

FACULDADE DE CIÊNCIAS E EDUCAÇÃO DE RUBIATABA

WANUZA MARIA DE MORAES

**TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO DE RECURSOS  
HUMANOS, UM ESTUDO DE CASO:  
SUBSECRETARIA REGIONAL DE EDUCAÇÃO DE  
RUBIATABA**

RUBIATABA/GOIÁS  
2007.

**WANUZA MARIA DE MORAES**



**TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO DE RECURSOS  
HUMANOS, UM ESTUDO DE CASO:  
SUBSECRETARIA REGIONAL DE EDUCAÇÃO DE  
RUBIATABA**

Monografia apresentada a FACER - Faculdade de Ciências e Educação de Rubiataba como parte das exigências da disciplina de Estágio Supervisionado, sob a responsabilidade do Professor Cláudio Roberto dos Santos Kobayashi.

RUBIATABA-GO.  
2007.

# **FOLHA DE AVALIAÇÃO**

WANUZA MARIA DE MORAES

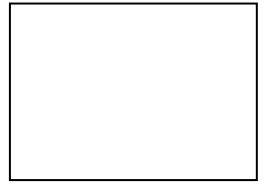
**TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO DE RECURSOS HUMANOS, UM  
ESTUDO DE CASO:  
SUBSECRETARIA REGIONAL DE EDUCAÇÃO DE RUBIATABA**

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

Orientador \_\_\_\_\_  
Prof. CLÁUDIO ROBERTO DOS SANTOS KOBAYASHI  
Especialista em Gestão de Agronegócio

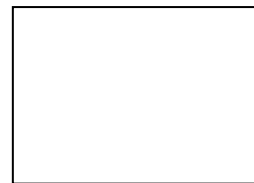
2º Examinador \_\_\_\_\_  
Prof. Ms. SERIGNE ABABACAR CISSÉ BA  
Mestre em administração

3º Examinador \_\_\_\_\_  
Prof. ENOC BARROS DA SILVA  
Especialista em Administração de empresas



*A Deus, pela a força que me proporcionou em todos os momentos da minha vida.*

*Aos meus pais, JOSÉ PIMENTEL (in memória), e em especial a minha mãe, GENI e a toda a minha família, a qual amo muito.*



*Em primeiro lugar agradeço a Deus pela sua fidelidade que nos momentos difíceis me deu forças para superar todos os obstáculos.*

*Ao meu professor e orientador CLÁUDIO KOBAYASHI pela sua contribuição, pelo convívio e atenção, que foram ícones fundamentais para a conclusão deste TCC.*

*Aos meus queridos pais pela minha existência, pelo suporte, amor e carinho  
Aos meus irmãos pelo apoio*

*Agradeço também àqueles professores que se esforçaram e contribuíram realmente para a aquisição do conhecimento que hoje possuo.*

## **RESUMO**

O objetivo do presente trabalho foi o de analisar e verificar quais os benefícios que o Treinamento e Desenvolvimento proporcionou a Subsecretaria Regional de Educação, e de acordo com os resultados obtidos, podemos dizer que o treinamento é uma das estratégias empresariais que tem dado certo para se adequar ao modelo atual das organizações que passam por transformações constantes no mundo mercadológico atual, também podemos dizer que este é uma ferramenta essencial para o desenvolvimento das pessoas e das organizações, pois o mesmo ajuda as pessoas a aprenderem novos conhecimentos e novas habilidades, tornando-as mais produtivas, de forma que contribuam mais efetivamente para os objetivos organizacionais e pessoais. Pois investir em novos talentos e treinar os existentes pode ser o caminho para que se possa contribuir efetivamente para o desenvolvimento de uma organização. Sabemos que a capacitação dos funcionários é inegavelmente a responsável hoje, pelo sucesso organizacional. Assim, as organizações têm que estar preocupadas com o treinamento e desenvolvimento das pessoas envolvidas em sua empresa, para que a mesma possa manter-se no mercado e ter um diferencial a mais em relação às outras empresas.

**Palavras-chave:** Treinamento; Desenvolvimento; Aprendizagem.



## LISTA DE FIGURAS

Figura 01: O treinamento como um sistema.....	20
Figura 02: Os principais itens de uma programação de treinamento.....	24



## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 01: Desenvolvimento das atividades.....	39
Gráfico 02: Segurança para desenvolver as atividades.....	39
Gráfico 03: Correções dos supervisores. ....	40
Gráfico 04: Nível de produtividade. ....	41
Gráfico 05: Deficiências na forma de desenvolver as atividades.....	41
Gráfico 06: Comunicação de forma clara e objetiva.....	42
Gráfico 07: Melhoria no relacionamento. ....	42
Gráfico 08: Novos desafios. ....	43
Gráfico 09: Melhor desempenho na função.....	44
Gráfico 10: Novas habilidades. ....	44
Gráfico 11: Tomada de decisões. ....	45
Gráfico 12: Qualidade dos serviços. ....	46
Gráfico 13: Motivação. ....	46
Gráfico 14: Redução de desperdícios.....	47
Gráfico 15: Informações sobre a empresa. ....	48



## SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	09
2	PROBLEMA.....	11
3	OBJETIVOS.....	12
3.1.	Geral.....	12
3.2.	Específicos.....	12
4	JUSTIFICATIVA.....	13
5	REFERENCIAL TEÓRICO.....	14
5.1.	Conceito de Treinamento.....	14
5.2.	Os Principais Objetivos do Treinamento.....	16
5.3.	O Treinamento numa Abordagem Sistêmica.....	17
5.4.	Missão Do Treinamento.....	17
5.5.	Como o Treinamento Beneficia a Organização.....	18
5.6.	O Treinamento Pode Envolver Quatro Tipos de Mudanças de Comportamento, a Saber: .....	19
5.7.	O Ciclo do Treinamento.....	20
5.8.	Levantamento de Necessidades de Treinamento.....	21
5.8.1.	Análise Organizacional Como Levantamento de Necessidade de Treinamento: o Sistema Organizacional.....	21
5.8.2.	Análise dos recursos como levantamento de necessidades de treinamento: O sistema de treinamento.....	21
5.8.3.	Análise das operações e tarefas: o sistema de aquisição de habilidades.....	21
5.9.	Meios de Levantamento de Necessidades de Treinamento.....	22
5.10.	Programação de Treinamento.....	23
5.11.	Execução Do Treinamento.....	25
5.12.	Avaliação Dos Resultados Do Treinamento.....	25
5.13.	Treinamento e Desenvolvimento de Recursos Humanos.....	26
5.14.	T&D e a Estratégia de Gestão de Pessoas.....	27
5.15.	Desenvolvimento De Recursos Humanos.....	27
5.16.	Desenvolvimento Organizacional.....	29
5.17.	Benefícios para o Indivíduo que, por sua vez, acaba Beneficiando a Organização. ....	30
5.18.	Benefícios nas Relações de Pessoal e Humanas, Relações Intra e Inter-Grupos e Implantação de Políticas.....	30
5.19.	Educação.....	31
5.20.	Aprendizagem.....	32
5.21.	Alguns Princípios de Aprendizagem.....	33
6	METODOLOGIA.....	35
6.1.	Objeto de Estudo.....	35
6.2.	Tipo de Pesquisa.....	36
6.3.	Estratégia de Pesquisa.....	36
6.4.	Método de Pesquisa.....	36
6.5.	Instrumentos de Coleta de Dados.....	37
6.6.	Amostra da Pesquisa.....	38
6.7.	Estratégia de Análise de Dados.....	38
7	ANÁLISE E RESULTADOS.....	39
8	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	50
9	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	51
10	APÊNDICE A.....	53
11	APÊNDICE B. ....	54
12.	APÊNDICE C.....	56

# CAPÍTULO I

## 1 INTRODUÇÃO

Estamos vivendo em uma era repleta de mudanças, incertezas, restrições, problemas, ameaças e dificuldades. Contudo, o importante é que Administração de Recursos Humanos (ARH) está passando também por grandes mudanças e inovações. Sobretudo agora, com a crescente globalização dos negócios e a gradativa exposição à forte concorrência mundial, quando as palavras de ordem passaram a ser produtividade, qualidade e competitividade. Nesse novo contexto as pessoas deixam de ser o problema das organizações para ser a solução de seus problemas. As pessoas deixam de ser o desafio tradicional para se tornar a vantagem competitiva das organizações que sabem como lidar com elas.

A era da informação colocou o conhecimento como o recurso organizacional mais importante. Isso trouxe situações inesperadas, uma delas é a crescente importância do capital intelectual como riqueza organizacional. O capital intelectual significa inteligência competitiva e representa um ativo intangível que a contabilidade moderna tem dificuldade em manipular por meio de seus procedimentos tradicionais. Um ativo intangível que está na cabeça das pessoas: são elas que pensam, interpretam, raciocinam, tomam decisões e agem dentro das empresas, por esse motivo que as empresas têm sido levadas à modernização e à adequação ao novo contexto produtivo por diferentes caminhos, seja pela via tecnológica, ou via gerencial, de diferentes mecanismos e/ou ferramentas que são utilizados, em um esforço voltado à eficácia na utilização dos recursos produtivos visando em última instância a melhor adequação das pessoas ao local de trabalho.

Como resposta a este momento todas as organizações buscam aderir a programas de treinamento para a capacitação de seus funcionários.

A capacitação dos funcionários é inegavelmente a responsável hoje pelo sucesso organizacional. Assim, as organizações têm que estar preocupadas com o treinamento e desenvolvimento das pessoas envolvidas em sua empresa para que a mesma possa manter-se no mercado e ter um diferencial a mais em relação às outras empresas.

Diante de tantas necessidades em relação ao treinamento é que surgiu a idéia de pesquisarmos sobre este tema. E como problemática surgiu: Quais os benefícios que este proporciona ao desenvolvimento organizacional e pessoal dos funcionários da Subsecretaria Regional de Educação de Rubiataba? E tendo como objetivo geral analisar e verificar quais os benefícios que o Treinamento e Desenvolvimento proporciona a organização. Foi desenvolvido no referencial teórico, alguns conceitos e aplicações sobre treinamento, desenvolvimento, educação e aprendizagem. Os meios metodológicos aplicados foram através da pesquisa exploratória com aspecto qualitativo, e também foi utilizado o estudo de caso onde foi aplicado questionários com os funcionários e por final a análise de dados. E foi feito em seguida à análise e tabulação dos resultados, apresentados através de gráficos onde foi discorrida a consideração final e também foram feitas sugestões à organização.

No Capítulo I, apresenta-se a problemática: Quais os benefícios que esta proporciona no desenvolvimento organizacional e pessoal dos funcionários da Subsecretaria Regional de Educação de Rubiataba? E em seguida, declara-se o objetivo geral, e os específicos.

Já no Capítulo II, apresenta-se o referencial teórico utilizando-se de vários autores consagrados como: Chiavenato (2006), Boog (1994), Lacombe e Heilbom (2003) e outros sobre alguns conceitos referentes ao treinamento e desenvolvimento de recursos humanos, aprendizagem e educação.

No Capítulo III, temos a metodologia que foi utilizada pelo pesquisador passo a passo para se chegar à tabulação dos dados.

No Capítulo IV, apresenta-se a análise dos dados da pesquisa que foi efetuada na Subsecretaria Regional de Educação de Rubiataba, os quais foram demonstrados através de gráficos.

E finalmente no Capítulo V, são apresentadas as considerações finais e algumas sugestões para a organização visando à melhoria de seus recursos humanos no desempenho de suas funções.

## **2 PROBLEMA**

Partindo-se da premissa de que T & D é uma ferramenta importante, a qual colabora e muito para a melhoria contínua da produtividade e qualidade, restando saber, quais os benefícios que esta proporciona ao desenvolvimento organizacional e pessoal dos funcionários da Subsecretaria Regional de Educação de Rubiataba.

### **3 OBJETIVOS**

#### **3.1 Geral**

- Analisar e verificar quais os benefícios que o Treinamento e Desenvolvimento proporciona à Subsecretaria Regional de Educação.

#### **3.2 Específicos**

- Analisar os treinamentos oferecidos, bem como os benefícios e/ou as vantagens que proporcionaram segundo a organização;
- Verificar junto aos funcionários os resultados que os treinamentos proporcionaram individualmente.

## 4 JUSTIFICATIVA

Justifica-se a realização desse trabalho perante a necessidade do pesquisador em descobrir quais os benefícios que o Treinamento e Desenvolvimento de Recursos Humanos proporciona no desenvolvimento organizacional e pessoal para os funcionários da Subsecretaria Regional de Educação.

Objetivando analisar estes benefícios o estudo em questão mostra a importância do treinamento e desenvolvimento de recursos humanos para a capacitação do homem na esfera de um mundo competitivo, que exige a cada dia pessoas qualificadas, que tenham um diferencial a mais em relação às empresas existentes no mercado. Pois a competitividade das empresas depende de conhecimentos. E nada mais inovador e mutável do que o conhecimento.

É nesse contexto que o Treinamento e Desenvolvimento de recursos humanos passa a ser um investimento empresarial destinado a capacitar uma equipe de trabalho a reduzir ou até mesmo eliminar a diferença entre o atual desempenho e os objetivos propostos, ou seja, facilita a organização a atingir seus objetivos econômicos.

