

FACULDADE CATÓLICA DE ANÁPOLIS

CURSO SUPERIOR DE TECNOLOGIA EM GESTÃO EM RECURSOS HUMANOS



David Castro Silva

Luciene Rosa Maia

Stefany Caroline Melo Ribeiro

TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO

ANÁPOLIS/GO

2014

David Castro Silva

Luciene Rosa Maia

Stefany Caroline Melo Ribeiro

TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO

Trabalho apresentado à Faculdade Católica de Anápolis como requisito total para obtenção do curso de graduação em Tecnológico em Gestão de Recursos Humanos.

Orientadora Prof.^a Me Neyde Maria Silva.

ANÁPOLIS/GO

2014

“O sucesso nasce do querer, da determinação e persistência em se chegar a um objetivo. Mesmo não atingindo o alvo, quem busca e vence o obstáculo, no mínimo fará coisas admiráveis.” (José de Alencar)

AGRADECIMENTOS

Agradecemos em primeiro lugar a Deus, que iluminou os nossos caminhos permitindo alcançar mais uma etapa dessa caminhada.

Aos nossos familiares, que nos apoiaram de forma muito especial sempre acreditando na nossa capacidade de superar os obstáculos encontrados.

À nossa orientadora, professora Neyde Maria Silva, pela atenção e disposição em contribuir com o aprendizado de todos nós.

Aos nossos colegas de turma que tiveram uma grande contribuição para o meu aprendizado durante esses anos que passamos juntos.

À Faculdade Católica de Anápolis, por nos proporcionar que concluísse esse curso.

NOSSO MUITO OBRIGADO!

David Castro Silva

Luciene Rosa Maia

Stefany Caroline Melo Ribeiro

RESUMO

Esta pesquisa tem por objetivo identificar as ferramentas fundamentais empregadas no treinamento e desenvolvimento. Treinamento significa "Ensinar aos novos empregados as habilidades básicas que eles necessitam para desempenhar seus cargos" (Chiavenato 1999, p. 339). O treinamento faz menção ao conhecimento, que por sua vez, auxilia o profissional a atingir a eficiência e o desempenho funcional exigida no seu trabalho mediante a capacitação e o desenvolvimento de hábitos. "(Lacombe 2002, p. 393), "cada pessoa é responsável por seu próprio desenvolvimento". O desenvolvimento proporciona a promoção da capacitação permanente do colaborador, explorando suas habilidades e potencial de produção. O treinamento e desenvolvimento contribuem significativamente para avanço da organização no mercado competitivo. Por meio de levantamento de dados, de modo qualitativo, utilizando-se da metodologia de aplicação de questionários dirigido a colaboradores, pode-se concluir, que estes dois elementos cooperam para o avanço organizacional no mercado competitivo.

Palavras Chaves: Treinamento, Ferramentas, Produção, Habilidades, Desenvolvimento.

ABSTRACT

This research aims to identify the fundamental tools used in Training and Development. Training means, “To teach the new employees the basic abilities needed to do their jobs” (Chiavenato 1999, p. 339). Training relates to knowledge, which in turn helps the professional to reach the required efficiency and performance through qualification and habits development. “Each person is responsible for their own development.” (Lacombe 2002, p. 393). Development provides permanent employee qualification, maximizing their abilities and production potential. Training and Development greatly improve the organization’s progress in the competitive market. Through a survey of qualitative data, using the methodology of questionnaires applied to the employees can be concluded that these two elements cooperate to the organizational advance in the competitive market.

Key words: Training, Tools, Production, Abilities, Development.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Os Tipos de mudança comportamentais por meio do Treinamento.....	14
Quadro 2 – Processo de Treinamento	16
Quadro 3 – Programa de Treinamento	19

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Sexo dos Colaboradores	33
Gráfico 2 - Faixa Etária dos Colaboradores	33
Gráfico 3 - Escolaridade dos Colaboradores	34
Gráfico 4 - Tempo de trabalho na empresa	34
Gráfico 5 - Setor de atuação na empresa	35
Gráfico 6 - O devido treinamento para a execução de suas funções	35
Gráfico 7 - Política de treinamento.....	36
Gráfico 8 - Treinamento por intermédio de sua empresa	36
Gráfico 9 - Motivação no ambiente profissional	37
Gráfico 10 - Treinamento e Desenvolvimento são importantes	37
Gráfico 11 - Dificuldade na utilização dos equipamentos da empresa.....	38
Gráfico 12 - Aumento na produtividade dos funcionários	38
Gráfico 13 - Treinamento específico para cada setor melhoraria a produtividade e/ou a lucratividade da empresa	39
Gráfico 14 - Treinamento em outras empresas.....	39

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CHA – Conhecimento Habilidades Atitude

DO – Desenvolvimento Organizacional

LNT – Levantamento das necessidades do Treinamento

RH – Recursos Humano

T & D – Treinamento e Desenvolvimento

TLT – Treinamento no local de trabalho

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	12
1. TREINAMENTO	13
1. 1 Conceitos e Definições	13
1. 2 Ciclo do treinamento	16
1.2.1 Levantamento das Necessidades de Treinamento – LNT	17
1. 2.2 Planejamento de Treinamento	19
1. 2.3 Programação de Treinamento	20
1. 2.4 Execução do Treinamento	20
1. 2.5 Tipos de Treinamentos	21
1.2.5.1 Treinamento em Sala de Aula	21
1.2.5.2 Treinamento a Distância	21
1.2.5.3 Treinamento no Local de Trabalho (TLT)	22
1. 2.6 Avaliação do Treinamento.....	23
1. 2.7 Investimentos x Custos	24
2. DESENVOLVIMENTO	26
2. 1 Desenvolvimento Organizacional (DO)	28
2. 2 Desenvolvimentos Gerenciais	29
2. 3 Objetivos e Técnicas do Desenvolvimento	30
3. CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA E ANÁLISE DOS DADOS....	31
3.1 Apresentações e Análise dos Dados	33
CONCLUSÃO	40
REFERÊNCIAS	41
APÊNDICE 1	43

INTRODUÇÃO

O treinamento é considerado um meio de desenvolver competências nas pessoas para que se tornem mais produtivas criativas e inovadoras, a fim de ajudar a organização e contribuir para o objetivo de se tornar cada vez mais competitiva, pois o treinamento é uma fonte de lucratividade que permite que as pessoas contribuam efetivamente para os resultados da organização, conforme Gil (2012, p. 122).

“Se refere ao conjunto de experiências de aprendizagem centradas na posição atual da organização. Trata-se, portanto, de um processo educacional de curto-prazo e que envolve todas as ações que visam deliberadamente ampliar a capacidade das pessoas para desempenhar melhor as atividades relacionadas ao cargo que ocupam na empresa”.

As organizações têm se empenhado para propiciar oportunidades de aprendizagem aos seus integrantes, onde seu propósito é aumentar a produtividade dos colaboradores em seus cargos influenciando seus comportamentos, fazendo com que o treinando alcance determinado grau de eficiência exigido na realização das tarefas relacionadas ao seu cargo. O treinamento é de extrema importância para o desenvolvimento do colaborador e conseqüentemente da organização, buscando continuamente a motivação dos mesmos e proporcionando qualidade de vida, tornando o ambiente de trabalho mais agradável, harmonioso, transparente, ético, e equilibrado.

O desenvolvimento tem um conceito mais abrangente, pois se refere às ações organizacionais que estimulam o crescimento pessoal de seus integrantes. O desenvolvimento proporciona a promoção da capacitação permanente do colaborador, explorando suas habilidades e potencial de produção.

Sabe-se que para qualquer nova atividade que se pretenda realizar, é necessário que se tenha algum conhecimento sobre a mesma. Alguma informação que ajude a desenvolver suas atividades e cresça com mais agilidade e competência. Sendo assim, o treinamento e desenvolvimento contribuem significativamente para avanço da organização no mercado competitivo no ramo de piscinas.

Com esta pesquisa, procuramos determinar as ferramentas mais eficazes a fim de serem aplicadas na linha de produção da empresa Viniltec Piscinas Ltda., por meio de levantamento de dados, de modo qualitativo, utilizando-se da metodologia de aplicação de questionários dirigido aos colaboradores, e pudemos concluir, que estes dois elementos cooperam para o avanço organizacional no mercado concorrente.

1. TREINAMENTO

1.1 Conceitos e Definições

Pode-se afirmar que as primeiras ações envolvendo treinamento e desenvolvimento de pessoal aconteceu logo no início da nossa civilização, uma vez em que o homem passava aos seus descendentes os conhecimentos básicos que asseguravam a sobrevivência e a continuidade da espécie humana, conforme Vargas, (1996, p.126).

Alguns especialistas consideram o treinamento com um meio para desenvolver a força de trabalho das organizações. Outros o interpretam mais amplamente considerando o treinamento como uma preparação para um adequado desempenho no cargo e estendendo o conceito para aumentar o nível intelectual através da educação geral, (Chiavenato 2009, p.388).

Dessa forma, os programas de treinamento além de visarem capacitar os trabalhadores para o desempenho de suas tarefas, passaram a incluir também objetivos voltados ao relacionamento interpessoal e sua integração à organização.

O treinamento deve sempre ser compreendido como um investimento da empresa e como um benefício para os colaboradores, segundo Gil, (2012, p. 119).

“O treinamento passou a ser visto como um sistema básico, onde passou a envolver, portanto, todas as atividades voltadas para o suprimento das carências de indivíduos ou grupo em tarefas necessárias para alcançar os objetivos da organização”.

A finalidade do treinamento é influenciar o comportamento do indivíduo dentro da organização, pois, muitos treinamentos visam apresentar ao indivíduo as diretrizes, regras, missão, visão, valores e políticas da organização (treinamento ao novo colaborador).

