

**FACULDADE DE CIÊNCIAS E EDUCAÇÃO DE RUBIATABA – FACER
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

WELINGTON MATUZINHO DA SILVA

Associação Educativa Evangélica
BIBLIOTECA

**TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO: UM ESTUDO DE
CASO NA EMPRESA CHESP**

RUBIATABA – GO

2009

FACULDADE DE CIÊNCIAS E EDUCAÇÃO DE RUBIATABA – FACER
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO



WELINGTON MATUZINHO DA SILVA

Associação Educativa Evangélica
BIBLIOTECA

TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO: UM ESTUDO DE
CASO NA EMPRESA CHESP

Monografia apresentada à Faculdade de Ciências e Educação de Rubiataba – FACER, como requisito para obtenção do título de Bacharel em Administração de Empresas sob a orientação do Professor Enoc Barros da Silva.

3003.7
5000

RUBIATABA - GO

2009

Tombo nº	16034
Classif.	
Ex.	01
Origem:	
Data:	12/03/2010

FICHA DE AVALIAÇÃO

WELINGTON MATUZINHO DA SILVA

Associação Educativa Evangélica
BIBLIOTECA

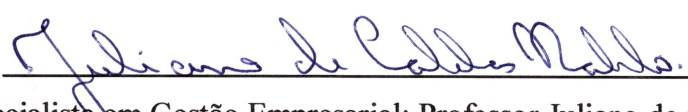
**TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO: UM ESTUDO DE CASO NA
EMPRESA CHESP**

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

Orientador


Especialista em administração: Professor Enoc Barros da Silva

2º Examinador


Especialista em Gestão Empresarial: Professor Juliano de Caldas Rabelo

3º Examinador


Especialista em Marketing: Professor Luiz Maurício Aires

RUBIATABA – GO, 04 de janeiro de 2010.

Um passo apenas

*Não importa há quanto tempo você
esteja andando para o Norte, com apenas
um passo você é capaz de andar para o Sul.*

*O que é preciso para dar uma
volta de cento e oitenta graus na sua vida?*

Apenas um passo.

*Você está a apenas um passo de uma dieta mais equilibrada,
a um passo de melhorar suas finanças pessoais,
a um passo de ser um profissional muito melhor,
a um passo de ter um relacionamento mais gratificante.*

*Daqui a um minuto, seus piores problemas
podem estar todos atrás de você,
ao invés de estarem na sua frente.*

*Com apenas um passo,
o melhor dia da sua vida pode ainda estar por vir,
e não estar perdido em algum lugar do passado distante.
Num instante, todas as energias negativas na sua vida
podem ser redirecionadas para alguma coisa positiva.*

*Apenas um passo é necessário para romper essa inércia,
e dar à sua vida o rumo que você realmente gostaria que ela tivesse.*

(Ralph Marston)

Dedico.

Primeiramente a DEUS, em Quem acredito e tenho muita fé.

Aos meus pais, Eliceu Pereira da Silva e Maria Matuzinha Barbosa da Silva, que me apoiaram para a conclusão deste curso.

Aos meus filhos, Geovana Silva Matuzinho e Gabriel Silva Matuzinho, que são motivadores em minha vida.

A minha esposa, Rosângela A. Silva, pela força no dia a dia.

Aos meus irmãos, Maurenice Esperança da Silva, Wilson Augusto da Silva e Vanice Geralda da Silva, por estarem sempre presentes, na trajetória de minha vida.

Agradeço.

Primeiramente a Deus, aos meus familiares, aos meus grupos de estudo da FACULDADE, e a todos que de forma direta ou indireta, contribuíram para a conclusão do meu curso.

E em especial, ao professor orientador Enoc de Barros da Silva, pelo apoio, compreensão e dedicação, e a todos os professores que contribuíram para minha formação acadêmica, pelos quais tenho muita admiração e respeito..

Agradeço a todos os funcionários desta Faculdade: às funcionárias da biblioteca, pela sua perfeita dedicação, e aos auxiliares de serviços gerais pelo seu valioso trabalho.

Agradeço, também, a CHESP e a todos os colaboradores que empenharam esforços para a realização desta pesquisa.

RESUMO

Pode-se afirmar que a empresa, ao disponibilizar condições adequadas aos seus Colaboradores, obterá bons resultados, pois os produtos ou serviços oferecidos são de responsabilidade da sua mão de obra. Eles precisam sentir-se importantes, bem e seguros em sua contribuição para a organização, assim estarão comprometidos e motivados na execução de suas atividades. A pesquisa procurou explorar esse assunto e a importância do T & D (treinamento e desenvolvimento), no Departamento Técnico da Companhia Hidroelétrica São Patrício – CHESP, uma empresa do Vale do São Patrício. Objetivando descobrir quais os benefícios que o Treinamento e Desenvolvimento, vêm proporcionando à organização e seus colaboradores. A pesquisa demonstrou que a empresa faz treinamentos e cursos, mas segundo a opinião de seus funcionários faz-se necessário que estes aconteçam mais vezes para rever procedimentos entre outros, demonstrando assim que isto é importante para o crescimento pessoal e profissional dos colaboradores e da organização. É um processo educacional para gerar mudanças de comportamento, onde seu conteúdo pode incluir transmissão de informações, desenvolvimento de habilidades, entre outros. As organizações têm que estar preocupadas com o treinamento e desenvolvimento de seus colaboradores, para terem um diferencial neste mercado competitivo em que estão inseridas. O treinamento, segundo a pesquisa, apresenta resultados positivos, sendo responsável por manter a qualidade profissional dos colaboradores, melhora a adaptação e o desenvolvimento dentro da empresa, e a integração entre as equipes entre outros.

Palavras-chave: Treinamento; Desenvolvimento; Educação, Aprendizagem.

LISTA DE FIGURAS

Figura 01 – O treinamento como um sistema	21
Figura 02 – O ciclo do treinamento	22
Figura 03 – Processo de treinamento.....	23
Figura 04 – Principais itens de uma programação de treinamento.....	28
Figura 05 – Estratos de treinamento, desenvolvimento de pessoal e D. O.	31

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 01: Escolaridade	39
Gráfico 02: Gênero.....	40
Gráfico 03: Tempo de trabalho	40
Gráfico 04: Falta algum treinamento	41
Gráfico 05: Rever procedimentos	42
Gráfico 06: Expectativas profissionais e pessoais	43
Gráfico 07: Melhora na execução das atividades.....	44
Gráfico 08: Ganhos em produtividade e qualidade	45
Gráfico 09: T & D identificam pontos fortes e fracos.....	46
Gráfico 10: Adquiriu / aprimorou habilidades	47
Gráfico 11: Mudanças, cultural e organizacional.....	48
Gráfico 12: Aplicação da teoria na prática	49

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	13
2	PROBLEMÁTICA	14
3	OBJETIVOS.....	15
3.1	Objetivo Geral.....	15
3.2	Objetivos específicos	15
4	JUSTIFICATIVA.....	16
5	REFERENCIAL TEÓRICO.....	17
5.1	Conceito de treinamento	17
5.2	Os principais objetivos do treinamento.....	19
5.3	O treinamento beneficia a organização	19
5.4	O treinamento beneficia o indivíduo	20
5.5	O ciclo do treinamento.....	21
5.6	Diagnóstico das necessidades de treinamento	23
5.6.1	Levantamento de necessidades de treinamento	24
5.6.2	Indicadores de necessidades de treinamento.....	24
5.7	Meios de levantamento de necessidades de treinamento	25
5.8	Programação de treinamento	26
5.9	Execução do treinamento.....	28
5.10	Avaliação dos resultados do treinamento.....	29
5.11	Conceito de desenvolvimento.....	30
5.12	Educação	31
5.13	Aprendizagem	32
5.14	Condições que afetam a aprendizagem	33
5.15	Alguns princípios de aprendizagem	33
6	METODOLOGIA	35
6.1	Objeto de estudo.....	35
6.2	Tipo de pesquisa.....	35
6.3	Estratégia de pesquisa.....	36
6.4	Método de pesquisa.....	37
6.5	Instrumento de coleta de dados	37
6.6	Amostra da pesquisa	38

6.7	Estratégia de análise de dados	38
7	RESULTADOS E DISCUSSÃO	39
8	CONSIDERAÇÕES FINAIS	50
9	SUGESTÕES	51
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRAFICAS	52
	APÊNDICE A	54
	APÊNDICE B	57

1 INTRODUÇÃO

Vive-se uma época repleta de mudanças, incertezas, restrições, legislações, ameaças e dificuldades, que já é fruto de uma longa evolução da humanidade. E para que as organizações estejam preparadas com relação a tais mudanças, a Administração de Recursos Humanos, também, tem passado por diversas mudanças e inovações, para propiciar um ambiente adequado ao colaborador e/ou um colaborador adequado à organização.

A globalização, os avanços tecnológicos e clientes muito exigentes, fazem-se necessários a capacitação dos colaboradores com vistas a melhorar o aproveitamento de suas aptidões e habilidades para atenderem o mercado. Manter uma maior estabilidade da mão de obra e melhores condições de adaptação aos progressos da tecnologia, melhorar a motivação dos funcionários, suas capacidades de respostas positivas em relação a mudanças de rotinas e procedimentos, entre outras é um desafio para a Administração de Recursos Humanos nas organizações.

Ao se tratar dos novos conceitos, onde as pessoas passam a ser consideradas o capital mais valioso das organizações e essas têm o capital intelectual como uma riqueza organizacional. O que significa inteligência competitiva e representa um ativo intangível, ou seja, as competências individuais e o comprometimento dos colaboradores. Com isso, fica claro que as empresas têm que analisar e fazer um levantamento minucioso quanto à necessidade do treinamento, visando ser cada vez mais competitivas perante outras organizações, clientes, enfocando sua eficiência e eficácia no mercado em que atua.

A pesquisa procurou explorar esse assunto e a importância do T & D (treinamento e desenvolvimento), no Departamento Técnico da Companhia Hidroelétrica São Patrício – CHESP, uma empresa do Vale do São Patrício. Objetivando descobrir quais os benefícios que o Treinamento e Desenvolvimento vêm proporcionando à organização e seus colaboradores.

Ficando claro que a capacitação de funcionários é a responsável pelo sucesso organizacional. As organizações têm que estar preocupadas e preparadas com e para o treinamento e desenvolvimento, investimento feito no intangível, mas com isso traz retornos tangíveis à organização, aos clientes, à sociedade e principalmente, aos colaboradores envolvidos no processo.

2 PROBLEMÁTICA

Quando se fala em Treinamento e Desenvolvimento nas organizações, a valorização do capital humano terá que ser levado em consideração como a base forte da empresa.

Diante da globalização, avanços tecnológicos, legislação e clientes cada vez mais exigentes entre outros, são alguns desafios para a Administração de Recursos Humanos (ARH). O treinamento tornou-se uma ferramenta indispensável dentro de uma organização, na preparação de pessoas para a execução das tarefas e fazendo com que se tornem mais competitivas e preparadas para enfrentarem os desafios.

Quanto à preparação da força de trabalho das organizações há questões que merecem destaque: Investimentos em treinamento e desenvolvimento contribuem para o desenvolvimento profissional e organizacional?

3 OBJETIVOS

3.1 Objetivo Geral

- ✓ Identificar os benefícios que o treinamento e desenvolvimento proporcionam aos colaboradores.

3.2 Objetivos específicos

- ✓ Verificar os treinamentos oferecidos e os benefícios obtidos;
- ✓ Verificar a importância do T & D para os colaboradores;
- ✓ Levantar junto aos colaboradores os resultados que o treinamento lhes proporcionou.

4 JUSTIFICATIVA

Para que a organização seja bem sucedida é necessário saber utilizar positivamente, seus pontos fortes e saber aproveitar as oportunidades. Isso deve ser feito simultaneamente com outros valores da organização, tais como: cultural, motivação e preparo de sua equipe de colaboradores, a fim de criar e ampliar sua vantagem competitiva. É uma forma de buscar sua sobrevivência e estabilidade.