Neste sentido, o retorno é totalmente compensador tanto para o indivíduo, como para a empresa, pois ajudar as pessoas a construir seu próprio projeto profissional é ajudar a construir o projeto da própria empresa. Portanto, se quisermos sucesso total, devemos investir no ser humano, porque ele é a origem de tudo. Se obtivermos excelência nas pessoas, a excelência empresarial será consequência, só que a mesma vem a partir do atendimento das necessidades do mercado. Para tanto, é fundamental que as empresas reconheçam a importância do programa de treinamento e desenvolvimento de recursos humanos para o sucesso pessoal e organizacional.

## CAPÍTULO II

### 5 REFERENCIAL TEÓRICO

Nos últimos anos as organizações estão cada vez mais conscientes de que o segredo das empresas bem sucedidas é saber consolidar e reciclar o conhecimento entre seus funcionários, treinar, preparar e desenvolver os funcionários para que tenham condições permanentes de lidar com as mudanças e com a inovação, de proporcionar valor à empresa e ao cliente e, sobretudo de mantê-la sempre eficaz e competitiva em um mundo globalizado e de forte concorrência.

Assim, o treinamento passou a ser assunto de interesse e considerado uma das mais poderosas ferramentas de transformação nas organizações.

#### 5.1 CONCEITO DE TREINAMENTO

O vocábulo *Treinar* vem do latim *trahere*, significando *trazer/ levar* a fazer algo. (BOOG, 1994, p.67). O conceito, quer seja ou não do conhecimento de quem o utiliza, é simples: usando métodos mais ou menos sistemáticos, levar alguém a ser capaz de fazer algo que ele nunca fez antes, e fazê-lo sem a assistência de quem ensina.

A palavra treinamento tem muitos significados. Alguns especialistas em ARH consideram o treinamento como um meio para desenvolver a força de trabalho dentro dos cargos particulares. Outros interpretam mais amplamente, considerando o treinamento como um meio para um adequado desempenho no cargo e estendendo o conceito para uma nivelção intelectual por meio da educação geral.

De acordo com Chiavenato (2006, p. 30), o *treinamento* é um processo educacional de curto prazo que utiliza procedimento sistemático e organizado pelo qual o pessoal não gerencial aprende conhecimentos e habilidades técnicas para um propósito definido.

Para 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".

E para 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 novas funções.

Assim, o treinamento é considerado uma ferramenta essencial para o desenvolvimento das pessoas e das organizações, pois o mesmo ajuda as pessoas a aprenderem novos conhecimentos e novas habilidades, tornando-as mais produtivas, de forma que contribuam mais efetivamente para os objetivos organizacionais e pessoais.

Ainda, na concepção de 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.

O treinamento ajuda a organização, o indivíduo e as relações humanas do grupo de trabalho.

Já na concepção de Toledo (1992, p. 132),

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. Como qualificação de pessoal entendemos não apenas a capacitação do homem na execução de seu trabalho, mas também a sua integração ao espírito da empresa e, especialmente, a sua motivação de trabalho.

Sendo assim, o treinamento é fundamental tanto para a formação profissional, como também para o sucesso organizacional, pois o mesmo prepara as pessoas para desempenharem suas atividades de forma eficiente e eficaz, de modo que as mesmas sejam responsáveis pelo seu próprio sucesso e o sucesso da organização. Onde, de acordo com Marelo, (1988, p. 29) “*Treinamento* é o processo de levar os empregados a adquirirem eficiência no trabalho, pelo desenvolvimento de hábitos, habilidades e atitudes produtiva”.

E para Ferreira, (1985, p. 67) “Treinamento é uma atividade organizada, metódica e sistematicamente conduzida para se atingir determinada parte de um problema específico de produção”.



Já Chiavenato, (2006, p. 31) conceitua, “*Treinamento* é o processo educacional, aplicado de maneira sistemática e organizada, pelo qual as pessoas aprendem conhecimentos, atitudes e habilidades em função de objetivos definidos”.

Para Boog (1980, p. 325), “*Treinamento* é um investimento empresarial destinado a capacitar uma equipe de trabalho a reduzir ou eliminar a diferença entre o atual desempenho e os objetivos de realizações propostos”.

Desta forma o *treinamento* compreende todas as atividades que vão desde a aquisição da habilidade motora até o desenvolvimento de conhecimento de aptidões administrativas e de atitudes referentes a problemas sociais.

Contudo, sob o ponto de vista de Hall (apud CARVALHO, 1988, p. 4) “O *Treinamento* é o processo de ajudar os empregados a adquirir eficiência no seu trabalho presente ou futuro, através de apropriados hábitos de pensamento e ação, habilidades, conhecimentos e atitudes”.

Já 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 às deficiências e estimulando a desenvolver novas habilidades de maneira eficiente, visando assim, o crescimento profissional e cultural das pessoas e das organizações.

## 5.2 OS PRINCIPAIS OBJETIVOS DO TREINAMENTO

1. Preparar o pessoal para execução imediata das diversas tarefas peculiares à organização por meio da transmissão de informações e desenvolvimento de habilidades;
2. Proporcionar oportunidades para o contínuo desenvolvimento pessoal, não apenas em seus cargos atuais, mas também para outras funções as quais a pessoa pode ser considerada;
3. Mudar a atitude das pessoas, com várias finalidades, entre as quais criar um clima mais satisfatório entre empregados, aumentar-lhes a motivação e torná-los mais receptivo às técnicas de supervisão e gerência. (CHIAVENATO, 2006, p.34)

### **5.3 O TREINAMENTO NUMA ABORDAGEM SISTÊMICA**

De uma forma um pouco mais elaborada, podemos considerar o treinamento o processo educacional aplicado de maneira geralmente sistemática e organizada, por meio do qual pessoas:

- Aprendam ou adquiram conhecimentos específicos;
- Adquiram habilidades em função de objetivos definidos;
- Modifiquem atitudes diante das relações entre pessoas ou de aspectos de tarefas, organização ou ambiente. (BOOG, 1994, p. 142)

### **5.4 MISSÃO DO TREINAMENTO**

A missão do treinamento, como parte do processo regulatório é manter as condições pessoais do trabalhador válidas e atuantes uma vez que as tarefas estejam definidas.

O treinamento é um conjunto de atividades que propiciaria à pessoa à aquisição do Know-how para a realização da tarefa. No treinamento é essencial a relação entre as atividades programadas e os resultados. Por esta razão, a inabilitação do trabalhador operacionalizada em eventos, como a sua incapacidade de seguir o ritmo das máquinas, de desempenhar a seqüência de tarefas e de aprender a tecnologia, é traduzida em revisão dos perfis e das atividades que compunham o programa de treinamento.

O treinamento, embora ainda articulado como um processo regulatório, já não mais é entendido como um evento isolado, mas como um evento sistêmico. Tal concepção contribui para a diferenciação da capacitação profissional em dois processos distintos: o treinamento e o desenvolvimento. O desenvolvimento foi identificado com a ampliação de potencialidades tendo em vista o acesso na hierarquia do poder, ou seja, a capacitação do indivíduo para ocupar cargos que envolvam mais responsabilidades e poder. Portanto, capacitar não significa apenas dar mais informação e desenvolver habilidades, mas ser mais identificado com a companhia. O treinamento foi identificado com aperfeiçoamento do desempenho no mesmo nível hierárquico, ou seja, como algo à margem da carreira hierárquica, relacionado à instrumentalidade pessoal. (BOOG, 1994, p. 23 -25)

O processo de capacitação de um indivíduo tem por missão ensiná-la a pensar, a reelaborar constantemente seus significados e a aprender a fazer autocrítica. Ele não só precisa saber o como fazer, mas também o porque do como fazer em função desse ecossistema de significados e valores que sua racionalidade revela. É por isso que os programas de treinamento têm utilizado muita prática chamada interativa. (BOOG, 1994, p. 29)

O treinamento é considerado um meio de desenvolver competências nas pessoas para que elas tornem-se mais produtivas, criativas e inovadoras, a fim de contribuir melhor, para os objetivos organizacionais. Onde, o treinamento tornou-se uma fonte de lucratividade ao permitir que as pessoas contribuam efetivamente para os resultados do negócio. Nestes termos, o treinamento é uma maneira eficaz de agregar valor às pessoas, à organização e aos clientes. Ele enriquece o patrimônio humano das Organizações e responsabiliza-se pelo capital intelectual das mesmas. Assim, as atividades de treinamento de pessoal vêm se tornando cada vez mais vitais para as organizações, devido às profundas transformações tecnológicas, econômicas, políticas e sociais que caracterizam o cenário mundial.

## **5.5 COMO O TREINAMENTO BENEFICIA A ORGANIZAÇÃO**

Segundo Werther Jr. e Davis (1983, p. 204 - 205)

- 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 à mudança;
- Ajuda no tratamento de conflitos, conseqüentemente a prevenir estresse e tensão.

## **5.6 O TREINAMENTO PODE ENVOLVER QUATRO TIPOS DE MUDANÇAS DE COMPORTAMENTO, A SABER:**

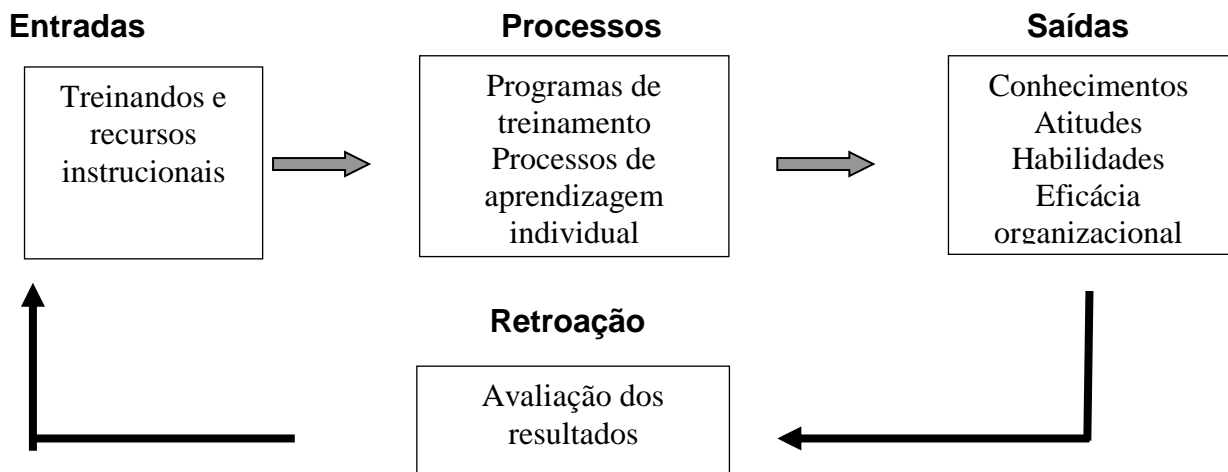
- **Transmissão de informações:** é o tipo mais simples de mudanças de comportamento. A simples transmissão de informações para aumentar o conhecimento e a habilidades das pessoas. Muitos programas de treinamento estão preocupados com o conteúdo, isto é, com informações ou conhecimentos que devem ser transmitidos e compartilhados entre as pessoas. Normalmente, esses conhecimentos ou informações se referem a dados genéricos sobre a empresa, seus produtos ou serviços, sua estrutura organizacional, suas políticas e diretrizes, suas regras e seus regulamentos etc. com esses conhecimentos ou informações objetiva-se preparar as pessoas para execução imediata das diversas tarefas peculiares ao cargo ocupado, quando este é simples e pouco complexo.
- **Desenvolvimento de habilidades:** muitos programas de treinamento estão voltados para melhorar ou desenvolver habilidades e destrezas necessárias à execução ou operação das tarefas requeridas pelo cargo ocupado. Trata-se de um treinamento orientado diretamente para a operação de equipamentos, máquinas, ferramentas, isto é, para as tarefas e operações a serem executadas.
- **Desenvolvimento ou modificação de atitudes:** geralmente mudança de atitudes negativas para atitudes mais favoráveis entre os trabalhadores, aumento de motivação, desenvolvimento da sensibilidade do pessoal de supervisão quanto aos sentimentos e reações das outras pessoas. A maioria das organizações defronta-se com o problema da necessidade de renovação constante em uma época de intensa mudança ou mudança planejada. Nesse sentido, o treinamento é considerado como uma das principais forças capazes de mudar a natureza da sociedade.
- **Desenvolvimento de conceitos:** o treinamento pode ser conduzido no sentido de elevar o nível de abstração e conceituação de idéias e de

filosofias, seja para facilitar a aplicação de conceitos na prática administrativa, seja para elevar o nível de generalização desenvolvendo gerentes que possam pensar em termos globais e amplos.(CHIAVENATO, 2006, p.32)

## 5.7 O CICLO DO TREINAMENTO

O processo de treinamento assemelha-se a um modelo de sistema aberto como uma série de procedimentos e formas para conseguir a aprendizagem de habilidades, conceitos e atitudes: Entradas (inputs), como treinando, recursos organizacionais, objetivos; Processamento ou operação, como processo de ensino-aprendizagem, programa de treinamento; Saída (outputs), como conhecimentos, habilidades, atitudes, eficácia organizacional; retroação (feedback), como avaliação de procedimentos e resultados do treinamento por meio de meios informais ou de pesquisas sistemáticas.