Além disso, o treinamento serve para capacitar o indivíduo para competitividade do mercado, pois as empresas que não treinam seus colaboradores estão sujeitas ao fracasso, pois cada vez mais os clientes estão ficando mais exigentes com os produtos e serviços adquiridos.

Considerando que essa exigência do cliente, entende-se a real necessidade do treinamento, pois ele gera uma grande competência profissional, que é imprescindível para que haja eficácia empresarial, desde o recrutamento e seleção, o conhecimento requerido para determinado posto de trabalho é observado e é fundamental para a escolha de um profissional mais bem qualificado.

Para Chiavenato (2004, p.340), além da preocupação com a informação, habilidades, atitudes e conceitos, o treinamento está sendo fortemente inclinado a desenvolver certas competências desejadas pelas organizações.

No entanto, no desempenho de atividades em seu espaço ocupacional, pode ser que alguns conhecimentos específicos para certa função ainda não sejam suficientes. Para a realização de uma atividade, inerente a um cargo de trabalho, é requerido um conjunto de requisitos para que o colaborador atue corretamente na área. Os processos de treinamento e de desenvolvimento se complementam, pois visam suprir a empresa com as competências de que ela necessita para seu funcionamento.

Sendo que o treinamento é voltado ao condicionamento das pessoas e a execução de tarefas; e o desenvolvimento visa o crescimento da pessoa dentro da empresa. O ato de treinar tem o objetivo de preparar uma pessoa a exercer determinada atividade que antes não conhecia e que passará a executar sozinha, sem a ajuda de quem ensinou.

Entende-se então que o treinamento é um ato de intencional de fornecer os meios para possibilitar a aprendizagem, mantendo ações específicas de preparação para o desempenho de uma determinada atividade ou função a ser exercida.

Chiavenato (2004, p.339), conceitua o treinamento da seguinte forma.

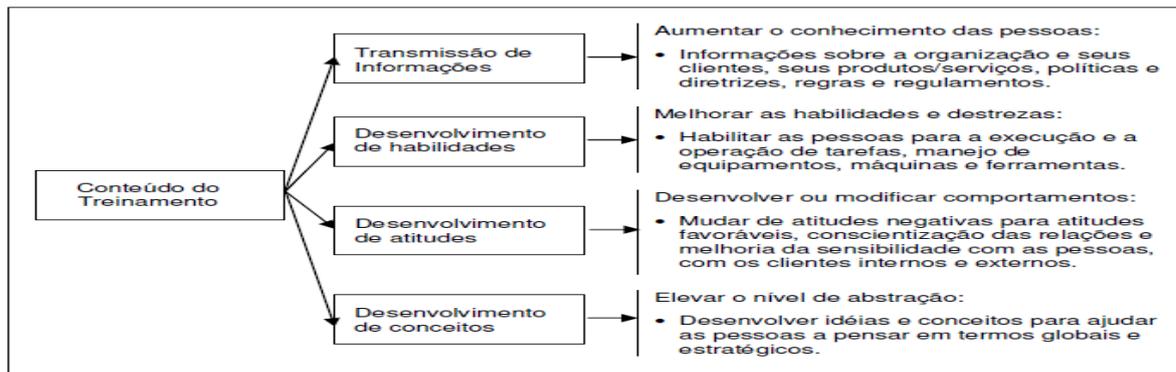
“Treinamento é um processo educacional de curto prazo e, aplicado de maneira sistemática e organizada, por meio do qual as pessoas aprendem conhecimentos, atitudes e habilidades em função de objetivos definidos”.

Em outras palavras, o treinamento é um meio de alavanca o desempenho no cargo, sendo uma atividade necessária tanto para o funcionário novo, quanto para os experientes.

Para Chiavenato (2009, p.389), o treinamento envolve quatro tipos de mudança de comportamento: Transmissão de Informações, Desenvolvimento de Habilidades, Desenvolvimento de Atitudes e Desenvolvimento de Conceitos.

Observa-se no quadro 01 abaixo, os tipos de mudanças comportamentais que se desenvolvem por meio de treinamentos.

Quadro 01- Os tipos de mudanças comportamentais por meio do treinamento.



A transmissão de informação aumenta o conhecimento das pessoas através de partilha de informações. Estas se referem à própria empresa, seus produtos e serviços, suas regras e políticas etc.

O desenvolvimento de habilidades melhora as agilidades e destrezas, principalmente as quais estão diretamente relacionadas ao desempenho do cargo, ou seja, trata-se de um treinamento orientado para o trabalho.

O desenvolvimento ou modificação de atitudes desenvolve ou modifica comportamentos, geralmente negativos para atitudes positivas entre os trabalhadores, aumento de motivação, desenvolvimento da sensibilidade do pessoal, supervisão quanto aos sentimentos e reações de outras pessoas.

O desenvolvimento de conceito eleva o nível de abstração, através da conceituação de ideias e filosofias, para aplicar estes conceitos na prática administrativa, considerando que as pessoas pensem de maneira estável, em termos globais e estratégicos.

Chiavenato (2003, p. 64) considera que sejam três os objetivos do treinamento:

- 1) Preparar o pessoal para execução imediata das diversas tarefas peculiares a 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 qual a pessoa pode ser 'aproveitada';
- 3) Mudar a atitude das pessoas, com várias finalidades, entre as quais: criar um clima mais satisfatório entre empregados aumentar-lhes a motivação e torná-los mais receptivos às técnicas de supervisão e gerência.

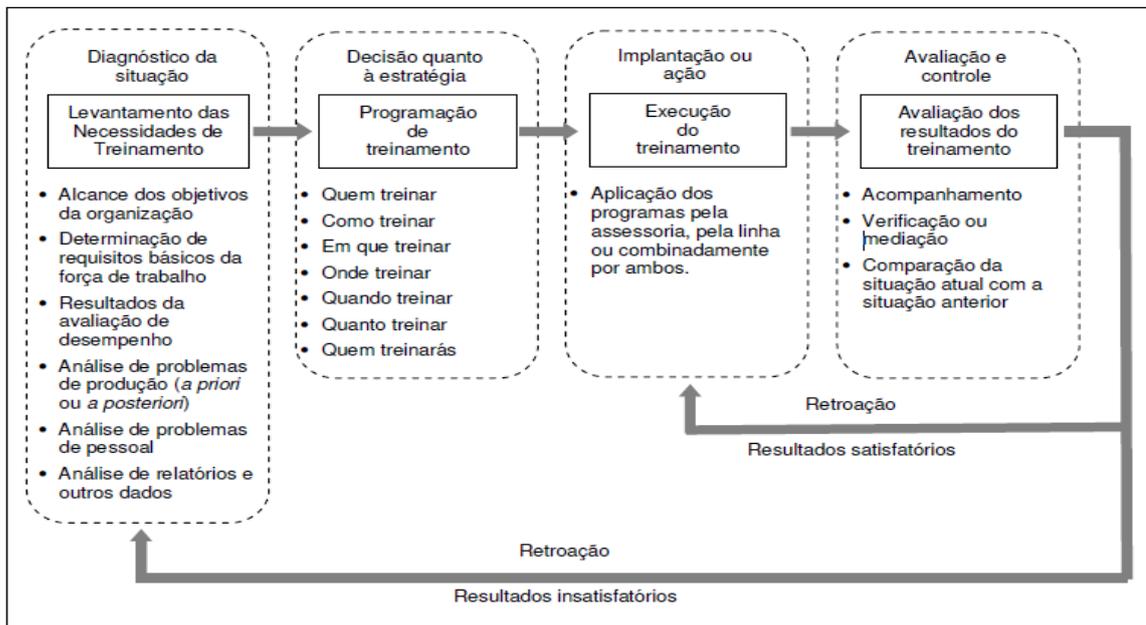
Desse modo, o treinamento se faz necessário e recomendável a qualquer empresa seja ela de pequeno ou grande porte, pois há a possibilidade de se modelar as tarefas e rotinas, que evitarão o retrabalho ou trabalhos mal feitos, e com isso economizar tempo, recursos físicos, materiais e dinheiro.

Treinar pessoas e prepará-las para executar as tarefas existentes dentro de cada cargo, de acordo com o padrão de desempenho.

1.2 Ciclo do treinamento

O treinamento pode ser entendido como um processo. Para que seja realizado, e necessária a passagem por quatro etapas (Chiavenato 2009, p. 392) compreende que o treinamento e composto por: diagnóstico da situação escolha a ser adotada, implantação ou ação e avaliação e controle, apresentados no quadro 02 abaixo.

Quadro 02- Processo de Treinamento



Fonte: Chiavenato (2009, p.392)

1.2.1 Levantamento das Necessidades de Treinamento - LNT

Para Marras (2011, p. 139), o levantamento das necessidades de treinamentos – LNT engloba a pesquisa e a respectiva análise pela qual se detecta o conjunto de carências cognitivas e inexperiências relativas ao trabalho existente entre o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes do indivíduo e as exigências do perfil do cargo.

Esse conjunto de carências provoca uma ineficiência indesejada pela organização e se originam no setor de recrutamento. A área de recrutamento e seleção objetiva prioritariamente a admissão de empregados que apresentem preferencialmente todas as condições cognitivas e técnicas de exercer as suas funções. Marras (2011, p. 139).

Mas nem sempre é possível. Sempre haverá exigências do cargo, características do trabalhador e diferenças de perfil nos empregados recém admitidos, que levam a organização a implementar ações de treinamentos para ajustar tais diferenças. (MARRAS, 2011, p 136).

Assim sendo, para se identificar a necessidade de treinamento, seja na organização como um todo ou em um setor específico é preciso seguir as fases determinadas para a realização do processo.