Em se tratando do mundo dos negócios que está em constantes e crescentes mudanças, ganham as organizações que tiverem a capacidade de por em prática suas competências, e com elas produzirem ótimos resultados. Mas para que isso aconteça é necessário unir as competências individuais com o comprometimento dos colaboradores da empresa.

Não tendo escolha entre treinar ou não treinar, as empresas se veem obrigadas a fazê-lo. Os treinamentos acontecem para atender as necessidades dos atuais empregados, e para a contratação de um novo, que independente de sua formação, treinamento ou experiência, precisa aprender algumas atividades específicas, como procedimentos, rotinas e cultura da empresa. Outras ocasiões para treinamento surgem quando um funcionário é transferido ou promovido, quando há mudanças nas rotinas ou procedimentos do trabalho, mudanças tecnológicas e normas específicas, entre outros.

Neste sentido, pode-se afirmar que é um investimento que qualquer organização tem que fazer, a fim de conquistar sobrevivência e sustentabilidade. Com a capacitação de sua equipe de trabalho a empresa passa a reduzir ou até eliminar a diferença de desempenhos de seus colaboradores.

5 REFERENCIAL TEÓRICO

Nos últimos anos, com a globalização, o desenvolvimento tecnológico e as constantes mudanças a Administração de Recursos Humanos passou a ter a responsabilidade de transformar as organizações tradicionais (baseadas em recursos financeiros, físicos, materiais etc.) em organizações focadas no futuro, baseadas em competências essenciais para o sucesso.

O Treinamento e Desenvolvimento passaram a ser assunto interessante e considerado uma poderosa ferramenta para a transformação dos colaboradores de uma organização.

5.1 Conceito de treinamento

Para Boog (1994, p. 67), o vocábulo “treinar vem do latim trahere, significando trazer / levar a fazer algo”.

Boog (1994, p. 67), expressa que “O conceito, quer ele 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”.

Segundo Megginson (1998, p. 299) “Treinamento é a obtenção de técnicas e habilidades específicas, detalhadas e rotineiras do trabalho. Desenvolvimento é a melhoria e crescimento, dentro de um objetivo mais amplo, das habilidades, atitudes e traços de personalidade”.

O treinamento é uma forma de educação, assimilação contínua de conhecimento e experiências pessoais vividas. É praticamente impossível separar o processo de treinamento da reconstrução da experiência individual.

Para Carvalho e Nascimento (2000, p. 154), o treinamento constitui-se em:

Primeiro – no processo de ajudar o empregado a adquirir eficiência no seu trabalho presente ou futuro, através de apropriados hábitos de pensamento e

ação, habilidades, conhecimentos e atitudes. Segundo – é [...] um somatório de atividades que vão desde a aquisição de habilidade motriz até o desenvolvimento de um conhecimento técnico complexo, a assimilação de novas atitudes administrativas e à evolução de comportamento em função de problemas sociais complexos. Desse modo, o treinamento apresenta-se como um instrumento administrativo de importância vital para o aumento de produtividade de trabalho, ao mesmo tempo em que é um fator de auto-satisfação do treinando, constituindo-se num agente motivador comprovado.

Estudos recentes estão apontando o treinamento como meio de alta lucratividade no mundo dos negócios. Com a preparação das pessoas, o capital humano é valorizado nas organizações. Neste sentido Chiavenato (2004) ressalta que o treinamento passara a ocupar uma definição mais moderna onde:

[...] o treinamento é considerado um meio de desenvolver competências nas pessoas para que se tornem mais produtivas, criativas e inovadoras, a fim de contribuir melhor para os objetivos organizacionais e se tornarem cada vez mais valiosas. Assim, o treinamento é 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 [...]. (CHIAVENATO, 2004, p. 339).

E pode ser caracterizado como todas as atividades visando a qualificação do colaborador, não apenas para execução de trabalhos, mas também para a sua integração nas rotinas e normas da organização.

Para 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.

Na concepção de Lacombe e Heilbom (2003, p. 270), o treinamento pode ser definido “[...] como 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 ou atividades”.

O treinamento, na concepção dos autores, é fundamental para a formação profissional e para o sucesso organizacional. Com o crescimento pessoal dos colaboradores

verifica-se o melhoramento das atividades, dos procedimentos, da comunicação, ou seja, o desenvolvimento da organização como um todo.

5.2 Os principais objetivos do treinamento

Na concepção de Chiavenato (2007, p. 44-45), “O treinamento não pode ser feito ao acaso ou simplesmente para zerar as carências imediatas de conhecimentos, habilidades ou de atitudes. Todo treinamento deve pautar por objetivos claros e explícitos”. Os principais objetivos do treinamento são:

- 1) Preparar as pessoas para a execução imediata das 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 para as quais a pessoa pode ser considerada apta;
- 3) Mudar a atitude dos colaboradores no sentido de criar um clima satisfatório, aumentar a motivação e torná-las mais receptivas às técnicas de supervisão e gerência.

5.3 O treinamento beneficia a organização

Werther Jr. e Davis (1983, p. 204), diz que o programa de treinamento pode beneficiar a organização, e que ele:

- ✓ 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 a moral da força de trabalho;
- ✓ Ajuda as pessoas a se identificarem com as metas organizacionais;
- ✓ Ajuda a criar uma melhor imagem da empresa;
- ✓ Propicia autenticidade, abertura e confiança;
- ✓ Melhora o relacionamento entre chefe e subordinado;
- ✓ Auxilia do desenvolvimento organizacional;
- ✓ Auxilia a compreensão e execução das políticas organizacionais;

- ✓ Proporciona informação para necessidades futuras em todas as áreas da organização;
- ✓ A organização obtém decisão e solução de problemas mais efetivos;
- ✓ Ajuda no desenvolvimento para promoção do pessoal interno;
- ✓ Ajuda no desenvolvimento de aptidões de liderança, motivação, lealdade, melhores atitudes e outros aspectos que usualmente são demonstrados pelos trabalhadores e administradores bem sucedidos;
- ✓ Auxilia no aumento de produtividade e/ou qualidade de trabalho;
- ✓ Ajuda a manter os custos baixos em muitas áreas, como por exemplos: produção, pessoal, administração etc.;
- ✓ Desenvolve um senso de responsabilidade para com a organização por ser competente e informada;
- ✓ Melhora as relações entre a mão de obra e a administração;
- ✓ Cria um clima apropriado para crescimento;
- ✓ Ajuda a melhorar a comunicação organizacional;
- ✓ Ajuda os empregados a se ajustarem à mudança e;
- ✓ Ajuda no tratamento de conflitos, conseqüentemente a prevenir estresse e tensão.

5.4 O treinamento beneficia o indivíduo

Conforme Werther Jr. e Davis (1983, p. 204-205), o programa de treinamento pode beneficiar o indivíduo que, por sua vez, acaba beneficiando a organização, E com isso:

- ✓ 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 prática;
- ✓ Ajuda a encorajar e conseguir autodesenvolvimento e autoconfiança;
- ✓ Proporciona informação para melhorar conhecimento de liderança, aptidões de comunicação e atitudes;
- ✓ Aumenta a satisfação com o cargo e o reconhecimento;
- ✓ 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 quando há necessidade de exercícios e;
- ✓ Ajuda a eliminar o temor no empreendimento de novas tarefas.

5.5 O ciclo do treinamento

Quando se pensa em treinamento, deve-se ter em mente que é uma forma intencional de facilitar, ensinar habilidades básicas para alguém desenvolver determinado cargo. Para Chiavenato (2009, p. 48), “Treinamento é um ato intencional de fornecer os meios para possibilitar a aprendizagem. A aprendizagem é um fenômeno que surge dentro do indivíduo como resultado dos esforços pessoais”.

Na concepção de Chiavenato (2009), o processo de treinamento assemelha-se a um modelo de sistema aberto com o propósito de desenvolver seus conhecimentos, atitudes e habilidades cujos componentes são descritos a seguir: Entradas (inputs): como treinandos, recursos organizacional, informação, conteúdo; Processamento ou operação (throughputs): como processo de aprendizagem individual ou programa de treinamento; Saídas (outputs): como pessoal habilitado, melhoria no desempenho e nos resultados, sucesso ou eficácia organizacional e; Retroação (feedback): como avaliação de procedimentos e resultados do treinamento por meio de meios informais ou pesquisas sistemáticas.

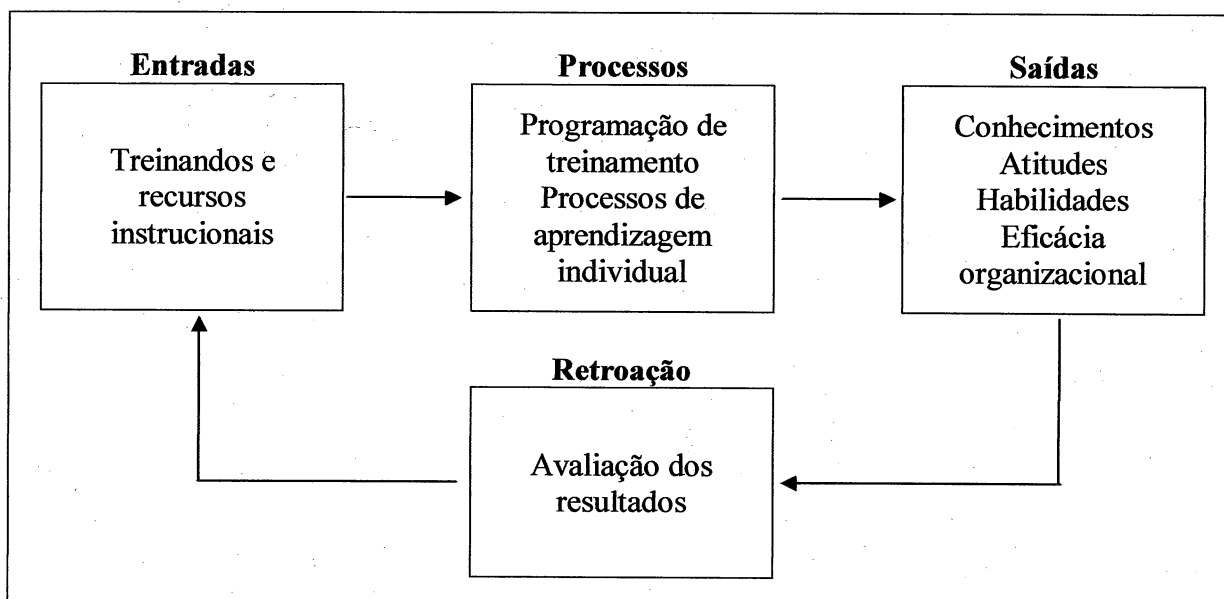


Figura 01 – O treinamento como um sistema
Fonte: Chiavenato, 2009, p. 49.

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

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

Representação dessas etapas, formando o processo de treinamento na figura 02.

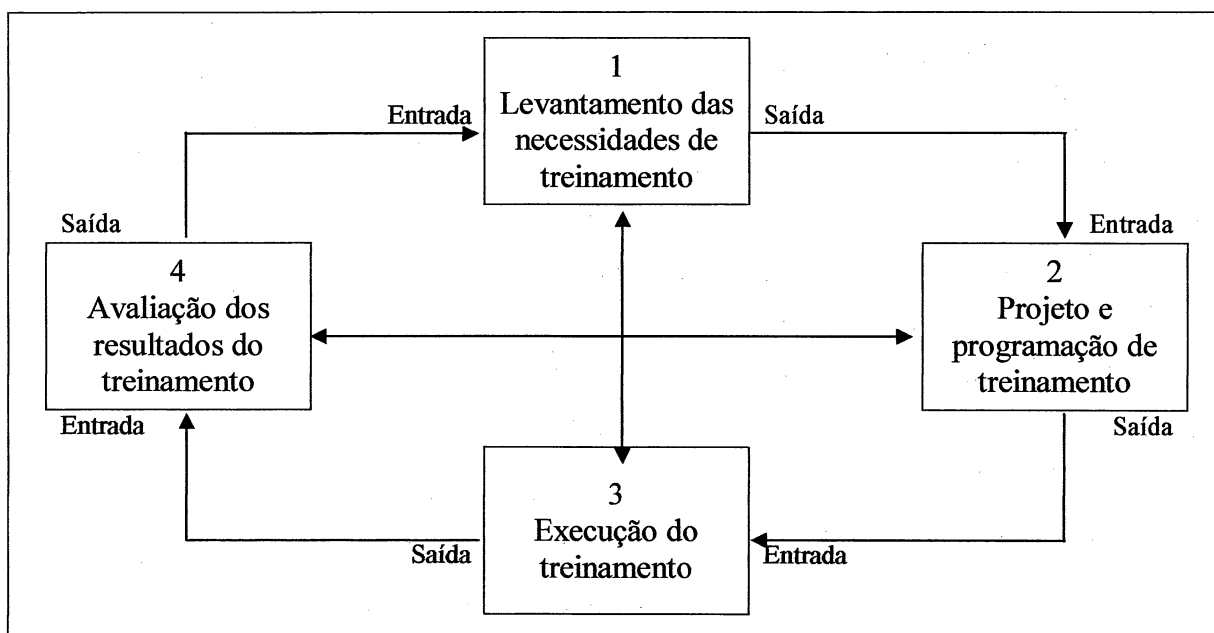


Figura 02 – O ciclo do treinamento.
Fonte: Chiavenato, 2009, p. 50.

