

FACULDADE DE CIÊNCIAS E EDUCAÇÃO DE RUBIATABA

GILVANIA MIRANDA MEDEIROS

**ESTUDO DE CASO
IRMÃOS PEIXOTO**

RUBIATABA - GO

2005

GILVANIA MIRANDA MEDEIROS



**ESTUDO DE CASO
IRMÃOS PEIXOTO**

Monografia apresentada como parte das exigências à Faculdade de Ciências e Educação de Rubiataba para aprovação no Curso de Administração Rural

RUBIATABA - GO

2005

25669
Soori

*Adm. de emp.
Recursos humanos
Treinamento*

Tombo nº	11894
Classif.	A-658.3
Ex.:	1. GILVANIA MEDEIROS
	2005
Origem:	d.
Data:	01-02-06

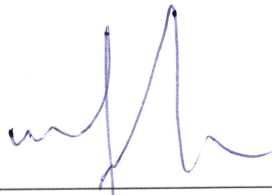
FOLHA DE AVALIAÇÃO

Examinada em 12 / 12 / 2005.



Professor: Enoc Barros

Especialista em Administração de Recursos Humanos



Profº: Mario Lúcio Ávila

Orientador

Dedicatória

Dedicamos este trabalho aos nossos pais e irmãos, pelo carinho e dedicação de toda uma vida.

Agradecimentos

Agradeço a DEUS, por representar tudo em nossas vidas e a todos os professores do curso que ao longo dessa trajetória muito nos incentivaram e acreditaram em nós.

Agradecemos em especial a todos aqueles que colaboraram diretamente na realização desse trabalho.

SUMÁRIO

I - INTRODUÇÃO.....	07
II – DESENVOLVIMENTO.....	08
2.1 – Tema.....	08
2.2 – Problema.....	08
2.2.1 – Identificação da organização.....	08
2.2.2 – Caracterização da organização no ambiente.....	08
2.2.3 – Situação Problema.....	09
2.2.3.1 – Pergunta problema.....	10
2.2.3.1.1 – Hipótese.....	10
2.3 – Justificativa.....	10
2.3.1 – Importância.....	11
2.3.2 – Oportunidade.....	11
2.3.3 – Viabilidade.....	11
2.3.4 – Limites do Projeto.....	11
2.4 – Objetivo.....	12
2.4.1 – Objetivo Geral.....	12
2.4.2 – Objetivo Específico.....	12
2.5 – Análise Teórica.....	12
2.5.1 – Administração de Recursos Humanos.....	12
2.5.2 – Capacitação: Questão da Condição Humana.....	12
2.5.3 – Treinamento e Desenvolvimento.....	13
2.5.3.1 – Razões para Treinamento e Desenvolvimento.....	14
2.5.3.2 – Know How.....	14
2.5.4 – Etapas de Treinamento.....	15
2.5.4.1 – Levantamento das necessidades de treinamento.....	15
2.5.4.2 – Programação de treinamento para atender as necessidades.....	16
2.5.4.3 – Implementação e execução do programa de treinamento.....	17
2.5.4.4 – Avaliação dos resultados.....	18
2.5.4.5 – Avaliação de Desempenho.....	19
2.5.5 – Planejando um Treinamento.....	19
2.5.5.1 – Recursos e equipamentos utilizados em um treinamento.....	20

2.5.5.2 – Acompanhamento do Treinamento.....	20
2.5.6 – Logística do Treinamento.....	20
2.5.7 – Treinamento como Melhoria da Qualidade.....	21
2.5.8 – Motivação.....	22
2.5.9 – Processo Financeiro.....	22
2.5.9.1 – O Processo de Planejamento financeiro.....	22
2.5.9.2 – Contas a Pagar.....	23
2.5.9.3 – Contas a Receber.....	23
2.5.9.4 – Credciário.....	24
2.5.9.5 – Cheques.....	24
2.6 – Metodologia.....	24
2.6.1 – Abordagem Metodológica.....	24
2.6.2 – População.....	25
2.6.3 – Amostra.....	25
2.6.4 – Procedimentos.....	25
2.6.5 – Análise dos Dados.....	26
III – PARTE PRÁTICA.....	26
3.1 – Identificação e Análise da Situação Atual.....	26
3.2 – Desenvolvimento dos objetivos específicos.....	27
3.3 – Teste da hipótese e resposta da pergunta problema.....	31
3.4 – Propostas.....	34
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	36
REFERÊNCIAS BIBLIOGRAFICAS.....	37
ANEXOS	

I – INTRODUÇÃO

O estágio é uma exigência parcial para obtenção do grau de bacharel em administração, que visa unir a teoria, estudada no transcorrer do curso, e a prática, alimentada pelo cotidiano das empresas e trabalhos de campos desenvolvidos durante o curso.

Ao darmos início ao presente estágio, deparamos com uma grande quantidade de informações, que dificultaram os primeiros passos do mesmo. O tema foi escolhido depois de uma conversa com o Administrador dos Irmãos Peixoto, que é o responsável pela empresa onde estou realizando meu estágio.

Ao iniciar a análise teórica, surgiu uma dificuldade em resgatar o que de fato era essencial ao trabalho, com isso, realizamos uma seleção de livros e tema, para assim, iniciarmos a teoria sobre o treinamento e desenvolvimento como melhoria no desempenho dos funcionários do departamento financeiro dos Irmãos Peixoto.

Este trabalho tem por objetivo demonstrar a importância de implantar um Programa de Treinamento e Desenvolvimento para o departamento financeiro dos Irmãos Peixoto, tendo por finalidade a capacitação dos profissionais e a ampliação de seus conhecimentos através de treinamentos específicos, levando-os a desenvolver melhor suas tarefas.

II – DESENVOLVIMENTO

2.1 – Tema

Treinamento e desenvolvimento como ferramenta de melhoria no desempenho dos colaboradores do departamento financeiro dos Irmãos Peixoto.

2.2 – Problema

2.2.1 – Identificação da Organização

A empresa Irmãos Peixoto de Construção se caracteriza como média-empresa, inscrita sob CNPJ n.º 02.357.851/0001-11, está localizada a Av. Brasil n.º s/n, telefone: (62) 3307-1034 o responsável pela empresa é o Sr. Ronaldo Gonçalves Peixoto. O horário de atendimento ao público compreende o período das 07:00 as 18:00 hs segunda a sexta e, aos sábados das 7:00 as 13:00 horas.