A primeira fase se refere ao LNT, ou o diagnostico, é a que possibilita definir com clareza o problema a ser tratada, a deficiência a ser corrigido, o objetivo a ser satisfeito pelo treinamento, ou seja, é a compreensão da organização como um todo, fazendo-se um esforço global e levantando-se todos os desvios relativos aos padrões esperados. (Chiavenato 2004, p.344).

Esta fase ajuda ainda, na manutenção do foco, visto que o treinamento não é produto de um mero acaso e representa as carências de preparo profissional dos funcionários, indicando a diferença entre o que se sabem e fazem, e o que deveriam saber e a fazer em seu espaço de trabalho.

Chiavenato (2004, p.345) considera que este diagnóstico pode ser feito em três diferentes níveis de análise:

- 1) **Análise da organização total – ou do sistema organizacional:**
envolve um estudo de toda empresa como também o ambiente sócio econômico e tecnológico em que ela esta inserida, ou seja, procuram verificar qual é o comportamento da organização, como se efetua a que se deve, e como o ambiente social e o físico estão relacionados com o seu crescimento qual o clima organizacional, como a organização planeja seus produtos e serviços e como considera a importância do treinamento.
- 2) **Análise dos Recursos Humanos – ou do sistema de treinamento:**
trata-se de uma análise da força de trabalho, verificando se os recursos humanos são suficientes quantitativa e qualitativamente para as atividades atuais e futuras da organização, sendo também importante determinar se os empregados devidamente posicionados são capazes de desenvolvimento, por meio do treinamento, ou seja, será necessária a contratação de pessoal novo. Esta análise é feita no nível do

departamento de treinamento e tem por objetivos determinar as necessidades de treinamento, identificar ou selecionar os indivíduos que devem participar do treinamento, projetar e conduzir programas de treinamento, avaliar o treinamento e a contribuição das técnicas específicas aos programas.

- 3) **Análise das operações e tarefas – ou do sistema de aquisição de habilidades:** compreende a decomposição do cargo em suas partes constituintes, permitindo a verificação das habilidades, conhecimentos e qualidades pessoais ou responsabilidades exigidas para que o indivíduo desempenhe eficientemente suas funções, através da definição de padrões de desempenho para a tarefa ou cargo, identificação das tarefas que compõem o cargo, como cada tarefa deve ser desempenhada para atender aos padrões de desempenho, e, o Conhecimento Habilidade Atitude - CHA, que é básico para o desempenho de cada tarefa da maneira requerida. Assim, verificam-se os requisitos exigidos pelo cargo e as habilidades atuais do ocupante do cargo, para ser determinada a necessidade do treinamento.

O LNT é um programa contínuo, isto é, deve estar presente de forma constante na organização, exatamente para atender à sua demanda elástica. A organização de uma empresa é um ser vivo em constante mutação e – como vimos – pressionada a todo momento pelas mudanças endógenas e exógenas. Por essa razão, o LNT deve estar constantemente ativo para diagnosticar em tempo hábil toda e qualquer mudança que se fizer necessária (MARRAS, 2011, p.140).

1.2.2 Planejamento de Treinamento

Segundo Marras (2011, p.144) essa área é de suma importância pelo papel integrador que lhe cabe. É o elo entre as políticas, diretrizes e ações formais e informais que regem as relações organizacionais enquanto indicadores da cultura empresarial e seus agentes multiplicadores e os indivíduos que compõem essa “sociedade”.

Cabe ao planejamento, em segundo plano, organizar as prioridades entre o necessário e o possível, enfocando os recursos disponíveis os recursos e as necessidades gerais.

Conforme Marras (2011, p.144) no quadro 03 abaixo, o planejamento é um programa eficaz de Treinamento.

Quadro 03- Programa de Treinamento

Prescrição do treinamento	Dá os detalhes dos objetivos, comportamento inicial e final e teste, análise das tarefas.
Análise do assunto	Desenvolve um conjunto de regras; uma lista dos pontos de aprendizagem.
Planejamento das táticas de ensino	Determina as estruturas de ensino e as táticas apropriadas.
Redação de um rascunho do curso	Uma cópia barata do rascunho do curso que possa ser facilmente alterada.
Teste com pessoas	Um teste do curso com treinamentos típicos. O curso está em julgamento.
Revisão do curso	Continuar a revisão e o reteste até que seja alcançado em padrão aceitável.
Produção e instalação do curso	Versão final do curso juntamente com a administração e a manutenção.
Validação do curso	Determina a assimilação conseguida em termos de resultados práticos. Diferença entre pré-teste e pós-teste.

Fonte: Marras (2011,p,144)

1.2.3 Programação Treinamento

Para Marras (2011, p.145) essa etapa do processo de treinamento consiste em analisar e coordenar as ações consideradas prioritárias e necessárias para serem implementadas em módulos de aprendizagem, conforme previamente planejado.

Portanto, para o autor deve-se pontuar a algumas necessidades como, por exemplo, a carga horária do módulo, se o treinamento será pontual ou sistemático, a quantidade de setores, a quantidade de funcionários, características da função e/ou público alvo e o custo-benefício.

1.2.4 Execução do Treinamento

Conforme Marras (2011, p.145) a execução do treinamento é a aplicação prática daquilo que foi planejado e programado para suprir as necessidades de aprendizagem detectadas na organização. É a linha de produção do Treinamento e Desenvolvimento –T&D.

A área de T&D deve ter, a princípio, duas grandes preocupações com a execução dos módulos de treinamento: a qualidade da aplicação dos módulos e a eficácia dos resultados.

Segundo Marras (2011, p.145) na qualidade da aplicação dos módulos, os fatores influentes, entre outros, são os seguintes:

- a) **Didática dos instrutores:** o nível de comunicação e a didática desses agentes são de suma importância para uma fácil e rápida assimilação das informações por parte dos treinandos.
- b) **Preparo técnico:** indubitavelmente de extrema importância, pelos mesmos motivos anteriores. É fundamental que o instrutor tenha convivência constante e prática com a função ou com as responsabilidades de que trata o tema do aprendizado.
- c) **Lógica do módulo:** os treinandos devem captar de forma transparente e logo nas primeiras sessões de treinamento a praticidade da proposta. A todo o momento, ao longo dessas sessões, devem perceber soluções viáveis aos problemas que enfrentam no seu dia a dia e entender a lógica da abordagem.
- d) **Qualidade dos recursos:** todo módulo de treinamento está sustentado por um planejamento prévio dos recursos a serem aplicados como subsídio às sessões de aprendizado. A escolha deste ou daquele recurso é reflexo da espécie do módulo de treinamento. Entre os recursos que podem ser utilizados na execução de um módulo de treinamento, podemos citar os seguintes: slides; filmes de vídeo; computador; sistemas de áudio; televisão entres outros.

Conforme Marras (2011, p.146), esses e outros recursos são normalmente utilizados para complementar sessões de exposição oral, com intuito de facilitar o entendimento e oferecer opções de assimilação diferenciadas para os treinandos.

Tendo feito o diagnóstico e realizada a programação, o próximo passo é a escolhas das técnicas de treinamento mais eficazes a serem utilizadas com o objetivo de alcançar o resultado esperado com menor esforço, menor tempo e gasto. Podemos utilizar as técnicas dentro (durante o trabalho) e fora do local de trabalho.

1.2.5 Tipos de Treinamentos

É necessário que se pense qual a técnica de treinamento será mais eficaz para seu público alvo com intuito de obter o resultado esperado e sanar as necessidades da organização. Conforme Gil (2001, p. 136) existe vários tipos de treinamentos, a escolha de algum deles vai depender da necessidade e do público-alvo. Pode-se destacar três tipos:

1.2.5.1 Treinamento em Sala de Aula

Para Bohander, Shell e Sheman (2003, p.150) um tipo de sala de aula é usado no treinamento introdutório, onde os treinandos receberam instruções no equipamento de operações como aquelas encontradas no departamento de operações. Esse treinamento tem como objetivo aprimorar o conhecimento dos funcionários e como tem um instrutor o funcionário poderá tirar as duvidas pertinentes ao cargo.

Esse treinamento pode ser feito como uma integração com os novos contratados, onde é apresentado aos novos funcionários a visão, missão, valores e as políticas da empresa. Nessa integração poderá ser usado um vídeo ou também poderá ser feito um *tour* dentro da empresa, que será apresentada todas as informações da empresa, pois, é importante que apresente ao novo funcionário o produto ou serviço oferecido pela empresa, o ramo que a empresa atua. Essa integração será necessária para que recém contratado fique seguro e a vontade na empresa.

1.2.5.2 Treinamento a Distância

O Treinamento a distância é realizado sem a presença física do instrutor, pois é feito por meio de comunicação motivando interação entre dois. Para Chiavenato (2003, p.379) “o treinamento feito através da internet. Pode ser síncrono (quando a transmissão é feita na hora, a pessoa assistindo no computador) ou assíncrono (quando a pessoa localiza a qualquer hora no site o programa que deseja assistir)” e também como menciona (COSTA 2010) sobre treinamento:

“Treinamento online é definido como a disponibilização e gerenciamento de aprendizagem pela internet, ou intranet corporativo utilizando o som, o vídeo, o texto, a interatividade, a difusão online como o objetivo de adquirir e desenvolver competências.”

Assim, são benefícios desse treinamento *online*:

- Facilidade de acesso aos treinamentos.
- Um Maior número de pessoas tendo contato com treinamento
- A redução de custos.
- A redução de tempo de treinamento.

1.2.5.3 Treinamento no Local de Trabalho (TLT)

Segundo Bohander, Shell e Sheman (2003, p.146) é o método mais comumente usado para treinamento de funcionário em cargo não-gerenciais. Aproxima o funcionário da realidade do serviço, prepara rapidamente o novo funcionário capacitando para atividade do cargo e dando mais segurança. Conforme Bohander, Shell e Sheman (2003, p.146) o TLT é frequentemente um dos métodos de treinamento de implementação mais inadequada. Nesse treinamento quem passa os procedimentos é o supervisor ou outro funcionário mais experiente no cargo.