Essas etapas, que são quatro, formam um processo cíclico, cuja sequencia é mostrada na figura 03.

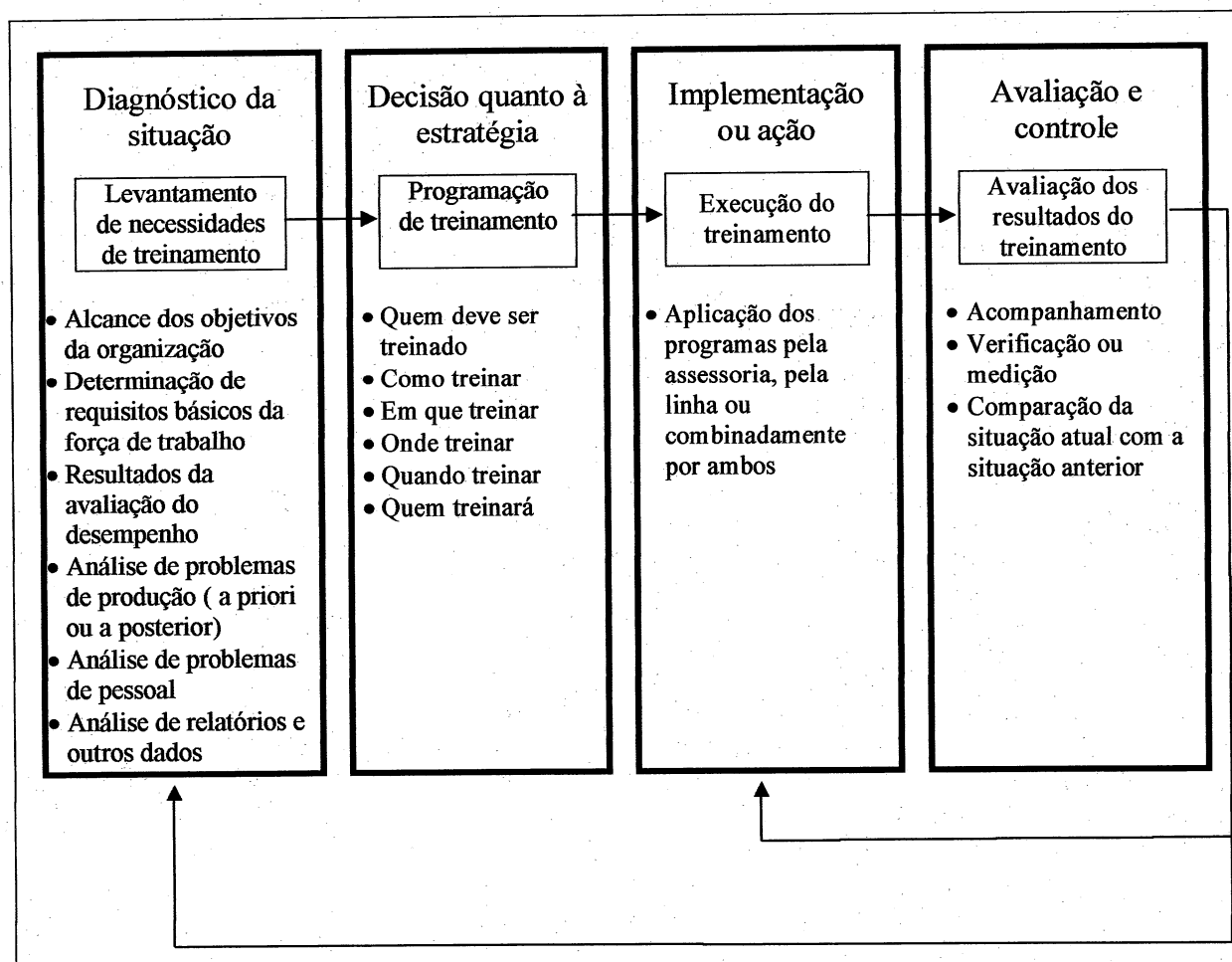


Figura 03 – Processo de treinamento.
Fonte: Chiavenato, 2009, p. 50.

5.6 Diagnóstico das necessidades de treinamento

Chiavenato (2004, p. 344), diz que “Essas necessidades nem sempre são claras e precisam ser diagnosticadas a partir de certos levantamentos e pesquisas internas capazes de localizá-las e descobri-las”.

O treinamento funciona como o principal catalizador, no processo de mudanças. “As necessidades de treinamento se referem a carências no desempenho atual e passado para o alcance de novo patamar de desempenho futuro que se pretende atingir” (CHIAVENATO, 2004, p. 345).

5.6.1 Levantamento de necessidades de treinamento

Segundo Chiavenato (2008, p.406) “É a primeira etapa do treinamento e corresponde ao diagnóstico preliminar do que deve ser feito. Trata-se de localizar e identificar as necessidades ou carências de treinamento, seja na organização como um todo, ou em uma unidade organizacional [...]”.

Em Chiavenato (2004, p. 345), “O levantamento das necessidades de treinamento pode ser efetuado em quatro diferentes níveis de análise”. Como segue:

1. No nível da análise organizacional

A partir do diagnóstico de toda a organização, para verificar os aspectos da missão, da visão e dos objetivos estratégicos que o treinamento deve atender;

2. No nível da análise dos recursos humanos

A partir do perfil das pessoas, determina quais os comportamentos, atitudes, conhecimentos e competências necessários, para que as pessoas possam contribuir para o alcance dos objetivos estratégicos da organização;

3. No nível da análise dos cargos

A partir de exame dos requisitos e especificações dos cargos quais são as habilidades, destrezas e competências que as pessoas deverão desenvolver para desempenhar adequadamente os cargos.

4. No nível da análise do treinamento

A partir dos objetivos e metas que deverão ser utilizados como critérios para avaliação da eficiência e eficácia do programa de treinamento.

5.6.2 Indicadores de necessidades de treinamento

Na concepção de Chiavenato (2009, p. 70-71), “Além nos métodos de levantamento de necessidades, existem indicadores que servem para apontar eventos que provocarão futuras necessidades de treinamento: os indicadores a priori e os indicadores a posteriori”, a saber.

- 1) Os indicadores a priori:** são os eventos que, ao acontecerem, provocarão necessidades futuras de treinamento facilmente previsíveis. Os indicadores a priori são:
- a) Expansão da empresa e admissão de novos funcionários;
 - b) Redução do número de funcionários;
 - c) Mudança de métodos e processos de trabalho;
 - d) Substituição ou movimentação de pessoal;
 - e) Faltas, licenças e férias do pessoal;
 - f) Expansão na oferta de serviços;
 - g) Mudanças nos programas de trabalho ou produção;

- h) Modernização do maquinário e equipamentos;
- i) Produção e comercialização de novos produtos ou serviços e;
- j) Introdução de novas tecnologias.

2) **Os indicadores a posteriori:** são problemas provocados por necessidades de treinamento não atendidas. Esses problemas geralmente estão relacionados com a produção ou com o pessoal, os quais servem para diagnosticar:

a) Problemas de produção, como:

- ✓ Qualidade inadequada da produção;
- ✓ Baixa produtividade de pessoal;
- ✓ Avarias frequentes em equipamentos e instalações;
- ✓ Comunicações deficientes;
- ✓ Tempo de aprendizagem e de integração muito prolongados;
- ✓ Despesas excessivas na manutenção de máquinas e equipamentos;
- ✓ Excesso de erros e de desperdícios;
- ✓ Elevado número de acidentes;
- ✓ Pouca adaptabilidade ou versatilidade dos funcionários e;
- ✓ Mau aproveitamento de espaço disponível.

b) Problema de pessoal, como:

- ✓ Relações deficientes entre as pessoas;
- ✓ Número excessivo de queixas;
- ✓ Pouco ou nenhum interesse pelo trabalho;
- ✓ Falta de cooperação;
- ✓ Faltas e substituições em demasia;
- ✓ Dificuldades na obtenção de talentos;
- ✓ Tendências a atribuir falhas aos outros e;
- ✓ Erros na execução de ordens etc.

5.7 Meios de levantamento de necessidades de treinamento

Ao se pensar em treinamento, primeiramente, é necessário buscar informações sobre essa necessidade. Segundo Chiavenato (2009, p. 67),

O levantamento de necessidades de treinamento é uma forma de diagnóstico e, como tal, deve basear-se em fatos e em informações relevantes e objetivos. Muitos desses fatos e informações devem ser cuidadosamente coligidos e agrupados sistematicamente, enquanto outros estão disponíveis às mãos dos gerentes 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 os serviços de assessoria prestados por especialistas em treinamento.

Ainda de acordo com Chiavenato (2009, p. 69-70), “Os principais meios utilizados para o levantamento de necessidades de treinamento são”:

- 1) **Avaliação do desempenho:** permite monitorar o desempenho das pessoas, identificando as necessidades de treinamento;
- 2) **Observação:** verificar onde ocorre evidência de trabalho ineficiente, como excessiva quebra de equipamento, atraso em relação ao cronograma, gargalos de produção, perda excessiva de matéria prima, alto índice de ausência, rotatividade elevada etc.;
- 3) **Questionários:** pesquisas por meio de questionários e listas de verificação que identifiquem problemas de produção que evidenciem necessidades de treinamento;
- 4) **Solicitação de supervisores e gerentes:** eles próprios podem averiguar e localizar necessidades de treinamento de suas equipes;
- 5) **Entrevistas com supervisores e gerentes:** contatos diretos com supervisores e gerentes para solucionar problemas por meio de treinamento;
- 6) **Reuniões interdepartamentais:** discussões interdepartamentais acerca de assuntos concernentes aos objetivos organizacionais, problemas operacionais, planos para determinados objetivos ou assuntos administrativos;
- 7) **Exame de funcionários:** testes sobre o conhecimento do trabalho de funcionários que executam determinadas funções ou tarefas para verificar carências de conhecimentos específicos ao cargo;
- 8) **Mudanças no trabalho:** sempre que modificações totais ou parciais nas rotinas de trabalho sejam introduzidas, torna-se necessário o treinamento prévio dos colaboradores nos novos métodos ou processos de trabalho;
- 9) **Entrevistas de saída:** é o momento mais apropriado para conhecer, não apenas sua opinião sincera sobre a organização, mas também as razões que motivaram sua saída;
- 10) **Análise e descrição de cargos:** para permitir informação sobre a natureza e composição de cada cargo ou atividade;
- 11) **Relatórios periódicos:** relacionados com a produção ou com os resultados da empresa para indicar possíveis ineficiências, problemas.

5.8 Programação de treinamento

Para Chiavenato (2009, p. 74), “Feito o diagnóstico do treinamento segue-se a terapêutica, ou seja, a escolha e prescrição dos meios de tratamento para sanar as necessidades indicadas ou percebidas”.

“A programação de treinamento é sistematizada e fundamentada sobre os seguintes aspectos que devem ser analisados durante o levantamento”, como segue: (CHIAVENATO, 2009, p. 74-75).