Figura 01: O treinamento como um sistema.



Fonte: Chiavenato, I. Treinamento e desenvolvimento de recursos humanos: como incrementar talentos na empresa. 2006, p, 37.

Em termos amplos, o treinamento envolve um processo composto de quatro etapas, a saber:

- 1 . Levantamento de necessidades de treinamento (diagnóstico).
- 2 . Programação de treinamento para atender às necessidades.
- 3 . Implementação e execução.
- 4 . Avaliação dos resultados.

## **5.8 LEVANTAMENTO DE NECESSIDADES DE TREINAMENTO**

É a primeira etapa do treinamento e corresponde ao diagnóstico preliminar do que deve ser feito. O levantamento das necessidades de treinamento pode ser efetuado em três diferentes níveis de análise.

1. no nível da análise da organização total: o sistema organizacional;
2. no nível da análise dos recursos humanos: o sistema de treinamento;
3. no nível da análise das operações e tarefas: o sistema de aquisição de habilidades.

### **5.8.1 Análise organizacional como levantamento de necessidade de treinamento: O Sistema Organizacional**

A análise organizacional procura verificar qual é o comportamento da organização, como se efetua seu crescimento, a que se deve seu crescimento, como o ambiente social e físico estão relacionados com seu crescimento, como a organização planeja seus produtos e serviços, qual a importância do treinamento.

A análise organizacional não só envolve um estudo de toda a empresa seus objetivos, seus recursos, a distribuição desses recursos para a consecução dos objetivos, como também o ambiente socioeconômico e tecnológico no qual a organização está inserida.

### **5.8.2 Análise dos recursos como levantamento de necessidades de treinamento: O sistema de treinamento**

Se a análise organizacional para fins de treinamento necessita de um exame minucioso dos objetivos fixados, de sua clareza e de sua coerência, a análise dos recursos humanos procura verificar se os recursos humanos são suficientes quantitativa e qualitativamente para as atividades atuais e futuras da organização.

Trata-se aqui da análise de força do trabalho: o funcionamento organizacional pressupõe que os empregados possuam as habilidades, conhecimentos e atitudes desejadas pela organização.

### **5.8.3 Análise das operações e tarefas: O sistema de aquisição de habilidades**

Trata-se aqui do nível de abordagem mais restrito no levantamento de necessidades de treinamento: a análise é feita no nível do cargo, tendo como

fundamento os requisitos exigidos pelo cargo a seu ocupante. Além da organização e das pessoas, o treinamento deve também considerar os cargos para os quais as pessoas devem ser treinadas. A análise dos cargos serve, entre outras coisas, para determinar os tipos de habilidades, conhecimentos, atitudes e comportamentos, e as características de personalidade requeridas para o desempenho eficaz dos cargos.

A análise de operações consiste em estudos definidos para determinar que tipo de comportamento os empregados devem exibir para desempenhar eficazmente as funções de seus cargos.

## **5.9 MEIOS DE LEVANTAMENTO DE NECESSIDADES DE TREINAMENTO**

O levantamento de necessidades de treinamento é uma forma de diagnóstico e, como tal, deve basear-se em informações relevantes. Muitas dessas informações devem ser cuidadosamente coligidas e agrupadas sistematicamente, enquanto outras estão disponíveis às mãos de certos administradores de linha. A determinação das necessidades de treinamento é uma responsabilidade de linha e uma função de staff: cabe ao administrador de linha a responsabilidade pela percepção dos problemas provocados pela carência de treinamento. Cabem a ele todas as decisões referentes ao treinamento, mesmo que utilize ou não serviços de assessoria prestados por especialistas em treinamento. As 11 técnicas para o levantamento de necessidade de treinamento:

- 1 . Observação.
- 2 . Solicitação da gerência.
- 3 . Entrevistas.
- 4 . Conferências de Grupos.
- 5 . Análise de cargos.
- 6 . Questionário de pesquisa.
- 7 . Testes ou Exames.
- 8 . Avaliação de desempenho.
- 9 . Registro de pessoal.
- 10 . Relatórios da empresa ou de produção.
- 11 . Planejamento organizacional a longo prazo.

Os principais meios utilizados para o levantamento de necessidades de treinamento são:

- Avaliação de desempenho;
- Observação;
- Questionário;
- Solicitação de supervisores e gerentes;
- Entrevista com supervisores e gerentes;
- Reuniões interdepartamentais;
- Exame de empregados;
- Modificação do trabalho;
- Entrevista de saída;
- Análise e descrição de cargos;
- Relatórios periódicos.

## **5.10 PROGRAMAÇÃO DE TREINAMENTO**

Feito o diagnóstico do treinamento, segue-se a escolha e prescrição dos meios de tratamento para sanar as necessidades indicadas ou percebidas. Em outros termos, efetuando o levantamento e a determinação das necessidades de treinamento, passa-se então a sua programação.

A programação de treinamento é sistematizada e fundamentada sobre os seguintes aspectos que devem ser analisados durante o levantamento:

- Qual a necessidade?
- Onde foi assinalada em primeiro lugar?
- Ocorre em outra área ou setor?
- Qual sua causa?
- É parte de uma necessidade maior?
- A necessidade é imediata? Qual a sua prioridade em relação às demais?
- A necessidade é permanente ou temporária?
- Quantas pessoas e quantos serviços serão atingidos?
- Qual o tempo disponível para o treinamento?
- Qual o custo provável do treinamento?
- Quem irá executar o treinamento?



O levantamento de necessidade de treinamento deve fornecer as seguintes informações para que se possa traçar a programação de treinamento:

O QUE deve ser ensinado?

QUEM deve aprender?

QUANDO deve ser ensinado?

ONDE deve ser ensinado?

COMO se deve ensinar?

QUEM deve ensinar?

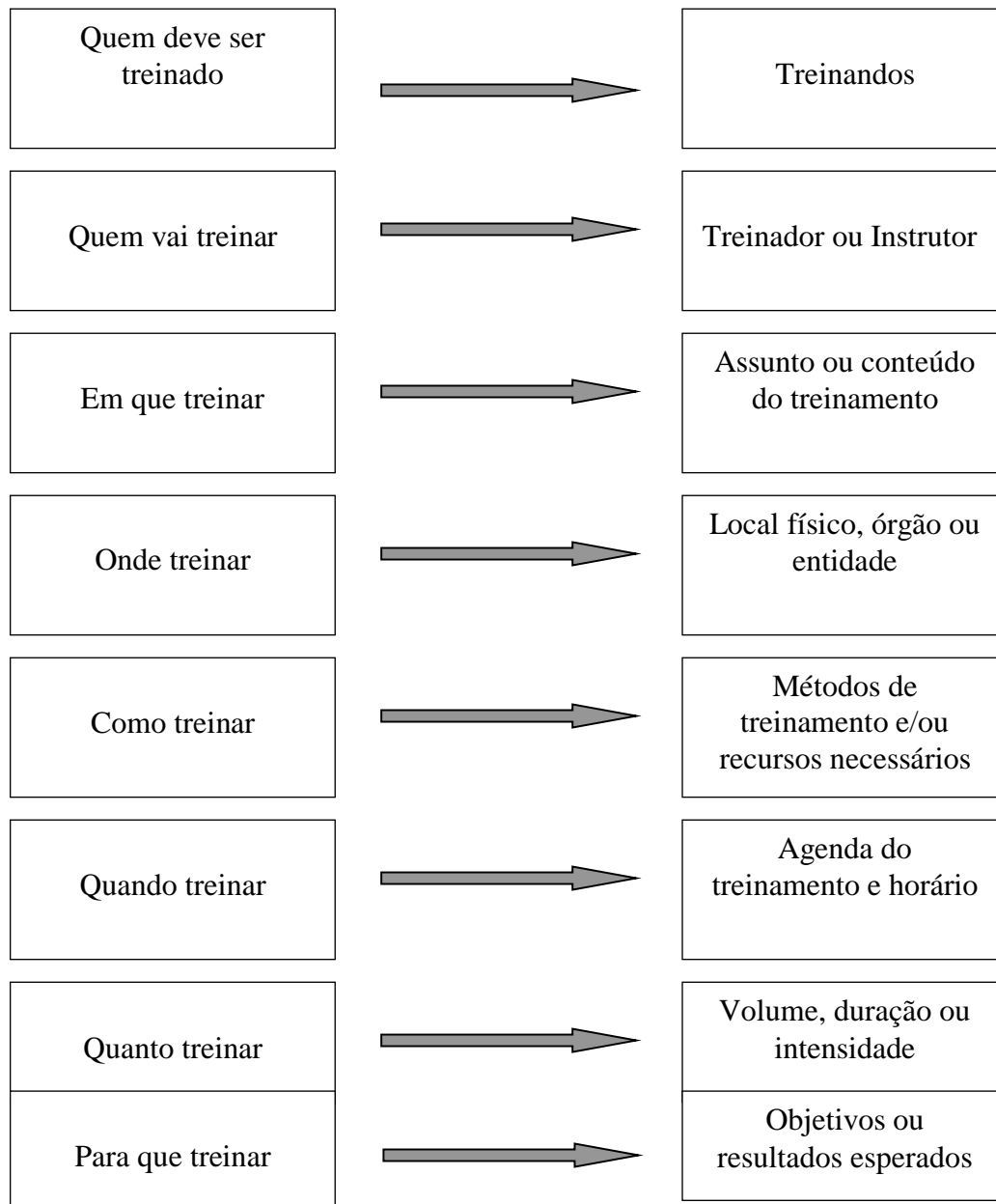


Figura 02: Os principais itens de uma programação de treinamento.

Fonte: Chiavenato, Treinamento e desenvolvimento de recursos humanos: como incrementar talentos na empresa. 2006, p, 60.

## 5.11 EXECUÇÃO DO TREINAMENTO

A execução do treinamento requer uma forte parceria entre cliente e consultor interno. Embora possa ser implementada pelo próprio cliente, pelo órgão de T&D ou por empresas externas, a execução requer uma integração de esforços para que proporcione os resultados esperados e alcance os objetivos pretendidos.

A execução do treinamento dependerá dos seguintes fatores: Adequação do programa de treinamento às necessidades da organização e dos treinados; A qualidade do material de treinamento apresentado; A cooperação dos chefes e dirigentes da empresa; A qualidade e preparo dos instrutores; Qualidade dos aprendizes.

## 5.12 AVALIAÇÃO DOS RESULTADOS DO TREINAMENTO

A etapa final do processo de treinamento é a avaliação dos resultados obtidos. A avaliação deve considerar dois aspectos principais:

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

Além dessas duas questões básicas, será necessário determinar se as técnicas de treinamento empregadas são mais efetivas que outras que poderiam ser consideradas. O treinamento poderá ser também comparado com outras abordagens para desenvolver os recursos humanos, tais como o aprimoramento das técnicas de seleção ou resultado das operações de produção, por exemplo.

- **Avaliação no nível organizacional:**

No nível organizacional, o treinamento é um dos meios de aumentar a eficácia organizacional. Nesse nível, o treinamento deve proporcionar resultados como:

- Aumento da eficácia organizacional;
- Melhoria da imagem da empresa;
- Melhoria do clima organizacional;

- Melhor relacionamento empresa e empregado;
- Facilidade nas mudanças e na inovação;
- Aumento da eficiência, etc.

- **Avaliação no nível de recursos humanos:**

No nível dos recursos humanos, o treinamento deve proporcionar resultados, como:

- Redução da rotação de pessoal;
- Redução do absenteísmo;
- Aumento da eficiência individual dos empregados;
- Aumento das habilidades das pessoas;
- Elevação do conhecimento das pessoas;
- Mudanças de atitudes e de comportamentos das pessoas, etc.

- **Avaliação no nível das tarefas e operações:**

No nível das tarefas e operações, o treinamento pode proporcionar resultados como:

- Aumento de produtividade;
- Melhoria da qualidade dos produtos e serviços;
- Redução no fluxo da produção;
- Redução no tempo de treinamento;
- Redução do índice de acidentes;
- Redução do índice de manutenção de máquinas e equipamentos, etc.

### **5.13 TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO DE RECURSOS HUMANOS**

Compreenderá como treinamento toda e qualquer atividade que vise à qualificação (criação de comportamento), formação ou aperfeiçoamento do pessoal de uma empresa.

Raramente os empregados se desempenham satisfatoriamente, eles precisam ser treinados nas obrigações que devem cumprir. E os empregados experientes talvez necessitem de treinamento para melhorar fracos hábitos de trabalho, ou aprender novas aptidões que elevem seu desempenho.

O treinamento procura ajudar os empregados em seu cargo atual, os 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. Talvez a maneira mais fácil de resumir os benefícios do treinamento seja considerá-lo como um investimento que a organização faz nos empregados, esse investimento pago dividendo para o empregado, para a organização e para os outros trabalhadores.

Como parte do treinamento ou do processo de desenvolvimento, os especialistas de pessoal e os administradores precisam avaliar as necessidades, objetivos, conteúdos e princípios de aprendizagem. Deve avaliar as necessidades do empregado e da organização a fim de aprender que objetivos devem ser seguidos.

