércio Ltda. Centerval Acessórios Industriais, G.A.SILVA & CIA LTDA, GE BETZ DO BRASIL LTDA – grandes fornecedores fiéis.
- b) Agropecuarista e fazendeiros hoje os maiores fornecedores de matéria prima (cana) para a produção de etanol.

#### **6.1.5. GRUPOS REGULAMENTADORES**

- a) Associação, Receita federal, Grupos religiosos, sindicato, IBAMA – vários.
- b) Governo Federal (IRRF); recolhe anualmente das empresas o Imposto de Renda retida na fonte.
- c) Ministério do Trabalho; é responsável na geração de emprego e renda, fiscalização do trabalho, política salarial, segurança e saúde no trabalho entre outros.
- d) Governo Municipal (ISSQN); recolhe anualmente das empresas o Imposto Municipal.
- e) Igrejas indicam funcionários, mas sem muita significação.
- f) Federação dos Trabalhadores na Indústria nos Estados de Goiás Tocantins e Distrito Federal (FTIEG).

#### **6.1.6. VARIÁVEIS LEGAIS**

- a) CLT, Simples – exigentes no que tanger a fiscalização
- b) ICMS: (Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Prestação de Serviços), imposto de competência estadual.
- c) Lei Orgânica – exigente em questão de desmatamento e reflorestamento
- d) ISO – não tem atualmente, mas é meta para implantação até 2015

#### **6.1.7. VARIÁVEIS ECONÔMICAS**

- a) Financiadoras em falta no local.
- b) Crise econômica: É a incapacidade de o país combater a inflação sem atrapalhar a produção de bens e serviços.
- c) Exportação e mercado interno – maior demanda.
- d) Bancos – recursos, mas burocracia para aprovação.

- e) Oscilação de preços no mercado de produtos e matéria prima.

### 6.1.8. VARIÁVEIS ECOLÓGICAS

- a) Topografia dificulta a mecanização.
- b) Ecoturismo e reflorestamento como metas futuras e preocupantes no presente.
- c) Conservação de mata ciliar.
- d) Poluição do meio ambiente – preocupante no presente
- e) Crédito de carbono como nova fonte de receita.

### 6.1.9. VARIÁVEIS SOCIAIS

- a) Esportes: parceria com clubes e apoio da prefeitura no desenvolvimento de jovens atletas.
- b) Trabalho social: contribuição para instituições de caridade da região.

### 6.1.10. VARIÁVEIS TECNOLÓGICAS

- a) Equipamentos sobre encomenda, pois muitos não existem no mercado.
- b) Maquinário moderno, mas sob encomenda.
- c) Tem manutenção, mas específica e especializada.
- d) Atendimento da manutenção rápido.

ITENS	OPORTUNIDADE			AMEAÇA		
	1	2	Nulo	1	2	Nulo
CONCORRENTES				c	a/b	
MÃO DE OBRA	C	a/b		d		
CLIENTES DIRETOS E INDIRETOS	a/b	c				
FORNECEDORES		a/b				
GRUPOS REGULAMENTADORES	E			a/b/c/d/f		
VARIÁVEIS LEGAIS		d			a/b/c/	
VARIÁVEIS ECONÔMICAS		c		a/b		
VARIÁVEIS ECOLÓGICAS		c			a/b	
VARIÁVEIS SOCIAIS		a/b				
VARIÁVEIS TECNOLÓGICAS	b/c	d			a	
<b>SUBTOTAL</b>	<b>6</b>	<b>22</b>		<b>9</b>	<b>16</b>	
<b>TOTAL</b>	<b>28</b>			<b>25</b>		

Figura 08: Postura Estratégica Externa

Fonte: Elaborado pelo autor, 2009.

## 6.2. ANÁLISE INTERNA

São variáveis que interagem na empresa e proporcionam forças e fraquezas, sendo estas controláveis pela empresa.

### 6.2.1. ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

- a) Administração: a organização se encontra bem estruturada em todos seus departamentos tais como: financeiro, compras e recursos humanos.
- b) Industrial: A organização está apta a funcionamento normal, pois possui todos os recursos materiais necessários como: matéria-prima, mão-de-obra qualificada.

(gerentes industrial, gerentes de compras, encarregados ou fiscais de setores e operários)

#### **6.2.2. MARKETING**

- a) Faz propaganda;
- b) Comunicação boca a boca é eficiente;
- c) Elabora estratégias de marketing;
- d) Produto de boa qualidade;
- e) Marca conhecida;
- g) Preço em compatível.

