

CENTRO UNIVERSITÁRIO CATÓLICO DE VITÓRIA

LIZIENE VIEIRA DIAS

**A IMPORTÂNCIA DO TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO PARA AS  
ORGANIZAÇÕES: ESTUDO DE CASO EM UMA USINA DE AÇO DO MUNICÍPIO  
DE SERRA/ES**

VITÓRIA ES

2017

LIZIENE VIEIRA DIAS

**A IMPORTÂNCIA DO TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO PARA AS  
ORGANIZAÇÕES: ESTUDO DE CASO EM UMA USINA DE AÇO DO MUNICÍPIO  
DE SERRA/ES**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Centro Universitário Católico de Vitória, como requisito obrigatório para obtenção do título de Bacharel em Administração de Empresas.

Orientador: Prof. Me. Wilson Rodrigues de Sousa Junior.

VITÓRIA ES  
2017

LIZIENE VIEIRA DIAS

**A IMPORTÂNCIA DO TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO PARA AS  
ORGANIZAÇÕES: ESTUDO DE CASO EM UMA USINA DE AÇO DO MUNICÍPIO  
DE SERRA/ES**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Centro Universitário Católico de Vitória, como requisito obrigatório para obtenção do título de Bacharel em Administração de Empresas.

Aprovado em \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_, por:

\_\_\_\_\_  
Prof. Me. Wilson Rodrigues de Sousa Junior, Orientador

\_\_\_\_\_  
Prof. Me. Jorge Sant'Anna Filho, Instituição

\_\_\_\_\_  
Prof. Me. Márcia Valéria Gonçalves, Instituição

Dedico este trabalho a Deus, autor de toda criação, à minha família, amigos e ao meu professor orientador, por todo apoio e incentivo.

## AGRADECIMENTOS

À Deus, por tudo, tudo vem d'Ele e para Ele. Agradeço por me conduzir por seus caminhos, fazendo com que minha vida profissional seja reflexo da minha vida cristã, e por sempre colocar anjos em meu caminho: minha família, que de origem humilde e nobre, nunca deixou de apoiar e motivar aos estudos e ao crescimento.

E claro, não poderia deixar de citar minha mãezinha Glória, meu irmão Fernando, meu pai (*in memorian*) Francisco, que são meu tudo, minha segurança, meus amores. A todos os meus primos, em especial Lu, Indi e Miran, que são minha fortaleza. A minha madrinha Nina, que me deu colo nos momentos de desespero. A todas as minhas tias e meus tios, por todas as marmitinhas, colo e longas conversas. Aos meus avós (*in memorian*), pois fazem parte da minha história. Minha família é minha raiz, minha essência e minha inspiração.

A todos os meus amigos, que trazem alegria aos meus dias, choraram comigo muitas vezes ao longo destes 5 anos, me aconselharam, me aturaram: Martinha (Babs), Marciel, Alessandra, Isabela, Rubia, Dani, Taila... De alguma forma, e vocês sabem qual, contribuíram para minha formação e crescimento profissional e pessoal, não poderia deixar de citá-los.

Enfim, citar nomes é uma manobra perigosa, pois foram muitos os envolvidos no processo. Apenas obrigada a todos, pois concluí uma etapa de muitas da minha vida e a transformação que sofri ao longo da jornada, tem o dedinho de cada um dos anjos que Deus colocou em minha vida.

Obrigada, thanks, merci, dank, kansha, gracias, xièxiè, arigato... Nem em todas as línguas existentes eu poderia expressar o tamanho da minha gratidão.

“A persistência é o menor caminho do êxito”.  
(Charles Chaplin)

## RESUMO

Estamos vivenciando uma época de profundas transformações na sociedade, na política e na economia, afetando as organizações e, conseqüentemente, as pessoas que nelas trabalham. A globalização e as inovações tecnológicas geram um clima competitivo entre as empresas, que necessitam buscar meios de garantir sua permanência no mercado. Para isso é fundamental que estas invistam em qualificação e aperfeiçoamento de seus profissionais. Neste sentido, este estudo teve o objetivo principal de analisar a importância da aplicação dos programas de treinamento e desenvolvimento no ambiente organizacional, e para tal tomou-se como estudo de caso uma usina de aço do município de Serra/ES. Os procedimentos metodológicos para se alcançar o objetivo proposto, baseou-se em uma estratégia quali-quantitativa, de caráter descritivo e experimental, por meio de uma revisão bibliográfica, documental e uma pesquisa de campo. Conclui-se, por meio dos resultados alcançados na pesquisa, que a aplicação dos programas de treinamento e desenvolvimento no ambiente organizacional são de suma importância e se determina por habilitar o colaborador para exercer sua função ou para que possa ocupar, no futuro, outra função na empresa, além de ser importante para a organização manter e/ou ampliar sua vantagem competitiva.

**Palavras-chave:** Gestão de Pessoas. Treinamento. Desenvolvimento. Vantagem Competitiva.

## ABSTRACT

We are experiencing a time of profound changes in society, politics and economy, affecting the organizations and, consequently, the people who work in them. Globalization and technological innovations generate a competitive climate among organizations, which need to find ways to guarantee their permanence in the market. For this it is fundamental that the organizations invest in the qualification and improvement of their professionals. In this sense, this study had the main objective of analyzing the importance of the application of training and development programs in the organizational environment, and for this was taken as a case study in a steel plant in the municipality of Serra/ES. The methodological procedures to reach the proposed objective were based on a qualitative and quantitative strategy, of a descriptive and experimental character, through a bibliographical, documentary and field research. It is concluded, through the results obtained in the research, that the application of training and development programs in the organizational environment are of paramount importance and is determined by enabling the employee to perform his or her function or to be able to occupy in the future another function. In addition to being important for the organization to maintain and / or expand its competitive advantage.

**Keywords:** People Management. Training. Development. Competitive Advantage.



## LISTA DE FIGURAS

Figura 01 – Desenvolvimento humano – desafios a serem superados.....	26
Figura 02 – Diversos níveis de referência da Gestão de Recursos Humanos.....	27
Figura 03 – Ciclo do processo de treinamento.....	34
Figura 04 – Etapas do processo de treinamento.....	35
Figura 05 – Processo de treinamento.....	36
Figura 06 – Cálculo do retorno de investimento em treinamento e do custo de treinamento e desenvolvimento por empregado.....	43
Figura 07 – Fórmula do tamanho mínimo da amostra.....	53

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 01 – Quanto ao trabalho que executa você se sente.....	59
Gráfico 02 – Você executa tarefas que não estão diretamente ligadas a sua ocupação?.....	60
Gráfico 03 – Você tem apresentado dificuldades em exercer suas atividades?.....	61
Gráfico 04 – Relacione as dificuldades (das suas atividades) apresentadas e seus motivos.....	61
Gráfico 05 – Na sua opinião, a empresa/superior reconhece seu talento?.....	62
Gráfico 06 – A organização oferece Treinamento & Desenvolvimento?.....	63
Gráfico 07 – Qual a periodicidade.....	63
Gráfico 08 – Em relação aos programas de treinamento e desenvolvimento da sua empresa você se considera?.....	64
Gráfico 09 – Quantos treinamentos promovidos pela empresa você já participou?.....	65
Gráfico 10 – Quais as ações que a organização deve usar, em sua opinião, para reter talentos?.....	65
Gráfico 11 – Você vê ações de Treinamento e Desenvolvimento como uma forma da organização reter talentos?.....	66
Gráfico 12 – O que lhe atraiu nessa organização para que viesse fazer parte da equipe?.....	67
Gráfico 13 – Outros fatores (continuação da questão 15).....	67
Gráfico 14 – O seu trabalho corresponde às suas expectativas pessoais? .....	68

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>21</b>
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO.....</b>	<b>25</b>
2.1 GERENCIAMENTO E ESTRATÉGIA DE PESSOAS.....	25
2.2 VANTAGEM COMPETITIVA.....	29
2.3 TREINAMENTO COMO FUNÇÃO ESTRATÉGICA NA EMPRESA.....	31
<b>2.3.1 Levantamento das necessidades de treinamento.....</b>	<b>35</b>
<b>2.3.2 Planejamento e programação de treinamento.....</b>	<b>37</b>
<b>2.3.3 Implementação do treinamento.....</b>	<b>38</b>
<b>2.3.4 Avaliação do treinamento.....</b>	<b>39</b>
<b>2.3.5 O Treinamento e o Ensino a Distância.....</b>	<b>44</b>
2.4 TREINAMENTO E PROCESSO DE DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS .....	45
2.5 RELAÇÃO CUSTO <i>VERSUS</i> BENEFÍCIO.....	50
<b>3 METODOLOGIA.....</b>	<b>51</b>
3.1 TIPO DE PESQUISA.....	51
3.2 POPULAÇÃO E AMOSTRA.....	52
<b>3.2.1 População.....</b>	<b>52</b>
<b>3.2.2 Justificativa da amostra.....</b>	<b>52</b>
<b>3.2.3 Coleta de dados.....</b>	<b>53</b>
3.3 PROCEDIMENTOS.....	54
3.4 ANÁLISE E TRATAMENTO DOS DADOS.....	54
<b>4 RESULTADO E DISCUSSÃO DA PESQUISA.....</b>	<b>57</b>
4.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA.....	57
4.2 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS.....	57
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>77</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>81</b>
<b>APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO APLICADO AOS FUNCIONÁRIOS DA</b>	

<b>EMPRESA ALPHA.....</b>	<b>87</b>
<b>APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTA PARA RESPONSÁVEL DO SETOR DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO DA EMPRESA ALPHA.....</b>	<b>89</b>

## 1 INTRODUÇÃO

A área responsável pela gestão de pessoas é de extrema importância no que diz respeito ao desenvolvimento da organização, seja das pessoas que nela atuam ou da empresa propriamente dita. Por ser detentora do processo de recrutamento e seleção, após, cuidar da integração do colaborador, no decorrer da permanência do empregado, trata de seu desempenho dentro da organização através, por exemplo, do plano de carreira. No que tange ao treinamento e desenvolvimento, a gestão de pessoas possibilita ao colaborador crescimento profissional e pessoal pelo conhecimento, e à organização o diferencial em seus produtos e serviços. Ou seja, há vantagem para empresa e colaborador no processo de treinamento e desenvolvimento (CHIAVENATO, 2014).

Tendo em vista a importância da pessoa, com sua cultura, história e conhecimentos dentro da organização, olhar o colaborador e compará-lo ou considerá-lo apenas como capital humano para a empresa torna-se uma concepção ignorante. Atualmente o termo Recursos Humanos passou a não ser plenamente aceitável pelos cientistas e pesquisadores contemporâneos, o que se tem utilizado é gestão de pessoas. Isso pois um recurso não é passível de evolução e crescimento como uma pessoa bem desenvolvida. Por esta razão vemos que as empresas de sucesso são aquelas que investem pesadamente no treinamento e desenvolvimento de seus colaboradores, apresentando, assim, avanço imensurável em seus negócios (BALDUCCI, KANAANE, 2007).

As organizações buscam profissionais qualificados para o desenvolvimento de atividades diárias, que resultarão, quando bem desenvolvidas, em sucesso e vantagem para seu negócio. Essa busca começa no processo de recrutamento e seleção que, de acordo com o perfil do cargo e das atividades, determina o perfil da pessoa a ocupá-lo. Assim, ao descobrir o nível de aceitação e envolvimento dos indivíduos, quando recrutados, testados e selecionados, em relação às atividades que deverão ser realizadas (por exemplo, atendimento, projetos), a empresa recrutadora deve decidir o melhor perfil para a vaga selecionada (BALDUCCI; KANAANE, 2007).

De acordo com Borges-Andrade, Abbad e Mourão (2006), o treinamento tem como objetivo fornecer ao colaborador melhoria em seus conhecimentos, desenvolvimento

de suas habilidades na execução de suas atividades, visando assim que este acompanhe as inovações e mudanças dinâmicas e constantes que ocorrem e que impactam direta ou indiretamente seu campo de atividade. Já desenvolver tem como foco explorar o potencial de aprendizado, e possibilitá-lo alcançar o máximo de sua capacidade produtiva. O desenvolvimento possibilita novas habilidades e conhecimentos o que expande o desempenho profissional e motivacional do indivíduo, não só como colaborador, mas como pessoa (BORGES-ANDRADE; ABBAD; MOURÃO, 2006).

Neste ponto, as empresas vêm procurando investir na qualificação dos seus colaboradores, transformando essa característica em um diferencial competitivo no mercado. Assim, nas últimas décadas, as organizações têm procurado delinear modelos organizacionais visando, basicamente, enfrentar os desafios de sobrevivência e competitividade mercadológica que surgem de acordo com as mudanças e instabilidades no mercado em que atuam e no mundo que as cerca (BALDUCCI; KANAANE, 2007).

Segundo Araújo; Garcia (2014), o desempenho de uma organização se relaciona diretamente com sua capacidade e interesse em investir e incentivar o desenvolvimento de seus colaboradores e de se permitir ser desenvolvida por eles. O treinamento de um colaborador, o possibilita executar suas atividades com maior produtividade, com um tempo melhor aproveitado, assim aperfeiçoa seu desempenho e torna o colaborador resiliente diante das mudanças tecnológicas e da instabilidade do mercado. A aplicação do treinamento é necessária sempre que o colaborador apresentar dificuldade na execução de suas funções ou não estiver satisfazendo as expectativas da organização e seus clientes internos e externos (ARAUJO; GARCIA, 2014).

Segundo Chiavenato (2014), desenvolver o profissional é uma maneira de educá-lo de forma a ampliar seu conhecimento e aprimorar a aplicação de suas habilidades, desenvolvendo-o e aperfeiçoando-o permitindo-lhe crescer profissionalmente em sua carreira na empresa ou para aumentar sua produtividade no cargo, ou ainda mais, para prepará-lo a ocupar novo cargo dentro da organização ou em uma de suas unidades. Ao investir pesadamente em treinamento e no desenvolvimento do colaborador, a empresa passa tê-lo como valioso patrimônio, isso, pois o indivíduo bem treinado e desenvolvido passa a ser peça chave para o sucesso organizacional.

Um equipamento pode ser comprado por qualquer empresa, basta comprá-lo, mas uma pessoa traz consigo características únicas, então ter um colaborador competente e inovador é uma vantagem indiscutível para a empresa. Mas para isso é preciso treiná-lo constantemente, pois somente assim a empresa o possibilita se atualizar diante das oscilações mercadológicas e tecnológicas, permitindo e garantindo o alcance dos objetivos organizacionais com qualidade e conseqüentemente o valor agregado de seus produtos e serviços serão ampliados, atingindo maior satisfação de seus clientes e alcançando a tão desejada vantagem competitiva (CHIAVENATO, 2014).

Para as organizações, criar condições para que seus empregados se desenvolvam e para que este desenvolvimento se converta em estratégia e em retorno significativo de vantagens, é um grande desafio a ser superado. Pois é através dessa superação que as empresas podem se posicionar competitivamente e solidamente diante dos avanços tecnológicos do mercado e dos impactos que eles podem causar na gestão das mesmas (CANABRAVA; VIEIRA, 2006).

Diante do exposto, este trabalho apresenta como problema de pesquisa: Qual a importância da aplicação dos programas de treinamento e desenvolvimento no ambiente organizacional?

Assim, como hipótese para este estudo tem-se que a importância da aplicação dos programas de treinamento e desenvolvimento no ambiente organizacional se determina por habilitar o colaborador para exercer sua função ou para que possa ocupar, futuramente, outra função na empresa, além de ser importante para organização manter e/ou ampliar sua vantagem competitiva.