Irmão Peixoto é especializada na venda de materiais de construção em geral, do básico ao acabamento.

Os serviços de entrega são oferecidos aos clientes da cidade de Ceres sem o pagamento da taxa de frete para compras de valor superior a duzentos reais. A empresa não possui crediário próprio, mas possui critérios específicos para a abertura de crédito. O serviço de pós-venda para acompanhar a satisfação dos seus clientes é feito através de visitas à obra e também por telefone.

2.2.2 – Caracterização da organização no ambiente

A empresa Irmãos Peixoto foi fundada em 20/02/96, pelo seu atual proprietário Ronaldo Gonçalves Peixoto sendo sua matriz na cidade de Ceres, e mais duas filiais, em Itapaci, Jaraguá e em breve na cidade de Rialma.

A estrutura organizacional é composta pelo proprietário e seu administrador, que juntos, são responsáveis pela função administrativa e comercial da empresa. Nela se encontra a estrutura financeira que é exercida por nove pessoas, onde três são caixas, três crediárias e três responsáveis por contas a pagar e a receber.

A empresa tem como objetivo aumentar seu lucro através do aumento da demanda, promovendo assim, promoções semanais ou mensais e preços diferenciados, além da estruturação das três lojas e a informatização das mesmas.

O Irmãos Peixoto tem como maiores concorrentes, em Ceres, as empresas Cospal, Comatel, Cermaco. Em Ceres as empresas concorrentes são mais conhecidas no mercado em razão das estratégias de marketing adotadas para seus produtos e seus serviços;

As vendas dos Irmãos Peixoto são realizadas em Ceres e em municípios próximos, onde os fretes são cobrados de acordo com a quantidade vendida e a distância percorrida para entregar as mesmas.

2.2.3 – Situação Problema

Observa-se na argumentação do Administrador que os colaboradores que são contratados com experiências, chegam com vícios, e em função disso, os Irmãos Peixoto prefere contrata-los sem experiência.

A empresa deseja treinar seus colaboradores para adequá-los de acordo com a política implantada, tendo em vista que os clientes internos possuem uma tendência a desenvolver suas tarefas com maior exatidão quando estão sintonizados com a política da empresa.

Existem evidências que os colaboradores que inicialmente não tinham experiência, com algum tempo de trabalho, caem visivelmente o andamento de sua função, ou seja, do que lhe cabe fazer, daí a importância de um desenvolvimentos sustentável e em tempo planejado.

A empresa deseja desenvolver seus colaboradores através de práticas realizadas em tempos determinados, que auxiliem na manutenção do que foi realizado durante o treinamento.

2.2.3.1 – Pergunta problema

Como montar um programa de treinamento e desenvolvimento para o departamento financeiro dos Irmãos Peixoto.?

2.2.3.1.1 – Hipótese

H0 – A rotina dos colaboradores do departamento financeiro dos Irmãos Peixoto faz que sua produtividade diminua com o passar do tempo em decorrência da falta de Treinamento e Desenvolvimento.

2.3 – Justificativa

Ao elaborar um plano de Treinamento e Desenvolvimento, irá permitir o uso de ferramentas modernas da administração para Irmãos Peixoto, possibilitando o acesso as novas informações, e podendo aprimorar as habilidades e destreza dos colaboradores no desempenho na execução dos trabalhos dentro de suas funções.

O projeto poderá gerar oportunidades para a empresa, pois tratará de informações reais obtidas através de entrevistas de entrevistas voltadas para o problema da empresa, que em muito poderá auxiliar na resolução de problemas por ventura detectadas nessa empresa. Onde criará condições de acesso e conhecer métodos de treinamentos e coloca-los em prática, melhorando substancialmente a qualificação do departamento financeiro.

Sua viabilidade estará na facilidade de realização do projeto, por se tratar de um estudo realizado por uma acadêmica de administração, com objetivo de colocar a prova e ampliar seus conhecimentos até então adquiridos no decorrer do curso.

2.3.1 – Importância

O treinamento e desenvolvimento são ferramentas estratégicas que irão permitir os Irmãos Peixoto um melhor acesso às novas informações, podendo aprimorar as habilidades e a destreza dos colaboradores para melhorar a execução de suas funções.

2.3.2 - Oportunidade

O projeto é oportuno para a empresa, pois, trata-se de informações reais, obtidas através de entrevistas voltadas para o problema da empresa, que auxiliará nos problemas existente nos Irmãos Peixoto.

A empresa terá oportunidade de conhecer métodos de treinamento e colocá-los em pratica, possibilitando a qualificação dos colaboradores do departamento financeiro.

2.3.3 - Viabilidade

É viável por ter disponibilidade de informações que facilitam a realização do projeto. O mesmo está sendo desenvolvido por um grupo de acadêmicos de Administração que deseja ampliar os conhecimentos adquiridos no decorrer do curso na prática profissional.

2.3.4 – Limites do Projeto

O projeto será realizado na matriz dos Irmãos Peixoto departamento financeiro, por ser um ambiente maior e ter seu escritório instalado nela matriz, localizada à Av: Brasil s/n – Vila Verde, telefone: (62) 3307-3410, que compreender o crediário, contas a pagar e a receber, cheques, pagamento de funcionários e convênios. O projeto será realizado junto aos colaboradores dos Irmãos Peixoto, com foco em treinamento e desenvolvimento.

2.4 – Objetivos

2.4.1 – Objetivo Geral

Elaborar um programa de treinamento e desenvolvimento para melhorar o desempenho dos colaboradores do departamento financeiro dos Irmãos Peixoto.

2.4.2 – Objetivo Específico

1. Analisar o processo financeiro.
2. Levantar as necessidades de treinamento e desenvolvimento.
3. Elaborar proposta de programa de treinamento e desenvolvimento.

2.5 – Análise Teórica

2.5.1 – Administração de Recursos Humanos

A área de Recursos Humanos é responsável pelo desenvolvimento e capacitação de profissionais através de treinamento e desenvolvimento criando uma rede de relações que vai desde a alta Administração até o setor operacional e é através do treinamento e desenvolvimento que a empresa Irmãos Peixoto poderá capacitar e desenvolver novas habilidades aumentando a integração entre empresa e colaboradores.