Esse treinamento já é realizado na empresa, os recém contratados ao chegar na empresa são direcionados ao posto de serviço, que será recebido por um funcionário veterano na função, o mesmo irá passar todas informações necessária para que o novo funcionário desempenhe a função (atividade) para qual foi contratado para realizar.

a) Vantagem do Treinamento TLT:

- Construir bons relacionamentos com novos funcionários

b) Desvantagem do Treinamento TLT:

- Pouca habilidade de treinamento dos gerentes e ausência de critérios de desempenho de trabalho bem definido.

1.2.6 Avaliação do Treinamento

Segundo Marras (2011, p.149) essa última etapa do processo de treinamento tem por finalidade aferir os resultados conseguidos comparativamente aquilo que foi planejado e

esperado pela organização. Sem essa condição, cria-se uma dificuldade muito grande que compromete a possibilidade da efetividade do trabalho realizado. Por essa razão e por existir, de fato, em alguns casos, essa dificuldade, afirma-se que é um dos grandes problemas enfrentados pela área de T&D poder mensurar claramente os resultados de certos módulos de treinamento. Assim, em ocasião em que não há reais possibilidades de realizar uma avaliação objetiva devem-se traçar previamente metas que conduzam a resultados ao menos observáveis ou com respostas indiretas que subsidiem a decisão de saber se a relação custo benefício foi conseguida ou não.

Há ocasiões em que treinamento é um investimento de longo prazo, sem nenhuma possibilidade imediata de computar resultados diretos sobre o trabalho. Isso acontece principalmente quando se resolve abordar questões ligadas ao comportamento humano, com respostas que envolvem mudanças a médio e longo prazo.

Essas práticas são utilizadas por organizações habituadas a essa forma de investimento, pois, historicamente, conseguiram comprovar a eficácia do método. É o que devem fazer todas as empresas ao planejar ações de treinamento e desenvolvimento, resguardando seus investimentos com planejamentos e programas rigorosamente bem elaborados.

1.2.7 Investimentos x Custos

A discussão do fato de muitas empresas considerarem o treinamento um custo ao invés de investimento não é nova. Qualquer bom gestor ou profissional de RH dirá que cada centavo gasto na melhoria das habilidades dos funcionários trará resultados maiores para a empresa. Ainda assim, temos que encarar que para muitas empresas o treinamento é realmente um custo, e não um investimento. Se não há uma medição clara e objetiva dos resultados que a empresa está obtendo com o treinamento das equipes, será difícil considerá-lo um investimento.

Segundo Chiavenato (2008. p. 373) há muito trabalho a se fazer para converter o treinamento em um investimento com retorno garantido. Ainda existem muitos desperdícios nos investimentos em treinamento. Programas de treinamento como técnicos de futebol, cursos heterodoxos como exercícios de sobrevivência na selva, escaladas de muros em montanhas, entre outros, denominados erroneamente de treinamento comportamental são

alguns exemplos de que o treinamento pode ser tornar custo com retorno incerto por falta de foco específico.

Alguns fatores que tornam o T&D muito dispendioso para a empresa:

- Distanciamento das necessidades estratégicas da empresa;
- Pacotes de Treinamento já prontos, cujas técnicas já foram desenvolvidas por outras empresas.
- Teoria em demasia.
- Ausência de uma cultura interna que proporcione o aprendizado, e o comportamento de mudança.

Sempre que possível, o retorno sobre o investimento em treinamento deve ser calculado em termos financeiros, quando a empresa enxerga o treinamento como custo é quando o desenvolvimento dos profissionais é sempre deixado em segundo plano porque “não há tempo”. Se uma organização não consegue compreender que o tempo de treinamento é essencial para sua melhoria, provavelmente será ultrapassada pela concorrência

Para Lacombe (2005, p.320), “uma das razões pelas quais as empresas investem menos do que deveria em treinamento é o receio da perda do investimento [...]”.

Alguns empresários não treinam seus funcionários por temer investir perdê-lo para a concorrência, visto que algumas pessoas pedem demissão, após o treinamento e passam a trabalhar até mesmo na concorrência, outros por insatisfação, insegurança e falta de competência questionam os critérios definidos para aqueles colaboradores contemplados pela empresa.

Diante do exposto, acredita-se que a empresa prefere recrutar trabalhadores já com alguma experiência e treinados, o que pode se tornar muito mais caro, pois cada empresa possui seus procedimentos, conceitos, missão e visão, uma vez que o retorno do investimento em treinamentos geralmente será percebido a longo prazo, e geralmente as empresas esperam retorno a curto prazo

2. DESENVOLVIMENTO

Neste capítulo abordar-se-á os processos com o objetivo de estimular e criar condições para o desenvolvimento das pessoas nas organizações.

A palavra desenvolvimento veio do latim “*dês-* para ênfase + *en* - para dentro, interno+ *volvere* - mudar de posição, lugar” (Carvalho 1995, p.69), e basicamente é a preparação das pessoas para posições mais complexas em termos de abrangência ou para carreias diversas da que ela está engajada ou desempenhada.

O desenvolvimento organizacional pode ser considerado um processo sócio-administrativo, cuja finalidade concorre ao dinamismo e ao funcionamento dos níveis hierárquicos, tomando como parâmetros os aspectos inerentes ao clima organizacional.

Para (Dutra 2008, p.102) o conceito de desenvolvimento atrelado a complexidade não é suficiente para podermos construir instrumentos para a sua gestão, trazendo o entendimento sobre desenvolvimento permite a seguinte divisão:

- **Mensuração do desenvolvimento** – ao mensurarmos os níveis de complexidade, podemos medir o nível de desenvolvimento de uma pessoa;
- **Perenidade e comparabilidade dos padrões** – como o objetivo de mensuração não é o trabalho da pessoa, mas as complexidades de seu trabalho têm um padrão estável no tempo.
- **Desenvolvimento como patrimônio da pessoa** – sabemos hoje que, quando a pessoa aprende a atuar em determinado nível de complexidade, ela não regride para os níveis menores. Ao contrário, quando tem que trabalhar em níveis de menor complexidade, a pessoa sente frustrada e não desafiada.

As organizações estão percebendo a necessidade de estimular e apoiar o desenvolvimento das pessoas, como vantagens competitivas que estimula todos os colaboradores da organização.

As pessoas necessitam ser preparadas para contextos cada vez mais exigentes e complexos. Ao mesmo tempo, o desenvolvimento humano está mais associado à

complexidade. Podemos definir o desenvolvimento da pessoa como “capacidade para assumir atividades e responsabilidades competência e eficiência”.

A competência profissional é imprescindível para que haja eficácia empresarial. Desde o recrutamento e seleção, o desempenho para determinado cargo é fundamental para a escolha do colaborador mais bem qualificado. No entanto, no desempenho de atividades em espaço de trabalho, pode ser que alguns conhecimentos específicos ainda não sejam suficientes para exercê-lo. Segundo Dutra (2002, p.129) A competência da pessoa pode ser compreendida como sua capacidade de entrega.

Pode-se dizer que uma pessoa é competente quando, com suas capacidades, consegue entregar e agregar valor para a organização e para ela mesma no meio onde vive. Conforme Chiavenato (2004, p.370), o desenvolvimento de pessoas está relacionado com a educação.

[...] o desenvolvimento de pessoas está mais relacionado com a educação e com a orientação para o futuro do que para o treinamento. Por educação queremos significar as atividades de desenvolvimento pessoal, que estão relacionadas com os processos mais profundos de formação de personalidade e da melhoria da capacidade de compreender e interpretar o conhecimento, do que com a repartição de um conjunto de fatos e informações a respeito de habilidades motoras ou executoras.

O desenvolvimento com os colaboradores ainda é uma questão discutida no meio empresarial, visto que sua importância é de grande valia para os empregados, já que o objetivo do desenvolvimento profissional, está através do treinamento e que os seus colaboradores sejam mais produtivos. Esse desenvolvimento permite promover a capacitação permanente do colaborador, explorando suas habilidades de aprendizagem e seu potencial de produção, adquiridas através do treinamento que foi amplificado anteriormente.

Através do treinamento o colaborador cria oportunidade para se desenvolver não apenas nas suas atividades ou tarefas exercidas diariamente, mas também em outras atribuições para um dia ele poderá assumir, com o objetivo no progresso, através de planejamento de carreira, adequado às condições e cultura da organização.

Esse processo de desenvolver deve ser contínuo, e alicerçado na proposta da organização. Desenvolvimento é a evolução, o progresso, o melhoramento de algo.

"Desenvolver: deixar de estar envolvido. Evoluir por meio da quebra ou transformações de padrões, paradigmas, regras, conceitos, limites" (BOOG, 2005, p. 314).

O desenvolvimento de um colaborador envolve três aspectos de forma conjunta:

- A competência, a performance e a motivação.
- A competência esta no desenvolver determinada tarefa, atividade, ou atribuição; a performance e a própria atuação desta tarefa, atividade ou atribuição, e a motivação e a ação consciente e voluntária, a e vontade individual de cada colaborador em realizar.
- Para que o desenvolvimento do pessoal e profissional ocorra, e necessário que estes três aspectos caminhem sempre juntos.

2.1 Desenvolvimento Organizacional (DO)

Desenvolvimento organizacional (DO) é um valor das organizações em adequar ao mercado competitivo em que estão inseridas e conseqüentemente aos desafios aos quais estão expostas, envolvendo mudanças de atitudes, valores, comportamento e a estrutura da organização.

Para CHIAVENATO (2003, p.90) o desenvolvimento organizacional é mencionado da seguinte forma.