- a) Qual é a necessidade de treinamento?
- b) Onde foi assinalada em primeiro lugar?
- c) Ocorre em outra área ou setor?
- d) Qual sua causa?
- e) É parte de uma necessidade maior?
- f) Como resolvê-la: separadamente ou combinada com outras?
- g) É preciso alguma providência inicial antes de resolvê-las?
- h) A necessidade é imediata? Qual sua prioridade em relação às demais?
- i) A necessidade é permanente ou temporária?
- j) Quantas pessoas e quantas atividades serão atingidas?
- k) Qual o custo que representa essa necessidade?
- l) Qual o tempo disponível para o treinamento?
- m) Qual o custo provável do treinamento?
- n) Quem irá executar o treinamento?
- o) Onde será executado o treinamento?

Segundo Chiavenato (2009, p. 75-76), “O levantamento de necessidades de treinamento deve fornecer as seguintes informações para que se possa traçar uma adequada programação de treinamento”, mostrado na Figura 04:

- O que deve ser ensinado?
- Quem deve aprender?
- Quando deve ser ensinado?
- Onde deve ser ensinado?
- Como se deve ensinar?
- Quem deve ensinar?

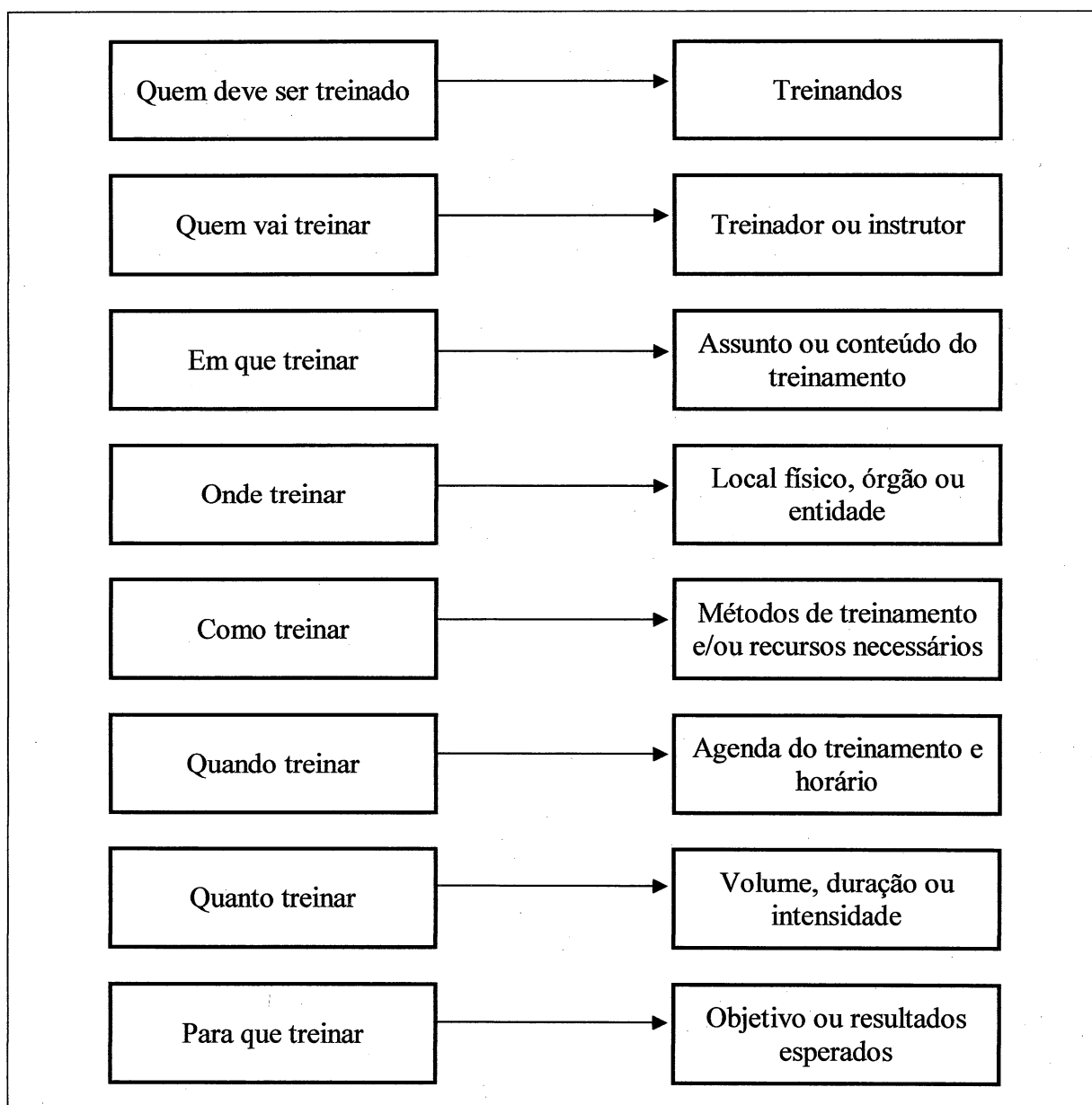


Figura 04 – Principais itens de uma programação de treinamento.
Fonte: Chiavenato, 2009, p. 76.

5.9 Execução do treinamento

Na concepção de Chiavenato (2009, p. 101-103),

A implementação do programa de treinamento constitui a terceira etapa do processo de treinamento: em função das necessidades diagnosticadas e elaboração da programação. 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 empresa externa, a execução requer uma integração de esforços para que proporcione os resultados esperados e alcance os objetivos pretendidos.

Ainda nesta concepção conforme de Chiavenato (2009), A execução do treinamento depende dos seguintes fatores: Adequação do programa de treinamento às necessidades da organização e dos treinandos; Qualidade do material de treinamento apresentado; Cooperação dos chefes e dirigentes da empresa; Qualidade e preparo dos instrutores e; Qualidade dos aprendizes.

5.10 Avaliação dos resultados do treinamento

Para Chiavenato (2009, p. 106-107), “A etapa final do processo de treinamento é a avaliação dos resultados obtidos. A sua avaliação deve considerar dois aspectos principais”:

- 1) Determinar até que ponto o treinamento realmente produziu as modificações desejadas no comportamento dos empregados;
- 2) Verificar se os resultados do treinamento apresentam relação 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. O treinamento poderá ser também comparado com outras abordagens para desenvolver os recursos humanos, tais como o aprimoramento das técnicas de seleção ou reestudo das operações de produção. Por exemplo.

1) Avaliação no nível da organização

No nível organizacional, o treinamento deve ser um dos meios para aumentar a eficácia. O treinamento deve proporcionar resultados como:

- Aumento da eficácia organizacional;
- Melhoria da imagem da empresa;
- Melhoria do clima organizacional;
- Melhor relacionamento entre empresa e colaboradores;
- Facilidade nas mudanças e na inovação;
- Aumento da eficiência entre outros.

2) Avaliação no nível dos recursos humanos

O treinamento deve proporcionar resultados como:

- Redução da rotatividade 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.

3) Avaliação no nível das tarefas e operações

Neste, 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 no índice de acidentes;
- Redução no índice de manutenção de máquinas e equipamento etc.

5.11 Conceito de desenvolvimento

Desenvolvimento é a forma de preparar uma pessoa para que esta se torne um membro valioso para a organização, aperfeiçoando suas capacidades e motivações.

Quanto ao conceito de desenvolvimento é impossível dissociá-lo do conceito de treinamento. Vindo do latim (dês – para ênfase + em – para dentro, interno + volvere – mudar de posição, lugar), tornou entre nós o significado de fazer crescer, fazer progredir alguém em direções diferentes das que se está habituado (BOOG, 1994, p. 69).

Chiavenato (2007, p. 17) diz o seguinte: “Desenvolva as pessoas e elas desenvolverão a organização. O crescimento individual conduz ao crescimento das equipes, o qual conduz ao crescimento das áreas funcionais e este ao crescimento da organização”.

Áreas de desenvolvimento humano – “Existe ampla variedade de meios disponíveis de que as organizações podem lançar mão de desenvolver seus recursos humanos, que denominaremos Treinamento, Desenvolvimento de Pessoal e Desenvolvimento Organizacional (DO)”.

Esta figura retrata bem como funciona e a importância do T & D nas organizações como um todo.

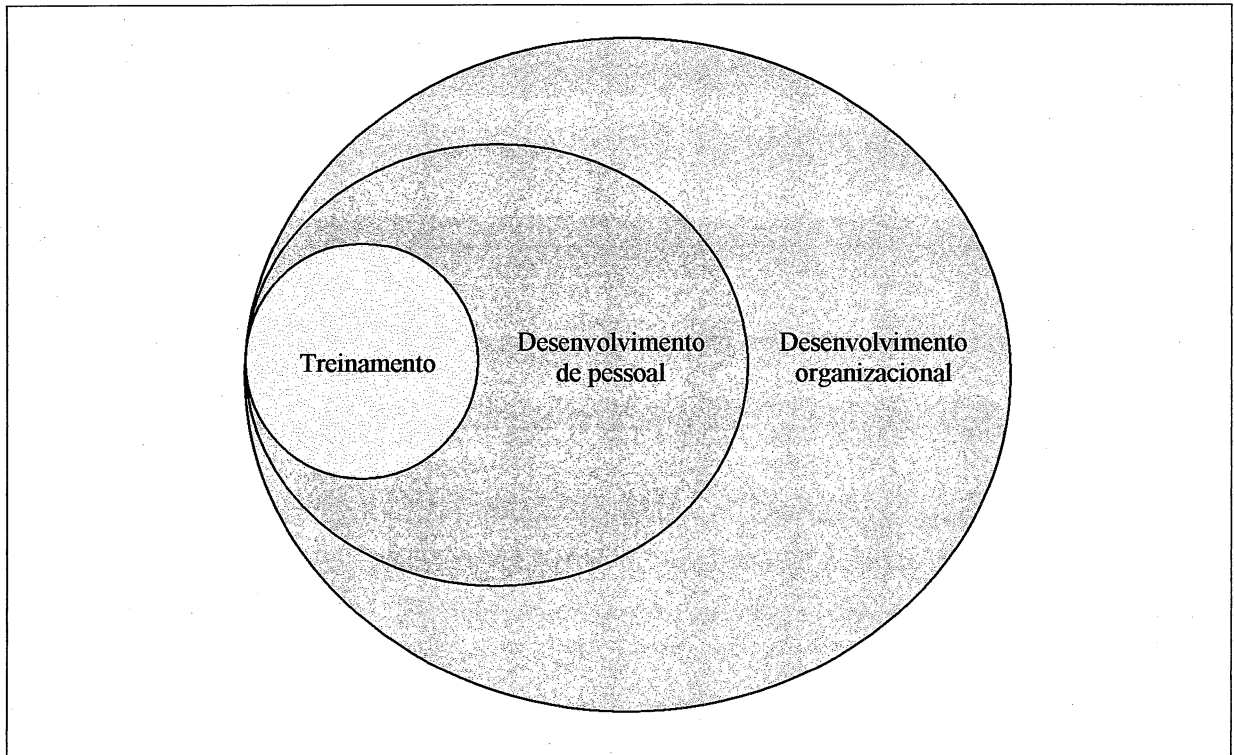


Figura 05 – Estratos de treinamento, desenvolvimento de pessoal e desenvolvimento organizacional.
Fonte: Chiavenato, 2009, p. 18.

5.12 Educação

O processo de educação é toda a assimilação que o ser humano recebe durante sua vida, o qual contribui para a formação de conceitos: pessoais, culturais e sociais.

Segundo o conceito de Chiavenato,

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 sociais vigentes e aceitos. O ser humano, todavia, recebe essas influências, assimila-se de acordo com suas inclinações e predisposições e enriquece ou modifica seu comportamento dentro dos seus próprios padrões pessoais. (CHIAVENATO, 2008, p. 401).