A Administração de Recursos Humanos é o ramo especializado da Ciência da Administração que envolve todas as ações que tem como objetivo a integração do trabalhador no contexto da organização e o aumento de sua produtividade. É, pois, áreas que trata de recrutamento, seleção, treinamento, desenvolvimento, manutenção, controle e avaliação de pessoal. (GIL, 1994, p.13)

2.5.2 – Capacitação: Questão da Condição Humana

Segundo Boog, (1999, p.19) a potencialidade para o trabalho constitui-se numa gama de recursos por meio dos quais o ser humano domina e transforma a natureza para a realização de seus propósitos. O desenvolvimento profissional, não fica restrito somente a um pequeno problema administrativo, mas sim, um grande desafio colocado ao administrador com relação à condição humana.

É relativamente fácil fazer com que as pessoas assimilem um novo processo de trabalho, como por exemplo, a necessidade de um esforço sustentado, o difícil será manter esta capacitação e entusiasmo quando levamos em consideração que esta prática será contínua e para sempre.

Existe uma relação entre o homem e o trabalho, que mostra a mente que cria de um lado, e a mão executa do outro, mostrando que o modelo industrial inibiu a potencialidade humana de criação.

2.5.3 – Treinamento e Desenvolvimento

Segundo (BOOG, 1999, p.130) a necessidade de treinar equipes, caso não consiga contrata-las experientes, é tão estratégica quando os equipamentos.

Na década passada os administradores não acreditavam que treinamento e desenvolvimento poderiam se tornar um investimento para a organização. Somente com o advento da qualidade total, ou seja, a busca pela excelência, o treinamento e desenvolvimento deixaram de ser identificados como material e ou consumo, passando a ser visto como investimento por uma grande parcela de empreendedores.

Com o passar do tempo notamos a evolução na sociedade e organizações, e isso fez que novas necessidades de treinamento fossem evidenciadas.

O treinamento é fazer que as pessoas estejam aptas a realizar o que não fizeram antes com êxito, e ao final do treinamento praticar o que foi ensinado sem a presença do treinador.

O Treinamento compreende todas as atividades que vão desde a aquisição da habilidade motora até o fornecimento de conhecimentos técnicos, o desenvolvimento de aptidões administrativas e de atitudes referentes a problemas sociais.

Treinamento é a obtenção de técnicas e habilidades específicas, detalhadas e rotineiras do trabalho e o desenvolvimento é a melhoria e crescimento, dentro de um objetivo mais amplo, das habilidades, atitudes e traços de personalidade. (MEGGINSON, 1998, p. 299)

O processo de desenvolvimento parece bastante com o treinamento só que o primeiro pressupõe uma visão mais acurada de futuro.

Desenvolvimento é a maneira pela qual se prepara uma pessoa, como exemplo, uma empresa de calçados, onde o empreendedor coloca o colaborador para vender, depois para atender o balcão e posteriormente à administração da empresa, assim ele estará praticando o desenvolvimento do mesmo.

Ao ingressar na empresa os novos colaboradores não conhecem os processos que serão desempenhados e o treinamento e desenvolvimento irá proporcionar aos funcionários existentes e contratados, uma maior capacitação profissional e, conseqüentemente, um maior êxito em suas atividades, melhorando-as continuamente dentro da organização.

2.5.3.1 – Razões para Treinamento e Desenvolvimento

De acordo com Megginson, (1998, p. 299) uma organização que deseja crescer e se desenvolver deve ter pessoas que cresçam e se desenvolvam. Os colaboradores são peças fundamentais para que um sistema educacional se desenvolva e atinja os objetivos propostos pela organização. Se não há investimento em Programas de Treinamento e Desenvolvimento os custos com o desempenho serão maiores, haverá desperdícios, faltas e rotatividade de pessoal.

2.5.3.2 – Know How

A empresa consegue desenvolver *Know How* em seus colaboradores quando existe um bom investimento em treinamento e os colaboradores por sua vez, correspondem de forma satisfatória ao que está sendo proposto pela organização.

De acordo com Boog (1999, p. 24) o Treinamento é baseado na capacitação humana e deixou de ser visto sob o ponto de vista de engenharia (mecânico) mas passou a reconhecer que o ser humano possui características como a motivação, a expectativa e os

valores que estão profundamente ligados ao seu desempenho. O Treinamento, sendo uma pré-condição do desenvolvimento, permite ao indivíduo devidamente capacitado se desenvolver e ocupar cargos que envolvam mais responsabilidades e identificação com a empresa.

Boog (1999, p. 29) menciona que o processo de capacitação de um indivíduo tem por missão ensiná-lo a pensar, a reelaborar constantemente seus significados e a aprender a fazer autocrítica. Há uma nova realidade de capacitação profissional, muito utilizada nos dias atuais e que tem apresentado resultado benéfico nas organizações. Esta nova realidade faz com que o indivíduo use o seu intelecto para poder desempenhar seu trabalho, necessitando mais do que uma informação para adquirir Know How. Precisa ser auto-crítico ao se auto-avaliar, identificar e ressaltar seus valores para obter a mudança de atitude e desenvolver, assim, suas habilidades.

2.5.4 – Etapas de Treinamento

As etapas do treinamento são divididas em quatro fases que não devem ser aplicadas de forma individual, mais sim, devem ser realizadas de forma seqüencial para que se possa atingir o objetivo do programa de treinamento. A seguir iremos citá-las e explicá-las.

2.5.4.1 – Levantamento das necessidades de treinamento

O levantamento das necessidades de treinamento nada mais é do que um diagnóstico, o mais completo possível, 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 a melhorar o desempenho.

O diagnóstico contribui para agrupar as deficiências reais de habilidades, os conhecimentos e as atitudes do treinando em relação aos padrões e desenvolvimento.

A partir de pesquisas internas, é feito um levantamento das necessidades de treinamento dentro da organização. Isto caracteriza o diagnóstico. Estas necessidades estão na diferença entre o que as pessoas sabem e fazem e o que elas deveriam fazer o saber, assim são detectadas as carências atuais de cada um.

Segundo Gil (1994, p. 65) o levantamento das necessidades de treinamento pode ser efetuado em três níveis de análise.

- **Análise organizacional:** Analisa a empresa como um todo. Sua missão, seus objetivos, seus recursos e o ambiente externo. Identifica as necessidades para melhor desenvolver as habilidades e os conhecimentos exigidos para que o treinamento possa ter êxito, e interagir com os objetivos e metas organizacionais.
- **Análise das tarefas:** Consiste em analisar as características do ocupante do cargo e verificar se os níveis de conhecimento, das habilidades, das atitudes estão de acordo com as exigências do cargo oferecido pela organização. Para identificar o desempenho dos colaboradores, podemos utilizar ferramentas tais como entrevistas, observações e discussão em grupo.
- **Análise dos Recursos Humanos:** Verifica a força de trabalho da organização, bem como as habilidades e conhecimentos que os colaboradores possuem e que são desejadas pela organização. O método mais efetivo para se obter o resultado da análise é através da observação direta do desempenho real do empregado.