#### **6.2.3. PRODUÇÃO**

- a) Máquinas e equipamentos modernos;
- b) Equipe comprometida e qualificada;
- c) Bom rendimento e eficiência industrial;
- d) Capacidade tecnológica atualizada;
- e) Qualidade de vida no trabalho e uso de IPIS;
- f) Alto índice de acidente de trabalho.

#### **6.2.4. RECURSOS HUMANOS**

- a) Carteira assinada;
- b) Tem recrutamento e seleção;
- c) Treinamento direto no trabalho;
- d) Planos de cargos e salários atualizados;
- e) Falta de investimento na qualificação e comunicação interna;
- f) Desemprego na entre safra, grande nível de turnover;
- g) Seguro de vida e plano de saúde (UNIMED);
- h) Planos de benefícios: horas extras pagamentos dobrados em feriados, salário-família.

#### **6.2.5. FINANCEIRO**

- a) Empresa com credibilidade;
- b) Análise de índices financeiros; lucratividade, liquidez, medidas de alavancagem e controle;
- c) Análise contábil eficiente;
- d) Balanço positivo;
- e) Pagamentos de contas em dia.

Figura 09: Postura Estratégica Interna.

ITENS	PONTO FORTE			PONTO FRACO		
	1	2	Nulo	1	2	Nulo
ESTRUTURA ORGANIZACIONAL		a/b				
MARKETING	c/c	a/b/d/g				
FINANCEIRO	e	a/b/c/d				
RECURSOS HUMANOS		a/b/d/g/h		c/e/f		
PRODUÇÃO	d	a/b/c/e			f	
<b>SUBTOTAL</b>	4	38		3	2	
<b>TOTAL GERAL</b>	42			5		

Fonte: Elaborado pelo autor/2009.

## 7. ANÁLISE SWOT

A empresa Cooper - Rubi apresenta mais pontos fortes na análise ambiental interna e na análise ambiental externa, apresenta muitas oportunidades. Veja a tabela com as seguintes informações:

Figura 10: Ponto fraco/Ponte forte da empresa.

E X T E R N O	INTERNO	
	PONTO FRACO	PONTO FORTE
<b>AMEAÇAS</b>	SOBREVIVÊNCIA	MANUTENÇÃO
<b>OPORTUNIDADES</b>	CRESCIMENTO	<b>DESENVOLVIMENTO</b>

Fonte: Elaborado pelo autor/2009.

A empresa analisada acima apresenta estar em pleno desenvolvimento, pois mesmo com algumas ameaças no ambiente externo, a empresa apresenta maiores números de oportunidade e pontos fortes. Diante de tantas dificuldades como: ameaças e pontos fracos a empresa conta com excelentes profissionais capazes de elaborar estratégias eficientes.

A Cooper Rubi se encontra no mercado alcooleiro a mais de 20 anos, com renome e bem conceituada, conta com uma estrutura organizacional bem eficiente, departamento de Recursos Humanos bem organizados, encaminhando para conquistar a certificação ISSO 9001 e ISSO 14001, com isso conquistando a credibilidade do mercado onde se esta inserida.

## 8. OBJETIVOS, DESAFIOS E ESTRATÉGIAS EMPRESARIAIS

Nosso trabalho é desenvolvido no treinamento dos recursos humanos da Usina, diante da postura estratégica encontrada, devemos traçar objetivos que visam desenvolver essa mão de obra.

O primeiro desafio vai ser investir no treinamento dos funcionários mais antigos da empresa e na qualificação desses colaboradores e treinar os iniciantes separados dos antigos.

A estratégia empresarial é o desenvolvimento de um novo modelo de recursos humanos, capaz de qualificar a mão de obra de seus colaboradores, com novos treinamentos podendo ser aplicado pela a própria empresa ou empresas terceirizadas.

## **9. POLÍTICAS EMPRESARIAIS**

### **9.1. Normas da empresa**

- Proibido o uso de drogas (demissão por justa causa);
- Usar Equipamentos Individuais de Segurança (EPIS) fornecidos pela empresa (se não usar o colaborador recebe advertência);
- Proibido entrar alcoolizado na empresa;
- A entrada de funcionários apenas com identificação;
- Bater o ponto apenas com cartão (proibido outro funcionário dar entrada com cartão de outro);
- Sair do local de trabalho apenas com autorização do supervisor;
- Proibido o uso de celulares em alguns setores da empresa.