Ainda, na concepção de Chiavenato,

Educação profissional é a educação institucionalizada ou não, que visa ao preparo do homem para a vida profissional. E compreende três etapas interdependentes, mas perfeitamente distintas: **Formação profissional:** é a educação profissional institucionalizada ou não que prepara a pessoa para uma profissão em determinado mercado de trabalho. Seus objetivos são amplos e mediatos situados no longo prazo, visando qualificar a pessoa para uma futura profissão; **Desenvolvimento profissional:** é a educação profissional que aperfeiçoa a pessoa para uma carreira dentro de uma profissão. É a educação profissional 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 produtiva em seu cargo. Seus objetivos são menos amplos que os da formação e situados no médio prazo, visando proporcionar conhecimentos que transcendem o que é exigido no cargo atual, preparando-a para assumir funções mais complexas; **Treinamento:** é a educação profissional que adapta a pessoa para um cargo ou função. Seus objetivos situados no curto prazo são restritos e imediatos, visando dar ao homem os elementos essenciais para o exercício de um cargo, preparando-o adequadamente para ele. (CHIAVENATO 2008, p. 401-402).

5.13 Aprendizagem

A aprendizagem refere-se a mudança no comportamento de uma pessoa em função da experiência vivida, ou seja, é tudo o que se aprende e assimila do ambiente em que se vive.

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”.

Canabrava; Vieira (2006, p. 35) dizem que, “As potencialidades do adulto são muito maiores do que se pode imaginar e seu estado definitivo é impossível de se alcançar. Portanto há necessidade de atualização e aperfeiçoamento, de forma contínua, por toda a sua vida [...]”.

Na concepção de Chiavenato (2009, p. 24) “Aprendizagem é o processo pelo qual as pessoas adquirem conhecimento a respeito de seu meio ambiente e de suas relações ao longo de suas vidas”.

Ainda nesta concepção,

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. Tudo isso é aprendido na vida em sociedade. Em todo o decorrer de suas vidas, as pessoas vivem aprendendo e modificando continuamente seu comportamento (CHIAVENATO, 2009, p. 25).

5.14 Condições que afetam a aprendizagem

Para Chiavenato (2009), 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.

Ainda de acordo com Chiavenato,

Se todas essas condições forem devidamente consideradas, a aprendizagem ocorrerá melhor e mais efetivamente: produzir efeito, estimular com recompensa imediata, intensificar as práticas e torná-las frequentes 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 é pretendido mudar alguma coisa. (CHIAVENATO, 2009, p. 27).

5.15 Alguns princípios de aprendizagem

Chiavenato (2009, p. 28), destaca alguns princípios de aprendizagem, como:

1. Auto-avaliação: a pessoa deve acompanhar os resultados de seu desempenho para poder avaliá-lo. A retroação (feedback) é essencial para a auto-avaliação.

2. **Motivação:** a pessoa aprende melhor quando está motivada para aprender. Se a pessoa não tem interesse no assunto, a aprendizagem dificilmente ocorrerá.
3. **Recompensa e punição:** a aprendizagem é profundamente influenciada pela recompensa e punição. Os resultados da aprendizagem funcionam como retroação positiva ou negativa.
4. **Assimilação:** a distribuição dos períodos de aprendizagem deve considerar a fadiga, a monotonia e os períodos adequados para a assimilação do material a aprender.
5. **Prática:** o exercício e a prática são indispensáveis para facilitar a aprendizagem e a retenção de habilidades.
6. **Técnicas adotadas:** 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. **Diferenças individuais:** a aprendizagem depende da aptidão e das capacidades de cada pessoa.

6 METODOLOGIA

Para a realização de um trabalho se faz necessário utilizar métodos para facilitar e melhorar execução das atividades. E para a obtenção dos resultados almejados deve-se ter uma boa e estruturada forma de pesquisa. E nesta há uma relação entre pesquisa exploratória, pesquisa qualitativa. E se amparou no método de estudo de caso.

6.1 Objeto de estudo

A Organização escolhida para cumprir os objetivos escolhidos foi Companhia Hidroelétrica São Patrício – CHESP, com localização à Avenida Presidente Vargas nº 618, Centro na cidade de Ceres – Goiás.

A pesquisa foi realizada no Departamento Técnico, com localização à Avenida Bernardo Sayão nº 2.605, Nova Vila na cidade de Ceres.

6.2 Tipo de pesquisa

O tipo de pesquisa utilizado para verificar os propósitos deste trabalho de conclusão de curso, se enquadra na classificação de pesquisa exploratória. Já que esta proporciona familiaridade com o problema e uma visão global do fato a ser estudado.

Segundo Gil (1999, p. 43)

As pesquisas exploratórias têm como principal finalidade desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e idéias, com vistas na 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, acerca de determinado fato. Este tipo de pesquisa é realizado especialmente quando o tema escolhido é pouco explorado e torna-se difícil sobre ele formular hipótese precisas e operacionalizáveis.

Ainda, na concepção de Gil

Estas pesquisas têm como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou constituir 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) entrevistas 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).

Para 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. Os estudos exploratórios são realizados a partir de dados secundários; conversas informais com pessoas especializadas nos assunto de interesse e estudos de casos selecionados, em que se incluem também pesquisas já realizadas.

6.3 Estratégia de pesquisa

A pesquisa qualitativa é utilizada como forma de expressar a real situação na organização.

Para Roesch (2006, p. 154),

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

Segundo Samara e Barros (2002, p. 31-32),

As pesquisas qualitativas são realizadas a partir de entrevistas individuais ou discussões em grupo, e sua análise verticalizada em relação ao objeto em estudo permite identificar pontos comuns e distintivos presentes na amostra escolhida. [...] 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.

6.4 Método de pesquisa

O método utilizado neste trabalho foi o estudo de caso, por analisar a situação, para permitir um conhecimento amplo e detalhado deste ambiente organizacional.

O estudo de caso de acordo com Yin (1981 apud ROESCH, 2006, p.155-156),

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, estudos de caso diferem do método histórico, por se referirem ao presente e não ao passado. O estudo de caso como uma estratégia de pesquisa pode ser utilizado de modo exploratório visando levantar questões para futuros estudos, por meio de dados qualitativos [...].

Segundo Gil (2002, p. 54-55),

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 nas informações dos autores acima citados, o estudo de caso é uma modalidade de pesquisa utilizada para conhecer a fundo as rotinas de uma organização, seus processos e o planejamento de seus trabalhos.

6.5 Instrumento de coleta de dados

Foi utilizados questionários com o objetivo de coletar dados para saber a opinião e argumentação dos colaboradores em relação ao tema deste trabalho.

Para Roesch (2006, 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 [...].

Na concepção de Gil (1999, p. 128), “questionário é uma técnica de investigação composta por um número 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”.

É uma das formas de coleta de dados que consiste em obter informações para algum propósito. No caso deste trabalho foi utilizado o questionário visando buscar informações sobre o tema proposto, levantar informações sobre os treinamentos aplicados na empresa e o pensamento dos colaboradores sobre a necessidade de treinamento na organização.

6.6 Amostra da pesquisa

Esta pesquisa foi feita através de amostra aleatória simples. E para 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 foram 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 de quadro de tabulação referente aos valores relevantes”.

7 RESULTADOS E DISCUSSÃO

A Companhia Hidroelétrica São Patrício - CHESP é uma empresa de capital fechado constituída em julho de 1.949 e autorizada a funcionar como empresa de energia elétrica pelo Decreto Federal n.º 27.091 de 25.08.1949.

Atualmente a Companhia tem a concessão para distribuição de energia elétrica para os municípios de Carmo do Rio Verde, Ceres, Ipiranga de Goiás, região do povoado de Monte Castelo no Município de Jaraguá, Nova Glória, Rialma, Rianópolis, Santa Isabel, Uruana e São Patrício, perfazendo uma área de 3.394 km². Sendo que na cidade de Ceres há dois departamentos: o Departamento Administrativo e o Departamento Técnico.

A pesquisa foi desenvolvida com o intuito de fazer um estudo sobre a necessidade de treinamento na empresa, buscando a opinião dos colaboradores sobre esta necessidade. Sendo assim, mediante a coleta de dados através dos questionários aplicados aos 29 colaboradores, do Departamento Técnico da Companhia Hidroelétrica São Patrício – CHESP, concluiu-se, conforme mostra a figura do gráfico abaixo, o grau de escolaridades de seus colaboradores.

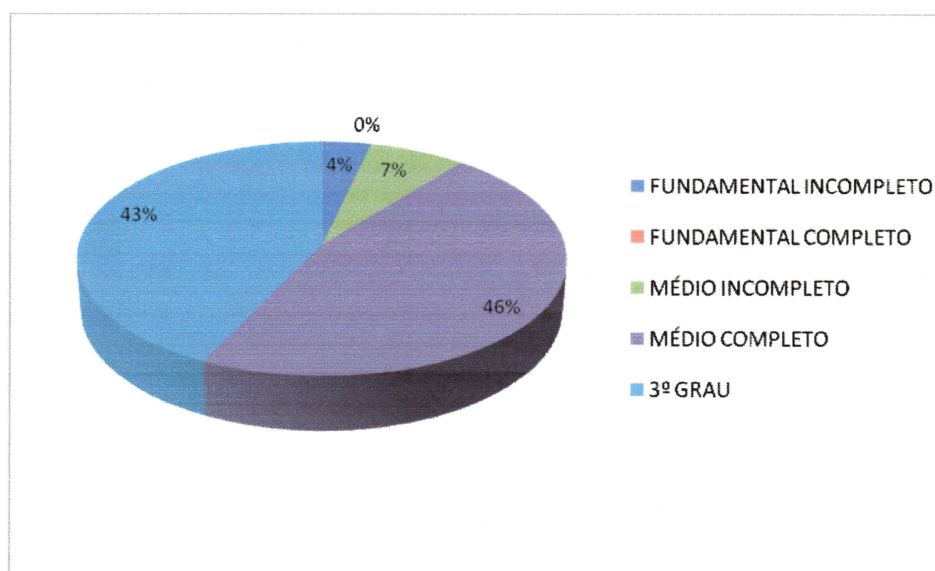


Gráfico 01: Escolaridade.

Fonte: Dados da pesquisa, adaptação elaborado pelo autor, 2009.

Verifica-se através do gráfico e mediante a pesquisa que 43% têm formação acadêmica, ou estão graduando em alguma área de formação, 46% dos colaboradores têm ensino médio completo, 7% com ensino médio incompleto e 4% com ensino fundamental incompleto.

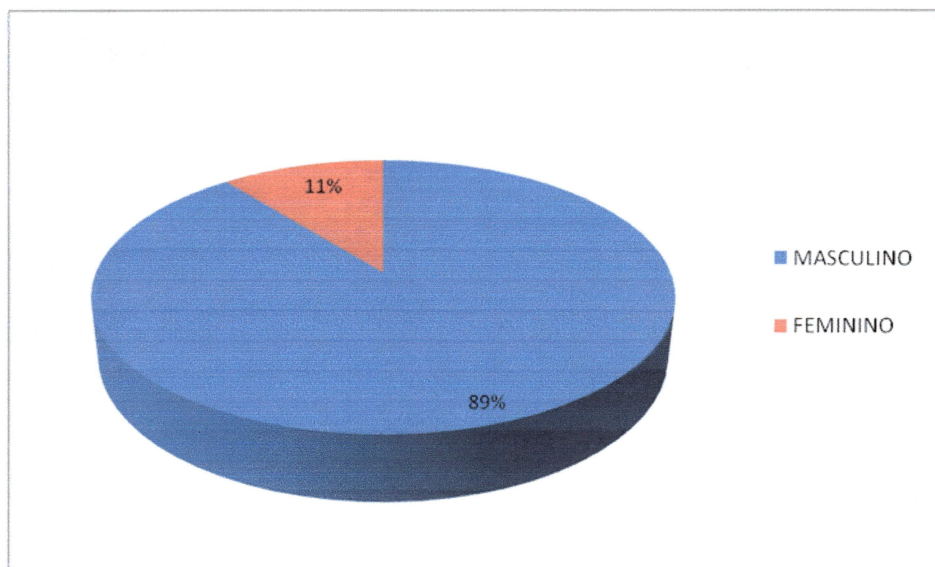


Gráfico 02: Gênero.