O levantamento das necessidades de treinamento que utilizaremos nos Irmãos Peixoto será a análise organizacional, análise dos recursos humanos e análise das tarefas, usando como ferramenta para medir o desempenho dos colaboradores, entrevistas e as observações no ambiente

2.5.4.2 – Programação de treinamento para atender as necessidades

Após ser feito diagnóstico e serem localizadas as necessidades de treinamento é necessário um programa integrado e coeso de acordo com as necessidades estratégicas da organização.

“Programar o treinamento significa definir seis ingredientes básicos: quem deve ser treinado, como deve ser treinado, em que, por quem, onde e quando, a fim de atingir os objetivos do treinamento”. (CHIAVENATO, 1999, p. 302)

A finalidade do programa de treinamento é verificar se o plano de treinamento está caminhando em direção aos objetivos, para isso estabelece critérios para o nível de desempenho desejado. Por outro lado, a organização precisa oferecer oportunidades para que as pessoas possam aplicar os novos conhecimentos adquiridos no treinamento. Estabelecer resultados para

o treinamento e compará-los posteriormente é indispensável para analisar a eficácia do treinamento.

De acordo com Martines e Lahore (1977) citado por Weiss (1996) a programação de treinamento requer um planejamento que envolva os seguintes itens:

- Abordagem de uma necessidade específica de cada vez.
- Definição clara do objetivo do treinamento.
- Divisão do trabalho a ser desenvolvido em módulos, pacotes ou ciclos.
- Determinação do conteúdo do treinamento.
- Escolha dos métodos de treinamento e a tecnologia disponível.
- Definição dos recursos necessários para implementação do treinamento, como o tipo de treinador ou instrutor, recursos audiovisuais, máquinas, equipamentos ou ferramentas necessárias, materiais, manuais etc.
- Definição da população-alvo, ou seja, da clientela a ser treinada, considerando-se: número de pessoas, disponibilidades de tempo, grau de habilidade, conhecimentos e tipo de atitudes e características pessoais de comportamento.
- Local onde será efetuado o treinamento, considerando-se as alternativas: no cargo, fora do cargo, mas na empresa e fora da empresa.
- Época ou periodicidade do treinamento, considerando-se o horário oportuno ou ocasião propícia.
- Cálculo da relação custo-benefício do programa.
- Controle e avaliação dos resultados, considerando verificação de pontos críticos que demandem ajustamentos ou modificações no programa para melhorar sua eficácia.

2.5.4.3 – Implementação e execução do programa de treinamento

De acordo com Gil (1994, p. 78) a execução do treinamento centra-se na relação *instrutor e treinando*. A execução do treinamento deve assegurar a integração dos colaboradores à organização, capacitar o indivíduo para o desempenho das tarefas e visa solucionar os problemas de relacionamento em situações de trabalho.

O treinamento deve ser executado por pessoas que possuam conhecimentos necessários para que haja um bom desenvolvimento e crescimento do treinando. O treinador deve transmitir o conteúdo proposto com clareza e que disponibilize de recursos para aplicação do treinamento.

A execução do treinamento depende dos seguintes fatores:

1. Adequação do programa de treinamento às necessidades da organização;
2. A qualidade do material didático;
3. A cooperação dos chefes e dirigentes da empresa;
4. A qualidade e preparo do pessoal e instrutor.

2.5.4.4 – Avaliação dos resultados

A avaliação tem a finalidade de verificar como foi executado o treinamento e qual desempenho obtido. Enfim trata-se de uma comparação entre o pretendido e o que de fato aconteceu.

A avaliação do treinamento deve ser contínua, envolvendo passos sucessivos, onde num primeiro momento se avalia a etapa do planejamento, e num segundo momento avalia-se a aprendizagem, a assimilação e o treinamento propriamente dito.

A avaliação é feita visando basicamente responder às perguntas:

- Valeu a pena?
- Os objetivos do treinamento foram alcançados?
- O processo deve continuar?
- Devemos fazer alguma alteração?

Existem boas razões para a avaliação ser feita, entre elas podemos ressaltar que é uma maneira de encontrar dados objetivos para reforçar as crenças de que o treinamento não está sendo em vão, obter informações que permitem aperfeiçoar o processo de treinamento, comprovar que a relação custo/benefício é vantajosa e que o treinamento deve ser considerado um investimento com retorno.

2.5.4.5 – Avaliação de Desempenho

Avaliação de desempenho é um importante instrumento da Administração para analisar os resultados do que foi realizado pela organização com relação a sua força de trabalho e para prever posicionamentos futuros. Um dos seus principais objetivos é a identificação das necessidades de treinamento, que se relaciona com o tema em estudo.

A avaliação de desempenho será de suma importância para Irmãos Peixoto, pois se trata de um conjunto de técnicas que visa obter e analisar as informações que possibilitem estimar a qualidade da contribuição prestada pelos seus colaboradores.

De acordo com Tachizawa (2001, p. 207), além, da identificação das necessidades de treinamento, os principais objetivos da avaliação de desempenho são: Adequação do indivíduo ao cargo, promoções, incentivo salarial ao bom desempenho, melhoria do relacionamento entre supervisores e liderados, dentre outros. A avaliação do desempenho é realizada nos colaboradores, supervisores, setores, departamentos e organização.

2.5.5 – Planejando um Treinamento

Para se alcançar o objetivo do treinamento que, geralmente, dispõe de pouco tempo para se transmitir às informações preparadas, deve-se criar condições para que toda a atenção do treinamento volte-se para o instrutor.

Se uma iluminação é adequada, ninguém fica preocupado em descobrir de onde vem a luz. Se a cadeira é confortável, se a mesa tem espaço suficiente para o material a ser utilizado, se os caminhos para ir e vir são desimpedidos. (BOOG, 1999, p. 587)

Estes cuidados ressaltados pelo autor farão com que o treinamento possa receber o máximo de atenção do instrutor e assim ter maior aproveitamento tanto da parte do instrutor como da parte dos participantes. Planejar um treinamento envolve sim definir o que será transmitido aos treinados, mas também estar atento aos detalhes que farão a diferença daqueles que participam deste evento, no aprendizado de algo desconhecido.