#### **5.14 T&D E A ESTRATÉGIA DE GESTÃO DE PESSOAS**

Toda a contribuição de gestão de Pessoas para a consecução dos objetivos da organização passa necessariamente pela contribuição de T&D. tomemos, a título de ilustração, um aspecto funcional de Gestão de Pessoas. Nenhum processo de seleção, por exemplo, pode ser bem sucedido se as pessoas nele envolvidas, o pessoal da área requisitante, o profissional responsável por Gestão de Pessoas e todas as demais, não estiverem capacitadas não só com relação ao processo do ponto de vista técnico, mas principalmente do ponto de vista atitudinal. “É fazer com que as pessoas da organização estejam capacitadas a cumprir adequadamente esses papéis é responsabilidade clara da função de T&D”. (BOOG, 1994, p. 109).

Mas não é somente no que diz respeito aos aspectos funcionais de Gestão de Pessoas que T&D tem sua responsabilidade. Mais importante que essa atuação funcional, a atuação estratégica de T&D, materializada pela contribuição para a visualização do perfil e o conseqüente preparo das pessoas que viabilizarão no futuro o sonho da organização, é fundamental para que esse sonho se concretize. (BOOG, 1994, p. 110)

## 5.15 DESENVOLVIMENTO DE RECURSOS HUMANOS

Desenvolvimento de Recursos Humanos é também um modo efetivo de enfrentar diversos desafios com que se defrontam quase todas as grandes organizações, tendo em vista a capacitação do indivíduo para ocupar cargos que envolvam mais responsabilidade e poder. O desenvolvimento é um conjunto de ações que promove o crescimento individual, não estando necessariamente relacionado ao trabalho atual ou futuro; enquanto o treinamento é toda e qualquer atividade que vise à qualificação (formação ou aperfeiçoamento) do pessoal da organização. Já o desenvolvimento representa o produto final do treinamento. É importante ressaltar que o desenvolvimento pode ocorrer em dois níveis: no organizacional ou no individual. Quando o desenvolvimento ocorre em nível organizacional, obtém-se um crescimento no desempenho da organização; enquanto que em nível individual, observa-se que o crescimento está relacionado ao próprio funcionário, representando uma expansão das suas habilidades e a utilização total das suas capacidades e aplicação do seu conhecimento e experiência para a resolução de novas e diferentes situações.

Desenvolver vindo também do latim (des – para ênfase + em – para dentro, interno + volvere – mudar de posição, lugar), tomou entre nós o significado de fazer crescer, fazer progredir alguém em direções diferentes das que está habituado. (BOOG, 1994, p. 69).

Por outro lado, o desenvolvimento é um processo educacional de longo prazo que utiliza procedimentos sistemático e organizado pelo qual o pessoal gerencial aprende conhecimentos conceptuais e teóricos para propósitos genéricos. Para Chiavenato (2002, p. 126), “o desenvolvimento é a capacidade de aprender novas habilidades, obter novos conhecimentos e modificar atitudes e comportamentos”.

Já Boog (1980, p. 328), salienta que:

o desenvolvimento de recursos Humanos pode ser focado como: conjunto de atividades administrativas que objetivam proporcionar ao indivíduo conhecimentos, habilidades e condições necessárias para seu progresso e sua plena realização como ser humano e profissional. Em um sentido amplo e geral, Desenvolvimento é o planejamento da utilização do potencial de um indivíduo ao oferecer-lhe oportunidades para seu crescimento pessoal.

Na visão de Chiavenato (2006, p. 29),

Desenvolvimento Profissional é a educação que visa ampliar, desenvolver e aperfeiçoar a pessoa para seu crescimento profissional em determinada carreira na organização ou para que se torne mais eficiente e produtivo em seu cargo. Seus objetivos perseguem prazos mais longos, visando dar ao homem aqueles conhecimentos que transcendem o que exigido no cargo atual, preparando-o para assumir funções mais complexas ou numerosas.

Para Werther Jr. e Davis (1983, p. 198), “o desenvolvimento prepara os empregados para cargos futuros. Tanto o treinamento como o desenvolvimento ensina aos empregados as aptidões, conhecimentos ou atitudes necessárias”.

Com base no que foi dito pelos autores mencionados acima pode-se dizer que o desenvolvimento de recursos humanos refere-se ao conjunto de experiências e oportunidades de aprendizagem proporcionada pela organização, que possibilita o crescimento pessoal do empregado, visando ampliar, desenvolver e aperfeiçoar o homem para seu crescimento profissional.

## **5.16 DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL**

O Desenvolvimento Organizacional baseia-se nos conceitos e métodos das ciências do comportamento, visualiza a organização como um sistema total e compromete-se a melhorar a eficácia da organização a longo prazo, mediante intervenções construtivas em processos e estruturas organizacionais. O desenvolvimento Organizacional é o fortalecimento daqueles processos humanos dentro das organizações, que melhoram o funcionamento do sistema orgânico para os seus objetivos. Segundo Koontz, O'Dannell e Wehrich (1987, p. 90), “Desenvolvimento Organizacional é um enfoque sistêmico, integrado e planejado para o aumento da eficácia de uma organização”. O desenvolvimento organizacional surgiu em resposta às mudanças no ambiente externo e interno. Para que as organizações permaneçam viáveis e sobrevivam num mundo em mudanças, elas precisam reagir com rapidez.

Para French e Bell (apud BERGAMINI, 1980, p. 107),

Desenvolvimento Organizacional é um esforço a longo prazo para melhorar o processo de resolução de problemas na organização e no seu processo de renovação, particularmente através de um gerenciamento da cultura

organizacional mais efetivo e colaborador, com ênfase especial na cultura dos grupos formais de trabalho.

De acordo com Bennis (apud BOOG, 1994, p. 121),

*Desenvolvimento Organizacional é uma ação planejada que envolve toda a organização, conduzida do topo, que tem a finalidade de aumentar a eficiência e a solidez da organização mediante intervenções planejadas sobre processos da mesma”.*

Segundo Chiavenato (2006, p. 124)

Desenvolvimento Organizacional é um programa educacional de longo prazo, orientado para melhorar os processos de resolução de problemas e renovação de uma organização, em particular, por meio de uma administração mais colaborativa e efetiva da cultura dessa organização assistência de uma agente de mudanças, e com o uso da teoria e tecnologia pertinente à ciência do comportamento organizacional.

Em resumo o Desenvolvimento Organizacional é um esforço integrado de mudanças planejada que envolve a organização como uma totalidade.

## **5.17 BENEFÍCIOS PARA O INDIVÍDUO QUE, POR SUA VEZ, ACABA BENEFICIANDO A ORGANIZAÇÃO.**

Segundo citam os autores Werther Jr. e Davis (1983, p. 204), alguns benefícios que ajudam o indivíduo e automaticamente acaba beneficiando a organização. São eles:

- Ajuda o indivíduo a tomar melhores decisões na solução efetiva de problemas;
- Através de treinamento e desenvolvimento, as variáveis motivacionais de reconhecimento, realização, crescimento, responsabilidade e progresso são aprendidas e postas em práticas;
- Ajuda a encorajar e conseguir autodesenvolvimento e autoconfiança;
- Proporcionam informação para melhorar conhecimento de liderança, aptidões de comunicação e atitudes;
- Aumenta a satisfação com o cargo e o reconhecimento;
- Impele uma pessoa para metas pessoais ao mesmo tempo em que melhora as aptidões de interação;
- Proporciona ao treinando um caminho para o crescimento e voz ativa a respeito de seu próprio futuro;
- Desenvolve um senso de progresso em aprendizagem;

- Ajuda uma pessoa a desenvolver aptidões de falar e escutar; também aptidões de escrever quanto a necessidade de exercícios;
- Ajuda a eliminar o temor no empreendimento de novas tarefas.

## **5.18 BENEFÍCIOS NAS RELAÇÕES DE PESSOAL E HUMANAS, RELAÇÕES INTRA E INTER-GRUPOS E IMPLANTAÇÃO DE POLÍTICAS**

De acordo com Werther Jr. e Davis (1983, p. 205), alguns benefícios das relações de pessoal e humanas podem ajudar nas relações intra e inter-grupos e implantação de políticas.

- Melhora a comunicação entre os grupos e indivíduos;
- Ajuda na orientação de novos empregados e os que estão tendo novos cargos através de transferência ou promoção;
- Proporciona informação sobre outras leis governamentais e políticas administrativa;
- Melhora as aptidões interpessoais;
- Torna viáveis as políticas, regras e regulamentos da organização;
- Melhora o moral;
- Forma coesão em grupos;
- Proporcionam um bom clima para aprendizagem, crescimento e coordenação;
- Torna a organização um lugar melhor para se trabalhar e viver.

## **5.19 EDUCAÇÃO**

Diante desse novo paradigma, a demanda por educação passa a apresentar um enorme crescimento, exigindo mudanças qualitativas, maior diversificação e personalização dos programas de formação. Nesse contexto, os profissionais necessitam aprender continuamente e as empresas, por sua vez, precisam enfrentar as dificuldades que lhes são apresentadas abrindo novos caminhos para a aprendizagem.

A educação, refere-se às estratégias de aprendizagem desenvolvida visando o preparo do indivíduo para um trabalho diferente do atual em um futuro próximo, a educação utiliza estratégias de aprendizagem, visando à mudança no



comportamento baseada na experiência. Chiavenato (2006, p. 28), conceitua, “Educação é toda influência que o ser humano recebe do ambiente social, durante toda a sua existência, a fim de adaptar-se às normas e aos valores sociais vigentes e aceitos”.

Já para Nadler (apud CHIAVENATO, 1999 p. 68), “educação refere-se às oportunidades dadas pela organização para que o empregado tenha seu potencial desenvolvido, através de novas habilidades que o capacitem a ocupar novos cargos dentro da mesma empresa”.

A educação é basicamente uma contínua reconstrução de nossa experiência pessoal, na verdade essa reconstrução é caracterizada pela observação e prática do dia-a-dia de nossa existência, educando-se continuamente o indivíduo que é profundamente influenciado pelo meio onde vive, trabalha e se desenvolve através de seus vários grupos de referências: a escola, o lar, o trabalho, o clube, a igreja e outros. Na visão de Carvalho (1988, p. 05), a educação denomina-se “instrução” quando o indivíduo recebe formação escolar em seus vários graus de ensino. Mas a instrução continua a ser parte atuante da educação sob perspectiva formal.

Ainda na concepção de Chiavenato (2006, p. 29),

Educação profissional é a educação institucionalizada ou não, que visa ao preparo do homem para a vida profissional. Compreende três etapas interdependentes, mas perfeitamente distintas: Formação Profissional: que prepara a pessoa para uma profissão; Desenvolvimento Profissional: que aperfeiçoa a pessoa para uma carreira; Treinamento: que adapta a pessoa para uma função.

Sendo assim, pode-se dizer que a Educação é toda influência que o ser humano recebe do ambiente social, durante a sua existência, no sentido de adaptar-se às normas e valores, ou seja, um processo onde o indivíduo reconstrói sua experiência e se adapta ao meio; e com o propósito de preparar o homem para o ambiente dentro ou fora do mundo do trabalho, modificando seu comportamento dentro do seu próprio padrão pessoal.

## 5.20 APRENDIZAGEM

A aprendizagem é uma mudança ou alteração permanente no comportamento em função da experiência passada de cada indivíduo. Algumas mudanças comportamentais podem ser observadas nas pessoas à medida que elas se desenvolvem da infância até a maturidade. A aprendizagem afeta poderosamente a maneira pela qual uma pessoa pensa, sente e age, bem como suas crenças, valores e objetivos pessoais. Assim o aprendizado acontece quando ocorre mudança de comportamento da pessoa em resposta a uma experiência anterior. Chiavenato (2002, p. 127). Conceitua, “Aprendizagem é uma mudança no comportamento humano decorrente de novos conhecimentos; novas habilidades, novas atitudes e novos conceitos e filosofias”.

Para Minicucci (1995, p.184) “Aprendizagem é um processo através do qual uma mudança (ou reformulação) de comportamento ocorre como resultado de prática ou experiência”.

Já na concepção de Chiavenato, (2006, p. 22), “Aprendizagem é o processo pelo qual as pessoas adquirem conhecimento sobre seu meio ambiente e suas relações durante o próprio tempo de vida”.

A aprendizagem é um complexo processo influenciado por inúmeras condições:

- 1 . A aprendizagem obedece à lei do efeito;
- 2 . A aprendizagem obedece à lei do estímulo;
- 3 . A aprendizagem obedece à lei da intensidade;
- 4 . A aprendizagem obedece à lei da frequência;
- 5 . A aprendizagem obedece à lei da recentidade;
- 6 . A aprendizagem obedece à lei do descongelamento;
- 7 . A aprendizagem obedece à lei da complexidade crescente.

Se todas essas coisas forem devidamente consideradas, a aprendizagem ocorrerá melhor e mais efetivamente: produzir efeito, estimular com recompensa imediata, intensificar as práticas e torná-las freqüentes e constantes para garantir a recentidade daquilo que foi aprendido, descongelar velhos paradigmas e padrões de comportamento, bem como levar em conta o caráter de complexidade crescente do material a ser aprendido. Seja em um programa de mudança comportamental,

individual ou de mudança organizacional, esses aspectos são fundamentais se realmente se pretende mudar alguma coisa.