Desta forma, o objetivo geral deste estudo é analisar a importância da aplicação dos programas de treinamento e desenvolvimento no ambiente organizacional, e para tal toma-se como estudo de caso em uma usina de aço do município de Serra/ES.

Com a finalidade de atingir o objetivo proposto, delinearam-se os objetivos específicos que norteiam esse trabalho: identificar a importância do gerenciamento e estratégia de pessoas, destacar os principais conceitos sobre treinamento e desenvolvimento, descrever as principais vantagens de sua aplicação e, fornecer informações sobre as principais etapas do processo.

Diante do contexto apresentado o estudo se justifica, já que os alunos e também a

comunidade poderão verificar a importância da aplicação dos programas de treinamento e desenvolvimento para as organizações que apresentam seus processos de recursos humanos com foco apenas nas rotinas de administração de pessoal.



## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 GERENCIAMENTO E ESTRATÉGIA DE PESSOAS

O conceito de gestão é a definição de administração, ou seja, um conjunto de esforços que objetiva conduzir um grupo de pessoas associadas ao alcance de um ou mais objetivos comuns. A organização é um ambiente que não é controlado por nós, por muitas vezes as nossas ações dentro dela ocorrem em um turbilhão de acontecimentos, ou seja, a organização e o que há dentro dela são impactados pelo ambiente externo o tempo todo e de várias formas, impedindo que os esforços da gestão sejam desenvolvidos isoladamente. Desta forma, a gestão de pessoas possibilita ao administrador, planejar, organizar, dirigir e controlar os recursos humanos ou não da organização, da melhor maneira possível, com maior eficiência e eficácia possível, para o alcance dos objetivos organizacionais (ARAUJO, 2008).

A gestão de pessoas refere-se a maneira como a função de gestão pode contribuir para o alcance dos objetivos organizacionais, sem deixar de analisar que cada uma depende de diferentes aspectos como a cultura de cada organização, a estrutura oferecida por cada uma, as características ambientais, as tecnologias apresentadas por elas, entre outras variáveis importantes (CHIAVENATO, 2015).

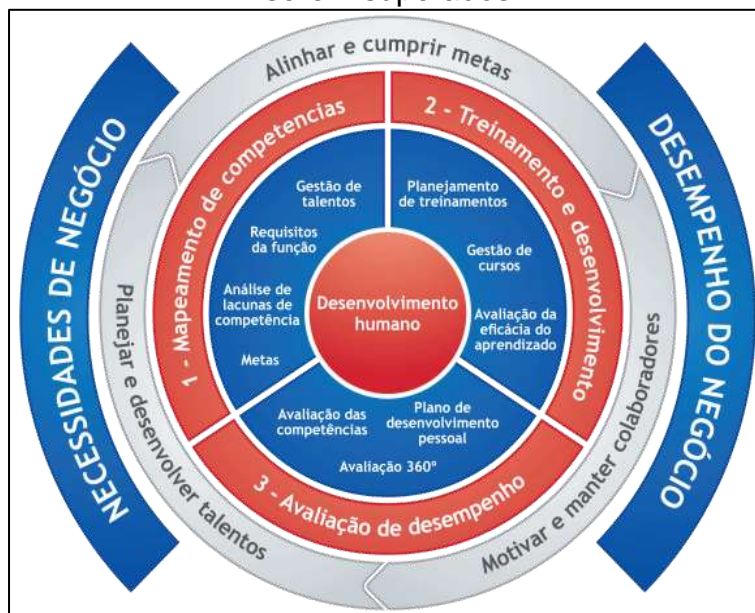
O desempenho organizacional afere o nível de eficiência e eficácia com que os administradores empregam os recursos disponíveis, sejam eles humanos ou não. No entanto a gestão de pessoas trata de planejar, organizar, liderar e controlar os recursos humanos disponíveis na organização, de maneira a atingir os objetivos da organização (JONES; GEORGE, 2012).

Administrar na adversidade é um grande desafio para a empresa. Um conjunto de ações e esforços deve ser realizado para o alcance das metas e dos objetivos estratégicos (CHIAVENATO, 2015). O desenvolvimento humano está entre os desafios a serem superados para alcançar a boa gestão, conforme itens da Figura 1 abaixo.

Administrar é realizar feitos através de pessoas. O administrador deve conduzir um grupo de pessoas, liderando-o, para o alcance dos resultados desejados. Estamos na nova era da informação, assim, o conhecimento está nas pessoas, é preciso habilidade de gestão para transformar este conhecimento em resultados. O gestor

precisa se manter em sinergia com a dinâmica do mercado, que impactará diretamente a organização e seus liderados. A velocidade com que as informações se tornam disponíveis apresenta um novo cenário para os administradores. A busca por uma gestão aprimorada dos recursos humanos deve ser contínua (LACOMBE, 2015).

Figura 1 – Desenvolvimento humano - desafios a serem superados



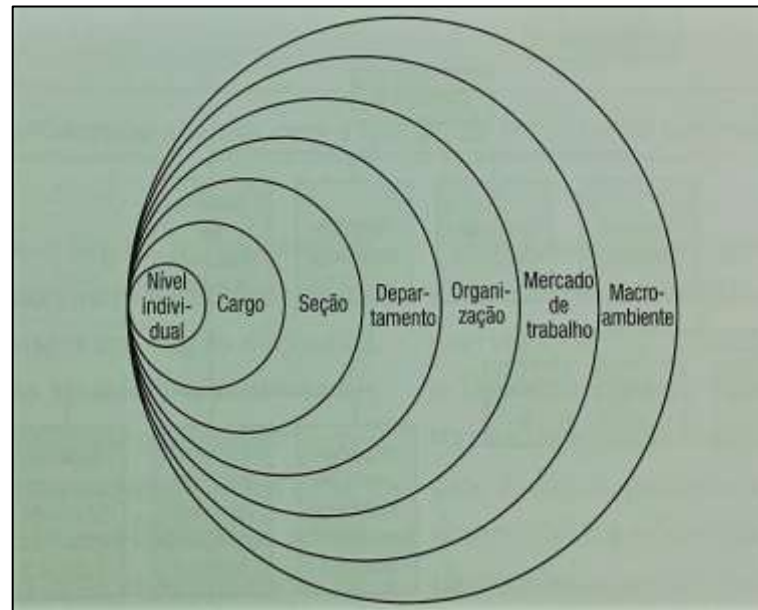
Fonte: TGN Brasil (2017).

As diversas transformações ocorridas na economia mundial trouxeram ao Brasil, a partir do século XX, novos paradigmas no que diz respeito ao que chamamos de gestão de pessoas (DUTRA, 2002).

O conceito de gestão de pessoas ou administração de recursos humanos é uma área muito presente em relação ao trabalho, independente do tipo de organização, de sua economia, carga, abordagem utilizada, controle ou coordenação do trabalho, seja ela privada ou governamental, com a responsabilidade de manejar ou gerir empregados (ULRICH, 1998).

De acordo com Chiavenato (2009), a gestão de recursos se encarrega dos níveis individuais, de equipes, de departamentos, do nível organizacional e até mesmo do ambiental, conforme evidenciado na Figura 2.

Figura 2 – Diversos níveis de referência da Gestão de Recursos Humanos



Fonte: Chiavenato (2009).

A Gestão de Pessoas possui uma grande responsabilidade na formação profissional das organizações e tem como objetivo desenvolver e colaborar para o crescimento da instituição quanto do próprio profissional, capacitando, envolvendo e desenvolvendo seus colaboradores com o intuito de valorização de todos. Muitas vezes, a Gestão de Pessoas é confundida com o setor de Recursos Humanos, porém o RH utiliza métodos mais técnicos e “mecânicos” no envolvimento com os profissionais e Gestão de Pessoas tem como objetivo a valorização dos profissionais no intuito de humanizar o ambiente em que se trabalha e de enxergar o indivíduo como agente de mudanças e protagonista no desenvolvimento da empresa e suas atividades (ULRICH, 1998).

Neste contexto, com o objetivo de promover e melhorar continuamente e extrair o máximo de produtividade e efetividade de seus profissionais, as organizações estão cada vez mais motivando e estimulando esses profissionais, apresentando um conjunto de fatores considerados importantes para motivar os colaboradores, sendo eles: bons salários, disciplina diplomática (estrutura formal), garantia de emprego, trabalho interessante, sentimento de estar sendo envolvido, atenção aos problemas pessoais, oportunidades de promoção e desenvolvimento, boas condições de trabalho, fidelidade para os empregados e reconhecimento e elogio pelo trabalho feito (DOMENEGHETTI, 2013).

De acordo com Marras (2000, p. 137), “denomina-se benefício o conjunto de programas ou planos oferecidos pela organização como complemento ao sistema de salários. O somatório compõe a remuneração do empregado”.

O sucesso de uma organização depende cada dia mais das competências de seus recursos humanos, pois na obtenção de vantagem competitiva, por exemplo, as pessoas têm representado um papel central. As organizações podem obter vantagem competitiva através das pessoas, se conseguirem atender aos seguintes requisitos: valorização, diferenciação, singularização e organização dos recursos. Estes quatro critérios demonstram a importância das pessoas e colocam em foco a aproximação da GRH com a gestão estratégica (BOHLANDER, 2005).

A administração dos recursos humanos objetiva aumentar a produtividade e favorecer a busca pela vantagem competitiva da organização e espera-se que a otimização deste tipo de abordagem disponibiliza à empresa colaboradores estáveis, satisfeitos, motivados e produtivos. Pois os “sistemas de RH” podem provocar e reforçar nas pessoas vários comportamentos, como criatividade, inovação, confiança, entre outros tantos positivos e úteis no alcance dos objetivos estratégicos (DAVEL, 2006).

Sob o ponto de vista de Araújo (2008), o salário constitui a remuneração direta, pois é estabelecido de acordo com as funções desenvolvidas, responsabilidades e atividades rotineiras, variando com base no desempenho de cada posição. Enquanto na remuneração indireta, incluem-se benefícios sociais que são incentivos internos oferecidos com objetivo de satisfazer as necessidades pessoais, proporcionando um ambiente mais harmonioso e produtivo para a organização. O somatório da remuneração direta e indireta impacta diretamente no objetivo da organização de reter pessoas, pois é através de benefícios e salários que a empresa possibilita ao indivíduo suprir suas necessidades, dando-lhe subsídios para a motivação (ARAUJO, 2008).

De acordo com Matos citado por Moretti (2016), os fatores que influem, efetivamente, sobre a motivação humana são: trabalho em grupo - a convivência e a participação de equipe; reconhecimento - como forma de trabalhar sua auto estima; segurança e integração ao grupo - fazer parte de algo maior, algo que lhe dê um objetivo; necessidades fisiológicas - relacionadas ao organismo (sono, alimentação, abrigo); necessidade de segurança material - proteção contra violência, proteção

para a saúde; necessidades sociais - amizades e socialização; necessidade do ego - respeito dos outros, confiança; necessidade de auto realização - moralidade, criatividade (MATOS apud MORETTI, 2016).

Neste sentido, vemos hoje a área de RH das empresas e as próprias empresas de modo geral, preocupadas não só com a lucratividade diretamente, mas desenvolveu-se um olhar voltado para o colaborador, onde procura-se recrutar e selecionar de maneira cada vez mais atrativa e eficaz, dar foco no treinamento efetivo de maneira a motivar e desenvolver talentos, criar melhores condições de trabalho onde notoriamente vemos a preocupação com a qualidade de vida dos colaboradores (saúde física e mental), estímulos produtivos através de recompensas sobre produtividade, assiduidade e outros fatores. Todo esse conjunto faz com que o colaborador trabalhe de forma mais motivada, permaneça por mais tempo na empresa, e, conseqüentemente, diminua o índice de rotatividade (RICARDO et al., 2013).

## 2.2 VANTAGEM COMPETITIVA

Para se tornar líder indiscutível de mercado, a empresa precisa de indivíduos comprometidos a serem líderes em seu ramo de atuação e em seu cargo dentro da empresa, desta forma a organização não apenas conquistará, mas manterá seus clientes, o que é um grande desafio da estratégia organizacional. Hoje, servir o cliente, alcançar o que ele espera é uma obrigação para a empresa, mas o grande desafio proposto e o que vai dar a ela vantagem diante das outras empresas no mercado, é vender ao cliente não só seu produto ou serviço, mas sim um sonho, um desejo. Isso só é possível quando a empresa tem algo que a diferencie das demais, algo que a concorrência almeje, mas que não consiga obter, somente o indivíduo capacitado, treinando, desenvolvido e motivado é capaz de dar à organização este fator diferencial, não como coadjuvante, mas como protagonista do processo de desenvolvimento da organização (MORAIS, 2015).

Segundo Milkovich e Boudreau (2000), uma vantagem competitiva que se sustente no longo prazo, é possível quando a empresa, em sua estratégia e no processo de geração de valor é implementada individualmente por ela, ou seja, quando as empresas concorrentes não são capazes de aplicar essa estratégia ao mesmo

tempo, e quando não são capazes de copiar nem a vantagem nem os benefícios gerados pela obtenção de tal vantagem. Não podemos ignorar o papel do processo de desenvolvimento do colaborador neste processo. A visão de um empregado especializado trará ganhos inestimáveis à empresa no curto e médio prazo, garantindo a sustentabilidade da vantagem competitiva (MILKOICH; BOUDREAU, 2000).

Almejando vantagem competitiva, as empresas têm dado especial atenção à percepção do indivíduo com relação ao ambiente no qual ele está inserido, pois conhecendo o indivíduo e seus anseios, ao desenvolvê-lo, a empresa terá maiores condições de investir assertivamente no potencial humano de sua equipe ou colaborador individualmente (LACERDA, 2017). De acordo com Milkovich e Boudreau (2000) vantagem competitiva se refere diretamente a possuir um diferencial cuja imitação não seja possível ou que seja difícil para outras empresas concorrentes. Em décadas passadas essa vantagem era dada às empresas que investiam nos melhores e mais modernos equipamentos, que aumentavam a capacidade de produção, até mesmo os treinamentos da época visavam transformar o indivíduo em algo parecido com uma máquina, desprezando sua capacidade de pensar, evoluir e inovar, atualmente é a busca e o acesso ao conhecimento que possibilita o destaque das empresas no mercado, ou seja, a capacidade criativa das pessoas em modificar e otimizar processos. Com tudo isso, vemos que o foco das organizações contemporâneas é reter e desenvolver pessoas continuamente, fazendo delas um patrimônio de valor imensurável (MORAIS, 2015).

Segundo Robbins (2000) com o aumento da competição entre empresas, para a maioria dos produtores e prestadores de serviço, torna-se impossível contar com sua base de clientes e consumidores como certa e definitiva. A todo tempo no mercado surgem empresas com preços mais competitivos, com diferenciais que não foram pensados, ou se pensados não foram alcançados, o que atrai clientes, fazendo com que a cartela mude de maneira imprevisível (ROBBINS, 2000).

Novas empresas surgem a cada dia e isso tem se tornado corriqueiro, algumas destas morrem no começo, por má administração e por não conseguirem se adequar às mudanças constantes do mercado, porém algumas sobrevivem e se tornam competitivas, com ideias e propostas novas, isso faz com que a administração se torne obsessiva em não só alcançar mais de superar as

expectativas do cliente (ROBBINS, 2000).