2.5.5.1 – Recursos e equipamentos utilizados em um treinamento

De acordo com Boog, (1999, p. 585) para conseguir despertar a atenção dos participantes é necessário utilizar recursos que possam contribuir para maior assimilação e entendimento do assunto explorado no treinamento. Estes recursos são variados: com os desenvolvimentos da informática, hoje em dia existem recursos e equipamentos bastante sofisticados tais como: data-show, cd room, retro-projetor, dvd's e outros. Todos estes componentes podem ser usados para tornar mais dinâmico e atrativo o treinamento, e podem ser usados como forma de interação uns com os outros. O que realmente importa é que se alcance a eficácia almejada pelos planejadores do treinamento.

2.5.5.2 – Acompanhamento do Treinamento

O treinamento, por si só, produz muito pouco. Ele pode oferecer novas idéias, habilidades e atitudes aos indivíduos. Mas, não é o fator determinante principal da maneira pela qual se comportam em suas funções. O que determina como se comportam é a liderança que recebem se seus supervisores e os sinais de reforço que provêm de seu ambiente de trabalho. (ALBRECHT, 1998 apud AFONSO, 2001, p. 198).

Somente avaliar os resultados praticados pelo treinamento não é o suficiente para atingir os resultados pretendidos; é necessário que os líderes da organização se empenhem no cultivo do conteúdo abordado no treinamento, dizendo o que fazer, quando fazer e como fazer, procurando, sobretudo, meios de canalizar todo o conhecimento e todo entusiasmo adquirido na mudança das atitudes das pessoas, enfocando um só objetivo, buscando novas idéias e alternativas para melhoria das tarefas, do seu ambiente de trabalho e principalmente a solução dos problemas da empresa.

2.5.6 – Logística do Treinamento

Segundo Boog, (1999, p. 585) a principal preocupação do responsável pela logística no treinamento deve prover às condições ideais para que a atenção do treinamento concentre-se no instrutor, e também providenciar todos recursos requeridos. O treinamento é muito utilizado, hoje, em todos os segmentos de empresas. Ele deve ser planejado com antecedência por aquele que vai conduzir o evento; deverá proporcionar ao participante

melhor aproveitamento e mais entendimento. Preparar os recursos é tão ou mais importante quanto planejar um evento.

Na logística do planejamento, ou seja, não preparação e planejamento do treinamento, deve-se levar em conta dos integrantes importantíssimos para que ele aconteça: Instrutor/Consultor/Palestrante, ou seja, a (s) pessoa (s) que estará conduzindo o evento, seja ele quem for. E os participantes, aqueles que assistirão à exposição ou estarão participando do treinamento, convenção ou congresso, ressalta Boog, (1999, p. 586), no Manual do Treinamento e Desenvolvimento:

O instrutor, podendo, ser ou não a pessoa que está preparando o treinamento, é a pessoa que transmitirá as informações de forma compreensível aos seus ouvintes. Ele pode ser alguém contratado, convidado pela empresa ou ser também um colaborador da própria organização, mas que tenha capacidade de multiplicar as informações necessárias para que haja interação entre treinador e treinando. A apresentação pessoal, a entonação de voz, a linguagem clara e o dinamismo são características que permitem ao treinador ter êxito em seu período de ensino.

Os participantes são aqueles que acompanharão o que será ministrado pelo instrutor e que deverá ser compreendido pelo público alvo, aqueles para quem se planeja o treinamento.

2.5.7 – Treinamento como Melhoria da Qualidade

Esta visão deve ser compartilhada por todos os integrantes da organização e não somente pela alta administração... tenta mover o foco da qualidade de uma atividade puramente operacional, transformando-a em responsabilidade de toda a organização. (SLACK, 1998, apud CHIAVENATO, 1999, p. 506)

A Qualidade é um diferencial competitivo para as organizações, que tende a expectativa do consumidor, que conta com a colaboração de todos da organização, dependendo exclusivamente da dedicação dos colaboradores envolvidos no processo.

Para que os Irmãos Peixoto alcance a competitividade no mercado é necessário que ela atinja os mais elevados níveis de desempenho de seus colaboradores, níveis significativamente melhores que qualquer outro no passado, num processo cíclico e infinito, visando um contínuo melhoramento dos atos e das atitudes de todos os colaboradores. Para

que isso aconteça é necessário que os mesmos possam estar em constante Treinamento e Desenvolvimento direcionado para a conscientização da conquista total da Qualidade.

2.5.8 – Motivação

Segundo Megginson (1998) 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. Não há dúvida que um dos principais desafios nas organizações é melhorar o desempenho dos colaboradores.

Os administradores estão continuamente dando origem a respostas positivas ou negativas dos colaboradores com o objetivo de poderem estimular um desempenho melhor e um desenvolvimento mais eficaz do colaborador. Há quem acredite que a administração nunca poderia se tornar uma ciência porque os administradores têm que lidar com o comportamento humano que muitas vezes parece imprevisível e irracional e seres humanos que muitas vezes agem baseados na emoção e na razão.

De acordo com Matos (1995) citado por Tachizawa (2001, p. 246) a satisfação dos clientes só se torna possível com empregados satisfeitos. E o intuito dos Irmãos Peixoto é fazer com que os colaboradores estejam a maior tempo possível motivados, principalmente ao final do treinamento, apostando assim, na potencialidade de liderança proporcionada pelo seu administrador, que é o diferencial para motivação de seus colaboradores, na visão do empreendedor.

2.5.9 – Processo Financeiro

2.5.9.1 – O Processo de Planejamento Financeiro

O processo financeiro é um aspecto importante para o funcionamento e sustentação da empresa, pois mostra maneiras pelas quais, a empresa deve dirigir e coordenar suas ações na consecução de seus objetivos.

O processo financeiro se inicia com planos financeiros em longo prazo (estratégicos) e que direcionam a formulação de planos e orçamentos em curto prazo.

O Administrador dos Irmãos Peixoto menciona a importância de um processo financeiro enxuto, para auxílio à decisão estratégica do planejamento, que é realizada anualmente com participação dos empreendedores (donos), administrador e gerentes. O processo financeiro possui como público alvo todos os profissionais envolvidos com o processo orçamentário na empresa.

2.5.9.2 – Contas a Pagar

Segundo Gitman (2000, p. 633) contas a pagar são obrigações por serviços recebidos e ainda a serem pagos.