### **5.21 ALGUNS PRINCÍPIOS DE APRENDIZAGEM**

1. A pessoa deve acompanhar os resultados de seu desempenho para poder avaliá-lo;
2. A pessoa aprende melhor quando está motivada para aprender;
3. A aprendizagem é profundamente influenciada pela recompensa e punição;
4. A distribuição dos períodos de aprendizagem deve considerar a fadiga, a monotonia e os períodos adequados para a assimilação do material aprendido;
5. O exercício e a prática são indispensáveis para a aprendizagem e a retenção de habilidades;
6. A aprendizagem eficiente depende da utilização de técnicas instrucionais adequadas. Essas técnicas variam conforme o tipo de material a ser aprendido: vão desde a apresentação verbal até as técnicas de aquisição de habilidades motoras;
7. A aprendizagem depende da aptidão e das capacidades de cada pessoa.

Observa-se que, apesar de diferentes definições, as ações de desenvolvimento, educação, treinamento e instrução, quando usadas adequadamente e em conjunto, visam promover e acelerar o processo de aprendizagem nas organizações. As diferenças entre elas, na verdade, são as vantagens específicas que cada ação pode oferecer para a organização.

Com base nos estudos, ficou evidente que o processo de aprendizagem visa preparar as pessoas para desempenhar de maneira eficiente e eficaz as atividades profissionais e ter a capacidade de discernimento para lidar com diferentes situações no mundo do trabalho.

## **CAPÍTULO III**

### **6 METODOLOGIA**

Quando se deseja realizar um trabalho, seja qual for a sua natureza, se faz necessário utilizar métodos que facilitem sua execução e que possibilitem a obtenção dos resultados desejados. A metodologia desenvolvida nessa pesquisa se relaciona com a pesquisa exploratória, a estratégia utilizada na realização da pesquisa foi a do tipo qualitativo, utilizando-se do método de estudo de caso e demais que serão apresentados no decorrer deste.

#### **6.1 OBJETO DE ESTUDO**

A organização escolhida para cumprir os objetivos pretendidos foi Subsecretaria Regional de Educação de Rubiataba, localizada Av. Jatobá, Centro na cidade de Rubiataba-GO.

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

O tipo de pesquisa utilizada que verificou os propósitos deste trabalho monográfico se enquadra na classificação da pesquisa exploratória. Pois através da pesquisa exploratória obtém-se uma visão global do fato a ser estudado, a partir de conversas informais com pessoas especializadas no assunto de interesse.

Segundo Gil (1999, p. 43),

a pesquisa exploratória tem como principal finalidade desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e idéias, tendo em vista, a formulação de problemas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores. As pesquisas exploratórias são desenvolvidas com o objetivo de proporcionar visão geral, de tipo aproximativo, cerca de determinado fato. Este tipo de pesquisa é realizado especialmente quando o tema escolhido é pouco explorado e torna-se difícil sobre ele formular hipóteses precisas e operacionalizáveis.

Estas pesquisas têm como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vista a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses. Pode-se dizer que estas pesquisas têm como objetivo principal o aprimoramento de idéias ou a descoberta de intuições. Seu planejamento é, portanto,

bastante flexível, de modo que possibilite a consideração dos mais variados aspectos relativos ao fato estudado. Na maioria dos casos, essas pesquisas envolvem: (a) levantamento bibliográfico; (b) entrevista com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado; e (c) análise de exemplos que “estimulem a compreensão” (SELLTIZ et al., 1967, p.63, apud, GIL, 2002, p. 41).

De acordo com Samara e Barros (2002, p.29),

os estudos exploratórios têm como principal característica a informalidade, a flexibilidade e a criatividade, e neles procura-se obter um primeiro contato com a situação a ser pesquisada ou um melhor conhecimento sobre o objeto em estudo levantado e hipóteses a serem confirmadas.

### **6.3 ESTRATÉGIA DE PESQUISA**

Em se tratando de um plano de investigação de um determinado assunto à estratégia de pesquisa adotada foi à qualitativa, pois através da mesma é possível conhecer as opiniões dos colaboradores sobre as condições de trabalhos, identificando de forma profunda o fato a ser estudado.

Samara e Barros (2002, p. 32)

salientam que, na pesquisa qualitativa é possível conhecer a opinião dos consumidores sobre os produtos, seus hábitos de compra e consumo, assim como avaliar o uso e detectar sugestões para novos produtos, entre outras situações de consumo que exijam uma análise qualitativa e não quantitativa.

Segundo Roesch (1999, p.155),

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

### **6.4 MÉTODO DE PESQUISA**

O método utilizado foi o estudo de caso, por analisar profundamente a situação, permitindo o conhecimento amplo e detalhado do ambiente.

Estudo de Caso de acordo com Yin (1981, apud ROESCH, 1999, p. 155),

é uma estratégia de pesquisa que busca examinar um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto. Difere, pois, dos delineamentos experimentais no sentido de que estes deliberadamente divorciam o fenômeno em estudo de seu contexto. Igualmente, estudo de caso difere do método histórico, por se referirem ao presente e não ao passado.

Para Gil (2002, p. 54),

estudo de caso consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento, tarefa praticamente impossível mediante outros delineamentos já considerados. O estudo de caso costuma ser utilizado tanto como estudo-piloto para esclarecimento do campo da pesquisa em seus últimos aspectos, seus resultados, de modo geral, são apresentados em aberto, ou seja, na condição de hipóteses, não de conclusões. No entanto, os propósitos do estudo de caso não são os de proporcionar o conhecimento preciso das características, mas sim o de proporcionar uma visão global do problema ou de identificar possíveis fatores que o influenciam.

Com base na concepção dos autores citados acima, é através do estudo de caso que conhecemos a fundo a rotina da empresa, seus processos e planejamento de suas atividades.

## 6.5 INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS

Os dados foram coletados por meio de questionários com perguntas fechadas que Segundo Lakatos e Marconi (2005 , p. 203), “é um instrumento de coleta de dados, constituídos por uma série ordenada de perguntas, que devem ser respondidas por escrito e sem a presença do entrevistador”.

E para Gil (1999, p. 128),

questionário é uma técnica de investigação composta por um numero mais ou menos elevado de questões apresentadas por escrito às pessoas, tendo por objetivo o conhecimento de opiniões, crenças, sentimentos, interesses, expectativas e situações vivenciadas.

Já na visão de Roesch (1999, p. 142),

o questionário é um instrumento de coleta de dados que busca mensurar alguma coisa. Para tanto, requer esforço intelectual anterior de planejamento, com base na conceituação do problema de pesquisa e do plano da pesquisa, e algumas entrevistas exploratórias preliminares.

Por ser um documento com uma série de perguntas, cujas respostas devem ser respondida pessoalmente pelo informante, o questionário é uma forma mais usada para coletar dados, pois possibilita medir com exatidão o que deseja, e conhecer as opiniões e expectativas dos colaboradores.

## **6.6 AMOSTRA DA PESQUISA**

A pesquisa foi feita através de Amostra Aleatória Simples, que segundo Gil (1999, p. 101),

Amostra Aleatória Simples consiste em atribuir a cada elemento da população um número único para depois selecionar alguns desses elementos de forma casual. Esse tipo de amostragem é feita com uma pequena parte dos elementos que compõem o universo em estudo, de modo que todos têm a chance de fazer parte dessa amostra, de forma que os resultados obtidos terão uma maior margem de segurança.

## **6.7 ESTRATÉGIA DE ANÁLISE DE DADOS**

Os dados serão analisados através da tabulação eletrônica que, segundo Samara e Barros (2002, p.103),

tabulação é a padronização e codificação das respostas de uma pesquisa. É a maneira ordenada de dispor os resultados numéricos para que a leitura e a análise sejam facilitadas. A análise de dados é a descrição do quadro de tabulação referente aos valores relevantes.

Os dados da pesquisa com questionário fechado, após a tabulação serão digitados em planilhas eletrônicas, posteriormente serão analisados descritivamente através de dados estatísticos.

## CAPÍTULO IV

### 7. RESULTADOS E DISCUSSÃO

A Subsecretaria Regional de Educação de Rubiataba oferece aos seus funcionários os cursos de Progestão e Profuncionário. O Progestão tem como objetivo qualificar as pessoas nas áreas de gestão administrativas e pedagógicas, o público alvo do Progestao são os gestores, ou seja, diretores, vice-diretores, secretários e coordenadores.

Já Profuncionário é um programa voltado para os agentes administrativos educacionais, esses agentes são os funcionários efetivos da área administrativa.

O programa Profuncionário visa em última instância à adequação das pessoas as novas tecnologias, preparando os funcionários para que os mesmos estejam aptos a desenvolver suas funções e que tenham condições de lidar com a mudança e com a inovação, de proporcionar valor à empresa e ao cliente e, sobretudo, de mantê-las sempre eficaz e competitiva em um mundo globalizado e de forte concorrência.

Quanto à avaliação do curso de Progestão, os resultados obtidos na opinião da coordenadora do departamento foram satisfatórios, pois a maioria dos colaboradores passou a desenvolver suas atividades com maior eficiência e eficácia. Aumentando assim o nível de produtividade e conseqüentemente reduzindo o desperdício nos processos de execução do trabalho.

A participação dos colaboradores foi de 100%. Onde todos os treinandos afirmaram que o treinamento proporcionou várias vantagens individuais como: aquisição de novas habilidades para exercer suas funções com eficiência, melhorou a comunicação com seus colegas de trabalho, estão mais motivados e com maior interesse pelo trabalho.

Em relação ao curso profuncionário, os resultados foram satisfatórios de acordo com a coordenadora do programa. Pois todos os treinandos melhoraram a qualidade dos serviços, e estão mais criativos e aptos para encarar novos desafios. Quanto à participação, foram unânimes, de modo que todos os entrevistados afirmaram que realmente o treinamento foi de grande valia para o crescimento profissional. Pois o curso proporcionou maiores habilidades para desempenhar suas funções de forma eficiente e eficaz.



De acordo a análise dos dados da pesquisa efetuada na instituição da Subsecretaria Regional de Educação de Rubiataba, foi possível a tabulação dos dados que será demonstrada nos gráficos a seguir;

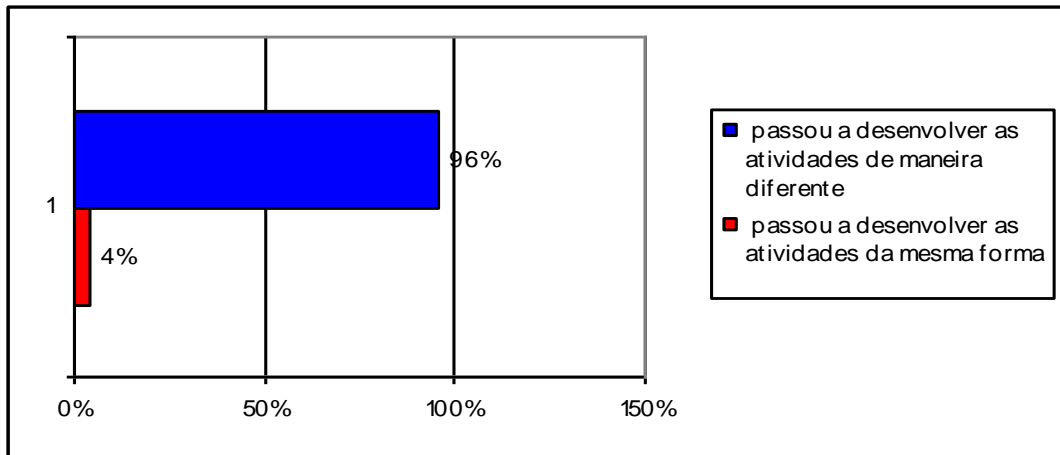


Gráfico 01: Desenvolvimento das atividades.

Fonte: Pesquisa aplicada.

Adaptação: Elaborado pela autora, 2007.

Nesta questão a maioria disse que o treinamento proporcionou maior familiaridade no processo de desenvolvimento das atividades. Em conformidade com as palavras de 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 novas funções.

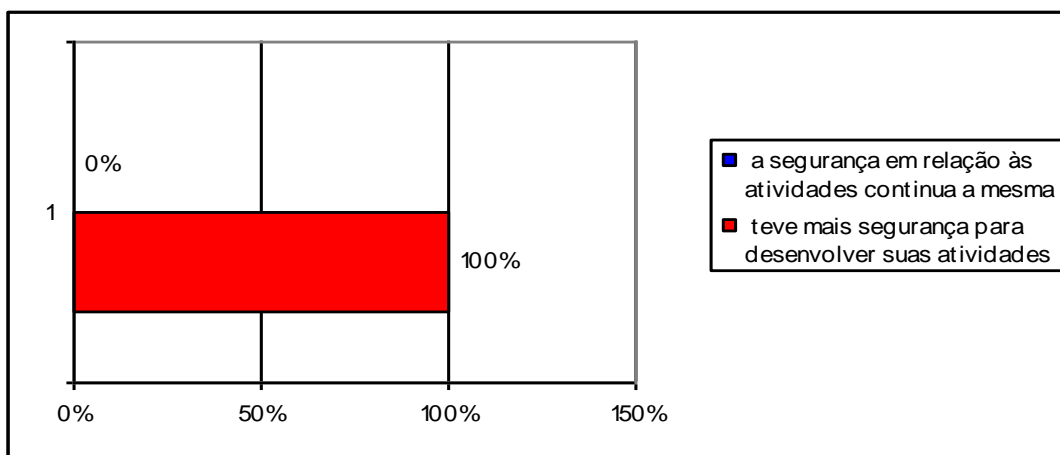


Gráfico 02: Segurança para desenvolver as atividades.