“Um programa educacional de longo prazo, orientado para melhorar os processos de resolução de problemas e de renovação de uma organização, em particular, por meio de uma administração mais colaborativa e efetiva da cultura.”

- 1) A orientação em longo prazo;
- 2) O envolvimento de esforços para a maior eficácia global da organização total, e não simplesmente de parte dela;
- 3) O desenvolvimento dos passos de diagnóstico e de intervenção conjuntamente pelos gerentes e linha e pelo consultor.

Para que haver a estruturação da área de DO na organização, espera-se que haja conhecimento a respeito do que e a aprendizagem, que transforme o saber em ação concreta, e cultura e valores, e a missão da empresa esteja vincular no cotidiano dos colaboradores da organização, e demonstre resultados claros, nos trabalhos em equipe, no *feedback*.

Segundo ALBUQUERQUE (2009. p.75):

“O processo de desenvolvimento organizacional abrange a visão da organização, a formulação e a implementação da estratégia de gestão de pessoas, bem como o *feedback* contínuo e a avaliação dos resultados, com vistas a orientar e empreender as ações organizacionais de natureza estratégica, tática e operacional.”

2.2 Desenvolvimentos Gerenciais

A expressão “Desenvolvimento gerencial” é muito utilizada na prática, no dia a dia das organizações; contudo, para designar essa atividade é preferível o emprego da expressão “Desenvolvimento de Talento” (Marras 2011. p.158)

Entende-se que desse ensinamento, que empresas de ponta, bem organizadas, procuram detectar entre os seus empregados os verdadeiros talentos, pelas suas características pessoais e profissionais e elaboram um plano de médio e longo prazo, traçando metas e estatísticas de avanço profissional em termos de resultados e desafios; desenham os módulos de forma progressiva e sistemática; acompanham a evolução dos resultados do desenvolvimento com avaliações objetivas cumprindo as etapas de recompensa prometidas, estimulando e mantendo o nível motivacional dos seus talentos, os indivíduos também precisam apresentar excelente desempenho nos seguintes itens, citando Marras (2011.p.158):

- Quociente de inteligência;
- Nível de inteligência emocional;
- Qualidade educacional;
- Identificação com a cultura organizacional;
- Nível motivacional;
- Habilidade negocial, técnica e decisória;
- Espírito de liderança;
- Maturidade;
- *Background* sólido;
- Trajetória estável.

Dutra (2002, p. 126) defende a ideia que:

“O desenvolvimento humano deve andar lado a lado com o desenvolvimento organizacionais, isto, pois as organizações transferem conhecimento para as pessoas, preparando-as para enfrentar novas situações profissionais dentro ou fora da organização”

2.3 Objetivos e Técnicas do Desenvolvimento

Segundo Marras (2011, p.160), o objetivo é desenvolver um talento e despertar suas potencialidades, permitindo que aflorem e cresçam até um nível desejado de resultado.

Para desenvolver as organizações estimulam a participação, de forma planejada e sistemática, em eventos que possibilitem e levem à reflexão sobre os mais diversos e atualizados temas, como economia, marketing, política internacional, recursos humanos, inovações tecnológicas, comunicações, dentre outros. Como por exemplos os eventos: palestras; *workshops*; debates; leituras programadas; sessões de *brainstorming*; e seminário.

3. CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA E ANÁLISE DOS DADOS

Fundada em 14 de Maio de 1992, a Viniltec Piscinas Ltda., com sede na Avenida Brasil Norte, nº 1.745, Loja 02, Bairro Cidade Jardim, Anápolis GO é fabricante de bolsões e capas de vinil.

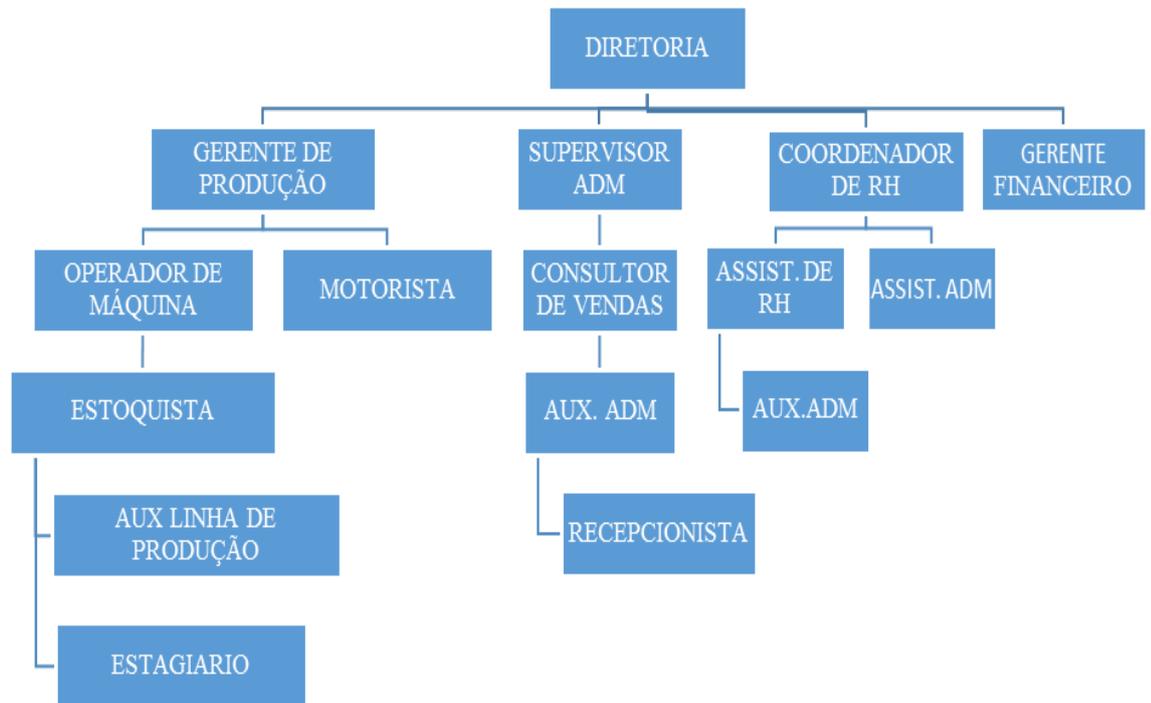
O seu primeiro fornecedor foi a Embravil onde foi feita a primeira compra de uma máquina de solda para bolsão de vinil e de uma bobina de 500 (quinhentos) mil metros de vinil. No início fornecia apenas para clientes da cidade, tendo apenas três funcionários que cuidavam da parte administrativa e de vendas, e um funcionário que cuidava da parte de desenhos, medição e produção das piscinas.

Em 1994, para conquistar novos clientes, os colaboradores usavam as telelistas para realizar ligações e oferecer os produtos da empresa, assim foram conquistando novos clientes. Com a crescente demanda, ampliaram sua parceria com novos fornecedores, como consequência a produção aumentou, logo, foi contratado um auxiliar para a produção dos bolsões de vinil que hoje é gerente de produção. Com isso o negócio foi se ampliando e conta hoje com 6 (seis) colaboradores trabalhando no setor de televendas.

A Viniltec possui 8 (oito) máquinas de soldas de vinil e 2(duas) máquinas de capas de proteção e 3(três) máquinas de capa térmica para piscinas, no setor para corte de vinis os estagiários de engenharia para fazer a medição dos moldes das piscinas e fazer os desenhos no *Autocad* (software para desenhos e plantas técnicas), com isso a empresa vende para todos os estados do Brasil onde possuindo aproximadamente 800 clientes, mas não oferecem só o vinil mas também toda a parte de limpeza e manutenção de piscinas.

A empresa tem 43 (quarenta e três) colaboradores distribuídos no setor operacional e administrativo. Embora tenha um número significativo de funcionários a empresa não oferece nenhum programa de treinamento para preparar e /ou motivar para executar a sua função. Conforme organograma abaixo:

Figura 1: Organograma Viniltec



Fonte: Viniltec piscinas 2014

O processo de recrutamento e seleção de candidatos é feita através de análise de currículo ou indicação por parte dos colaboradores. Os candidatos selecionados passam por entrevista com a supervisora de Recursos Humanos – RH, tanto para área administrativa quanto para área operacional, sendo que, para a área operacional também é feito uma entrevista com o gerente de produção. Assim que o candidato é selecionado na entrevista é direcionado ao RH onde recebe toda orientação e uma lista de documentos para ser providenciado pelo candidato, logo, ele é encaminhado para realização dos exames admissionais, e sendo aprovado no exame médico ele começa a trabalhar.

O colaborador é instruído pelo gerente do setor onde irá atuar na sua função, e em seguida é posicionado junto a uma pessoa mais experiente na empresa, que vai passar todos os processos de execução de trabalho.

Desta forma, verifica-se nos gráficos seguintes, a demonstração da pesquisa.