Contas a pagar são as obrigações assumidas pela organização em decorrência dos serviços recebidos pela mesma, que ainda deverão ser pagos. Os itens mais comuns de contas à pagas são: Salários e impostos.

Uma das estratégias de contas a pagar mais usada pelas organizações é adiar os pagamentos das duplicatas o mais tarde possível, sem prejudicar o crédito da empresa perante seus fornecedores.

2.5.9.3 – Contas a Receber

Ao falarmos sobre contas a receber devemos entender as condições de crédito. Estas especificam requisitos para quitação exigidos dos clientes a crédito de uma empresa.

Uma das principais contas a receber são as duplicatas, que atualmente possuem auxílio de computadores, auxiliando, portanto, no recebimento das mesmas. Usam-se computadores para emitir faturas aos clientes a crédito na época devida após a compra, para o registro das entradas e para controle das duplicatas a receber.

2.5.9.4 – Crediário

O crediário realizado pelo Irmãos Peixoto tem a responsabilidade pela aprovação ou não dos créditos dos clientes. Esta aprovação depende da Caixa Econômica Federal ou Losango, ficando a critério do cliente a financeira que irá analisar seu crédito.

2.5.9.5 – Cheques

De acordo com Ribeiro (1996, p. 271) cheque é uma ordem de pagamento à vista. O cheque antes de ser destacado deve conter: canhoto número de cheque, favorecido, data, saldo anterior, depósito, total, valor do cheque e saldo a transportar.

Os tipos de cheque existentes são cheques ao portados onde o banco paga para a pessoa que o apresenta; cheque nominal, onde se indica no seu corpo o nome da pessoa que irá recebê-lo; e cheque cruzado, que consiste em apor ao mesmo dois traços paralelos e em diagonal. O cheque cruzado só pode ser depositado em conta bancária.

2.6 – Metodologia

2.6.1 – Abordagem Metodológica

A abordagem metodológica que foi desenvolvida fundamenta-se na pesquisa descritiva por levantamento que utilizou o método de pesquisa qualitativa pelo fato de permitir aprofundar no tema pesquisado.

O método de coleta de dados utilizado na pesquisa é o da observação informal, a fim de conhecer comportamentos e fatos do ambiente, com ela possibilitou conhecer o ambiente onde se desenvolveu a pesquisa. E o inquérito pessoal, usado como instrumento de coleta de dados entrevistas com os encarregados e os colaboradores, visando o conhecimento dos mesmos, e também analisando o relacionamento interpessoal entre encarregados e colaboradores. E a análise documental que possibilitou aprofundar e ter informações mais precisas.

2.6.2 – População

“É um grupo de pessoas ou empresas que interessa entrevistar para o propósito específico de um estudo”. (ROESCH, 1999, p. 138)

A população para a coleta de dados é composta de:

- 9 (nove) colaboradores que constituem o departamento financeiro;
- O processo financeiro;
- Documentos.

2.6.3 – Amostra

A pesquisa foi realizada com os 9 (nove) colaboradores do departamento financeiro dispensando o cálculo da amostra devido a população ser semelhante a amostra, caracterizando amostra censitária.

2.6.4 – Procedimentos

Os métodos selecionados para a realização da coleta de dados são:

1. Entrevistas realizadas com os encarregados e os demais colaboradores do departamento financeiro, no mês de março de 2005, afim de colher dados necessários para a realização da pesquisa.
2. Observações sobre os processos realizados no departamento financeiro com intuito de coletar dados sobre o ambiente e o relacionamento interpessoal dos encarregados e colaboradores.
3. Análise dos documentos do departamento financeiro para conter informações mais precisas.

2.6.5 – Análise dos Dados

A análise dos dados forma realizados através de entrevistas com os colaboradores do departamento financeiro e seus encarregados. Esta entrevista foi realizada durante o expediente para os colaboradores e encarregados.

As observações foram também um método utilizado para coletar dados. Ela se deu através de uma autorização por parte da direção, nos dando total liberdade de adentrarmos e analisarmos o ambiente, quando se fizerem necessário.

A análise documental se deu em período intercalados, em decorrência da grande quantidade de documentos, para conhecermos com maior profundidade a empresa em estudo.

Ao analisarmos o processo financeiro, com o auxílio da colaboradora Valéria Martins Resende, conhecemos com clareza o que de ato acontece no processo financeiro dos Irmãos Peixoto. Na análise do processo financeiro descobrimos que a empresa não possui crediário próprio, cheque somente à vista, dentre outros fatos que estaremos tratando na parte prática.

III – PARTE PRÁTICA

3.1 – Identificação e Análise da Situação Atual

Os Irmãos Peixoto está no mercado dede de 1996, atualmente a organização conta com 75 funcionário, sendo que nove são do departamento financeiro. Os Irmãos Peixoto é especializada em materiais de construção do básico ao acabamento, tais como: cimento, tijolos, areia, azulejos, madeira, dentre outros.

Entretanto, desde a sua fundação a organização vem enfrentando dificuldades na qualificação de seus colaboradores do departamento financeiro, bem como, conscientizá-los da responsabilidade no domínio de suas habilidades para atingir mais elevados índices de desempenho. Com certeza, para que a empresa tenha ganho em qualidade no departamento financeiro, é necessário que seus colaboradores tenham qualificação para executar suas atividades e a organização de suporte com equipamentos que se fizerem necessário, caso contrario, continuará tendo problema nesta área.

Nos últimos anos a organização cresceu de maneira acentuada tanto em termos físicos quanto em mercado, e, com isso o Treinamento e Desenvolvimento seria significativo para os colaboradores, pois estariam ampliando suas habilidades específicas.

3.2 – Desenvolvimento dos objetivos específicos

1 – Analisar o processo financeiro

Crediário: É o sistema de vendas e crédito com pagamento a prestações, responsável pelo cadastro e verificação de créditos dos clientes.

Os Irmãos Peixoto não possui crediário próprio, abrindo exceção para pessoas conhecidas que possuam um bom histórico no cumprimento de suas obrigações.

A empresa trabalha com duas financeiras; LOSANGO que trabalha com aprovação ou não de crédito de forma automática e a Caixa Econômica Federal, onde o interessado na obtenção da carta de crédito deverá aguardar um prazo de 20 a 30 dias para obter o resultado. É válido ressaltar que o cliente deverá obrigatoriamente ter conta na Caixa Econômica Federal.