Fonte: Pesquisa aplicada.

Adaptação: Elaborado pela autora, 2007.

De acordo com a pesquisa elaborada os entrevistados tiveram o máximo de aproveitamento, pois todos se sentiram mais seguros após receberem o treinamento adequado para exercer as suas funções. De acordo com 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.

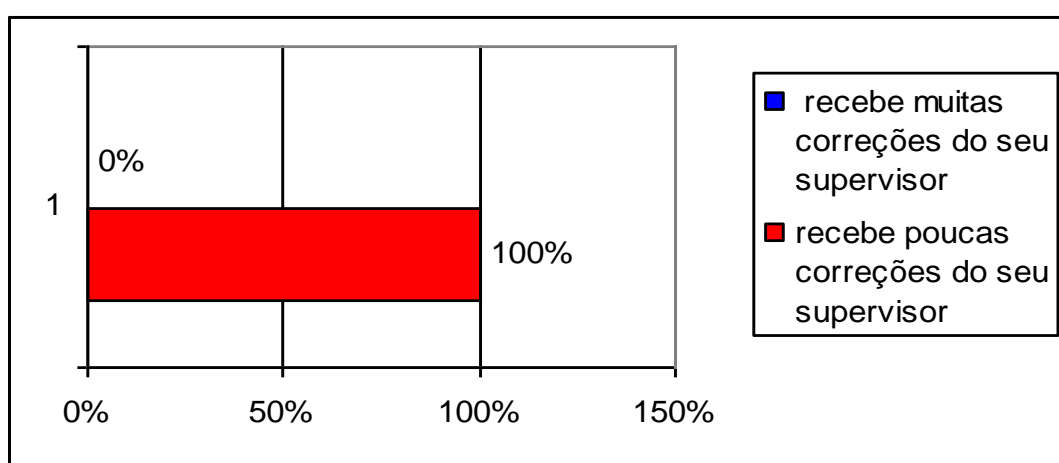


Gráfico 03 : Correções dos supervisores.

Fonte: Pesquisa aplicada.

Adaptação: Elaborado pela autora, 2007.

De acordo com os entrevistados o treinamento deu segurança e firmeza para desenvolverem suas atividades e sendo assim, o desempenho melhorou e muito, tanto é que não receberam nenhuma correção dos seus supervisores.

Onde nas palavras de Houler (apud CHIAVENATO, 2006, p. 32), o treinamento é considera como: Investimento empresarial destinado a capacitar uma equipe de trabalho a reduzir ou eliminar a diferença entre o atual desempenho e os objetivos e realizações propostas. Verificou-se que após o treinamento o nível de eficiência dos funcionários aumentou, e conseqüentemente todas as correções foram eliminadas.

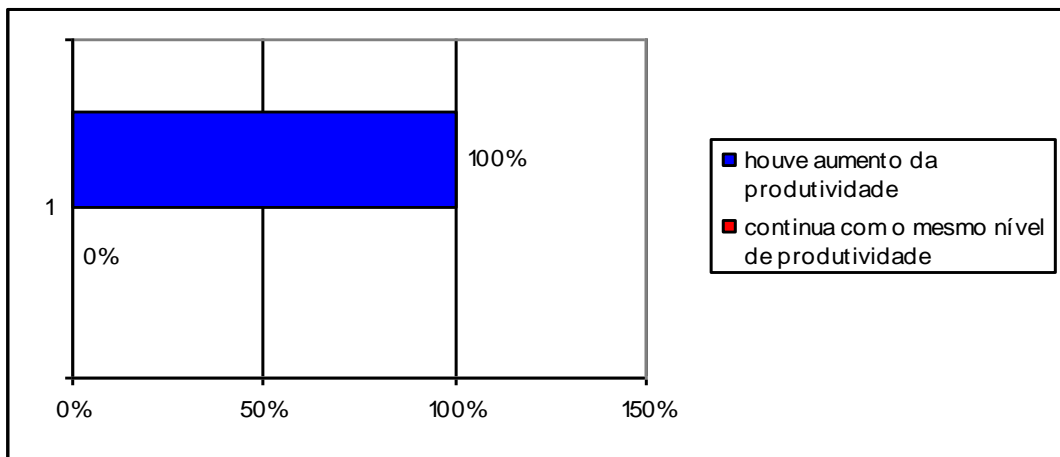


Gráfico 04: Nível de produtividade.

Fonte: Pesquisa aplicada.

Adaptação: Elaborado pela autora, 2007.

A totalidade dos entrevistados acredita que realmente o treinamento ajudou a aumentar o nível de produtividade. Na concepção de 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 instituição, está alcançando este objetivo, definido pelos autores, conforme verificou-se acima.

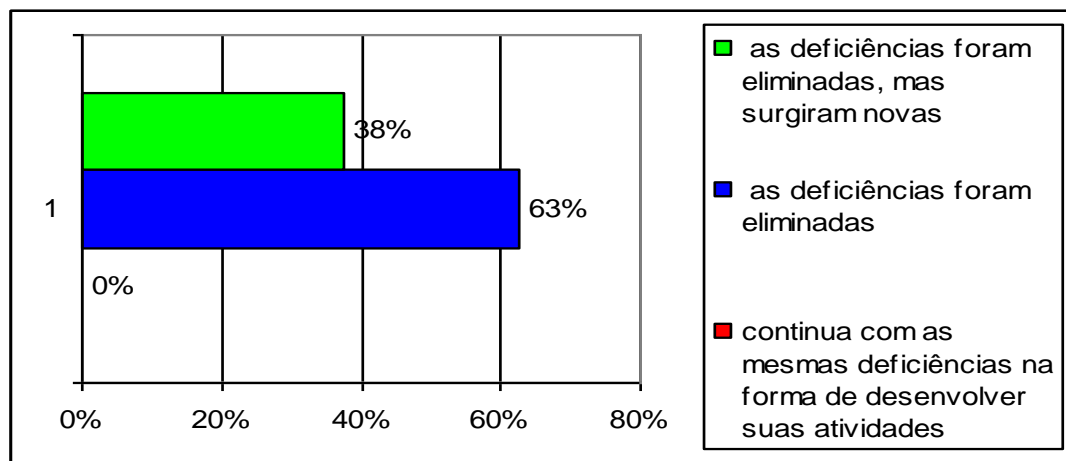


Gráfico 05: Deficiências na forma de desenvolver as atividades.

Fonte: Pesquisa aplicada.

Adaptação: Elaborado pela autora, 2007.

Percebe-se, através do gráfico acima, que o treinamento contribuiu para a redução das deficiências dos funcionários na forma de desenvolver suas atividades. 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-lhes, resultados positivos.

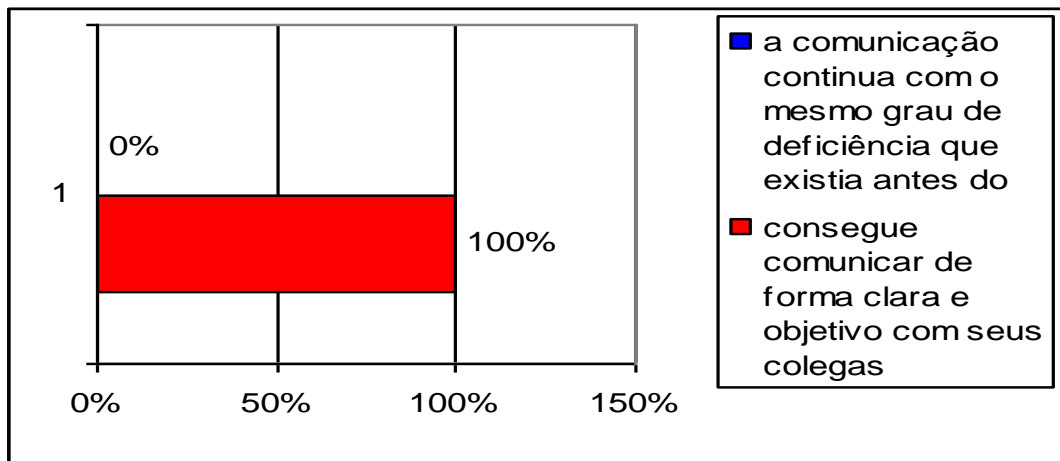


Gráfico 06: Comunicação de forma clara e objetiva.

Fonte: Pesquisa aplicada.

Adaptação: Elaborado pela autora, 2007.

Todos os pesquisados afirmaram que melhorou a comunicação, onde, Werther Jr e Davis ((1983, p. 205) dizem que, o treinamento beneficia nas relações pessoais e humanas que automaticamente melhoram a comunicação entre grupos e indivíduos “. Todos nós sabemos que a comunicação dentro da organização é de extrema importância, pois dela dependem muitas decisões e esclarecimentos. E o treinamento proposto pela instituição conseguiu obter êxito, conforme a resposta acima fornecida pelos funcionários.

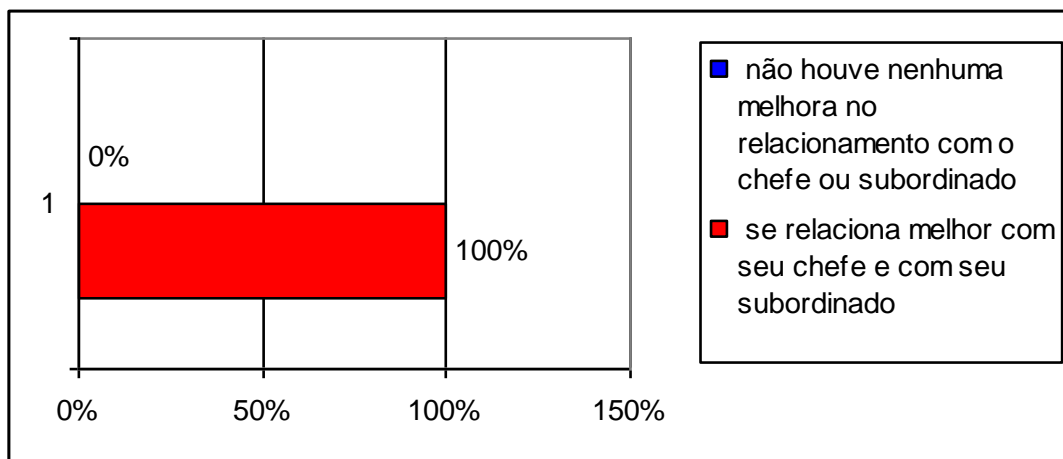


Gráfico 07: Melhoria no relacionamento.

Fonte: Pesquisa aplicada.

Adaptação: Elaborado pela autora, 2007.

Neste quesito, foi unânime a resposta de que realmente o treinamento foi de grande valia. Conforme as palavras de 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.

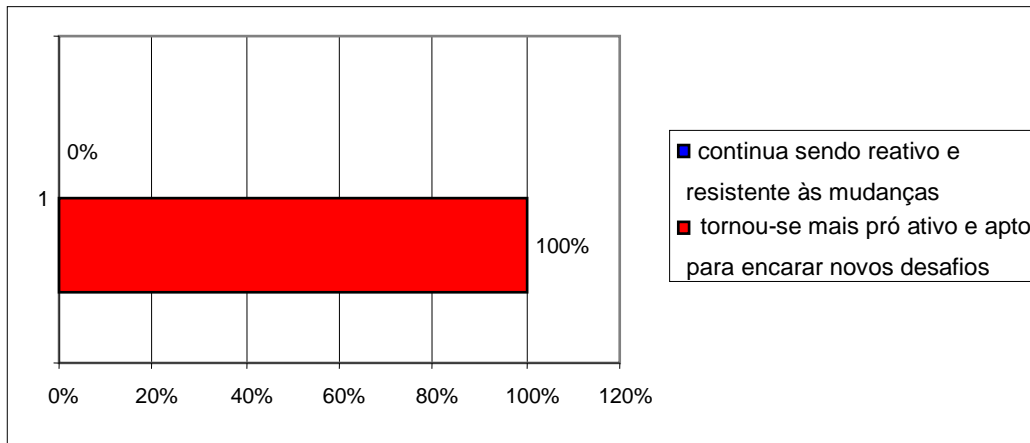


Gráfico 08: Novos desafios.

Fonte: Pesquisa aplicada.

Adaptação: Elaborado pela autora, 2007.

Nesta questão, todos disseram que estão mais pro ativos e aptos para encarar novos desafios, pois treinamento é considerado um meio de desenvolver competências nas pessoas para que as tornem mais produtivas, criativas e inovadoras. Confirmando com a visão de Lacombe e Heilborn (2003, p. 270),

o 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 novas funções.

Nota-se através da resposta que todos os funcionários estão mais criativos e aptos para encarar novos desafios, pois o treinamento proporcionou mais conhecimentos e habilidades.