Fonte: Dados da pesquisa, adaptação elaborado pelo autor , 2009.

No gráfico anterior, a pesquisa apontara o seguinte: 89% dos colaboradores são do sexo masculino e 11% representado pelo sexo feminino. A organização não faz distinção entre os sexos. O importante é atender as expectativas da organização.

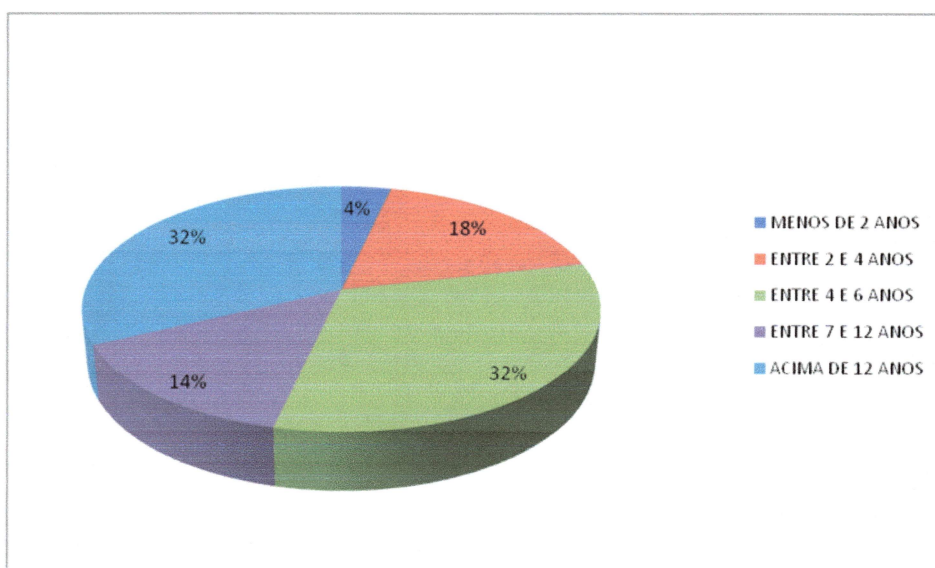


Gráfico 03: Tempo de trabalho.

Fonte: Dados da pesquisa, adaptação elaborado pelo autor , 2009.

De acordo com a pesquisa quanto ao tempo de trabalho, os colaboradores com menos de 2 anos de trabalho representa 4%, entre 2 e 4 anos representa 18%, entre 4 e 6 anos 32%,

de 7 e 12 anos 14%, e colaboradores com mais de 12 anos de trabalho 32% o que mostra que a empresa tem uma baixa rotatividade.

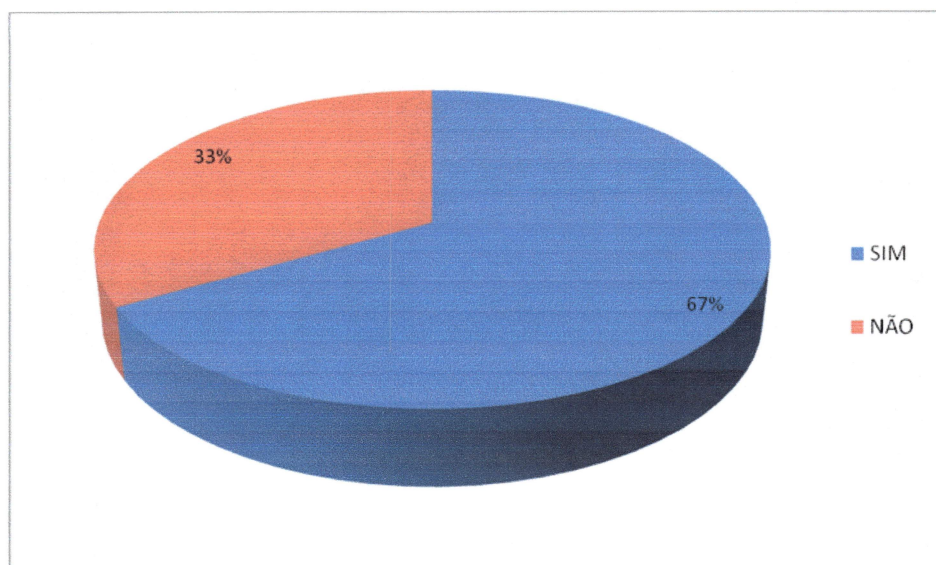


Gráfico 04: Falta algum treinamento.

Fonte: Dados da pesquisa, adaptação elaborado pelo autor , 2009.

Quando perguntados se havia a necessidade de algum treinamento, a maioria 67% respondeu que faltava algum treinamento, e 33% responderam que não. Na realidade das empresas em meio ao grande avanço tecnológico, clientes cada vez mais exigentes entre outros faz-se necessário o levantamento minucioso das necessidades de treinamento em qualquer setores.

De acordo com Chiavenato (2009, p. 53), o levantamento de necessidades de treinamento “[...] Trata-se de localizar e identificar as necessidades ou carências de treinamento, seja na organização como um todo, seja em uma unidade organizacional ou ainda em determinada e específica atividade. [...]”

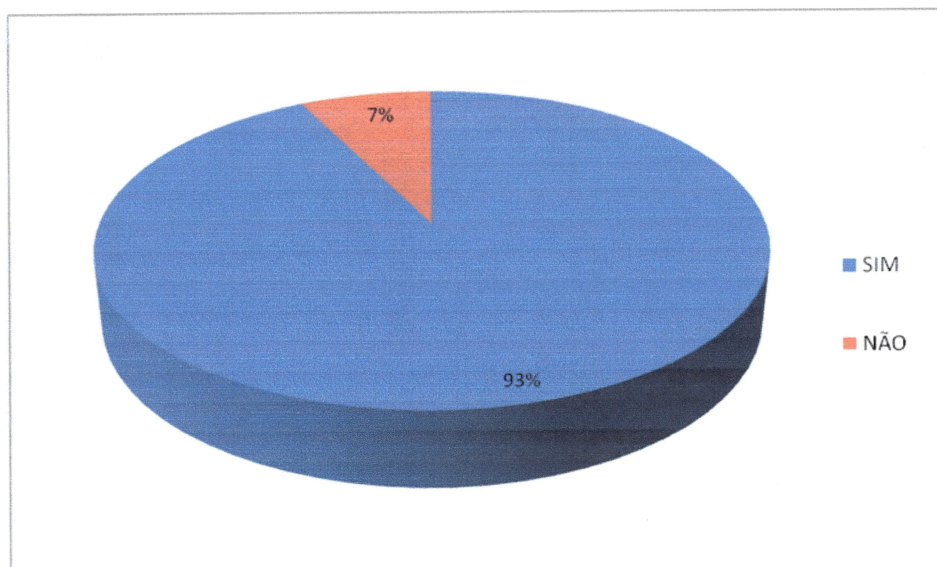


Gráfico 05: Rever procedimentos.

Fonte: Dados da pesquisa, adaptação elaborado pelo autor , 2009.

E quando indagados se seria necessário o treinamento para rever procedimentos, a pesquisa aponta que 93% dos entrevistados responderam que sim e 7% que não.

Na de Chiavenato (2004, p. 344), “O treinamento de pessoas na organização deve ser uma atividade contínua, constante e ininterrupta. Mesmo quando as pessoas apresentam excelente desempenho, alguma orientação e melhoria das habilidades sempre devem ser introduzida ou incentivada.”

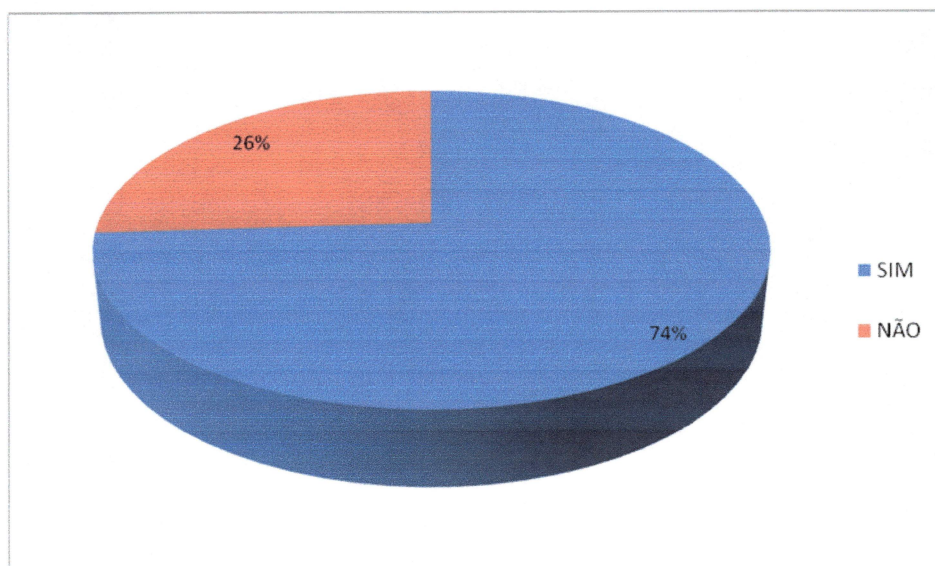


Gráfico 06: Expectativas profissionais e pessoais.

Fonte: Dados da pesquisa, adaptação elaborado pelo autor , 2009.

De acordo com a pesquisa 74% dos pesquisados responderam que o treinamento oferecido pela empresa atingiu suas expectativas profissionais e pessoais e 26% disseram que não.

Segundo Chiavenato (2009, p. 17),

As pessoas constituem o recurso inteligente, vivo e dinâmico das organizações. Entre os vários recursos organizacionais, as pessoas destacam-se por ser o único recurso vivo e inteligente, por seu caráter eminentemente dinâmico e por seu incrível potencial de desenvolvimento. As pessoas têm enorme capacidade para aprender novas habilidades, captar informações, adquirir novos conhecimentos, modificar atitudes e comportamentos, bem como desenvolver conceitos e abstrações. [...]

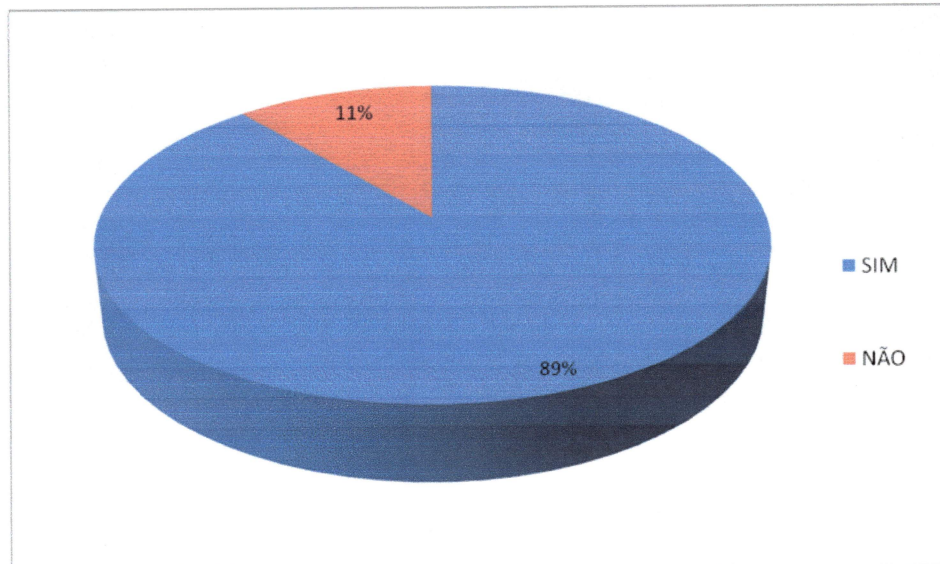


Gráfico 07: Melhora na execução das atividades.

Fonte: Dados da pesquisa, adaptação elaborado pelo autor , 2009.

A respeito de melhorias na execução das atividades, 89% dos colaboradores disseram que sim, e 11% que não.

Na visão de Flippo (apud CHIAVENATO, 2008, p. 402), “O treinamento é o ato de aumentar o conhecimento e perícia de um empregado para o desenvolvimento de determinado cargo ou trabalho.”