Não fica difícil pensar que a vantagem competitiva não é fruto de um único recurso da empresa, mas sim de uma associação deles e de diversos esforços em prol deste objetivo. As competências organizacionais refletem o uso consciente dos recursos de que dispõe, porém, existe uma competência que por sua particularidade pode conceder à organização um grande salto à frente da concorrência: a criatividade. Essa advém das pessoas e é através dela que a inovação dos bens é viabilizada (ROBBINS, 2000).

Através da entrega dos bens (produtos e serviços) que superam o valor dos oferecidos no mercado, a empresa alcança a satisfação de seus clientes, isto significa bens de qualidade superior, preços mais atrativos, logística eficaz, honestidade na execução, atendimento diferenciado, o que advém de treinamento dado aos colaboradores além é claro da eficácia de campanhas publicitárias. Ou seja, através de um conjunto de esforços contínuos por parte da organização, este torna-se o melhor caminho para ocupar as melhores posições no mercado no qual a empresa está inserida (ROBBINS, 2000).

### 2.3 TREINAMENTO COMO FUNÇÃO ESTRATÉGICA NA EMPRESA

Existem termos que tem se tornado corriqueiros em artigos e pesquisas, como globalização, tendências de mercado, vantagem competitiva, organizações e capital humano. Hoje a importância do ser humano e de suas individualidades e particularidades são reconhecidas como parte do processo de desenvolvimento da empresa para alcançar os objetivos estratégicos (GRAZZIOTTIN, 2001).

Vale ressaltar o conceito de Organização para que estas afirmações façam sentido:

Segundo Maximiano (1992) uma organização realiza propósitos de caráter coletivo através da combinação de esforços de indivíduos envolvidos em sua estrutura formal. É através de uma organização que há possibilidade de perseguir e também de alcançar objetivos que, se dependessem dos esforços de uma única pessoa, não seriam alcançados. Seja uma empresa de grande porte ou uma pequena oficina de conserto de roupas, por exemplo, um laboratório ou um departamento de polícia todos estes são caracterizados como organizações.

Quando pessoas, máquinas e equipamentos, recursos financeiros e qualquer outro

recurso que possa haver, são organizados e orientados a trabalhar em prol de um objetivo comum, temos como resultado uma organização (MAXIMIANO, 1992).

Se tratando de treinamento, segundo Chiavenato (2004), é um meio para que se possa desenvolver as competências nas pessoas, para que atinjam o máximo em inovação, produtividade e para que tenham subsídio intelectual para sua criatividade, assim contribuindo com melhor para a realização dos objetivos organizacionais, todo este processo torna o ser humano mais valioso para a organização.

Para Milkovich e Boudreau (2000), a aprendizagem de novas habilidades, a aquisição de novos conhecimentos e desenvolvimento de um pensamento racional se dá através de processo sistêmico que se promove o saber, ou seja através do treinamento. Assim se aprende sobre as regras da organização, conceitos ou atitudes que vão de encontro à sinergia entre o perfil dos colaboradores e as exigências dos papéis funcionais, ou seja, dos cargos e funções da organização.

É pelo treinamento que as organizações e também os clientes têm acesso valores agregados aos seus produtos e serviços. O treinamento é voltado para as definições do presente cargo, mas com melhoria nas habilidades e no potencial para a execução de novas tarefas em outros cargos, por exemplo. O treinamento expande os horizontes para o treinando, mas também traz ganhos indiscutíveis para a empresa e seus *stakeholders* (PEREIRA; ARAGÃO, 2015).

Os programas de treinamento estão concentrados em transmitir informações ao colaborador sobre a empresa, sobre suas diretrizes e políticas de funcionamento, regras, normas gerais e procedimentos, missão e, também a visão organizacional. Suas diretrizes de segurança, *compliance*, ética e conduta também são transmitidas aos colaboradores através do processo de integração e treinamento do colaborador. Essas informações guiam o comportamento das pessoas, tornando-as eficazes. Alguns programas realizados para o desenvolvimento de habilidades capacitam as pessoas para melhor desempenhar seu trabalho. Outros visam o desenvolvimento de nova conduta para lidar com o cliente externo, evitando que traços da personalidade do colaborador possam impactar na satisfação dos clientes e em outros processos da empresa. Outros programas desenvolvem conceitos que elevam o nível de abstração das pessoas para que elas possam agir de maneira mais ampla (TIRELLI et. al., 2010).



O treinamento é uma poderosa ferramenta para as empresas que se preocupam com a qualificação e o adequado desempenho de seus profissionais. Além disso, possibilita às pessoas aumentarem o nível de capacitação e as habilidades intelectuais ou técnicas. Não se pode deixar de dizer que o treinamento é indispensável para as organizações participarem e se destacarem diante de um mercado competitivo, dinâmico e seletivo (PEREIRA; ARAGÃO, 2015).

Segundo Chiavenato (1998, p. 495), o treinamento é um processo no qual a empresa, por meio de treinador, educa um treinando para que haja paridade entre os objetivos da organização e a conduta do colaborador, é de curto prazo e sua aplicação deve seguir um roteiro sistemático e organizado para que aquisição de conhecimentos, atitudes e habilidades, pelas pessoas, seja possível em função dos objetivos definidos na elaboração do treinamento.

Na visão de Hall citado por Carvalho e Nascimento (1999, p. 154) o treinamento é constituído pelo “[...] processo contribuir com o empregado no objetivo de adquirir eficiência no seu trabalho presente ou futuro, através de apropriados hábitos de pensamento e ação, habilidades, conhecimentos e atitudes”.

Analisando os conceitos de treinamento, que é de extrema importância no contexto empresarial. O treinamento é uma atividade que transmite conhecimentos com o objetivo de suprir e superar as deficiências de um processo, estimular e desenvolver habilidades e potencialidades para que haja um crescimento tanto profissional com cultural do indivíduo, além da empresa, que se beneficia no que se refere à manutenção da mão de obra mais qualificada e preparada para assimilar, assumir e superar os desafios do mercado (LOUREIRO, 2001).

O treinamento ganhou força nos últimos tempos no segmento empresarial e de recursos humanos, por atender os seguintes objetivos (LOUREIRO, 2001):

- a) Proporcionar aos colaboradores maior conhecimento e aproveitamento de técnicas e metodologias desenvolvidas e utilizadas na própria empresa;
- b) Gerar maior confiabilidade na execução de tarefas que dependam de um maior conhecimento;
- c) Manter atualizado os colaboradores acerca das novidades e mudanças na área em que atuam.

Por todas essas vantagens o treinamento se torna uma das ferramentas mais

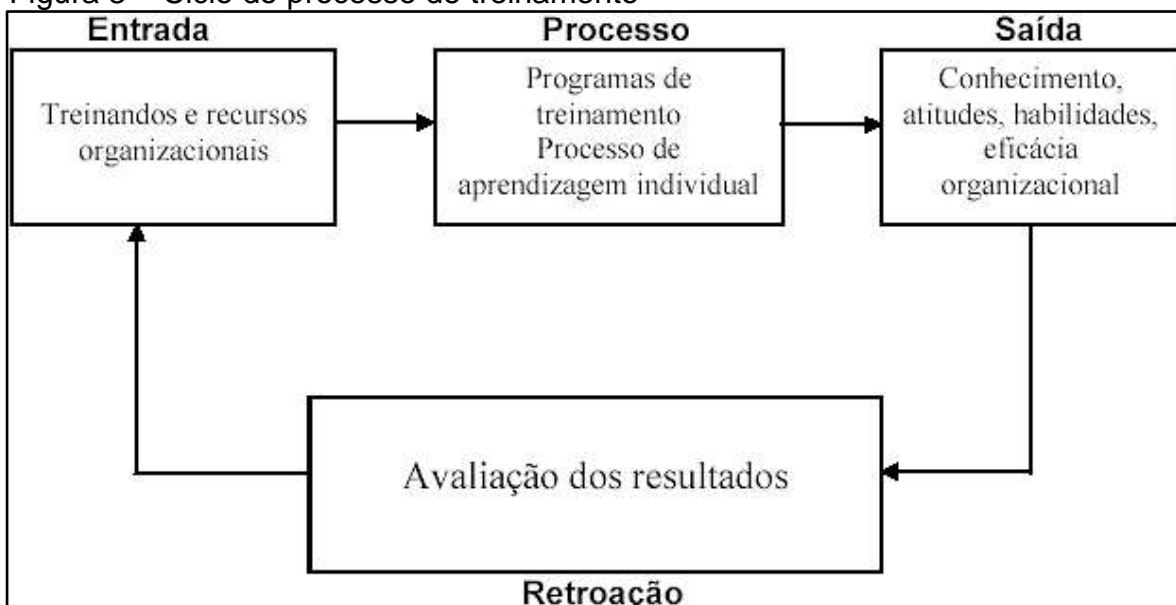
importantes para o desenvolvimento humano e empresarial. Contudo, o grande desafio é investir corretamente em treinamento e desenvolvimento ao invés de promover programas que pouco agregam aos objetivos da organização (BATISTA, 2017).

O treinamento é um processo de capacitação que ocorrem em curto prazo, esta capacitação é desenvolvida em todas as áreas da empresa, e no processo os colaboradores têm a oportunidade de ampliar seus conhecimentos (CHIAVENATO, 2009).

Sendo um processo sistemático, o treinamento não pode ser aplicado sem critérios, mas sim, aplicado em período satisfatório, em sinergia com a aptidão dos treinandos e as necessidades da empresa. Assim, Chiavenato (1999), menciona que o LNT é um tipo de diagnóstico, e assim sendo deve partir de informações confiáveis, que devem ser estudadas e cuidadosamente agrupadas, de maneira sistêmica.

No treinamento temos o que chamamos de ciclo do processo de treinamento, o qual segue demonstrado na Figura 3.

Figura 3 – Ciclo do processo de treinamento



Fonte: Chiavenato (2009, p. 31).

A seguir, será apresentado o Processo de Treinamento, ou seja, os passos que as empresas devem seguir para enfrentar este grande desafio. A Área de Recursos Humanos deve ter conhecimento de todo o processo, buscando atingir o melhor resultado possível.

### 2.3.1 Levantamento das necessidades de treinamento (LNT)

O Levantamento das Necessidades de Treinamento (LNT) representa um passo fundamental para viabilizar o processo de treinamento, correspondendo a um diagnóstico preliminar do que deve ser feito (MORAIS et al., 2014).

Na Figura 4 vê-se as quatro etapas do processo de treinamento, e na Figura 5 vê-se com detalhamento as atividades envolvidas em cada etapa.

Figura 4 – Etapas do processo de treinamento



Fonte: Moraes et al. (2014).

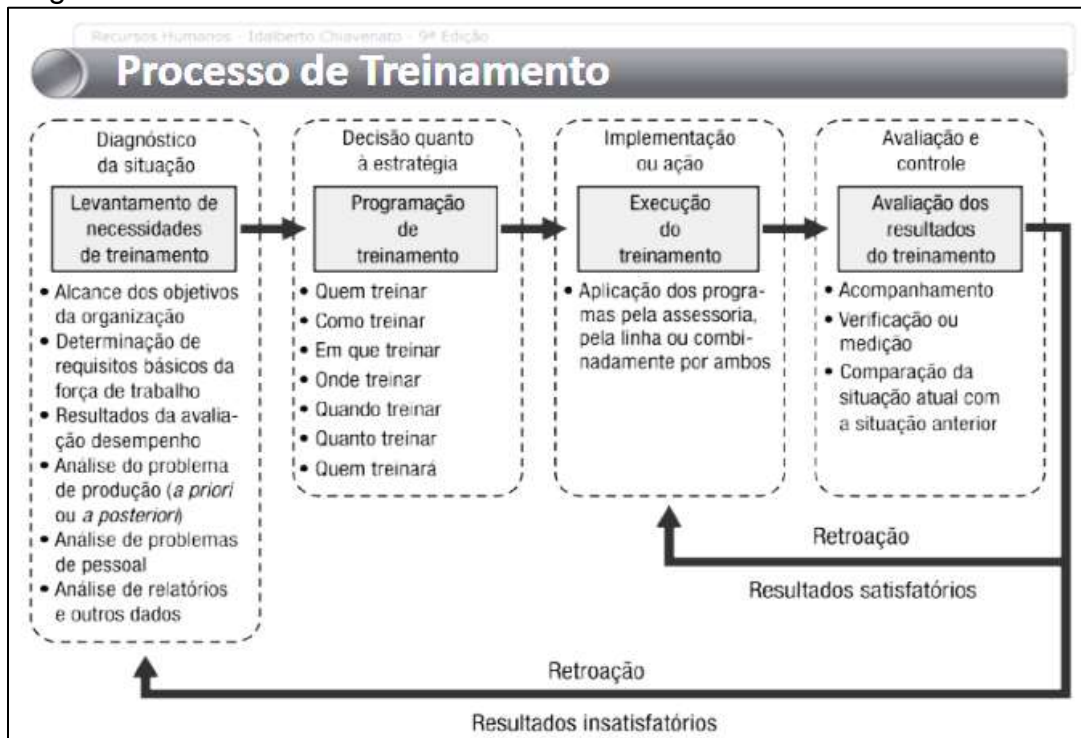
O LNT é um “[...] processo que tem como objetivo identificar as carências de indivíduo e grupos para a execução das tarefas necessárias para o alcance dos objetivos da organização [...]” (GIL, 1994, p. 64).

Na visão de Chiavenato (1999, p. 299), “[...] as necessidades de treinamento se referem a carências no desempenho atual e passado e à possibilidade de alcançar o novo nível de desempenho que, no futuro, se pretende chegar”.

De uma forma mais ampla Marras (2002, p.152) apresenta a seguinte opinião:

O LNT engloba a pesquisa e a respectiva análise pela qual se detecta o conjunto de dificuldades de cognição e falta de experiência relativa ao trabalho existente entre o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que o indivíduo traz consigo e as exigências da organização para o perfil do cargo.

Figura 5 – Processo de treinamento



Fonte: Chiavenato (2009)

Pode-se observar que entre as opiniões dos autores citados, destaca-se o valor de se identificar as carências apresentadas pelos empregados de uma organização, para que os treinamentos possam ser direcionados a satisfazer a real necessidade de informação e conhecimento.

Existem métodos de determinar quais habilidades devem ser focadas para elaborar uma estratégia de crescimento. Um dos métodos é a avaliação do processo produtivo dentro da organização, podendo assim localizar os pontos fracos relacionados como desempenho das pessoas. Outro método é a retroação direta a partir daquilo que as pessoas acreditam ser a necessidade de treinamento na organização. Outro método envolve a visão do futuro. A introdução de novos processos produtivos indica que serão necessárias novas habilidades para adaptação às mudanças da organização (MARRAS, 2002).

O levantamento das necessidades de treinamento pode ser realizado seguindo os caminhos abaixo (MESADRI, 2007):

Análise dos recursos humanos: determinar através do perfil do indivíduo os comportamentos, atitudes, conhecimentos e treinamentos. Pode ser realizado em quatro níveis de análise;

Análise organizacional: a partir do diagnóstico da organização, verifica-se quais os aspectos da missão, da visão e dos objetivos estratégicos que o programa de treinamento deve atender, assim definindo quais as competências deverão ser trabalhadas, para que os colaboradores sejam capazes de contribuir para o alcance dos objetivos definidos pela organização;

Análise da estrutura de cargos: a partir do exame dos requisitos e especificações dos cargos quais habilidades, destrezas e competências que as pessoas deverão desenvolver para desempenhar adequadamente os cargos;

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

O planejamento e programação de treinamento representam a segunda etapa do processo de treinamento. Após o diagnóstico das necessidades de treinamento, faz-se necessário um planejamento para organizar as prioridades, buscando atender às necessidades detectadas (LEITE; LOTT, 2017).