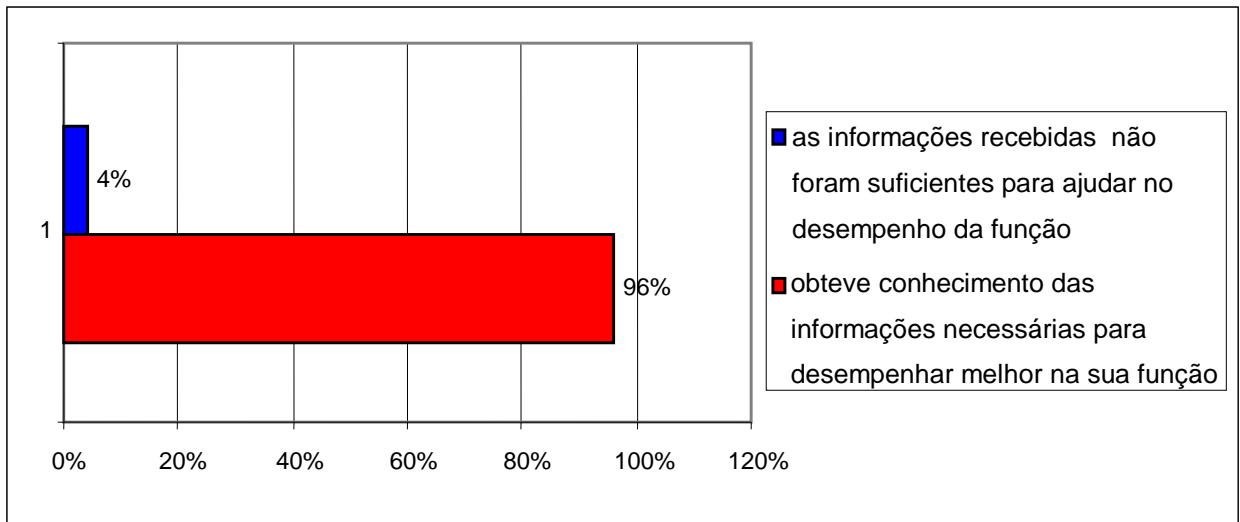


Gráfico 09: melhor desempenho na função.

Fonte: Pesquisa aplicada.

Adaptação: Elaborado pela autora, 2007.

A maioria dos entrevistados disse que melhorou o desempenho na sua função, em conformidade com diz Chiavenato (2006, p. 31) o treinamento é um processo educacional, aplicado de maneira sistemática e organizada, pelo qual as pessoas aprendem conhecimentos, atitudes e habilidades em função de objetivos definidos, ou seja, o treinamento é o ato de aumentar o conhecimento e perícia de um empregado para o desempenho de determinado cargo. Verificou-se através desse resultado que o treinamento oferecido proporcionou aos funcionários conhecimentos e habilidades para o desenvolvimento dos mesmos nas suas funções.

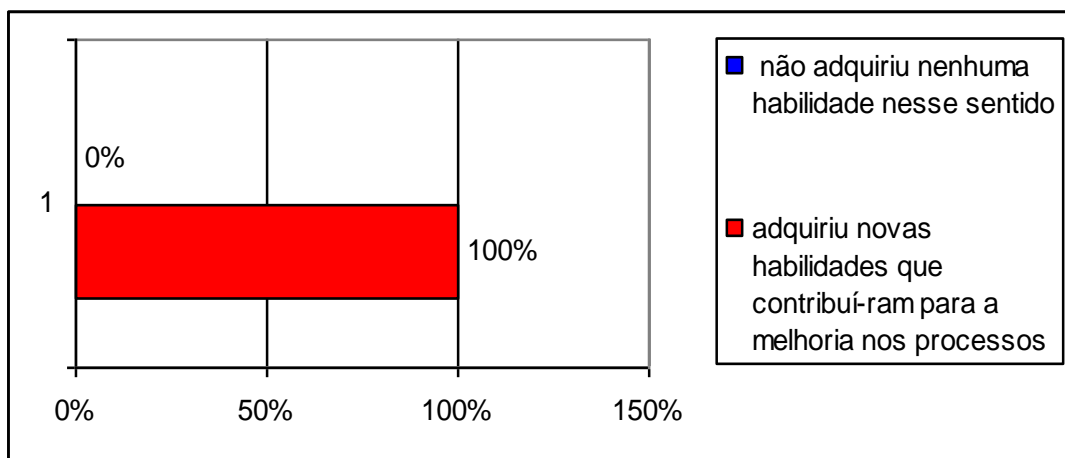


Gráfico 10: Novas habilidades.

Fonte: Pesquisa aplicada.

Adaptação: Elaborado pela autora, 2007

Todos os funcionários afirmaram que realmente adquiriram novas habilidades. Pois o “Treinamento é o processo de ajudar os empregados a adquirir eficiência no seu trabalho presente ou futuro, através de apropriados hábitos de pensamento e ação, habilidades, conhecimentos e atitudes”. (RALL, apud, CARVALHO 1988, p. 4). Conforme os entrevistados é muito importante a aquisição de novos conhecimentos, pois estes sempre serão aproveitados em novas oportunidades que surgirão futuramente em sua vida profissional.

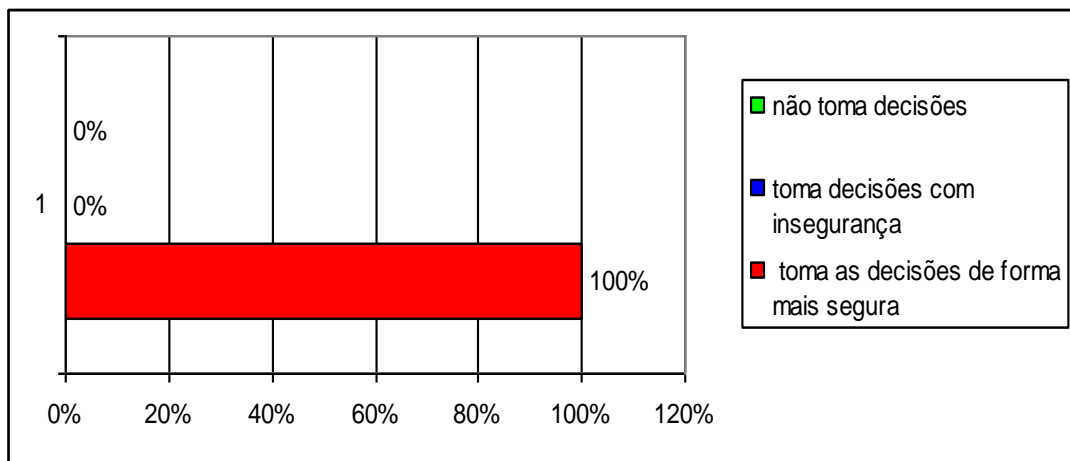


Gráfico 11: Tomada de decisões.  
 Fonte: Pesquisa aplicada.  
 Adaptação: Elaborado pela autora, 2007

O resultado obtido foi unânime, pois é através do treinamento que as pessoas obtêm informações que auxiliam na tomada de decisões. Que segundo os autores Werther Jr. e Davis (1983, p. 204), o treinamento ajuda o indivíduo a tomar melhores decisões na solução efetiva de problemas.

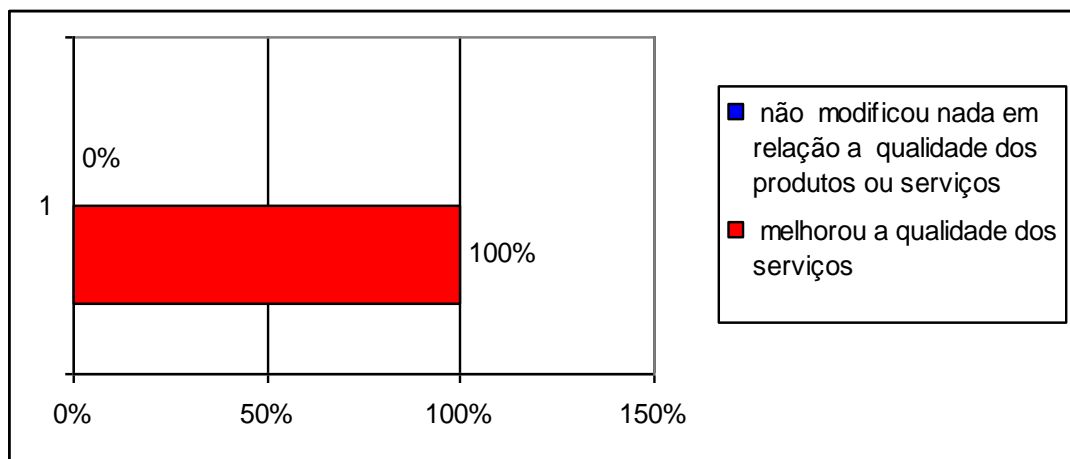


Gráfico 12: Qualidade dos serviços.  
 Fonte: Pesquisa aplicada.  
 Adaptação: Elaborado pela autora, 2007

Todos confirmaram que realmente o treinamento auxiliou na qualidade dos serviços, confirmando as idéias de Marelo (1988, p. 29) segundo as quais, “o treinamento é o processo de levar os empregados a adquirirem eficiência no trabalho, pelo desenvolvimento de hábitos, habilidades e atitudes produtiva”. Para os entrevistados mediante a realização do treinamento cada um deles pôde se aperfeiçoar mais em suas funções específicas.

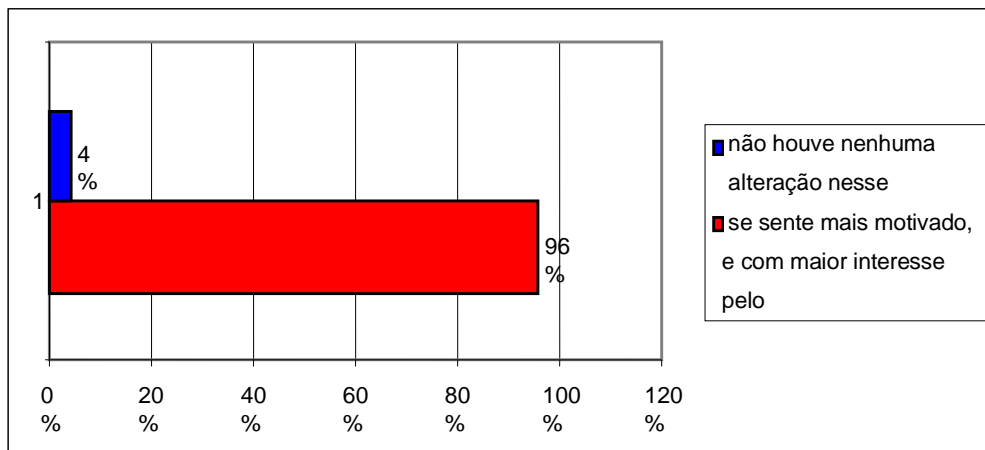


Gráfico 13 : Motivação.

Fonte: Pesquisa aplicada.

Adaptação: Elaborado pela autora, 2007

Nesta pergunta, a maioria das pessoas respondeu que após o treinamento sentiram-se mais motivadas e com maior interesse pelo trabalho. Em conformidade com Chiavenato (1994, p.153),

o desempenho de cada pessoa está fortemente relacionado com suas aptidões e habilidades. Porém, o bom desempenho requer muito mais do que simplesmente aptidões e habilidades. Requer também motivação para trabalhar. O bom desempenho depende de quão motivado está o empregado. Em termos de comportamento, a motivação pode ser conceituada como o esforço e tenacidade exercida pela pessoa para fazer algo ou alcançar algo.



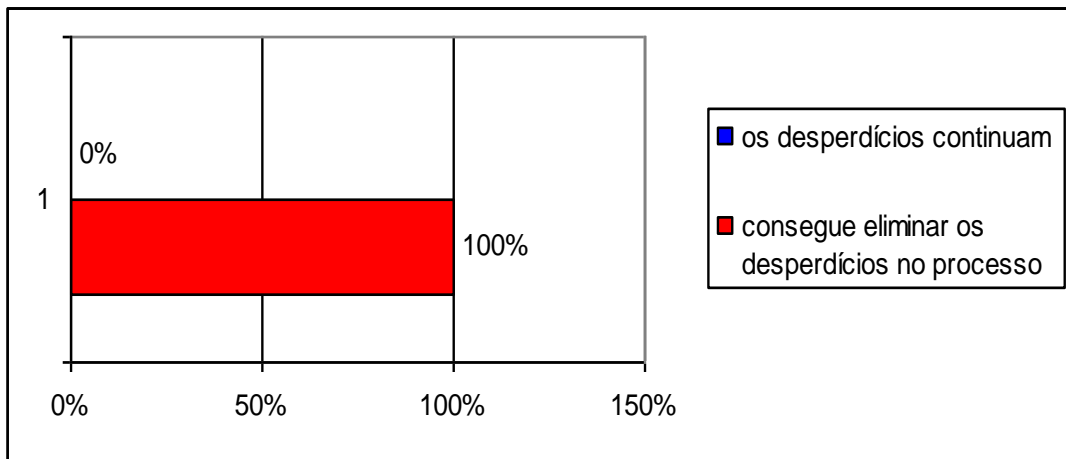


Gráfico 14 : Redução de desperdícios.  
 Fonte: Pesquisa aplicada.  
 Adaptação: Elaborado pela autora, 2007

Notou-se que após o treinamento todos conseguiram eliminar os desperdícios, onde de acordo Ferreira (1985, P. 49), “os programas de treinamentos visam corrigir desvios, ou sanar deficiências de desempenho dos executores, no sentido de atingirem determinada eficiência e eficácia desejável, a qual por sua vez vai resultar na eficácia da empresa”. Sendo assim, o treinamento foi de suma importância, tornando os funcionários aptos para realizar suas atividades e automaticamente eliminar os desperdícios.