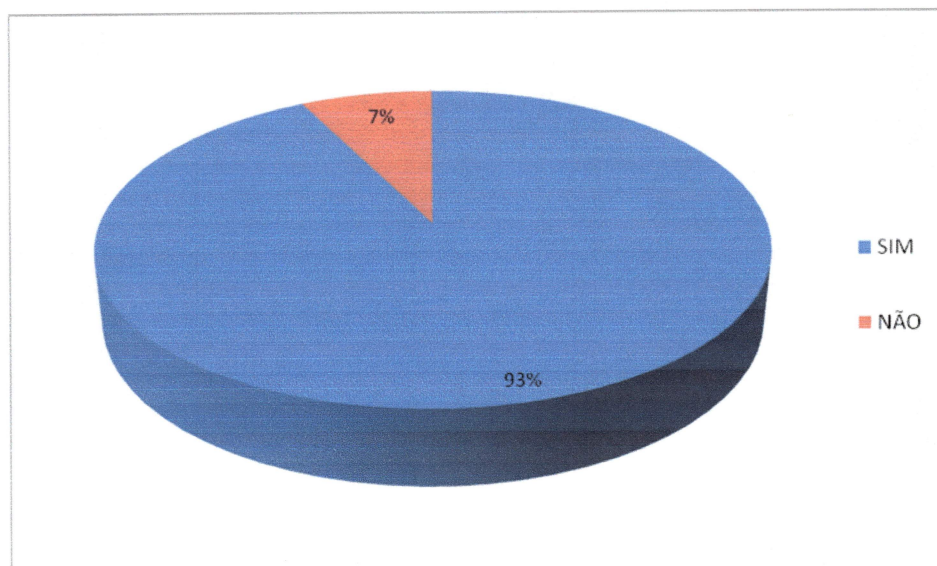


Gráfico 08: Ganhos em produtividade e qualidade.
Fonte: Dados da pesquisa, adaptação elaborado pelo autor , 2009.

Conforme a pesquisa, 93% dos colaboradores responderam que ganharam em produtividade e qualidade da mão de obra e na execução de suas atividades e 7 % responderam que não.

Na concepção de Hoyler (apud CHIAVENATO, 2009, p. 42), “considera o treinamento como um 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”.

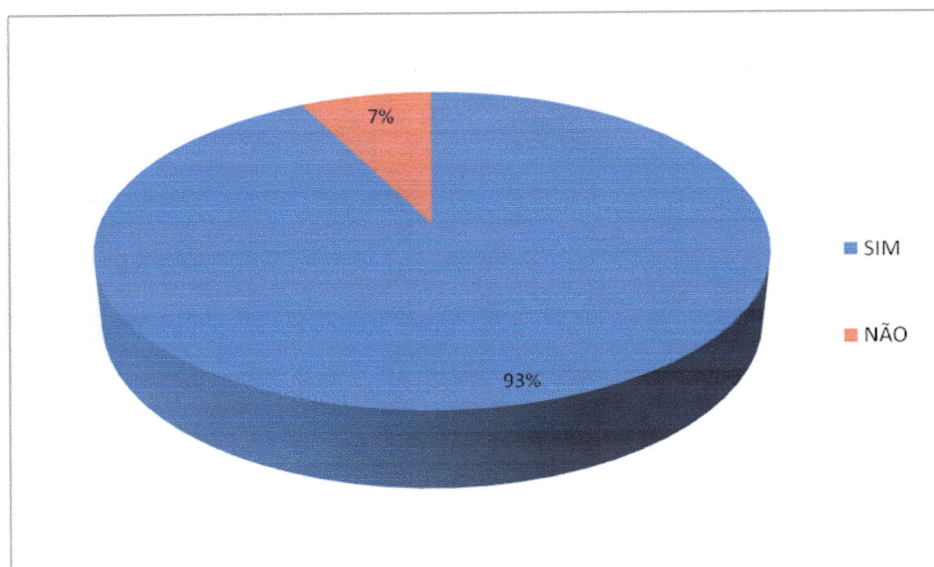


Gráfico 09: T & D identificam pontos fortes e fracos.
Fonte: Dados da pesquisa, adaptação elaborado pelo autor, 2009.

No quesito treinamento e desenvolvimento, quando perguntado se identificavam os pontos fortes e os fracos, nos colaboradores e na organização, 93% responderam que sim e que o treinamento ajuda a melhorar estes pontos, já 7% responderam que não.

Na concepção de Chiavenato (2009, p. 17) diz o seguinte: “Desenvolva as pessoas e elas desenvolverão a organização. O crescimento individual conduz ao crescimento das equipes, o qual conduz ao crescimento das áreas funcionais e este ao crescimento da organização”.

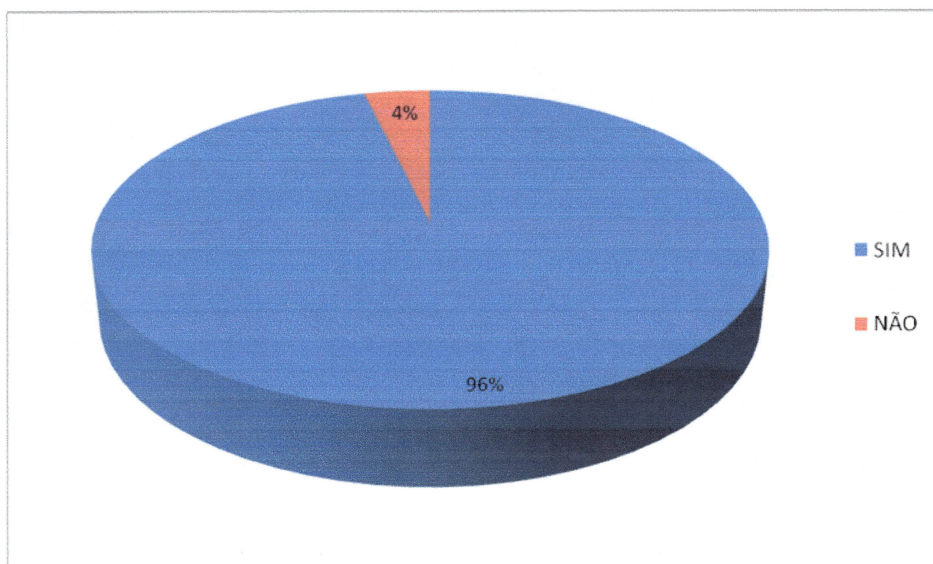


Gráfico 10: Adquiriu / aprimorou habilidades.

Fonte: Dados da pesquisa, adaptação elaborado pelo autor , 2009.

Ao falarmos em treinamento, segundo a pesquisa, como forma de adquirir e ou aprimorar habilidades 96% responderam que o treinamento é o responsável por novas habilidades e, também, aprimora outras, facilitando suas atividades, e os outros 4%, informaram que não.

De acordo com Chiavenato (2009, p. 25),

Aprendizagem é uma mudança ou alteração permanente no comportamento em função da experiência passada de cada indivíduo. A aprendizagem afeta poderosamente a maneira pela qual uma pessoa pensa, sente e age, bem como suas crenças, valores e objetivos pessoais. Tudo isso é aprendido na vida em sociedade. Em todo o decorrer de suas vidas, as pessoas vivem aprendendo e modificando continuamente seu comportamento.

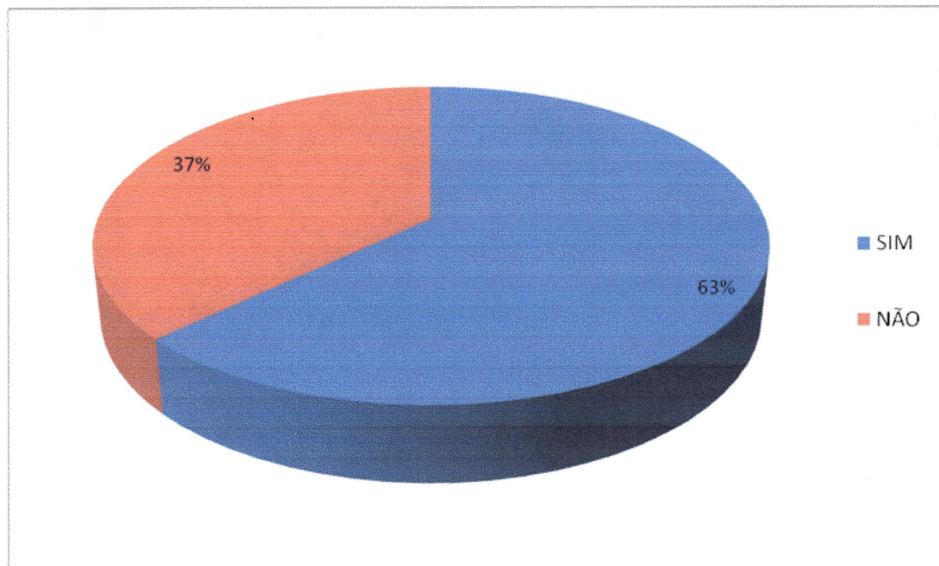


Gráfico 11: Mudanças cultural e organizacional.

Fonte: Dados da pesquisa, adaptação elaborado pelo autor , 2009.

Na pesquisa realizada 63% responderam que houve mudança de hábito, abandonar rotinas e adaptar a outras e 37% que não houve mudanças em seu setor.

De acordo com Chiavenato (2009, p. 32).

Muitas organizações possuem muitas pessoas, mas pouquíssimos talentos. Talentos são pessoas dotadas de competências que agregam valor à organização, ao cliente e a elas mesmas. Transformar pessoas em talentos exige uma complexidade de esforços, envolvendo toda a organização, seus gerentes e, principalmente, as pessoas que nela trabalham.

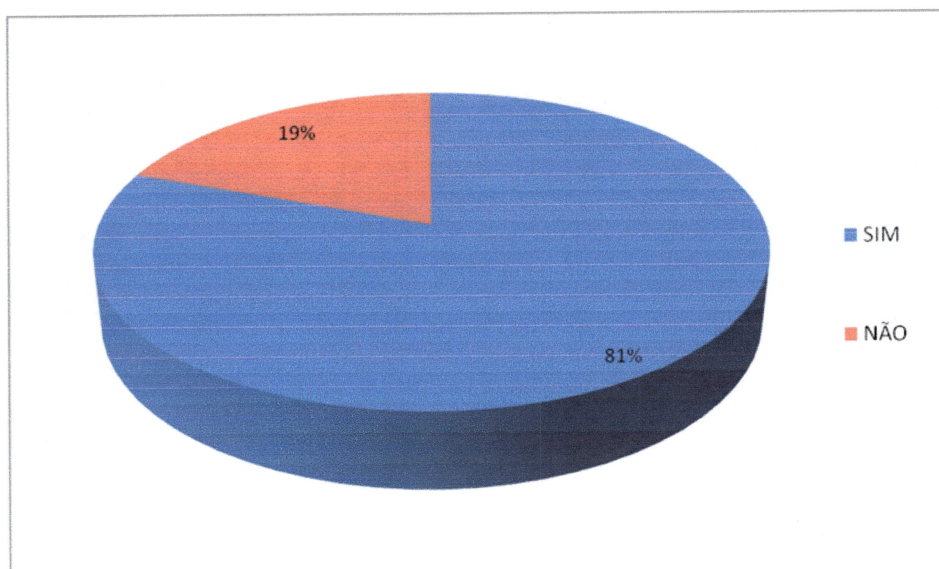


Gráfico 12: Aplicação da teoria na prática.

Fonte: Dados da pesquisa, adaptação elaborado pelo autor, 2009.

No quesito aplicação de conceitos teóricos na prática 81% responderam que sim, embora com alguma dificuldade e outros 19% que não conseguiram aplicar tais conceitos.

Para Werther Jr. E Davis (1983, p.216), “A implantação de treinamento e desenvolvimento serve como um processo de transformação. Os empregados não treinados são transformados em trabalhadores capazes, os trabalhadores atuais podem ser desenvolvidos para a assunção de novas responsabilidades”.