### **2.3.2 Planejamento e programação de treinamento**

Conforme exposto por Gil (1994, p.70) o planejamento corresponde a um “processo desenvolvido a partir da realidade fornecida pelo diagnóstico e que visa proporcionar com a máxima eficácia possível o desencadeamento das ações necessárias para o alcance dos objetivos pretendidos [...]”.

O segundo processo referente ao planejamento das ações de treinamento. Refere-se ao planejamento das ações de treinamento. O programa de treinamento define quem deve ser treinado, como ser treinado, em que, por quem, onde e quando, tudo para atingir os objetivos do treinamento (CHIAVENATO, 2006).

O programa de treinamento está associado às necessidades estratégicas da organização. Sendo assim é preciso avaliar as necessidades da organização e das pessoas para fixar critérios para estabelecer o nível de desempenho almejado (LEITE, LOTT, 2017).

Definido o Programa de Treinamento, faz-se necessário escolher as técnicas a serem utilizadas para facilitar e agilizar a aprendizagem. Assim, segundo Gil (1994, p. 71-72) e Chiavenato (1998, p. 508-510) o treinamento pode assumir as seguintes

modalidades:

- a) Quanto à clientela: Desenvolvimento gerencial, Treinamentos técnicos, administrativos e operacionais;
- b) Quanto à finalidade: Focado no conteúdo, enfatizando a aquisição de conhecimento. Focado no processo, voltado para mudanças de atitudes e o desenvolvimento das relações interpessoais. Misto, focado tanto em transmitir informações como mudar atitudes e comportamentos;
- c) Quanto ao momento: Treinamentos antes e depois do ingresso no trabalho;
- d) Quanto ao local: Treinamentos na própria empresa, Treinamento fora do local de trabalho.

### 2.3.3 Implementação do treinamento

A terceira parte do processo é a implementação, nesta parte, utiliza-se técnicas para que seja garantida a transmissão das informações necessárias e o desenvolvimento das habilidades requeridas pelo programa (previamente definidas no planejamento). As duas principais técnicas de transmissão são (CHIAVENATO, 2006, p. 349-350):

Leitura: a mais comumente utilizada. É um método de comunicação que apresenta uma informação numa situação de mão única a um grupo de ouvintes.

Instrução programada: nesta técnica, um instrutor não humano busca respostas dos treinandos a fim de obter um retorno. Seu objetivo é saber se houve compreensão por parte dos alunos.

Para desenvolver habilidades o programa é dividido em duas categorias (CHIAVENATO, 2006):

Treinamento no cargo: é técnica onde a informação, conhecimento e experiência são ministrados. Inclui a condução de um instrutor que representa como a pessoa desempenha seu cargo. Rotação que se refere à movimentação de uma pessoa de um cargo para outro para a compreensão da organização como um todo. E por fim atribuição de projetos especiais que se refere à entrega de uma tarefa específica para que a pessoa aproveite sua própria experiência em determinada atividade.

Técnicas de classe: é utilizada em sala de aula e em grupo. Através de interação e discussão entre os participantes, provocada no intuito de criar uma situação que

possibilite o desenvolvimento das habilidades e comportamentos necessários a uma função ou cargo. O aprendizado é garantido através da troca de informação e conhecimento, viabilizada pelo diálogo em grupo.

A Avaliação do Treinamento corresponde a última etapa do Processo de Treinamento. É nesta etapa que se verifica se o treinamento produziu aquilo que foi planejado e proposto pela organização (MESADRI, 2007).

#### **2.3.4 Avaliação do treinamento**

A avaliação do treinamento pode ser caracterizada como “[...] qualquer tentativa no sentido de obter informações (realimentação) sobre os efeitos de um programa de treinamento, determinando seu valor à luz dessas informações” (HAMBLIN apud CARVALHO; NASCIMENTO, 1999, p. 220).

A partir desta definição, percebe-se que a avaliação abrange informações obtidas antes, durante e depois do treinamento. Por meio da avaliação é que se pode saber se o treinamento realmente atingiu os objetivos esperados (BATISTA, 2017).

Chiavenato (1999, p. 307) aponta que para ajudar a determinar a eficácia do programa de treinamento, as seguintes questões devem ser respondidas: “As rejeições e refugos foram eliminados? As barreiras foram removidas? Os custos de trabalho por unidade diminuíram? As pessoas se tornaram mais produtivas e felizes? A organização alcançou seus objetivos estratégicos e táticos?”. Se as respostas forem positivas, significa que o programa de treinamento foi bem-sucedido, se forem respostas negativas significam que o objetivo não foi atingido.

Os autores pesquisados sobre este assunto mostram que existem níveis de avaliação no treinamento. A seguir, serão evidenciadas as diferentes abordagens acerca da divisão destes níveis.

Carvalho e Nascimento (1999, p. 220-224) afirmam que a avaliação pode ser feita em três níveis:

1. Avaliação do Nível de Reações: possui como objetivo avaliar a percepção do treinando em relação ao treinamento, sobre os seguintes aspectos: conteúdo, metodologia, instrutor, carga horária, material, etc. Pode ser feita por meio de depoimentos ou questionários.

2. Avaliação do Nível de Aprendizagem: possui como objetivo avaliar em que medida o participante aprendeu o que foi ensinado durante o treinamento.

Esta avaliação subdivide-se em três níveis de aprendizado:

- Avaliação do Nível de Conhecimento: realizada por meio de testes objetivos, testes de respostas abertas ou questões de dissertação.

- Avaliação de Habilidades: pode ser feita durante o treinamento, por meio de exercícios práticos, ou na experiência do dia-a-dia, observando e analisando o desempenho no cargo.

- Avaliação de Atitudes: pode ser feita por meio de auto relatório respondido pelo treinando, ou por observação direta em sala de aula e no trabalho.

3. Avaliação dos Resultados do Treinamento visa verificar o grau de interferência do treinamento nas mudanças propostas pela organização.

Além dos três níveis citados anteriormente, Gil (1994, p. 80-81) destaca mais um nível:

Avaliação do Comportamento do Cargo: tem por objetivo verificar as mudanças ocorridas no desempenho das atividades do cargo após a participação em treinamentos. As técnicas mais utilizadas para esta avaliação são:

Amostragem de atividades: é o registro da observação do comportamento do treinando na realização de suas atividades, em espaços de tempo escolhidos ao acaso.

Diário do Observador: o observador acompanha o treinando por determinado período de tempo e anota tudo que ele faz.

Autodiário: esta técnica não precisa da presença do observador. Depende da disposição de tempo, habilidade ou motivação do treinando para preenchê-lo.

Entrevistas e questionários: são feitas perguntas sobre o comportamento dos treinandos aos seus superiores e a eles mesmos.

Hamblin citado por Marras (2002, p.162) acrescenta o nível Avaliação de Valores, que “[...] analisa os efeitos do treinamento no que diz respeito aos sistemas de valores dos indivíduos; eles causarão mudanças no perfil cultural individual e, por consequência, na cultura organizacional”.



Chiavenato (1999, p.307-308) mostra uma abordagem diferente dos outros autores citados. Para ele a avaliação dos programas de treinamento é realizada em quatro níveis, a saber:

1. Avaliação no nível organizacional – proporciona o aumento da eficácia organizacional e da eficiência; melhoria da imagem e do clima da empresa; melhor relacionamento entre empresa, colaboradores e clientes; facilidade de mudanças e inovação; envolvimento dos gerentes nas práticas de treinamento.
2. Avaliação no nível de recursos humanos – promove a redução da rotatividade e de absenteísmo do pessoal; aumento da eficácia individual e grupal dos empregados; elevação dos conhecimentos e das competências das pessoas; mudanças de atitudes e comportamento das pessoas; melhoria da qualidade de vida no trabalho.
3. Avaliação do nível dos cargos – permite adequar as pessoas e suas habilidades aos requisitos necessários para a ocupação de determinado cargo; como por exemplo, melhoria na execução de trabalhos de equipe, cooperação mútua, qualidade no serviço; aumento na produtividade; redução nos índices de acidentes de trabalho.
4. Avaliação no nível de treinamento – auxilia no alcance dos objetivos do treinamento; e no retorno dos investimentos realizados em treinamento.

Avaliação do programa, etapa final do programa, e tem como objetivo verificar a sua eficácia. Avalia basicamente se o programa atende as necessidades para qual foi desenhado. Segundo Chiavenato (2004), é importante serem respondidas algumas questões: as rejeições e refugos foram eliminados? As barreiras foram removidas? O custo de trabalho por unidade diminuiu? As pessoas se tornaram mais produtivas? A organização alcançou os objetivos estratégicos? As respostas sendo positivo, o programa de treinamento foi bem sucedido. Caso sejam negativas, os objetivos do programa não foram atingidos e seu esforço perde a validade.

Observa-se que a avaliação de treinamento é fundamental embora não seja um processo simples de ser executado, é fundamental a sua realização. A avaliação é abrangente, não sendo apenas uma verificação aleatória e sem significado de um treinamento realizado (OLIVEIRA, 2012).

A empresa deve valorizar esse processo, pois por meio dele é possível ter um

verdadeiro conhecimento dos resultados obtidos, ou seja, o que a empresa está ganhando ou perdendo nos investimentos feitos em treinamentos. Além disso, a área de treinamento passa a ter condições de se aperfeiçoar e reduzir cada vez mais os possíveis erros (OLIVEIRA, 2012).

O treinamento é uma importante ferramenta que deve ser utilizada pelas organizações, para prepararem seus profissionais em relação às mudanças sociais, econômicas e tecnológicas (PEREIRA; ARAGÃO, 2015).

Além dos níveis citados acima, em uma versão mais atualizada de Chiavenato (2006, p. 89), consta entre os níveis de mensuração dos resultados: o ROI – Retorno sobre Investimento.

Neste nível busca-se medir o impacto monetário do treinamento nos negócios da empresa. Em outros termos, qual foi o retorno financeiro que o programa de treinamento trouxe à empresa. Em termos concretos, quando o retorno é positivo, o treinamento traz lucro, quando negativo, provoca prejuízo (CHIAVENATO, 2006).

Em relação ao retorno do investimento em treinamento, “são poucos os empresários que encaram o treinamento como uma forma de reduzir custos e aumentar a produtividade” (CHIAVENATO, 2006, p.87). Porém, vem crescendo os valores aplicados em treinamento, daí a importância de se obter maneiras de mensurar o retorno dos investimentos em capacitações.

A razão pela qual é importante analisar o retorno do investimento é o curso e benefícios que os programas de treinamentos estão envolvidos. Sendo ROI subjetivo, poderá variar e ter significados de acordo com cada usuário e grupo que analisar o programa do treinamento é uma medida de valor percebido. O principal para o cálculo da medida de aprendizagem é como o valor dessa informação será definida pelos usuários, “[...] isso requer uma abordagem balanceada da medição do aprendizado e essa abordagem requer uma compreensão ampla das percepções do usuário ou grupos de interesses a respeito do ROI” (CHIAVENATO, 2006, p. 90).

Na Figura 6 a seguir podem-se observar as fórmulas utilizadas para cálculo do retorno de investimento em treinamento e do custo de Treinamento e Desenvolvimento por empregado.

Existem três formas de utilizar termos financeiros padronizados para definir a razão entre custo e benefício (CHIAVENATO, 2006):

1. Relação custo/ benefício: calcula o benefício monetizado dividido pelos custos do treinamento (materiais de ensino, supervisão, estadia, despesa de locomoção e viagem, etc).
2. Porcentagem do ROI: representa o benefício menos o custo, dividido pelo custo, que tem seu resultado expresso em porcentagem.
3. Tempo de retorno do investimento: essa é uma métrica financeira que se baseia no tempo, período de pagamento dos gastos em treinamento comparado com o período do retorno dos benefícios de treinamento, para indicar quantos meses de desempenho são requeridos para alcançar o ponto de equilíbrio do investimento, após o qual há um retorno positivo, esse é o outro indicador do ROI.

Figura 6 – Cálculo do retorno de investimento em treinamento e do custo de treinamento e desenvolvimento por empregado

$$\begin{array}{c}
 \text{Retorno do Investimento em Treinamento} \\
 \\
 \frac{\text{(Receita Bruta – (Despesas Totais – Despesas com T\&D))}}{\text{Despesas em T\&D}} \\
 \\
 \text{Custo de T\&D por Empregado} \\
 \\
 \frac{\text{Custo total de T\&D}}{\text{N}^\circ \text{ de empregados}}
 \end{array}$$

Fonte: CLEMENTINO (2016).

Após, identificar ou estimar o resultado e o custo do treinamento, o ROI pode ser calculado da seguinte forma: calcular os benefícios do treinamento; calcular os custos; subtrair os custos dos benefícios e dividir o benefício líquido pelo custo (GUIMARÃES, 2015).

Não é um processo simples, há vários procedimentos que devem ser realizados para se obter os dados necessários para a realização do cálculo acima, porém é possível de se aplicar (GUIMARÃES, 2015).

Se a intenção das empresas for realmente avaliar o retorno do investimento, o melhor recurso é o ROI, mesmo havendo dificuldade para identificar, com maior

precisão, o que gerou os resultados (GUIMARÃES, 2015).

É imprescindível comprovar a eficiência e a eficácia de programas de treinamento com indicadores claros e objetivos que apresentem o retorno do investimento em treinamento para que a Organização aprove, adote ou reforce seus treinamentos na busca de melhores resultados (GUIMARÃES, 2015).

As organizações que realizam as etapas do Processo de Treinamento passam a ter um conjunto de informações importantes que podem auxiliar em diversas áreas (PINTO, 2014).

### **2.3.5 O Treinamento e Ensino a Distância**

Chiavenato (2009) diz que a busca e a aplicação do ensino a distância tem aumentado de maneira acelerada, isso porque estamos vivendo um momento em que as tecnologias têm se aperfeiçoado e seu uso tem entrado na rotina das pessoas, como por exemplo, o uso da internet. Além de não se imaginar um mundo sem internet, seu uso tem possibilitado a exploração de novos horizontes quando o assunto é educação. Assim, observamos que muitas empresas têm aderido a esta modalidade de ensino para seus treinamentos internos, aproveitando este momento do advento das tecnologias de ensino a distância. Atualmente, através de parcerias com universidades, as empresas têm propiciado a seus colaboradores ensino superior de qualidade dentro das dependências organizacionais, ou seja, em seus postos de trabalho. Essas parcerias trazem ganhos expressivos tanto para a empresa, quanto ao colaborador, pois um empregado desenvolvido aplica suas habilidades de forma diferenciada, melhorando sua qualidade de vida no trabalho e conseqüentemente a qualidade do seu trabalho (CHIAVENATO, 2009).

Grande parte das Instituições de Ensino Superior do Brasil voltaram seus esforços para a aplicação do ensino a distância através da utilização das novas tecnologias de informação e comunicação (LEITE; LOTT, 2017).

No presente mercado organizacional, na verdade podemos especificar que na administração, cursos e treinamentos na modalidade de ensino a distância ficaram conhecidos através do termo e-Learning, advindo da combinação de ensino com tecnologia e educação a distância. Independente do nome, ambas as modalidades resultam na educação e treinamentos online. A medida que o número de empresas

que aderem ao ensino a distância como opção de treinamento para seus colaboradores, mais pessoas terão acesso e oportunidade à educação, dadas as novas tecnologias aplicadas nesta modalidade de ensino. Quanto mais pessoas capacitadas e desenvolvidas, melhores os resultados alcançados pela organização (LEITE; LOTT, 2017).