Apresentação e Análise dos Dados

Os gráficos a seguir apresentam os resultados da pesquisa realizada com um questionário respondido por 35 colaboradores da Empresa Viniltec. (Apêndice - 1)

Gráfico 1 - Sexo

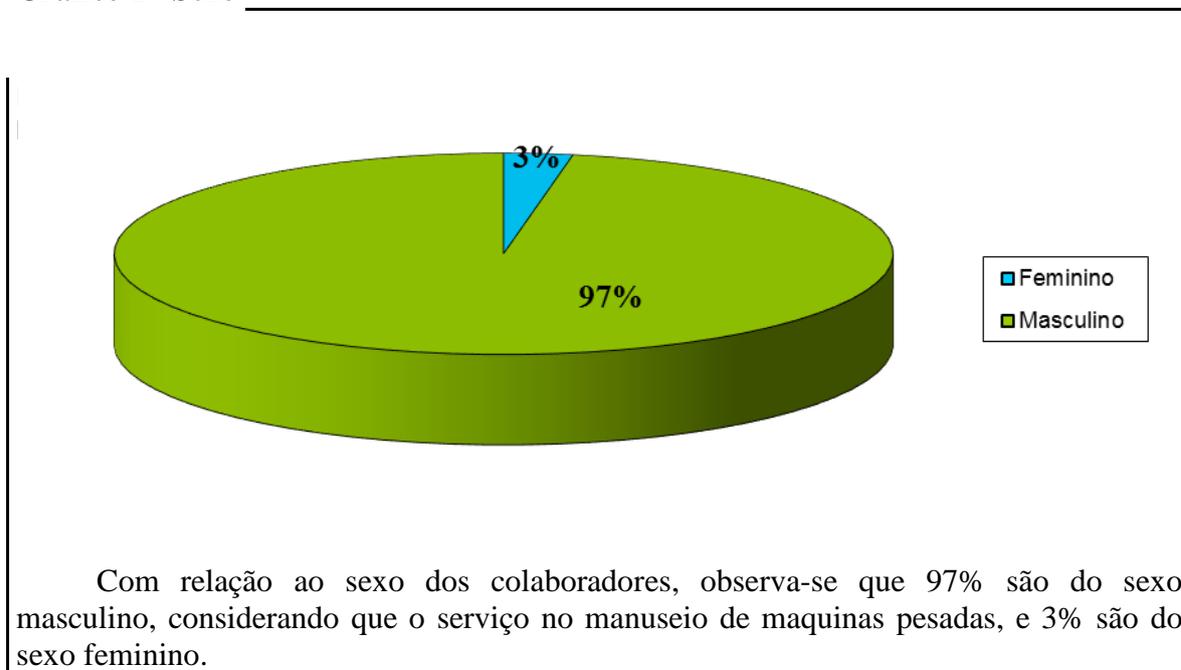


Gráfico 2 - Faixa Etária

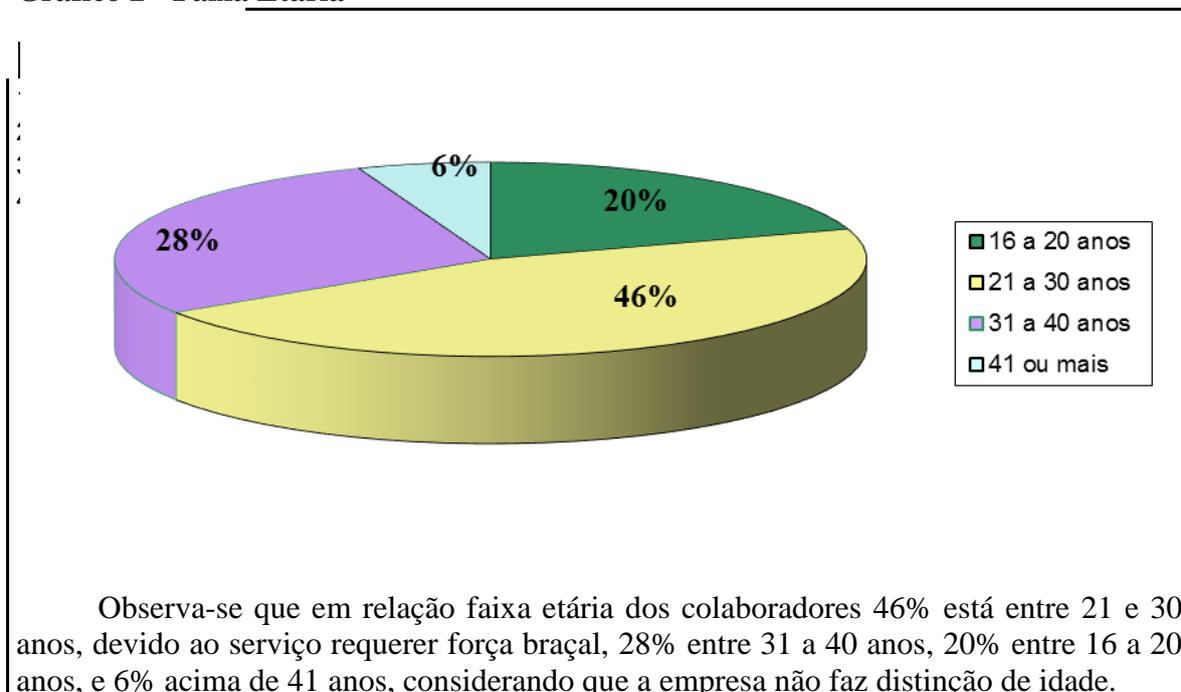
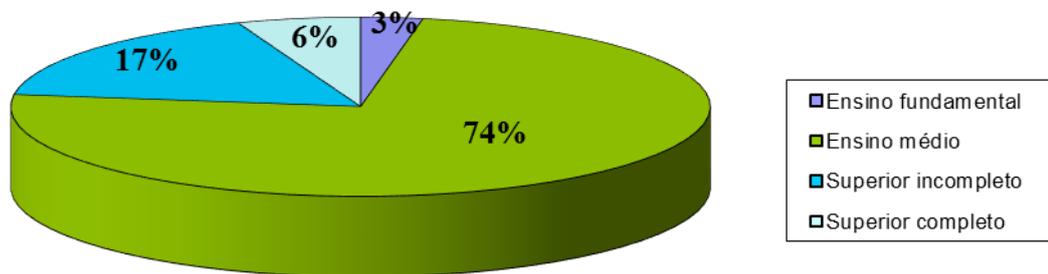
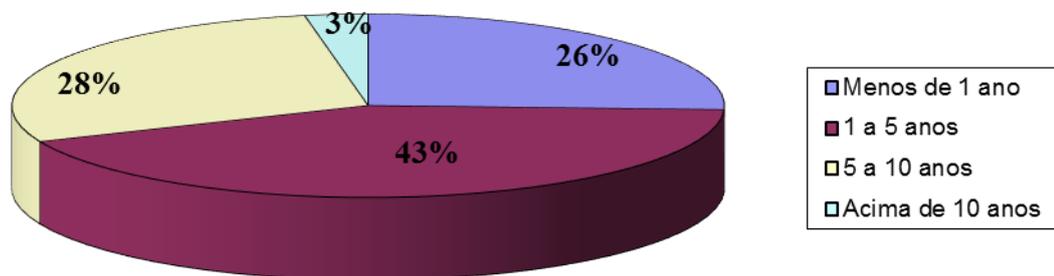


Gráfico 3 - Escolaridade



Com relação a escolaridade dos colaboradores 74% possui somente o ensino médio, pois o serviço ser mais técnico e não exigir escolaridade, 17% superior incompleto, 6% superior completo, e somente 3% o ensino fundamental.

Gráfico 4 - Há quanto tempo trabalha na empresa?



As respostas obtidas nesta pergunta, mostram que 43% dos funcionários tem de 1 a 5 anos de empresa, demonstrando que a rotatividade pode ser considerada baixa; 28% tem de 5 a 10 anos; 26% tem menos de 1 ano e 3% tem acima de 10 de empresa.

Gráfico 5 - Qual seu setor de atuação na empresa?

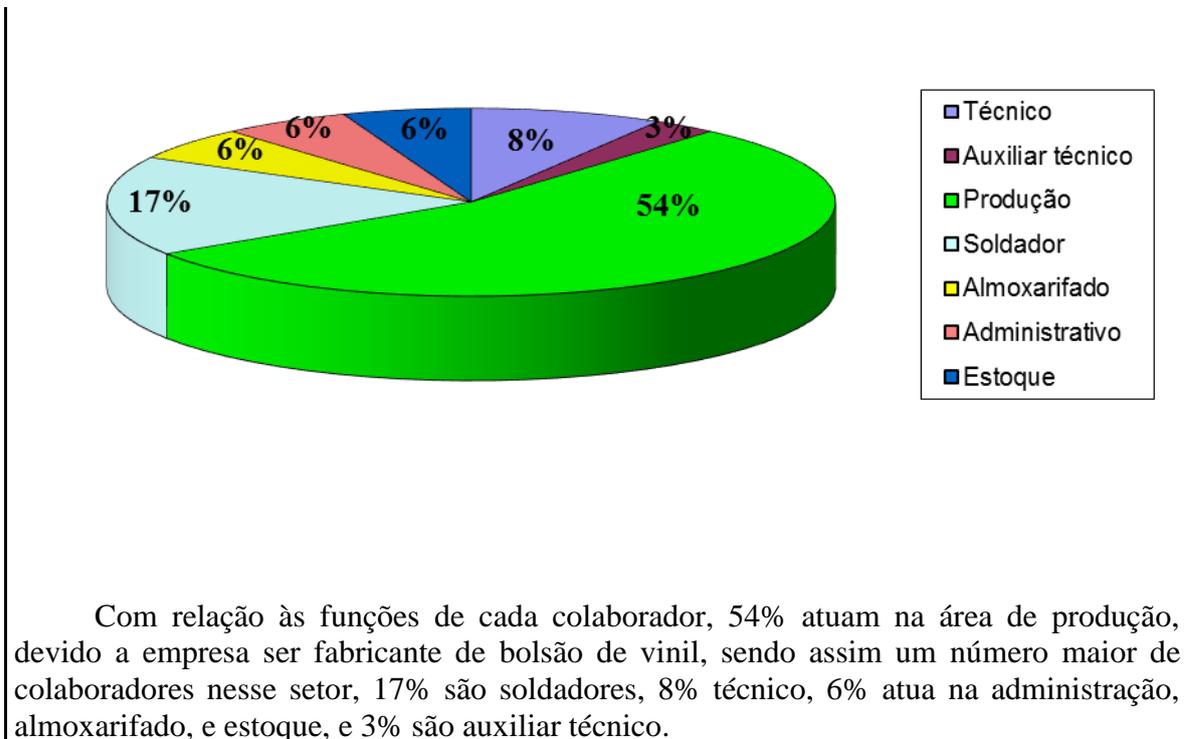


Gráfico 6 – Você recebeu o devido Treinamento para execução de suas funções?