A LOSANGO oferece a carta de crédito, e este benefício pode ser pago através do carnê em até 24 meses com juros de 6,5% a.m. ou cheque em até 12 meses com juros de 3,8% a.m..

A CAIXA ECONÔMICA FEDERAL possui o maior prazo para financiamento, podendo ser realizado em até 60 meses.

Os clientes em renda baixa, tratada pela empresa como pessoas carentes, tem o benefício do cheque moradia que é válido após confirmação da empresa junto ao governo estadual. O limite de compra é de acordo com o cadastro.

Caixa: É o responsável pela soma dos produtos que serão adquiridos pelos clientes como forma de pagamento à vista: dinheiro, cheque ou cartões de crédito (VISA E MASTERCARD).

O colaborador (vendedor) aborda os clientes, em caso de compra, ele emite o Ticket em duas vias numeradas no valor da compra. A primeira via é dada ao cliente para o mesmo

efetuar o pagamento junto ao caixa, e a segunda serve para conferência do caixa no final do dia.

Os pagamentos podem ser realizados de forma à vista: dinheiro, cheque ou cartão de crédito.

O cheque é somente a vista, sob consulta através da opção 6 (seis), que verifica em todo o território nacional o cadastro doc, possíveis clientes através de proteção ao crédito: SERASA e SPC.

Os cartões de crédito aceitos são AMERICAN EXPRESS, VISA e MASTERCARD. As notas fiscais são emitidas no caixa quando exigidas pelo consumidor.

CONTAS A PAGAR E CONTAS A RECEBER: O processo de contas a pagar e receber, os Irmãos Peixoto funciona da seguinte maneira: chegam as duplicatas e estas são conferidas e colocadas no software específico por um colaborador em ordem de pagamento, sendo assim o colaborador responsável verifica no início do dia os pagamentos e os recebimentos e envia para a presidente que assina os cheques para que as contas sejam pagas e logo após dão baixa no programa.

2 – Levantar as necessidades de treinamento e desenvolvimento

Ao analisar a atual situação da empresa, percebe-se que existe um grau de “deficiência” no departamento financeiro. Foi detectado ao realizar a entrevista com a colaboração Ana Maria Basílio a existência de erros no crediário, contas a pagar e na comparação do tickt.

Na análise do crediário verificou-se erro dos colaboradores ao fazer o cadastro dos clientes, colocando informações erradas, como o número do CPF. Ao passar estas informações erradas à financeira, existe aumento dos custos pelo retorno da ligação para empresa.

Verificamos a existência de inadimplência por parte dos Irmãos Peixoto ao lançar erroneamente a data do vencimento das duplicatas a pagar aos fornecedores.

Verificamos a existência de erros ao comparar o canhoto do tickt que fica em poder do vendedor com o tickt que fica no caixa.

Ao analisar a parte documental especificamente o plano de contas e o histórico da empresa verificam que os mesmos encontram-se em locais inadequados.

Todos colaboradores do departamento financeiro acreditam que um programa de Treinamento e Desenvolvimento diminuiria e/ou reduziria as dificuldades encontradas nas atividades, dizendo que poderia haver redução de custos, diminuindo desperdício de tempo e aumentando benefício aos clientes.

De acordo com a entrevista realizada no dia 01-03-2005 entre 15:30 às 17:00 horas nos Irmãos Peixoto, constatamos a necessidades de realizar entrevistas a questionário, em decorrência da quantia de 9 (nove) colaboradores do departamento financeiro do Irmão Peixoto.

Ao chegarmos à sala da administração iniciamos nossa entrevista com o presidente Reginaldo Gonçalves Peixoto e o administrador Ronaldo Gonçalves Peixoto iniciamos a entrevista com cada colaborador.

Foram realizadas perguntas ligada às atividades exercidas por cada colaborador, e quando perguntamos aos mesmos se possuem domínio em todas as atividades exercidas, cinco pessoas disseram que não, enfatizando que sempre há erros quanto à realização de cadastros acontecendo trocas de papeis por não saberem a seqüência correta do que fazer primeiro.

Perguntamos em quê um programa de Treinamento e Desenvolvimento diminuiria e/ou reduziria as dificuldades encontradas nas atividades, eles responderam que poderia haver redução de custos, diminuindo desperdício de tempo e aumentando benefícios aos clientes, e com os colaboradores bem treinados, com uma boa política traz retorno para a organização. Todos estão dispostos a participar de um programa de Treinamento e Desenvolvimento para a ampliação de seus conhecimentos nas atividades executadas, aprendendo novas técnicas, ocasionando assim, benefício aos Irmãos Peixoto.

Quando os colaboradores procuram os encarregados para obter informações sobre as dúvidas que ocorrem durante suas atividades, eles auxiliam com bastante atenção e rapidez. Quando perguntamos aos colaboradores se existia alguma pessoa com habilidade suficiente para ministrar o Treinamento e Desenvolvimento para a organização, alguns indicaram o Davi e outros a Sônia, como possíveis ministradores do Treinamento e Desenvolvimento, por acreditarem em suas habilidades em administrar. Os dois indicados, enfatizaram que ninguém na organização poderia ministrar o Treinamento, e indicaram profissionais fora da empresa para realização do Treinamento e Desenvolvimento.

Quando perguntado se a rotina das tarefas exercidas faz que a produtividade diminua em decorrência da falta de Treinamento e Desenvolvimento, todos responderam que sim, por haver uma desmotivação pela falta de acompanhamento e reconhecimento do que se realiza durante as tarefas.

Para finalizar a entrevista perguntamos que sugestões eles apresentariam para o desenvolvimento de pessoas no departamento financeiro, a maioria dos colaboradores sugeriram a necessidade de um treinamento específico e desenvolvimento constante.

Notamos que os colaboradores sentem falta de um treinamento dentro da organização, para que os mesmos assumem uma atitude positiva em relação ao trabalho, melhorando a qualidade nas tarefas executadas.

Os colaboradores ao ingressarem na empresa não passam por treinamento sendo treinados por colegas de trabalho, ocasionando assim, vícios nas tarefas a serem realizadas por eles.

3 – Elaborar proposta de programa de treinamento e desenvolvimento

As propostas estão sendo apresentadas a seguir, no item 3.4 deste trabalho.

3.3 – Teste da hipótese e resposta da pergunta problema

Diante da hipótese levantada no desenvolvimento desta pesquisa, chegou-se à seguinte constatação:

H0 – A rotina dos colaboradores do departamento financeiro dos Irmãos Peixoto faz que sua produtividade diminua com o passar do tempo em decorrência da falta de Treinamento e Desenvolvimento.