É imprescindível que fique claro que para a estratégia e para a organização como um todo, os empregados não podem ser definidos e vistos como mero capital humano, eles são os maiores patrimônios que a organização pode ter, pois não apenas compõem o ativo da empresa, mas tem capacidade criativa infinita, capacidade de interação com o meio em que estão inseridos, são capazes de elaborar e preparar novos produtos, e assim prestam serviços e geram resultados. Podemos concluir assim que a meta principal de uma empresa deve ser a de investir constantemente no desenvolvimento de seus colaboradores, e mais além, de enxergar suas competências a fim de investir no desenvolvimento das habilidades que interessam à organização e que o colaborador tenha aptidão. Este é um grande desafio, investir assertivamente em desenvolvimento a fim de obter os melhores resultados. Este desafio fica a cargo do setor de gestão de pessoas, que deve propor meios de valorizar e desenvolver o quadro de pessoal que atua na organização (LEITE; LOTT, 2017).

#### 2.4 TREINAMENTO E PROCESSO DE DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS

Quando se procura destacar a importância do treinamento e das propostas e programas de valorização e desenvolvimento do empregado é fundamental mencionar que os trabalhadores da área de produção normalmente devem aprender a lidar com informática, robóticas e outras tecnologias não apenas a partir de manuais e palestras, mas também criando e construindo seus próprios protótipos a fim de que tenham competência para se estabelecer no efetivo mercado de trabalho (ALMEIDA; COSTA, 2012).

É importante que todos os empregados de uma empresa recebam treinamento. Treinamento é essencial para que um colaborador esteja bem preparado para atender bem os clientes. Porter (1989, p. 25) afirma que:

Nos Estados Unidos com mais de 100 empregados gastaram um total de 52

bilhões de dólares em 1995 cerca de 30% a mais que em 1988. Repare que 72% deste total foi destinados a remunerar os profissionais de treinamento, e o restante foi usado para pagar materiais, serviços externos, conferências e outras despesas operacionais. Na França, os gastos com treinamento em 1990 foram em média 3% do total da folha de pagamentos, com as organizações com mais de 2.000 empregados gastando 5%. O Japão gasta em torno de 6%. Ainda assim, isso é apenas a ponta do iceberg. A Motorola considera que o treinamento fora de serviço é igual aos custos do treinamento formal o que levaria o gasto total para a casa dos 100 bilhões de dólares. Muitos trabalhadores realizam seu treinamento por meio de atividades informais durante o trabalho, ou por meio de parcerias com universidades ou escolas locais; isso também envolve custos.

Neste contexto, é visto que treinamento é um processo sistemático para promover a aquisição e aperfeiçoamento de habilidades, regras, conceitos ou atitudes que resultem em melhoria de adequação entre as características dos empregados e as exigências dos papéis funcionais (FROEHLICH; SCHERER, 2013).

Oferecer e dar condições ao indivíduo de adquirir experiências que, apesar de não estarem diretamente relacionadas com as atividades e obrigações de seu atual cargo na organização, mas que permitam a ele estar apto para desenvolver-se profissionalmente, caracteriza-se por desenvolvimento. E neste processo, há ganho para ambos: empregador e empregado (CHIAVENATO, 2014).

O desenvolvimento é um processo sistemático e de longo prazo, seu objetivo é gerar ao indivíduo em desenvolvimento a capacidade de obter novas habilidades, de aperfeiçoar as que já possui e de capacitá-lo para ocupar cargos futuros na organização (BATISTA, 2017). Apesar da motivação ser algo intrínseco do ser humano, quando a empresa desenvolve, treina e reconhece o colaborador, dá a ele subsídio para satisfação e realização profissional, motivando-os a tornarem-se futuros membros de valor para a empresa (SANTOS et al.; 2017). Logo, o desenvolvimento não se trata apenas de treinamento, mas de carreira e de aquisição de novas experiências. Segundo Porter (1989, p. 25):

O treinamento é apenas um dos componentes do processo de desenvolvimento que inclui todas as experiências que fortalecem e consolidam as características dos empregados desejáveis em termos de seus papéis funcionais. Muitos argumentam que falar sobre o alto custo do treinamento obscurece o fato de que essas atividades, tanto no setor público como privado, costumam ser administrativamente confusas, raramente centralizadas em objetivos claros ou integradas com outras ações de RH. Os programas de treinamento, frequentemente, acontecem porque uns poucos indivíduos decidem que eles são necessários, ou que é possível vender para a direção da empresa algum programa que esteja na moda. Consegue-se o dinheiro para iniciar o programa e o sucesso é medido pelo número de pessoas que se inscrevem. A eficácia é raramente medida. Os programas acabam ficando nos catálogos de treinamento da empresa, sem que as pessoas sequer se lembrem de quando eles

aconteceram ou se deram algum resultado.

Há muitos métodos para o desenvolvimento de pessoas, tanto dentro da empresa como fora dela. Alguns métodos de desenvolvimento de pessoas no cargo atual, dentro da empresa, conforme Chiavenato (2014) são:

- rotação de cargos: são mudanças de função, de caráter temporário ou fixo, que ocorrem para um maior entendimento do processo produtivo e organizacional da empresa;
- posições de assessoria: é dar ao colaborador, com iniciativas e atitude proativa, um potencial mais elevado, sendo supervisionado por seu superior imediato para que seu desempenho seja avaliado;
- aprendizagem prática: é um estágio que ocorre em um departamento em que as habilidades do colaborador sejam compatíveis;
- participação em cursos e seminários: é uma maneira de desenvolvimento que ocorre através de seminários e cursos específicos, que são ofertados a fim de melhorar os conhecimentos do indivíduo; e,
- estudo de casos: método através do qual é dado ao empregado um problema de caráter organizacional para ser analisado e resolvido, é apresentado de maneira escrita.

E os métodos de desenvolvimento, ainda segundo Chiavenato (2014), fora da empresa são:

- tutoria: o empregado recebe orientação e direcionamento de executivos e administradores para que possa subir de nível, parte de sua aspiração e desejo de ascensão de cargo; e,
- aconselhamento de colaboradores: o gerente proporciona aconselhamento no sentido de assistir colaboradores no desempenho de seu cargo.

Ao contrário disso, as melhores empresas integram o treinamento dentro de um conjunto sistemático de atividades de RH, incluindo o provimento interno e externo, sistema de recompensas e planejamento das funções.

De acordo com Porter (1989, p. 26),

Eles também utilizam um sistema de recompensas que premia os trabalhadores pelo que aprendem, realizam testes de conhecimento duas vezes ao ano (cujos resultados estão vinculados ao aumento da remuneração) e um indicador de qualidade que pontua os problemas como entregas erradas (5 pontos) ou falha na coleta (10 pontos), que correlaciona o conhecimento com o resultado.

Este contexto apresentado por Porter (1989) permite constatar que existem evidências claras e crescentes de que o treinamento e a educação, não se tratam de custos ou gastos, mas sim de investimentos de cunho estratégico para a prosperidade não só da organização, mas do país e conseqüente do mundo. Esta consciência deve incentivar a propagação da educação, como um direito do cidadão e como forma de evoluirmos social e culturalmente.

Outro ponto importante que se deve citar é o fato de que o aumento na lucratividade no longo prazo está associado diretamente aos investimentos em treinamento e desenvolvimento das pessoas na organização. As empresas que possuem colaboradores bem treinados pode reorganizar seu trabalho, distribuindo entre equipes multidisciplinares suas operações, com base nisso e também círculos de qualidade, obtêm resultados excelentes. A partir do momento em que a sintonia entre a educação do indivíduo e os programas de treinamento são compatíveis, a empresa tem maior flexibilidade na distribuição de operações e nas mudanças que podem ocorrer devido a impactos externos, além disso, passa a contar equipes de trabalho de valor inestimável para si própria. Outra evidência constatada é a de que os treinamentos são aplicados para cargos de níveis mais elevados na hierarquia e em sistemas de trabalho de alto desempenho com maior frequência de que para os níveis operacionais (MORAIS, 2015).

É visto que treinamento e objetivos possuem uma ligação bastante óbvia, mas, apesar disso, esta ligação pode vir a ser esquecida pela equipe responsável pela implementação dos programas e no enfrentamento de crises. O treinamento torna-se uma atividade, não uma estratégia. Existe uma grande diferença entre o treinamento para impacto requer uma identificação cuidadosa dos objetivos, uma avaliação sistemática das alternativas e uma mensuração precisa dos resultados obtidos (FONSECA, 2010).

Nota-se neste sentido, que a vinculação entre o treinamento e as necessidades identificadas e a avaliação de seus resultados em função dessas mesmas necessidades parecem muito óbvias, mas nem sempre ocorrem (FONSECA, 2010).

Porter (1989, p. 32) afirma que:

Muitos estudos afirmam que o comprometimento da cúpula da organização é fundamental para o sucesso de quaisquer programas, e, provavelmente, isso não é diferente para o treinamento. Esse apoio se origina na demonstração de que o treinamento está claramente vinculado aos



objetivos da empresa, de maneira que o levantamento das metas organizacionais é o primeiro passo essencial. Nas empresas bem sucedidas nesses programas, o treinamento está diretamente ligado às metas organizacionais.

Portanto, o que se percebe, é que a análise das necessidades organizacionais vai além da simples identificação de metas. Esse processo também inclui a obtenção do apoio da cúpula da empresa e de outros indivíduos com poder decisório, garantindo que a empresa esteja preparada para receber os novos conhecimentos e práticas que serão adquiridos pelo processo de treinamento (LIMA, 2017).

A proposta dos programas desafiadores de desenvolvimento de pessoas vai de encontro com requisitos almejados e, também, necessários para as organizações: ousadia, agilidade e empreendedorismo. Segundo Shinyashiki citado por Araújo (2010) investir em treinamento com foco no desenvolvimento e valorização do profissional é o melhor caminho no processo de transformação.

O treinamento, visando adquirir habilidades, regras, conceitos e atitudes, pode ser traduzido como a adaptação do ser humano ao trabalho, através de um processo sistemático de aquisição das características supracitadas, resultando na compatibilidade entre o indivíduo e as exigências dos papéis em determinada organização, tornando-o capaz de ocupar um determinado cargo (MILKOVICH; BROUDEAU, 2000).

O levantamento das necessidades de treinamento é feito através de um processo que envolve diversos “sinais” dentro da organização. A incompatibilidade entre as habilidades do indivíduo e os requisitos necessários para a ocupação do cargo, servem como parâmetros para a elaboração dos treinamentos, por exemplo. Por outro lado, o desenvolvimento de carreira, também abrangido pelo treinamento, possibilita que os indivíduos tenham um aproveitamento máximo de suas habilidades, preparando-os para o progresso na organização (BOHLANDER, 2005).

Fundamental citar que Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2001) afirmam que desenvolver-se significa atingir níveis de capacitação crescentes, atender a requisitos cada vez mais complexos, aumentar a própria capacitação e versatilidade. Desenvolvendo sua capacitação, o colaborador pode passar a exercer funções e cargos mais desafiadores, que lhe proporcione maior reconhecimento ou compensação e melhor status.

O plano de carreira é uma mais valia para todos, empregador e empregado, uma

vez que retrata um ato participativo de objetivos correlatos (TACHIZAWA; FERREIRA; FORTUNA, 2001).

Outros benefícios citados por Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2001) são:

- as pessoas com maior potencial permanecem na instituição, atraídas pela real possibilidade de ascensão profissional;
- o nível de motivação cresce em função da perspectiva de progresso dentro da organização;
- as sucessões, principalmente em funções gerenciais, ocorrem sem traumas;
- as possibilidades de erros nas promoções são bem menores;
- identificação transparente de profissionais com maior talento e potencial; e
- a organização sabe de que tipo de profissional vai precisar nos próximos anos.

## 2.5 RELAÇÃO CUSTO *VERSUS* BENEFÍCIO

Brandão e Guimarães (2001) enfatizam que em algumas organizações, o treinamento é um investimento empresarial, destinado a capacitar uma equipe de trabalho a fim de reduzir ou eliminar a diferença entre o atual desempenho e os objetivos propostos. O treinamento não deve ser considerado uma despesa, mas um investimento, cujo retorno é altamente compensador para a organização.

Quando um colaborador é treinado, diversas melhorias podem ser constatadas e muitas vezes são vinculadas, também, a outros fatores, como por exemplo, tecnologia. Apesar desta dificuldade de avaliar os resultados pós-treinamento, os investimentos nesta área devem continuar, visto que os ganhos são de curto, médio e longo prazo e favorecem tanto o colaborador quanto a organização (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001).

Segundo Chiavenato (2010, p. 375) A maneira de conciliar o investimento com o retorno é o chamado treinamento voltado para resultados, por mais difícil que seja defini-los e aferi-los, definir os objetivos e resultados para o treinamento e compará-los posteriormente e indispensável.

### 3 METODOLOGIA

Segundo Lakatos; Marconi (2001, p. 83),

Metodologia é o conjunto das atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia, permite alcançar o objetivo – conhecimentos válidos e verdadeiros – traçando o caminho a ser seguido, detectando erros e auxiliando as decisões do cientista.

Neste sentido, este estudo se baseou em uma estratégia quali-quantitativa, de caráter descritivo e experimental, por meio de uma revisão bibliográfica, documental e uma pesquisa de campo.

#### 3.1 TIPO DE PESQUISA

Tomando como ponto de partida o objetivo deste estudo, a pesquisa foi de caráter descritivo e experimental, o qual se considera mais apropriado para o tipo de análise que se pretendia fazer. Antes, porém, cabe contextualizar o tipo de pesquisa escolhido para um melhor entendimento a respeito.

No que diz respeito aos meios de investigação, foi utilizada a pesquisa bibliográfica.

A pesquisa bibliográfica tem como característica ser um estudo desenvolvido com base em material publicado em livros, revistas, jornais, *papers* e dissertações. Fornece instrumentos para qualquer outro tipo de pesquisa. Pode ser realizada com fontes primárias, ou secundárias (VERGARA, 2005).

Assim, em uma primeira etapa, foi realizada uma pesquisa bibliográfica para coletar subsídios para o embasamento teórico do estudo proposto. Também foram alvo do presente estudo entrevistas publicadas em sites, jornais e revistas que tiverem como assunto Treinamento e Desenvolvimento, Gestão de Pessoas e Vantagem Competitiva.

Em relação aos procedimentos quantitativos, Creswell citado por Lakatos e Marconi (2001) os evidencia como o que considera que tudo pode ser quantificável, o que significa traduzir, em número, opiniões e informações para classificá-las e analisá-las. Requer o uso de métodos e técnicas estatísticas.

## 3.2 POPULAÇÃO E AMOSTRA

Os sujeitos da pesquisa foram: o Analista de Treinamento e Desenvolvimento, e colaboradores da empresa, cujos nomes não serão identificados para preservar a identidade dos mesmos.

Quanto à empresa campo de pesquisa, esta está situada do setor de Siderurgia do município de Serra/ES, no entanto recebeu o nome fictício de empresa Alpha para preservar sua identidade.

### 3.2.1 População

A população é formada por 1 Analista de Treinamento e Desenvolvimento e 5300 colaboradores. Na amostra participaram 1 Analista de Treinamento e Desenvolvimento, o qual respondeu o roteiro de entrevista direcionado ao cargo de gestão na empresa; e 5.300 colaboradores respondendo o questionário estruturado fechado.

“População ou universo, conjunto de todos os casos que preenchem determinadas especificações” (SAMPLERI; COLLADO; LUCIO, 2013, p. 193).