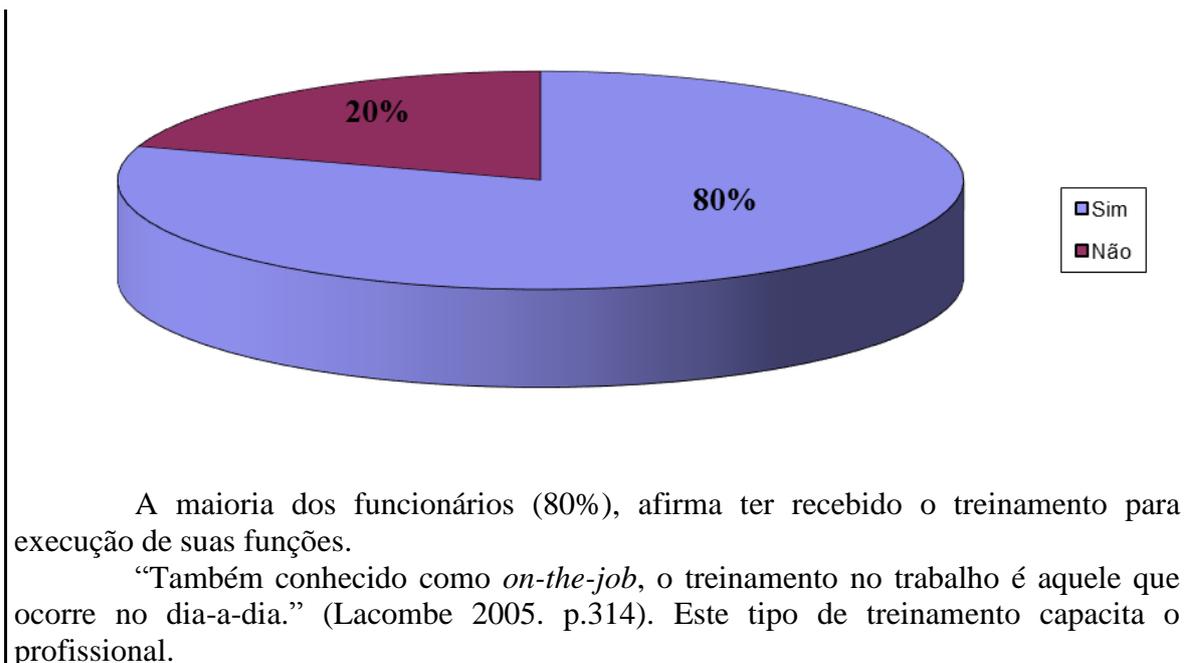
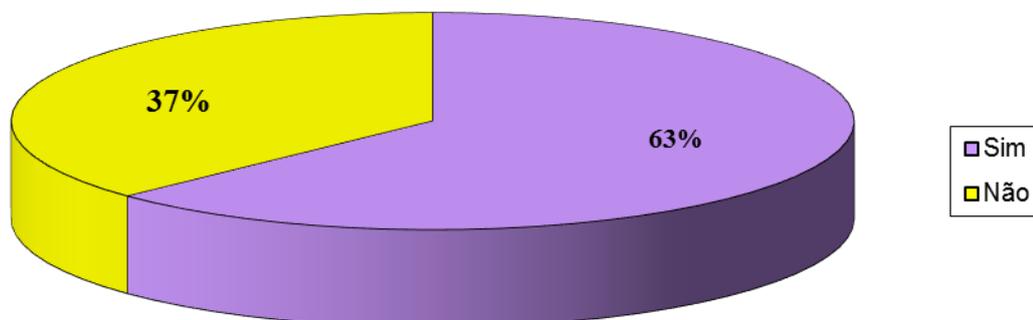


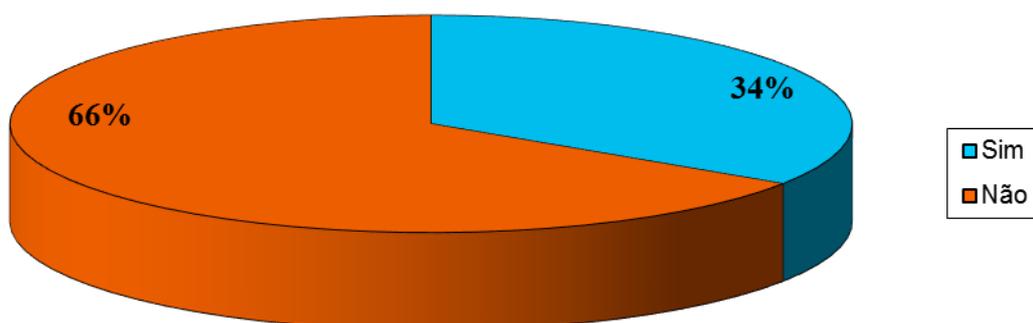
Gráfico 7 - Sua empresa tem política de Treinamento?



Quanto à política de treinamento, 63% respondeu que a empresa possui política, e 37% responderam que a empresa não possui.

“Consiste em informar ao novo empregado os objetivos, políticas, estratégias, produtos, benefícios, normas, práticas [...]” Lacombe (2005, p. 318).

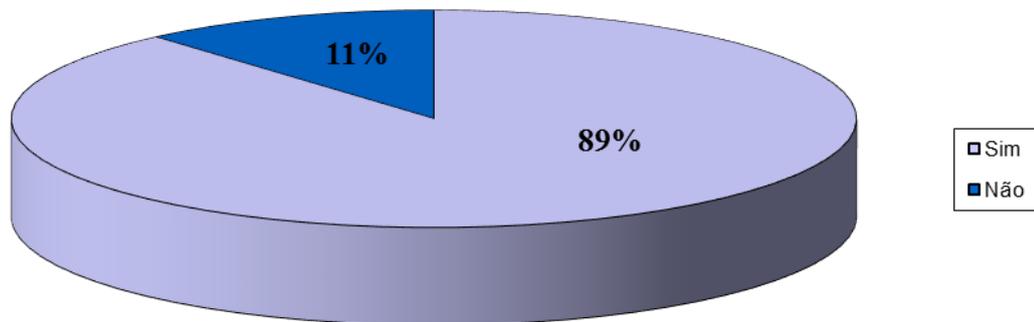
Gráfico 8 - Você já realizou algum Treinamento por intermédio de sua empresa?



Com relação a treinamento por intermédio da empresa 66% responderam que não tiveram, e 34% já realizou algum tipo de treinamento, considerando que a empresa oferece um treinamento no local de trabalho após a admissão.

“São cursos, palestras e seminários de capacitação, de aperfeiçoamentos, de desenvolvimento pessoal, para melhorar o desempenho das pessoas na função que exercem ou para prepara-las para novas funções”. Lacombe (2005, p.316).

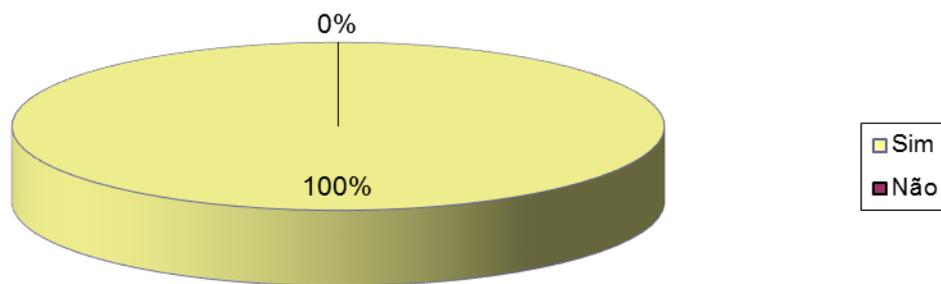
Gráfico 9 - Você se sente motivado a trabalhar em seu ambiente profissional?



Na questão motivação no ambiente de trabalho 89% responderam que se sentem motivado, tendo em vista que os colaboradores recebem por produção e também uma bonificação devido ao grau de dificuldade na produção do bolsão de vinil, e 11% não se sente motivados.

De acordo com Magalhaes e Andrade (2011), treinamento pode ser visto como um fator de auto-satisfação do treinado.

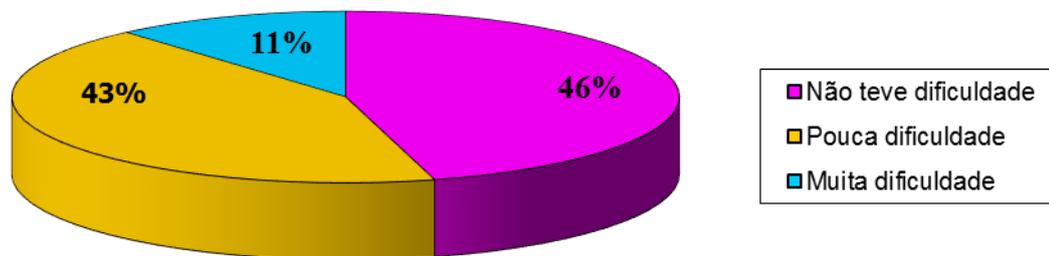
Gráfico 10 - Você acredita que Treinamento e Desenvolvimento são importantes?



Com relação à importância de treinamento e desenvolvimento 100% acredita que é importante, considerando que esses processos aumentaram sua produtividade.