Esta hipótese confirmou que a falta de treinamento e desenvolvimento para os colaboradores do departamento financeiro diminui a produtividade de suas tarefas com o passar do tempo. Na questão 10, da entrevista realizada com os colaboradores todos afirmaram que a falta de treinamento e desenvolvimento diminui a produtividade gerando desmotivação dos colaboradores causando desperdícios de tempo e insatisfação ao cliente no ato do atendimento.

Resposta da pergunta problema

Como montar um programa de Treinamento e Desenvolvimento para o departamento financeiro dos Irmãos Peixoto?

Primeiramente, deve-se analisar o ambiente de trabalho para saber se o treinamento pode ser realizado na própria empresa, procurando saber quais recursos disponíveis existem na mesma para ser utilizados. Deve-se analisar os recursos financeiros da empresa para realização do programa de treinamento e desenvolvimento.

3.4 - Propostas

Ao longo do desenvolvimento deste projeto constatou-se que os Irmãos Peixoto não possui um programa de Treinamento que desenvolva uma capacitação profissional dos colaboradores do departamento financeiro. Portanto, sugere-se:

1 – Implantar um programa de treinamento introdutório para os colaboradores recém controlados, antes de ingressarem em suas atividades, recebendo informações do encarregado do departamento financeiro sobre os processos a serem seguidos.

2 – Aplicar um programa de treinamento detalhado para os colaboradores que já estão na empresa. O treinamento deverá ser ministrado por um profissional da área que não faça parte do quadro de colaboradores dos Irmãos Peixoto.

PROGRAMA DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO

Tema: Treinamento e Desenvolvimento como ferramenta para redução de erros nos processos financeiros do departamento financeiro dos Irmãos Peixoto.

Introdução: Este treinamento tem por finalidade capacitar os colaboradores do departamento financeiro para que possa reduzir erros ocorridos em suas atividades, passando-lhes informações sobre os processos a serem realizados.

Problema: Erro nos processos do departamento financeiro.

Justificativa: Analisando a situação atual da empresa e, observando que o departamento financeiro gera erros em seus processos, conclui-se que os Irmãos Peixoto deve investir em treinamento de seus colaboradores, para que possa atingir uma maior eficiência, redução de desperdícios de tempo, diminuindo custo e aumentando os benefícios aos seus clientes.

Custo do Treinamento: R\$ 630,00 (seiscentos e trinta reais)

Público Alvo: Colaboradores do departamento financeiro.

Duração: 24 horas sendo em 12 dias/ 2 horas por dia.

Objetivo Geral:

Capacitar os colaboradores do departamento financeiro de modo a reduzir erros nos processos das tarefas realizadas.

Objetivos Específicos:

Definir com os treinando o resultado esperado;

Implementar as ações de treinamento definidas;

Proporcionar maior interação dos colaboradores/líderes.

DESENVOLVIMENTO DO PROGRAMA DE TREINAMENTO

Participantes: Todos os colaboradores do departamento financeiro dos Irmãos Peixoto.

Como Treinar: O treinamento será aplicado através de reuniões expositivas das atividades ligadas aos processos realizados no departamento financeiro.

Local: O treinamento será aplicado na própria empresa.

Data: Logo que o programa de treinamento seja aprovado pela empresa e liberado os recursos financeiros.

Duração: A duração de treinamento será de 12 dias, sendo 2 horas por dia de segunda a sexta das 19 às 21 horas e sábado das 14 às 16 horas.

Ministrantes: Sr. Luciano Martins Carneiro

Curso: Como evitar e reduzir erros nos processos financeiros.

Conteúdo Programático:

- Etapas do processo do crediário;

- Etapas do processo do caixa.
- Etapas do processo de contas a pagar e receber.

Metodologia

- Exposição dialogada
- Transparências
- Dinâmica
- Exercícios

Recursos Didáticos

- Retroprojektor
- Bloco para anotações
- Caneta
- Aparelho de som com CD
- Cartazes
- Brindes

Avaliação

- Questionário Avaliação.
- Perguntas sobre o assunto abordado com brinde para acertadores.
- Verificação dos resultados atingidos.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A elaboração deste trabalho levou a visualizar com bastante clareza, a importância e a necessidade crescente do processo de capacitação profissional. O processo de treinamento deve ser estrategicamente planejado para que se possa tirar dele o máximo de aproveitamento. Foi fundamental a entrevista junto aos colaboradores para descobrirmos um pouco mais sobre a empresa pesquisada. Esta pesquisa foi baseada nas necessidades de treinamento e a partir daí, definimos os métodos e as técnicas a serem aplicadas no processo de aprendizagem.

O estágio realizado nos Irmãos Peixoto mostrou aos administrados da empresa os verdadeiros erros que eram tapados pelos colaboradores. A falta de tempo, enfatizado pelo administrados, foi a principal causa da não descoberta dos erros no decorrer dos dias.

É fundamental e indispensável à continuidade deste programa para a empresa. Os Irmãos Peixoto deve realizar novos treinamentos quando se fizerem necessário para busca de soluções, tendo em vista, a interação entre colaborador e a empresa. Tornou-se evidente que a empresa pesquisada necessita capacitar melhor seus colaboradores da área financeira, o que é possível com a aplicação do treinamento.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AFONSO, Marcos Lemos. **Pesquisa em administração na prática**. Goiânia: Kelps, 2001.

BOOG, Gustavo G. **Manual de treinamento e desenvolvimento**. São Paulo: Makron Books, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 1998.

_____. **Gestão de pessoas**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

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

GITMAN, Laurence J. **Princípios de administração financeira**. São Paulo: Harbra, 1997.

MEGGINSON, Leon C.; MOSLEY, Donald C.; PIETRI JUNIOR, Paul H. **Administração: conceitos e aplicações**. São Paulo: Harbra, 1998.

RIBEIRO, Osni Moura. **Contabilidade de custo fácil**. São Paulo: Saraiva, 1996.

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

TACHIZAWA, Victor Cláudio Paradela Ferreira; MELLO, Antônio Alfredo Foruna. **Administração financeira**. Rio de Janeiro: F.G.V., 2001.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa e administração**. São Paulo: Atlas, 1998.

WEISS, Donald H. **Treinando e orientando no local de trabalho**. São Paulo: Nobel, 1996.

Revisado por