### 3.2.2 Justificativa da amostra

A amostragem realizada foi do tipo probabilística do tipo aleatória simples, sendo utilizado a fórmula apresentada por Milone (2004) a fim de se descobrir o número mínimo de amostra necessária para validação do estudo.

Segundo Ochoa (2015), amostragem probabilística é quando todos os elementos da população tem a mesma probabilidade de ser escolhido.

Abaixo na Figura 7 segue a fórmula proposta por Milone (2004, p. 228) para descobrir o número mínimo de amostra. Em sua proposta, Milone (2004) faz o cálculo da amostra pela população total considerando o erro amostral de 10%.

Figura 7 – Fórmula do tamanho mínimo da amostra

$$N_0 = \frac{1}{E_0^2}$$

$$n = \frac{N \times N_0}{N + N_0}$$

Sendo:

$N_0$  = primeira aproximação do tamanho da amostra  
 $E_0$  = erro amostral tolerável  
 $n$  = tamanho da amostra  
 $N$  = tamanho da população

Fonte: MILONE (2004).

Então, considerando que o erro amostral é de 10% e que o Universo de pesquisa é de 5.300 colaboradores, calcula-se  $n$  como segue:

$$N_0 = \frac{1}{(0,1)^2} = \frac{1}{0,01} = 100$$

$$n = \frac{100 \times 5.300}{100 + 5.300} = \frac{530.000}{5.400} = 98,14 = \text{Aproximadamente } 99 \text{ colaboradores.}$$

Após o cálculo constata-se que para este estudo ser válido é preciso que pelo menos 99 colaboradores participem da pesquisa respondendo o questionário.

### 3.2.3 Coleta de dados

A coleta de dados foi realizada através de aplicação de roteiro de entrevista a 1 Analista de Treinamento e Desenvolvimento da empresa, e 105 colaboradores, no período de 2 dias, sendo os dias 18 e 19 de maio de 2017, ambos aplicados pessoalmente durante o desenvolvimento das atividades da autora do estudo na empresa Alpha em questão.

O roteiro de entrevista aplicado ao Analista de Treinamento e Desenvolvimento foi do tipo estruturado aberto, contendo 17 questões, o qual segue no Anexo A. Já o questionário aplicado aos colaboradores é do tipo estruturado fechado, contendo 16 questões, o qual segue no Anexo B.

A entrevista aplicada ao Analista de Treinamento e Desenvolvimento foi marcado

com antecedência prévia, atendendo a disponibilidade do colaborador, tendo sido realizada no dia 18 de maio de 2017 às 14 horas.

Quanto ao questionário aplicado aos colaboradores, a autora deste estudo utilizou-se do setor em que trabalha, ou seja, Medicina do Trabalho, onde há um grande fluxo de passagem de colaboradores dos diversos setores da empresa, para convidá-los a participar da pesquisa. Nem todos responderam ao questionário, no entanto, participaram da amostra 105 colaboradores que no momento de suas consultas disponibilizaram-se a responder a pesquisa.

### 3.3 PROCEDIMENTOS

De acordo com Gil (2010, p. 117), “a entrevista é uma técnica de coleta de dados em que o investigador se apresenta frente ao investigado e lhe formula perguntas com o objetivo de obtenção de dados que lhe interessam à investigação”. O mesmo autor explica que a entrevista “é um dos mais comuns e poderosos caminhos para entender os seres humanos”.

Considerando o exposto, para realização deste estudo tem-se como técnica de coleta de dados o uso de roteiro de entrevista aplicado ao Analista de Treinamento e Desenvolvimento da empresa, questionário estruturado fechado aplicado aos colaboradores, a fim identificar se as iniciativas de treinamento desenvolvidas pelas organizações estão em sinergia com a estratégia organizacional.

Esta técnica se define como apresentação de uma pesquisa de campo. Pode-se dizer que a mesma foi escolhida, pois envolve obtenção de informações profundas relativas às questões propostas no objetivo deste estudo.

### 3.4 ANÁLISE E TRATAMENTO DOS DADOS

Num primeiro momento foi feita análise quantitativa dos dados coletados, descrevendo a amostra populacional e os percentuais que identificam a efetivação de práticas de treinamento e desenvolvimento na empresa.

Segundo Gil (2010) a pesquisa quantitativa tem raízes lógicas e tende a enfatizar o raciocínio dedutivo e a mensurar, por meio de procedimentos e métodos estatísticos, a realidade da experiência humana percebida através da coleta de dados.

Num segundo momento foi feita uma análise qualitativa dos dados, organizando os comentários, respostas em categorias similares, identificando padrões, tendências, relações, bem como associações de causa-efeito.

Fez-se um agrupamento das respostas da pesquisa de campo, usando os conceitos abordados no estudo a fim de responder a questão investigativa do mesmo.





## 4 RESULTADO E DISCUSSÃO DA PESQUISA

### 4.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

A Empresa Alpha é uma usina produtora de aços planos, possui localização estratégica, seu complexo logístico conta com infraestrutura rodoviária, portuária e ferroviária (Ihe garantindo vantagem competitiva na obtenção de insumos e matérias primas), na Região Metropolitana de Vitória/ES. Sua capacidade produtiva anual é de 7,5 milhões de toneladas de aço entre bobinas e placas a quente. Emprega cerca de 5,3 mil pessoas em seu efetivo próprio e mais 5,1 mil de forma indireta.

Em 1960, o projeto de construção de uma siderúrgica em Serra/ES surge, visando aproveitar as vantagens logísticas da cidade, que recebia minério de ferro de Minas Gerais através das linhas ferroviárias. Em 1974 surge a siderurgia Beta, que somente em 1983, torna-se a Empresa Alpha, com seu grande marco que foi o acendimento oficial do Alto Forno, que marca o início das operações na unidade.

A Empresa Alpha é uma usina de produção de aço integrada, ou seja, ela é responsável por produzir o coque, sinter e gusa, fabrica o aço líquido, realiza o lingotamento de placas e também a laminação, o que significa que detém todas as etapas do processo produtivo. Além disso, a energia consumida também é produzida dentro da empresa, através de termelétricas que utilizam os vapores e os gases que são criados durante a produção de aço. É líder nos mercados interno e externo, e atua com segmentos de autopeças, construção civil, naval, tubos de pequenos e grandes diâmetros e relaminação.

Sua missão é ser líder no setor de aço através de diálogo aberto com seus *stakeholders*. Sua visão é tornar-se a mais admirada fabricante de aço do mundo. Seus valores estão diretamente ligados à sustentabilidade, no anseio de ser líder e referência em qualidade.

### 4.2 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS

Este estudo teve o propósito de, ao aplicar o roteiro de entrevista ao Analista de Treinamento e Desenvolvimento da empresa, e os questionários aos colaboradores da mesma empresa, analisar a importância da aplicação dos programas de

treinamento e desenvolvimento no ambiente organizacional da empresa Alpha.

Desta forma, para coleta de dados foi aplicado um questionário estruturado fechado, composto por 16 questões, a 105 colaboradores de setores diversos da empresa, e um roteiro de entrevista estruturado, composto por 17 questões abertas, aplicado ao Analista de Treinamento e Desenvolvimento da empresa.

Analisando os resultados da pesquisa realizada, tanto na literatura consultada quanto na empresa Alpha, é possível afirmar que a aplicação dos programas de treinamento e desenvolvimento no ambiente organizacional é de suma importância e se determina por habilitar o colaborador para exercer sua função ou para que possa ocupar, futuramente, outra função na empresa, além de ser importante para organização manter e/ou ampliar sua vantagem competitiva.

Inicia-se a apresentação dos dados apurados na pesquisa com a aplicação dos questionários aos colaboradores da empresa e ao Analista de T&D.

Tabela 1 – Sexo, tempo de serviço na empresa e categoria ocupacional dos entrevistados

Sexo	Dados		Tempo de Serviço na Empresa	Dados		Categoria Ocupacional	Dados	
	Dados	%		Dados	%		Dados	%
Masculino	74	70,5%	Menos de 1 ano	9	8,6%	Operador	27	25,8%
Feminino	31	29,5%	De 1 a 5 anos	37	35,2%	Técnico	43	41%
			Mais de 5 anos	59	56,2%	Supervisão	11	10,5%
						Nível Superior	24	22,7%

Fonte: Elaboração própria (2017).

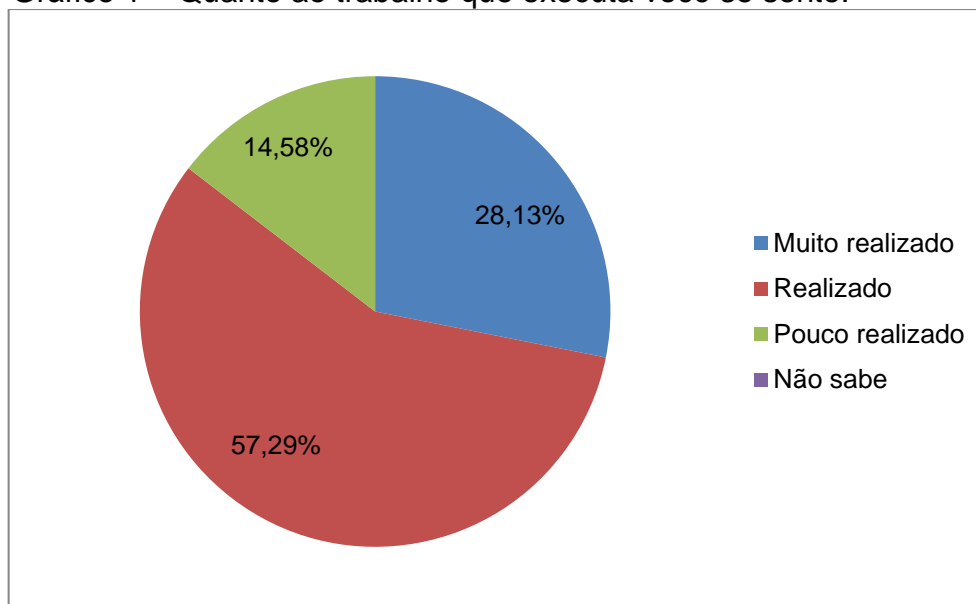
Desta forma, a primeira questão referia-se ao sexo dos entrevistados, sendo apurado que 70,5%, ou seja, a grande maioria dos entrevistados é do sexo masculino, mostrando a predominância do gênero. E na segunda questão foi perguntado sobre o tempo de serviço na empresa, apurando-se que, dos 105 entrevistados, 96, ou seja, 91,4% trabalham de 1 a mais de 5 anos na empresa. Esses dados são mostrados na Tabela 1.

Segundo Araújo (2008), o salário é composto pela remuneração direta e indireta, onde a direta é o salário em dinheiro (comissões, participação nos lucros, etc.) e a indireta é composta por todos os outros benefícios oferecidos pela empresa (plano de saúde, plano de cargos e salários, transporte, segurança, etc.). O autor afirma que são estes fatores que permite à organização ter condições de reter talentos.

Estas afirmações de Araújo (2008) vão de encontro às palavras do analista de T&D, que na entrevista afirma que é através de programas de desenvolvimento de pessoas e dos benefícios oferecidos ao colaborador, que a empresa retém pessoas comprometidas com os objetivos da empresa, o que é comprovado pelo grande número de pessoas que se aposentam na usina.

Na terceira questão foi perguntado em relação a categoria ocupacional dos entrevistados, apurando-se que, dentre os entrevistados, a maioria, ou seja, 66,8%, atua nos níveis operacional e técnico. Isso pode ser explicado pelo fato da empresa possuir um extenso chão de fábrica, que exige um número maior de técnicos e operadores, conforme a Tabela 1.

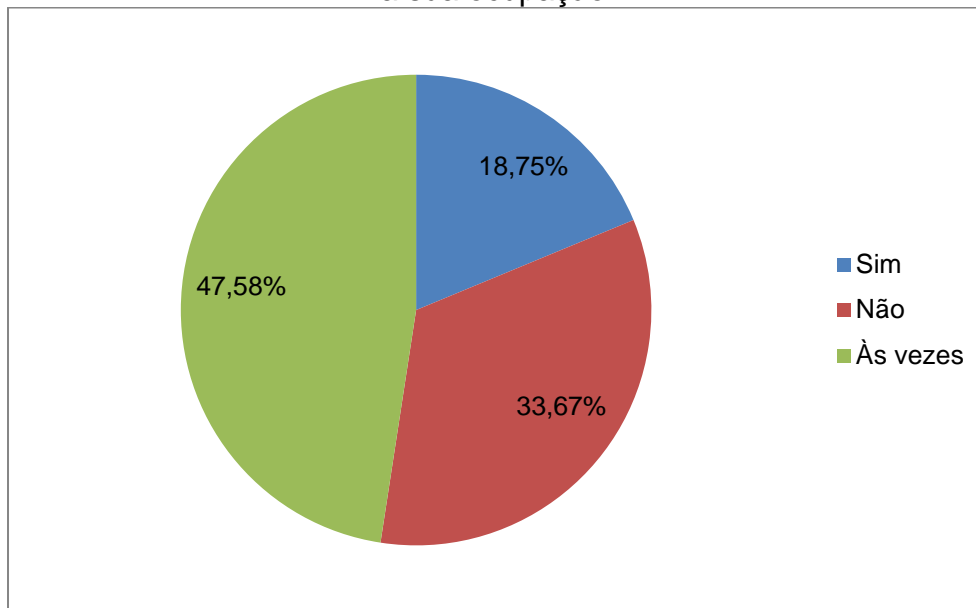
Gráfico 1 – Quanto ao trabalho que executa você se sente:



Fonte: Elaboração própria (2017).

Gerir pessoas é administrar na adversidade e constitui-se um grande desafio para a empresa (CHIAVENATO, 2009). De acordo com Chiavenato (2009) o setor de Gestão de Pessoas ou Gestão de Recursos Humanos, como é chamado em algumas empresas, se encarrega, dentre outras coisas, do processo de seleção e recrutamento dos colaboradores da empresa. Concerne a esta tarefa foi possível visualizar que a empresa Alpha procura desenvolver com critério este processo, a fim de evitar retrabalhos e selecionar sempre o colaborador com o melhor perfil para a vaga disponível.

Gráfico 2 – Você executa tarefas que não estão diretamente ligadas a sua ocupação?



Fonte: Elaboração própria (2017).

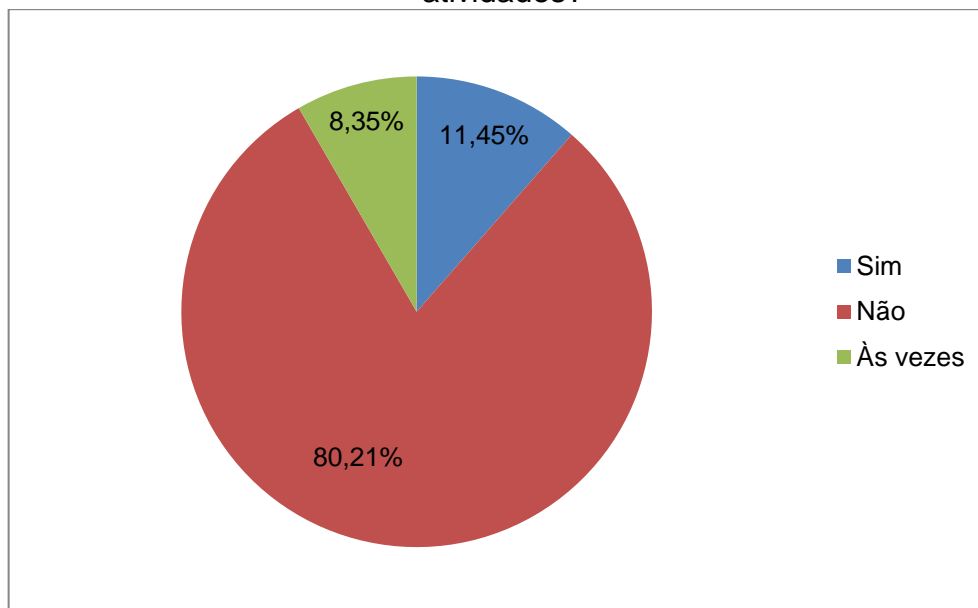
Na quarta questão foi perguntado quanto a realização do colaborador em relação ao trabalho que executa na empresa, ao analisar o Gráfico 1, nota-se que a maioria dos empregados se dizem realizados ou muito realizados, somando um total de 85,42%, demonstrando assertividade dos gestores envolvidos no processo de recrutamento e seleção em perfilar o colaborador e a vaga.