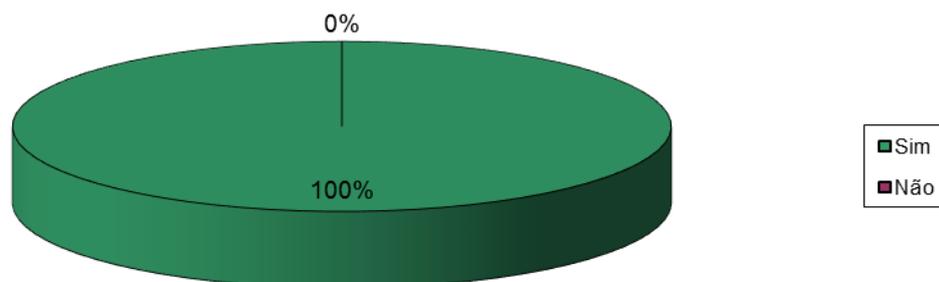
Treinamento e Desenvolvimento é um “conjunto de ações organizacionais, intencionalmente desenhadas para promover aprendizagens dos trabalhadores, visando melhoria de desempenho e crescimento pessoal”. Aleixo (2005, p. 15)

Gráfico 11 - Você já teve dificuldade na utilização dos equipamentos da empresa?



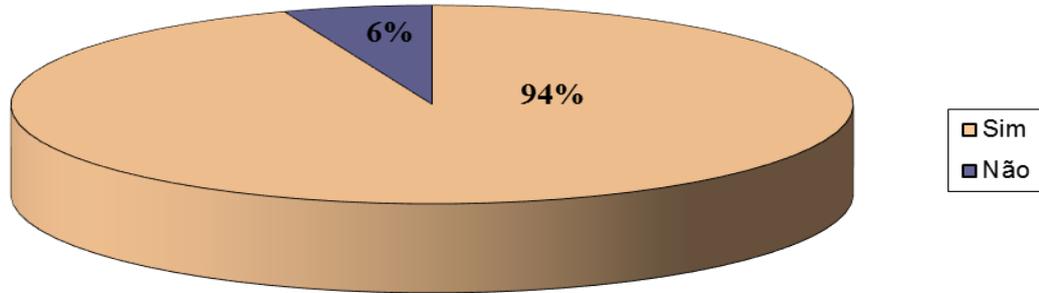
Nota-se que, 46% dos colaboradores não tiveram dificuldade no manuseio dos equipamentos da empresa, 43% teve pouca dificuldade, e somente 11% teve muita dificuldade.

Gráfico 12 - Você acredita que Treinamento aumenta a produtividade dos funcionários?



Com relação ao aumento da produtividade resultante de um programa de treinamento 100% acreditam nesse aumento.

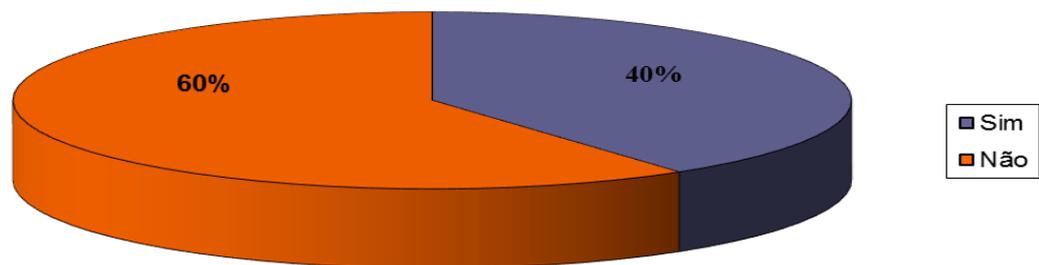
Gráfico 13 - Você acredita que se houvesse um Treinamento específico para o seu setor, você como colaborador, melhoraria a produtividade e / ou a lucratividade da empresa?



Entende-se que 94% dos colaboradores acreditam que se houvesse um treinamento específico para o seu setor, haveria melhoria na produtividade e na lucratividade da empresa e somente 6% acredita que não haveria melhora.

Segundo Magalhães e Andrade (2001), o treinamento pode ser visto como uma ferramenta de vital importância para o aumento da produtividade do trabalho.

Gráfico 14 - Você já participou de Treinamento em outras empresas?



As respostas obtidas na pergunta mostram que 60% dos entrevistados não participou de treinamento em outras empresas, considerando assim que pouca empresa adotam o processo de treinamento, e 40% já participaram de treinamento em outras empresas.

CONCLUSÃO

O treinamento pode ser uma ferramenta efetiva e eficaz que contribuirá significativamente na melhoria e qualidade dos serviços prestados satisfazendo assim as expectativas internas e externas dos atuais e futuros clientes.

Porém, só trará vantagens para a empresa e para o funcionário, se for bem planejado, e seus resultados sejam avaliados e medidos. É preciso tomar precauções na realização do treinamento, pois existem vários modelos e formas, e cabe ao responsável pela organização analisar e verificar qual o modelo mais apropriado para ser aplicado no setor operacional.

O grande diferencial nas organizações são as pessoas que integram os departamentos, para o sucesso de um projeto de treinamento é importante contar com equipes capacitadas e abertas para algumas mudanças.

Considerando que a organização pesquisada disponibilizou todas as informações necessárias para o estudo, pode-se considerar que este não apresentou nenhuma dificuldade. É importante ressaltar a disponibilidade da empresa em prestar assessoria sempre que foi necessário coletar dados para desenvolver o estudo e a efetiva participação de forma espontânea dos colaboradores, propor-se assim que Treinamento e Desenvolvimento que contemplem aspectos que relacionam o trabalho com a vida pessoal de seus funcionários, obtendo enorme vantagem competitiva no mercado e conseguindo reter seus talentos, melhorando seus resultados a cada ano.

Portanto, sugere-se que a empresa implemente e aplique de forma contínua os treinamentos, pois esse é muito importante para o desenvolvimento de atividades dentro da organização, e mais importante ainda é a aplicação desse processo, embora muitas organizações possuam deficiência tanto na sua formação dos treinamentos e em sua execução.

REFERÊNCIAS

ALBURQUERQUE, L. G.; LEITE, N. P. **Gestão de pessoas: perspectivas estratégicas**. São Paulo. Atlas, 2009.

BOHANDER, S; SHEMAN. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo. Thomson,2003.

BOOG, Gustavo Grüneberg. **Manual de treinamento e desenvolvimento** São Paulo. Atlas2005

CARVALHO, Antônio. **Administração de Recursos Humanos**. 2 ed. São Paulo. Cengage Learning, 1995

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de recursos humanos**. 5 ed. São Paulo. Atlas 2003.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos Recursos Humanos nas organizações** 3ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier 2008.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos o capital humano das organizações**, 9.ed. Rio de Janeiro. Elsevier 2009.

COSTA NETO, Pedro Luiz de Oliveira; MELLO, Carlos Henrique Pereira; SILVA, Carlos Eduardo Sanches; TURRIONI, Joao Batista. **Gestão do processo de desenvolvimento de serviços**. São Paulo: Atlas, 2010.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de pessoas modelo, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2002.

GIL, A. C. **Administração de recursos humanos: Um enfoque profissional**. São Paulo: Atlas. 2012.

LACOMBE, Francisco. **Recursos Humanos Princípios e Tendências**. 7. ed. São Paulo: Saraiva 2005.

MARCONI, Marina de Andrade; Lakatos, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisa, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados de dados**. 6. Ed. São Paulo: Altas, 2006.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do Operacional ao Estratégico**. 3. ed. São Paulo: Futura, 2000.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do Operacional ao Estratégico**. 4. ed. São Paulo: Futura, 2011.

MILKOVICH, George T. e BOUDREAU, John W. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 2000.

MULKOVICH, George. T. BOUDREAU, John. W. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Altas, 2006.

VARGAS, Miramar Ramos Maia, **Revista de Administração**. São Paulo, abril/junho, 1996.

APÊNDICE 1

QUESTIONÁRIO DE LEVANTAMENTO DE NECESSIDADES

Questionário para avaliar o nível de Satisfação e Motivação no processo de Treinamento e Desenvolvimento dos funcionários da empresa Viniltec Piscinas Ltda.

Senhores (as) colaboradores:

Este questionário faz parte do estágio curricular dos Acadêmicos: David Castro Silva, Luciene Rosa Maia e Stefany Caroline Melo Ribeiro, do curso Tecnológico de recursos humanos, da Faculdade Católica de Anápolis – GO.

A finalidade deste questionário é avaliar o nível de satisfação e motivação dos funcionários em relação ao processo de Treinamento e Desenvolvimento. Lembrando que os dados coletados serão tratados como sigilosos.

1) Sexo

M F

2) Faixa Etária

16 a 20 anos 21 a 30 anos 31 a 40 anos 41 ou mais

3) Escolaridade

Ensino Fundamental Ensino Médio
 Superior incompleto/andamento Superior Completo

4) Há quanto tempo trabalha na empresa?

Menos de um ano De 1 a 5 anos
 De 5 a 10 anos Acima de 10 anos

5) Qual seu setor de atuação na empresa?

6) Você recebeu o devido treinamento para a execução de suas funções?

Sim Não

7) Sua empresa tem política de treinamento?

Sim Não

8) Você já realizou algum treinamento por intermédio de sua empresa?

Sim Não

9) Você se sente motivado a trabalhar em seu ambiente profissional?

Sim Não

10) Você acredita que Treinamento e Desenvolvimento são importantes?

Sim Não

11) Você já teve dificuldade na utilização dos equipamentos da empresa?

Não teve dificuldade Pouca dificuldade Muita dificuldade

12) Você acredita que treinamento aumenta a produtividade dos funcionários?

Sim Não

13) Você acredita que se houvesse um treinamento específico para o seu setor, você como colaborador, melhoraria a produtividade e/ou a lucratividade da empresa?

Sim Não

14) Você já participou de treinamento em outras empresas?

Sim Não