Para que o programa de treinamento e desenvolvimento tenha sucesso é necessário que seja avaliado sistematicamente, A fim de verificar se alcançou os objetivos estabelecidos.

8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com este trabalho foi possível entender a importância do treinamento e desenvolvimento para a organização e seus colaboradores, perceber que ao investir nas pessoas, estas desenvolverão a organização, seus processos, procedimentos, favorecendo assim o desempenho organizacional.

Pode-se dizer que o desenvolvimento de recursos humanos constitui o principal meio de melhorar e acrescentar conhecimentos, habilidades e competências às pessoas, fazendo com que se tornem os talentos humanos, formando o capital intelectual da organização moderna.

Na instituição pesquisada o treinamento apresenta resultados positivos, onde ambos, organização e colaboradores se tornaram mais eficientes e produtivos, gerando um resultado satisfatório. Constatou-se que a organização oferece treinamentos, com o objetivo de torná-los aptos na execução de suas atividades. Mas há a necessidade de mais cursos e treinamentos para que facilite a realização das tarefas, melhore os processos, procedimentos e rotinas antigas de trabalho e também a inserção de novas tecnologias e novas técnicas.

Levando em consideração que as organizações, para serem bem sucedidas, têm que saber utilizar seus recursos humanos, a fim de alcançar sua sobrevivência e sustentabilidade no ramo em que atuam. Neste ambiente, onde há crescentes mudanças e instabilidade, ganha as organizações que fazem suas competências produzirem resultados excelentes. Para isso é necessário integrar essas competências e o comprometimento de seus colaboradores. Mas, para que isso aconteça é necessário investimentos com o propósito de aumentar o capital intelectual da empresa focando nos objetivos da organização, que é o lucro.

Segundo a pesquisa realizada, o treinamento apresenta resultados positivos, sendo responsável por manter a qualidade profissional dos colaboradores, melhora a adaptação e o desenvolvimento dentro da empresa, e ainda, melhora a integração entre as equipes e outros.

9 SUGESTÕES

Ao término deste trabalho o pesquisador sugeriu que a Companhia Hidroelétrica São Patrício – CHESP, que tem a preocupação com o treinamento seus colaboradores, objetivando preparar a pessoa para o referido cargo. Há preocupação com o bem estar dos colaboradores ao propiciar planos: de saúde e odontológico a seus colaboradores e familiares.

Embora a organização já ofereça treinamentos para a adequação da pessoa ao cargo, a pesquisa apontou que há necessidades de treinamentos para a continuação do bom desempenho das atividades, tais como:

- ✓ Reciclar os treinamentos já adquiridos anteriormente, objetivando a melhora nas execuções das tarefas.
- ✓ Fazer treinamento para rever procedimentos internos, pois o treinamento de pessoas na organização deve ser uma atividade contínua, constante e ininterrupta. Mesmo ao apresentarem bom desempenho em suas atividades;
- ✓ Verificar e elaborar treinamentos com o intuito de sanar, senão eliminar os pontos fracos existentes em alguns colaboradores, com isso estará nivelando o nível operacional das equipes de trabalho. Com o desenvolvimento das habilidades do indivíduo ou do grupo a organização pode melhorar ou aumentar a sua eficiência, eficácia e produtividade no trabalho, dando a seus colaboradores mais segurança, motivação, confiança nas suas atividades, como também no atendimento aos clientes;
- ✓ Treinar os colaboradores quando adquirirem novas tecnologias ou equipamentos, novos processos e serviços da organização, ou desenvolvimento dos atuais serviços são sinais de que novas habilidades e destrezas deverão ser adquiridas pelos colaboradores da organização.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

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

CANABRAVA, Tomasina; VIEIRA, Onízia de Fátima Assunção. **Treinamento & Desenvolvimento para empresas que aprendem**. Brasília: Senac – DF, 2006.

CARVALHO, Antonio Vieira de; NASCIMENTO, Luiz Paulo do., **Administração de recursos humanos**, 5 ed., São Paulo, Pioneira, 2000.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier/Campus, 2004.

_____. **Recursos humanos: o capital humano das organizações**. 8 ed. São Paulo, Atlas S. A., 2008.

_____. **Treinamento e desenvolvimento de recursos humanos: como incrementar talentos na empresa**. 7. ed. rev. e atual. São Paulo: Manole, 2009.

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.

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

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

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

SAMARA, Beatriz Santos.; BARROS, José Carlos 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.; DAVIS, Keith. **Administração de pessoal e recursos humanos**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1983.

Revisado por



Célia Romano do Amaral Mariano

Biblioteconomista CRB/1- 1528

APÊNDICE A

CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

Nome da Entidade Concessionária: Companhia Hidroelétrica São Patrício – CHESP

Endereço: Avenida Presidente Vargas n.º 618 Centro, Ceres - Goiás

Telefone: (62) 3323-1841 **Fax:** (62) 3323-1841

Nome dos Proprietários ou Grupo Associado: Sociedade Anônima de capital fechado com cerca de 800 acionistas.

Composição da Diretoria:

Diretor Presidente: Ricardo de Pina Martin

Diretor Técnico Comercial: Rauflin Gonçalves de Souza

Diretor Financeiro: Jonas Borges

Nome e cargo da Chefia Direta: Marçal Cláudio dos Santos

Nome da Encarregada de R. H:

Gerente Administrativa: Carolina de Podestá Martin Santana

Gerente do Setor de Pessoal: Sirlei Aparecida de Almeida França

Ramo de Atividade: Distribuição de energia elétrica

Área de Atuação: Geração e distribuição de energia elétrica

Histórico:

Tudo começou em 1941 com a chegada dos primeiros homens para implantação da Colônia Agrícola Nacional de Goiás – CANG, desbravadores que tinham como objetivo primordial implantar uma agricultura moderna e fixar o homem no campo.

Vieram sob a direção de Bernardo Sayão, o grande colonizador, homem destemido, ousado e como disse Juscelino Kubitschek, "o bandeirante do século XX". Era a Marcha para o Oeste, o sonho de Getúlio Vargas ganhando concretude e impulsionando a migração de mineiros, baianos, outros goianos e paulistas. Gente de todo lado estava chegando.

A partir de 1948, mesmo havendo um progresso crescente na CANG, faltava o elementar: energia elétrica farta e permanente. Então houve uma grande mobilização popular

sob a liderança do engenheiro Roland Von Ockel Martin para construção de uma usina hidroelétrica com recursos privados. A obra se realizou, sendo denominada na época como "uma obra monumental nascida do mais puro espírito de pioneirismo". Mais do que vender uma idéia, o Dr. Roland conseguiu materializar um sonho, a construção da Companhia Hidroelétrica São Patrício. A ele se juntaram vários acionistas, advindos de Ceres, Uruana, Anápolis, Rialma e Castrinópolis.

Em 1948, impulsionado pelo ideal desbravador do Dr. Bernardo Sayão, que naquela época administrava a Colônia Agrícola de Goiás - CANG, começou a trabalhar para constituir a Companhia Hidroelétrica São Patrício. Com a ajuda dos pioneiros da região, fundou a CHESP em 25/06/1949 e imediatamente iniciou a construção da Usina São Patrício no Rio das Almas, que teve a primeira etapa inaugurada em 25/12/1955 com a presença do então Governador de Goiás, Dr. José Ludovico de Almeida, e de seu Vice, o Dr. Bernardo Sayão.

Vale destacar que na época de sua inauguração, a Usina São Patrício era a segunda em tamanho no Estado de Goiás, o que demonstra o arrojo e o pioneirismo da CHESP.

Desde então, a história do Dr. Roland Martin confunde-se com a história da Companhia Hidroelétrica São Patrício que hoje é concessionária federal para o serviço público de geração e distribuição de energia elétrica nos municípios de Carmo do Rio Verde, Ceres, Ipiranga de Goiás, localidade de Monte Castelo, Nova Glória, Rialma, Rianópolis, Santa Isabel, São Patrício e Uruana, atendendo mais de 26 mil consumidores.

A Companhia Hidroelétrica São Patrício - CHESP é uma empresa de capital fechado constituída em julho de 1.949 e autorizada a funcionar como empresa de energia elétrica pelo Decreto Federal n.º 27.091 de 25.08.1949. Movidos pelo surto desenvolvimentista iniciado com a implantação da Colônia Agrícola Nacional de Goiás - CANG, pioneiros da região do Vale do São Patrício, inspirados pelo ideal desbravador do Engº Bernardo Sayão e liderados pelo Engº Roland Martin, iniciaram a construção da Usina São Patrício no Rio das Almas, cujas obras terminaram em 1.956.

Através da Portaria n.º 529 de 1º de dezembro de 1998 aprovou-se, por mais vinte anos, contados a partir de 8 de julho de 1995, a prorrogação da concessão para explorar os serviços de eletricidade (geração e distribuição). Em 18.06.1999, em sessão solene realizada

na ANEEL, foram assinados os contratos de concessão de distribuição e geração que vigorarão até o ano de 2.015.

Atualmente a Companhia tem a concessão para distribuição de energia elétrica para os municípios de Carmo do Rio Verde, Ceres, Ipiranga de Goiás, região do povoado de Monte Castelo no Município de Jaraguá, Nova Glória, Rialma, Rianópolis, Santa Isabel, Uruana e São Patrício, perfazendo uma área de 3.394 km², situada no médio norte goiano, região denominada Vale do São Patrício, e que conta com uma população de 83 mil habitantes.

A empresa é administrada por um Conselho de Administração composto por 4 membros e por uma Diretoria composta por 3 Diretores. A sede administrativa da CHESP está instalada na cidade de Ceres, de onde emanam todas as diretrizes para a operação técnico-administrativa da empresa. Nos outros municípios pertencentes à sua área de concessão, a CHESP mantém escritórios comerciais destinados ao atendimento de consumidores.

APÊNDICE B**QUESTIONÁRIO SOBRE: TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO**

Prezado (a) senhor (a)

Você está recebendo um questionário, que tem como objetivo o levantamento de dados para a conclusão de um trabalho científico.

Agradeço a sua colaboração.

1. Qual a sua escolaridade?

- Ensino Fundamental incompleto
 Ensino Fundamental completo
 Ensino Médio (antigo 2º Grau) incompleto
 Ensino Médio (antigo 2º Grau) completo
 3º grau. Qual? _____

2. Gênero?

- masculino
 feminino

3. Há quanto tempo você trabalha nessa empresa?

- Menos de 2 anos
 Entre 2 e 4 anos
 Entre 4 e 6 anos
 Entre 7 e 12 anos
 Acima de 12 anos

4. Você fez algum treinamento na empresa? Quais?

- Treinamento de Integração.
 Treinamento ligado à atendimento ao consumidor.
 Treinamento sobre uso de equipamentos.
 Não fez nenhum treinamento.
 outros _____

5. Para você o treinamento é importante?

- Sim
 Não

Por que? _____

6. Falta de algum treinamento na empresa?

() Sim

() Não

Qual? _____

7. Há necessidade de se fazer treinamento para rever procedimentos de trabalho?

() Sim

() Não

Qual: _____

8. Para você, o treinamento oferecido pela empresa atingiu suas expectativas profissionais e pessoais?

() Sim

() Não

Explique: _____

9. No(s) treinamento(s), que você participou, trouxe melhora na execução de suas atividades?

() Sim

() Não

Exemplifique: _____

10. Em sua opinião, a empresa em que você trabalha, ganhou em produtividade e qualidade após a aplicação de determinado curso ou treinamento?

() Sim

() Não

Explique: _____

11. O treinamento e desenvolvimento identificam os pontos fortes e fracos das pessoas e da organização como um todo, você concorda?

() Sim

() Não

Explique: _____

12. Após algum treinamento você adquiriu novas habilidades e/ou aprimorou suas habilidades anteriores?

() Sim

() Não

Explique: _____

13. O (s) treinamento(s) promoveu mudanças, cultural e organizacional no seu setor?

() Sim

() Não

Explique: _____

14. Quanto ao treinamento teórico, você conseguiu aplicar na prática, tais conceitos?

() Sim

() Não

Houve dificuldade? _____