Na quinta questão foi perguntado: “Você executa tarefas que não estão diretamente ligadas a sua ocupação?”. Neste questionamento constatou-se que 81,25% dos entrevistados percebem que realizam funções que não estão ligadas ao seu cargo. Porém, nota-se que esta percepção não interferiu significativamente na satisfação do empregado com relação ao trabalho que executa na empresa. Demonstrando, mais uma vez, assertividade da gestão em reter pessoas comprometidas com os objetivos organizacionais. Demonstrações vistas no Gráfico 2.

Na sexta questão foi perguntado: “Você tem apresentado dificuldades em exercer suas atividades?”. Um total de 80,20% afirmam que não, e ao responder que não encontram dificuldades, conforme o Gráfico 3, a questão 7 em que se pedia para relacioná-las, não se aplicava a eles. Assim, como visto no Gráfico 4, em que se pede “Relacione as dificuldades (das suas atividades) apresentadas e seus motivos”, vemos que 62,49% dos entrevistados optaram pela alternativa “não se aplique”. Porém, como é interesse deste estudo, vamos citar os 9,38% que afirmam

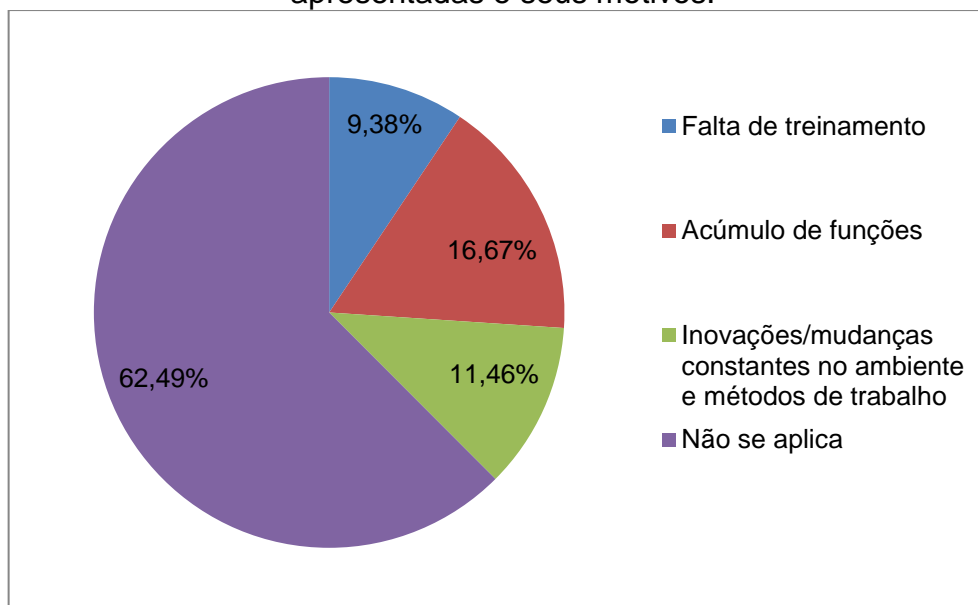
que a falta de treinamento é um dos motivos de encontrarem dificuldades na realização de suas tarefas, um número inexpressivo, como afirmado pelo Analista durante a entrevista, em que afirmou que “ao entrar na empresa, todo empregado, sem exceção, é treinado”.

Gráfico 3 – Você tem apresentado dificuldades em exercer suas atividades?



Fonte: Elaboração própria (2017).

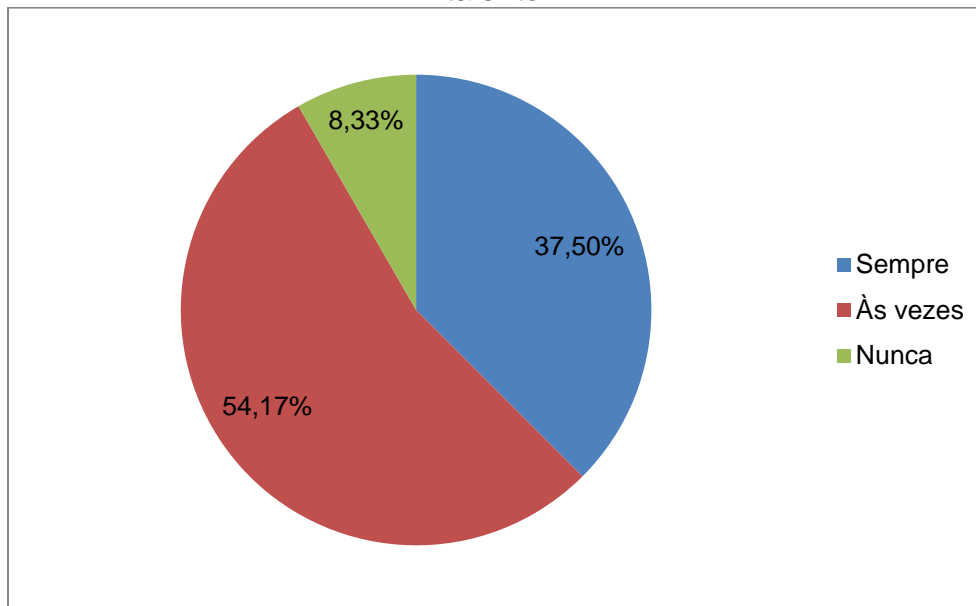
Gráfico 4 – Relacione as dificuldades (das suas atividades) apresentadas e seus motivos.



Fonte: Elaboração própria (2017).

Estes fatores, como mencionam Milkovich e Boudreau (2000), sustentam a vantagem competitiva da empresa, pois acabam por desenvolver colaboradores mais motivados, felizes e produtivos, agregando valor na qualidade, prazos de entrega e lucratividade da empresa.

Gráfico 5 – Na sua opinião, a empresa/superior reconhece seu talento?

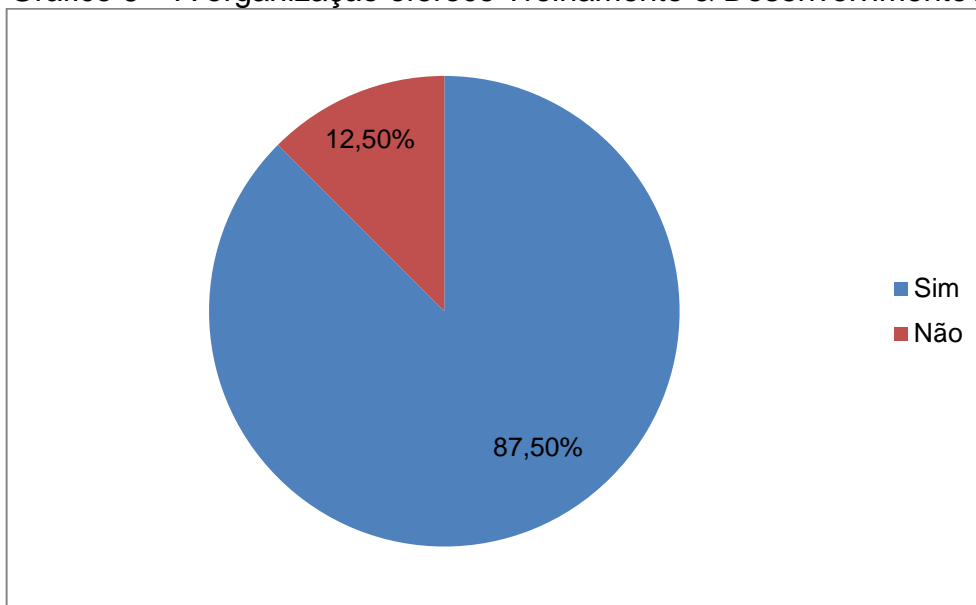


Fonte: Elaboração própria (2017).

Segundo Graziottin (2001) deve ser reconhecido o ser humano e suas particularidades dentro da empresa, inclusive como parte do desenvolvimento da mesma, a fim de alcançar seus objetivos estratégicos. A empresa Alpha, com seu programa de avaliação de desempenho, feedbacks e plano de cargos e salários, tem tido sucesso em reconhecer, incentivar e desenvolver pessoas. Este fato é claramente observado quando, no Gráfico 5, vemos que 91,67% dos entrevistados afirma que seus esforços são reconhecidos dentro da organização.

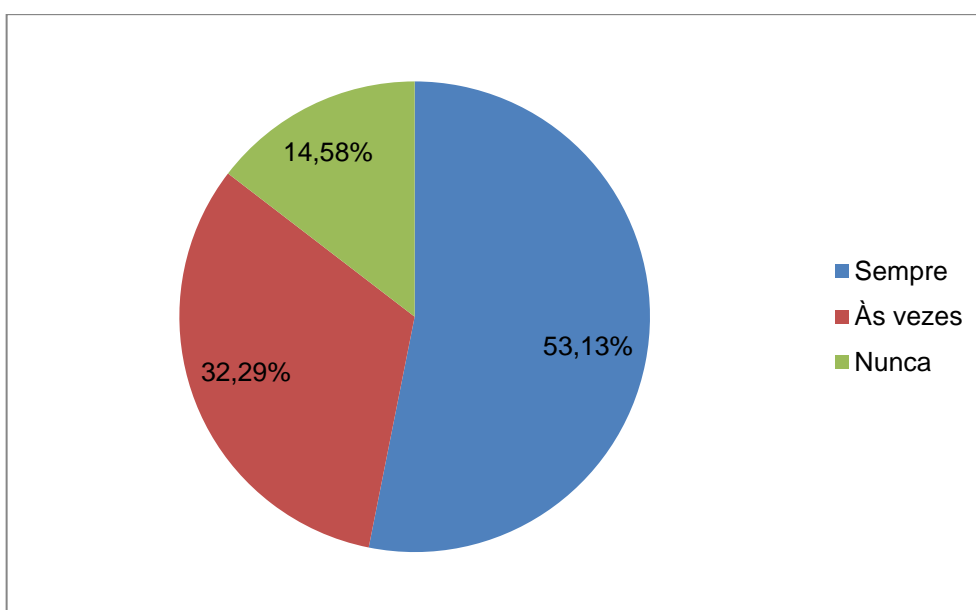
Todo o processo de Treinamento e Desenvolvimento faz parte do Gerenciamento e Estratégia de pessoas, o qual segundo Araújo (2008) se resume num conjunto de esforços para induzir um grupo ao alcance de objetivos comuns, reconhecer as competências e talentos de seus colaboradores é essencial, pois quando os objetivos forem alcançados, conseqüentemente haverá valor agregado à organização.

Gráfico 6 – A organização oferece Treinamento &amp; Desenvolvimento?



Fonte: Elaboração própria (2017).

Gráfico 7 – Qual a periodicidade?



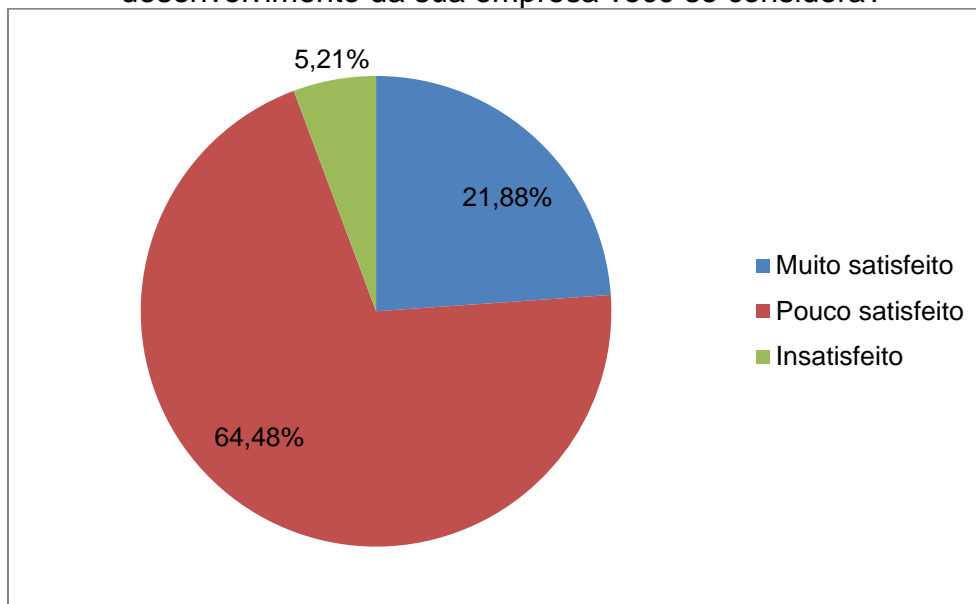
Fonte: Elaboração própria (2017).

Continuando a análise dos dados apurados, é mencionado pela empresa Alpha, através do Analista, e validado na teoria de Chiavenato (2004); Maximiano (1992); Milkovich e Boudreau (2000), que o treinamento é de extrema importância e faz parte do mapa estratégico da empresa.

Comprovando esta afirmativa, no Gráfico 6, através da pergunta da nona questão: “A organização oferece Treinamento & Desenvolvimento?”, foi possível constatar

que a maioria dos colaboradores (87,5%) mencionam que a empresa Alpha oferece Treinamento e Desenvolvimento. Este resultado vai de encontro à afirmação do Analista de T&D, de que a aplicação de treinamentos tem grande importância na gestão estratégica da empresa, visto que o parque industrial passa por transformações constantes, e se os colaboradores não forem desenvolvidos, dificulta ou mesmo impossibilita o alcance dos objetivos organizacionais. E quanto a periodicidade, conforme constatação do Gráfico 7, através da questão: “Qual a periodicidade?”, 85,42% dos entrevistados respondem que a empresa oferece treinamento às vezes ou sempre.

Gráfico 8 – Em relação aos programas de treinamento e desenvolvimento da sua empresa você se considera?



Fonte: Elaboração própria (2017).