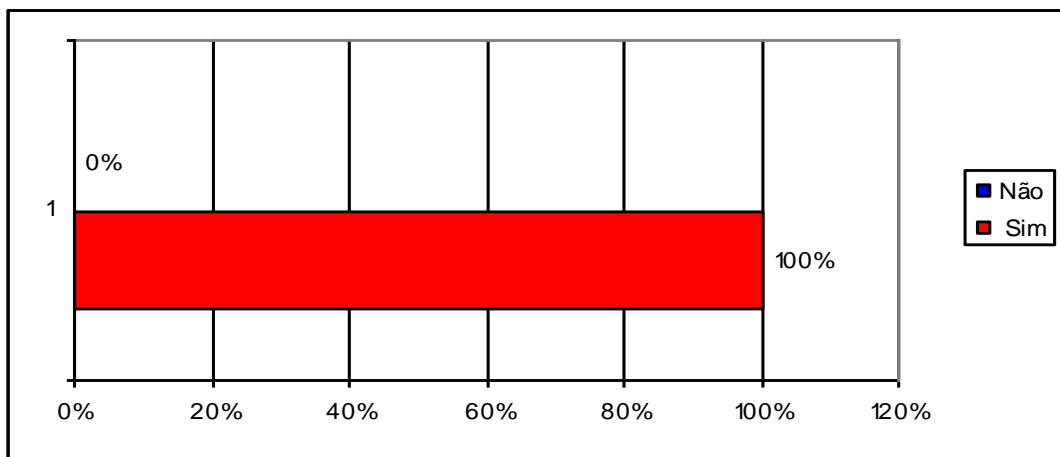


Gráfico 15 : Informações sobre a empresa.  
 Fonte: Pesquisa aplicada.  
 Adaptação: Elaborado pela autora, 2007

Obviamente quando os funcionários receberam o treinamento de integração, todos obtiveram as informações, que foram de extrema importância, pois

as pessoas precisam se conhecer melhor, para que o sonho da empresa se concretize. 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. 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.

Verificou-se que por meio do treinamento os funcionários absorveram todas as informações e esclarecimentos que lhes facultem ter uma correta visão holística da empresa, seus objetivos, suas diretrizes e sua política.

De modo geral, verificou-se através das respostas acima que o treinamento oferecido pela instituição atingiu os objetivos propostos, pois os resultados obtidos foram condizentes com o que afirmam todos os autores citados no referencial deste estudo. Portanto, nota-se que todos os funcionários confirmaram que realmente o treinamento proporcionou a todos mais conhecimentos, habilidades e melhores condições para desempenharem suas funções de maneira eficiente e eficaz.

## **CAPÍTULO V**

### **8. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Ao finalizar este estudo percebeu-se a importância do treinamento e desenvolvimento para a organização que deseja alcançar ou manter a excelência no atendimento onde, é necessário também utilizar estratégias que favoreçam um expressivo desempenho organizacional e conseqüentemente o aumento da produtividade e qualidade das pessoas.

Pode-se dizer que o treinamento visa o desenvolvimento de novas habilidades, atitudes e conhecimento das pessoas de modo que as tornem mais produtivas e preparadas para exercerem suas funções de maneira eficiente e eficaz.

Na instituição pesquisada o treinamento proporcionou resultados positivos, pois ambos, empresa e funcionários tornaram mais produtivos e mais eficiente de modo que o resultado foi satisfatório. Sabe-se também que a Subsecretaria procura sempre dar novas oportunidades a seu grupo de recursos humanos, então se os funcionários se esforçarem, cada vez mais estes só têm a ganhar, isto é, o que se aprende a cada novo treinamento sempre terá reflexo profissional futuramente.

Portanto, sugerimos para à organização que continue sempre capacitando seus recursos humanos, e também que disponibilize mais cursos sobre treinamento e desenvolvimento para que possam ajudar os funcionários nas áreas específicas de atendimento de cada setor de trabalho da Subsecretaria Regional de Educação de Rubiataba.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Desenvolvimento de recursos humanos: uma estratégia de desenvolvimento organizacional.** São Paulo: Atlas, 1980.

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

\_\_\_\_\_. 2. ed. São Paulo: MAKRON Books, 1994.

CARVALHO, Antonio Vieira. **Treinamento de recursos humanos.** São Paulo: Pioneira, 1988.

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

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

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

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

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

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

KOONTZ, Harold; O'DONNELL, Cyril; WEIHRICH, HEINZ. **Administração: recursos humanos: desenvolvimento de administradores.** 14 ed. São Paulo: Pioneira, 1987.

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

MARELO, Sergio Murilo. **Administração de pessoal.** São Paulo: Ática, 1988.

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

MINICUCCI, Agostinho. **Psicologia aplicada à administração**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1995.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágios e de pesquisa em administração**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SÂMARA, Beatriz Santos; BARROS, José Calos de. **Pesquisa de marketing: conceitos e metodologia**. 3. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

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

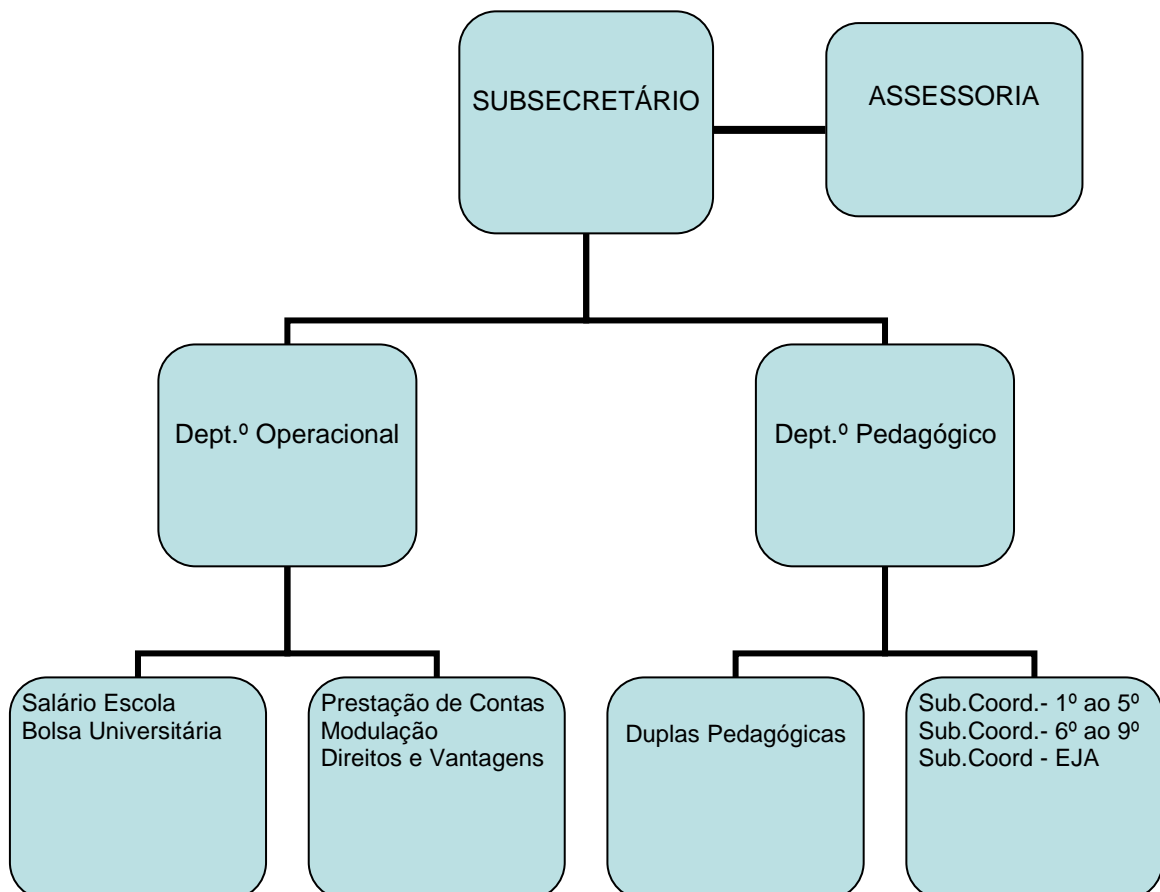
WERTHER Jr., Willian B. Jr. ; DAVIS, Keith . **Administração de pessoal e recursos humanos**. São Paulo: McGraw –Hill do Brasil, 1983.

Revisada por

*Célia Romano do Amaral Mariano*

## APÊNDICE A CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

A Subsecretaria Regional de Educação de Rubiataba, está situada na Avenida Aroeira, nº 838, centro. A secretaria iniciou suas atividades em 1995. Ela é responsável pelos municípios jurisdicionados de: Campos verdes, Nova América, Rubiataba e Santa Terezinha. É responsável também por outras áreas, tais como: desporto, Ensino Fundamental de 2º a 5º ano, Ensino Fundamental do 6º ao 9º ano, Ensino Médio, Educação de Jovens e Adultos – EJA. Seu quadro de funcionários se encontra hoje com 34 pessoas diretas.



## APÊNDICE B QUESTIONÁRIO

1. Após o treinamento você:  
 continua desenvolvendo as atividades da mesma forma  
 passou a desenvolver as atividades de maneira diferente
2. Após o treinamento você:  
 teve mais segurança para desenvolver suas atividades  
 a segurança em relação ao desenvolvimento das atividades continua a mesma
3. Após o treinamento você:  
 recebe poucas correções do seu supervisor  
 recebe muitas correções do seu supervisor
4. Após o treinamento você:  
 continua com o mesmo nível de produtividade  
 aumentou a sua produtividade
5. Após o treinamento você:  
 continua com as mesmas deficiências na forma de desenvolver suas atividades  
 as deficiências foram eliminadas  
 as deficiências foram eliminadas, mas surgiram novas
6. Após o treinamento você:  
 consegue comunicar-se de forma clara e objetivo com seus colegas  
 a comunicação continua da mesma forma
7. Após o treinamento você:  
 se relaciona melhor com seu chefe e com seu subordinado  
 não houve nenhuma melhora no relacionamento com o chefe ou subordinado
8. Após o treinamento você:  
 tornou-se mais pró ativo e apto para encarar novos desafios  
 continua sendo reativo e resistente às mudanças
9. Após o treinamento você:  
 obteve conhecimento das informações necessárias para desempenhar melhor na sua função  
 as informações recebidas não foram suficientes para ajudar no desempenho da função
10. Após o treinamento você:  
 adquiriu novas habilidades que contribuíram para a melhoria nos processos de execução do trabalho  
 não adquiriu nenhuma habilidade nesse sentido
11. Após o treinamento você:  
 toma as decisões de forma mais segura  
 toma decisões com insegurança  
 não toma decisões

12. Após o treinamento você:

- melhorou a qualidade dos serviços
- não modificou nada em relação à qualidade dos serviços

13. Após o treinamento você:

- se sente mais motivado, e com maior interesse pelo trabalho
- não houve nenhuma alteração nesse sentido

14.. Após o treinamento você:

- consegue eliminar os desperdícios no processo
- os desperdícios continuam

15 . Após o treinamento você obteve informações gerais sobre a empresa, tais como Missão, Visão e Objetivo?

- Sim
- Não



**APÊNDICE C  
DADOS DO ALUNO**

NOME: WANUZA MARIA DE MORAES

NUMERO DA MATRICULA: 0308490401

ENDEREÇO: RUA MUMBUCA, QD. 121, Nº 67 - CENTRO

CIDADE: RUBIATABA – GOIÁS

E-MAIL: wanuzamoraes@yahoo.com.br

CELULAR: (62) 8453.8636

EMPRESA: SUBSECRETARIA REGIONAL DE EDUCAÇÃO DE RUBIATABA

ESTÁGIO REALIZADO NA ÁREA: RECURSOS HUMANOS

RESPONSÁVEL: LINASTERN FLORENTINO DE SOUZA

CARGO/FUNÇÃO: SUPERVISORA DE DEPARTAMENTO OPERACIONAL

ENDEREÇO: AV. AROEIRA - CENTRO

CIDADE: RUBIATABA - GOIÁS

TELEFONE: (62) 3325.2312

## DECLARAÇÃO

Eu, CÉLIA ROMANO DO AMARAL MARIANO, RG nº 5.714.022-4, formada em Biblioteconomia pela Faculdade de Sociologia e Política da USP com diploma registrado no MEC, inscrita no CONSELHO REGIONAL DE BIBLIOTECONOMIA – CRB/1-1528, DECLARO para os devidos fins acadêmicos que fiz a revisão das citações e referências bibliográficas da monografia de WANUZA MARIA DE MORAES da Faculdade de Ciências e Educação de Rubiataba

Rubiataba, 26 de janeiro de 2008

Célia Romano do Amaral Mariano  
Biblioteconomista – FACER  
CRB/1- 1528