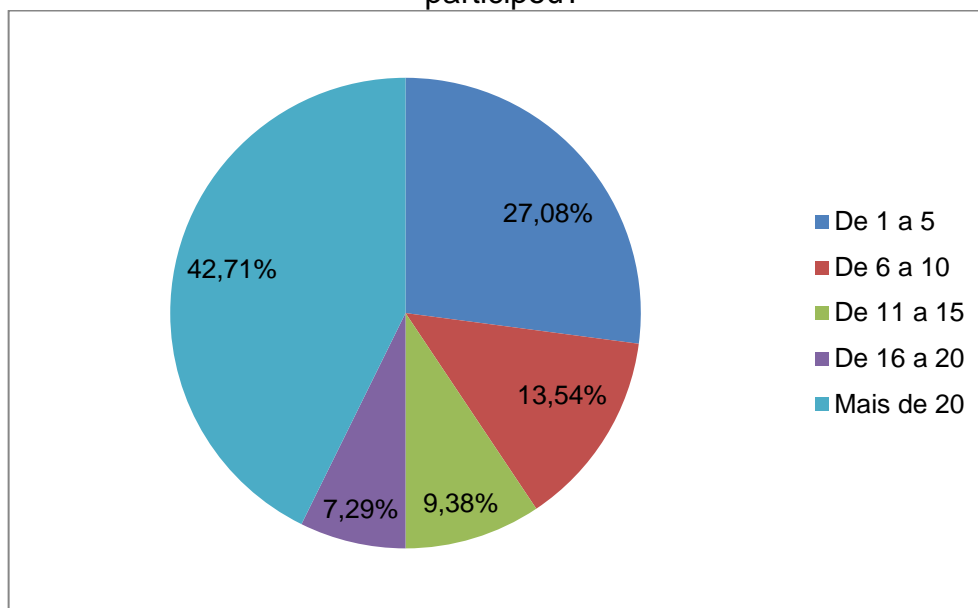
Ainda sobre a percepção dos colaboradores a respeito do programa de Treinamento e Desenvolvimento, foi constatado ainda, que dentre os entrevistados 69,69% dos entrevistados dividem-se entre Insatisfeitos ou Pouco Satisfeitos, ou seja, a maioria não está satisfeita. Levando em consideração que no Gráfico 7 observa-se que na percepção de 87,50% dos entrevistados a empresa oferece treinamentos e que no Gráfico 4 apenas 9,38% dos entrevistados atribuem dificuldades na execução de suas atividades à falta de treinamento, haveria necessidade de investigar qual ou quais aspectos dos programas de T&D não alcançam a satisfação do colaborador. No entanto, apesar de ser um percentual elevado, ele se concentra apenas nesta



questão, pois em outras vemos que os colaboradores consideram, inclusive, os programas de treinamento e desenvolvimento como uma forma da empresa reter talentos. A constatação acima teve sua apuração na décima primeira questão, onde foi perguntado: “Em relação aos programas de treinamento e desenvolvimento da empresa você se considera?”, como mostra o Gráfico 8.

Constatou-se, também, através da questão: “Quantos treinamentos promovidos pela empresa você já participou?”, que a maioria dos colaboradores (42,71%) já realizou mais de 20 treinamentos oferecidos pela empresa, conforme Gráfico 9. Sobre isso, menciona Pereira e Aragão (2015) que o treinamento expande os horizontes dos colaboradores trazendo ganhos indiscutíveis para as empresas.

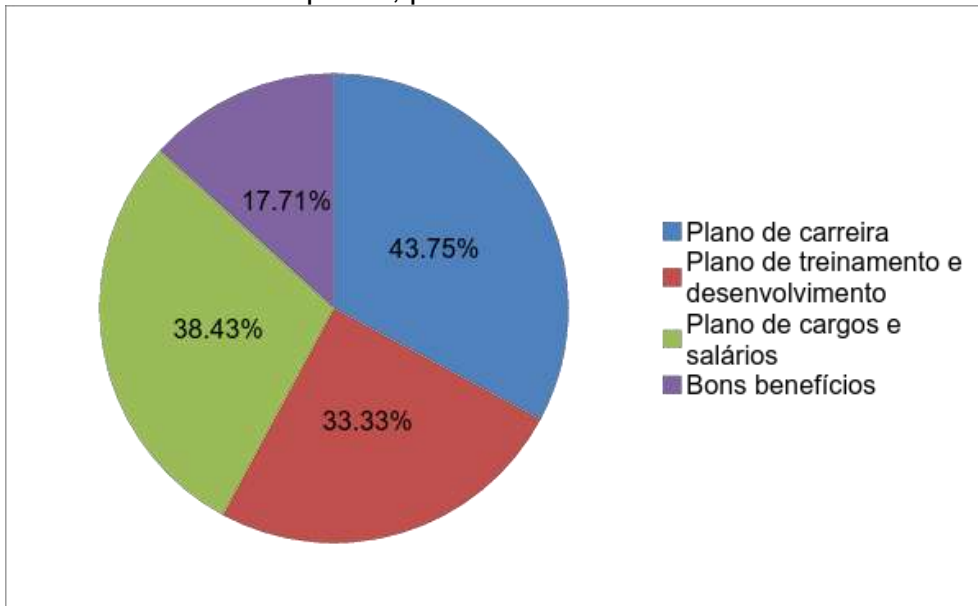
Gráfico 9 – Quantos treinamentos promovidos pela empresa você já participou?



Fonte: Elaboração própria (2017).

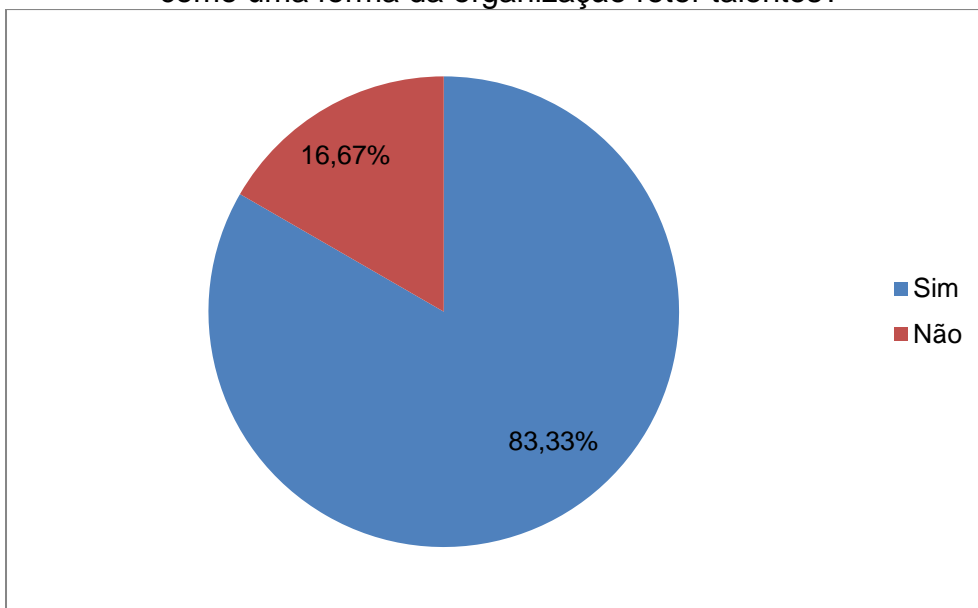
Pereira e Aragão (2015) mencionam ainda que o Treinamento e Desenvolvimento é uma ferramenta importante que a organização deve utilizar para reter talentos. No entanto, pôde-se constatar na coleta de dados não ser o mais importante na percepção dos colaboradores, como mostrou o Gráfico 10, sendo considerado pela maioria (43,75%) que o plano de carreira deve ser a principal ação desenvolvida pela empresa para reter talentos. Este resultado foi obtido através da seguinte pergunta: “Quais as ações que a organização deve usar, em sua opinião, para reter talentos?”.

Gráfico 10 – Quais as ações que a organização deve usar, em sua opinião, para reter talentos?



Fonte: Elaboração própria (2017).

Gráfico 11 – Você vê ações de Treinamento e Desenvolvimento como uma forma da organização reter talentos?



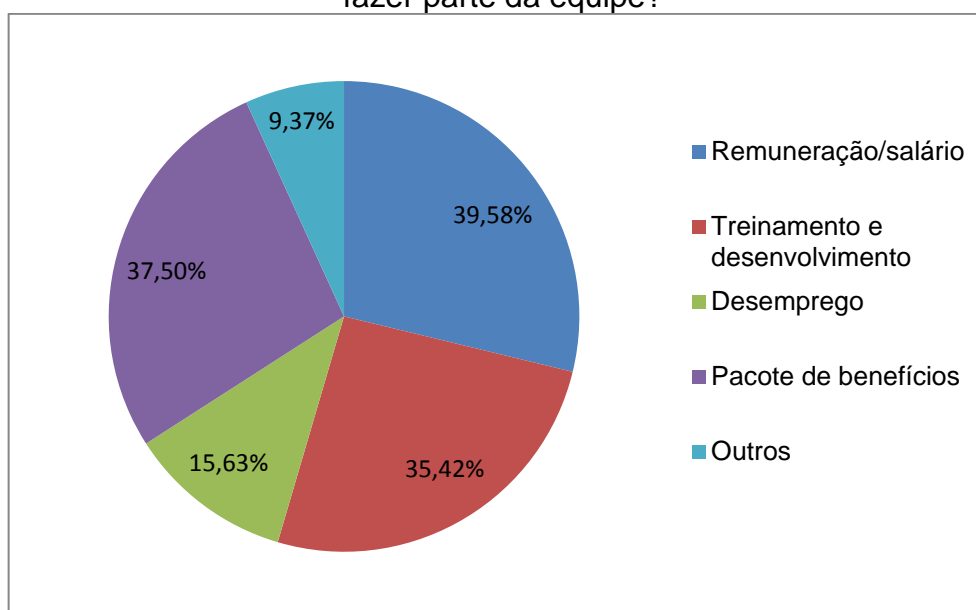
Fonte: Elaboração própria (2017).

Continuando a análise, na décima quarta questão foi perguntado: “Você vê ações de Treinamento e Desenvolvimento como uma forma da organização reter talentos?”. Como resultado, temos que 83,33% dos colaboradores enxergam os programas de T&D como uma forma de reter talentos, como mostra o Gráfico 11. Este resultado demonstra que a empresa tem conseguido transmitir para o empregado a

importância do treinamento e desenvolvimento para o crescimento individual, de equipe e também da própria organização.

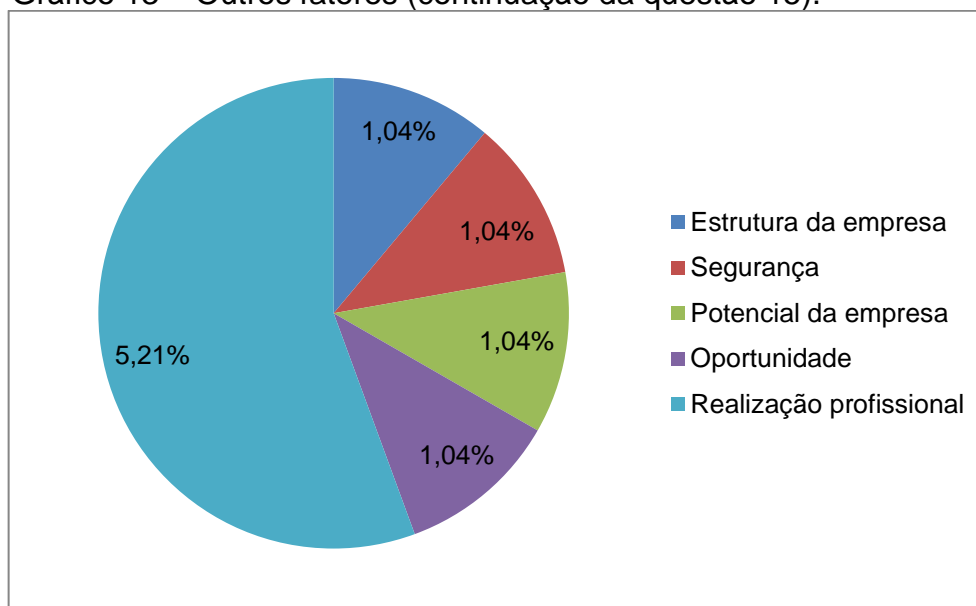
Sobre o Treinamento e Desenvolvimento, foi possível constatar que a empresa acredita agregar vantagem competitiva para a organização, mencionando, inclusive, que o colaborador motivado se desenvolve e trabalha melhor, contribuindo para que a empresa ofereça produtos e serviços diferenciados.

Gráfico 12 – O que lhe atraiu nessa organização para que viesse fazer parte da equipe?



Fonte: Elaboração própria (2017).

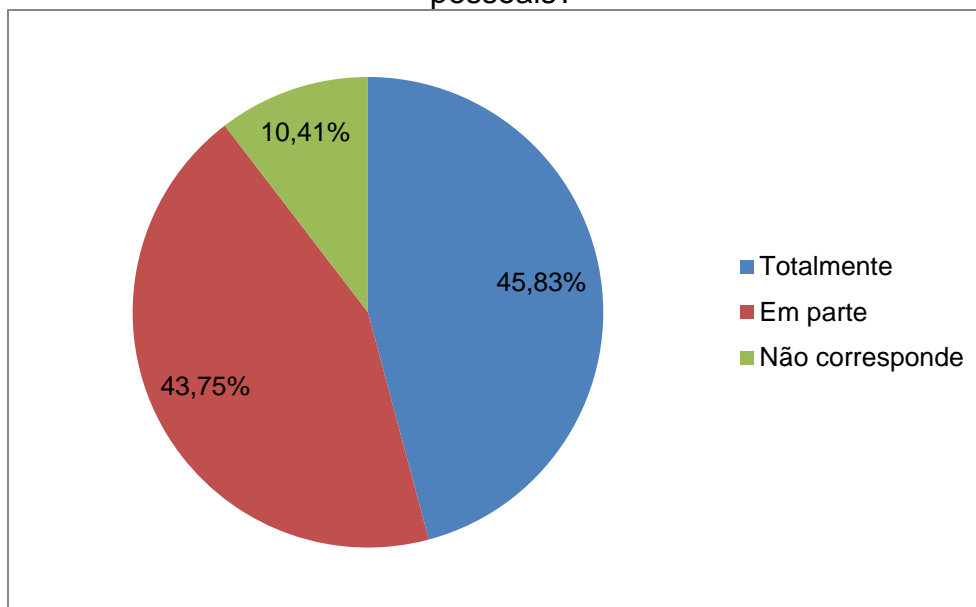
Gráfico 13 – Outros fatores (continuação da questão 15).



Fonte: Elaboração própria (2017).

Prosseguindo a análise à partir do questionário aplicado aos colaboradores da empresa Alpha é constatado que, apesar de saber da importância do Treinamento e Desenvolvimento, fatores como a remuneração/salários (39,58%) e pacote de benefícios (37,50%), ainda são os que mais atraem os colaboradores na organização. Tal resultado foi obtido através da décima quinta questão, em que foi perguntado: “O que lhe atraiu nessa organização para que você viesse fazer parte da equipe?”, com resultados demonstrados no Gráfico 12. Nesta questão foi permitido que cada respondente escolhesse mais de uma das opções apresentadas. No gráfico acima, quando os respondentes mencionam outros fatores, pode-se apurar que estes referiam-se a: 1,04% estrutura da empresa, 1,04% segurança, 1,04% potencial da empresa, 1,04% oportunidade, e 5,21% realização profissional. Vale citar estes números, apesar de pouco significativos, pois representam a imagem externa da organização, e que sua visão de “tornar-se a mais admirada fabricante de aço do mundo”, é notada no mercado, atraindo talentos. Estes dados são mostrados no Gráfico 13.

Gráfico 14 – O seu trabalho corresponde às suas expectativas pessoais?



Fonte: Elaboração própria (2017).

Por fim, constatou-se através da questão: “O seu trabalho corresponde às suas expectativas pessoais?”, que a maioria dos colaboradores (89,58%) estão satisfeitos em parte ou totalmente com seu trabalho em relação a suas expectativas pessoais.

Esses dados são mostrados no Gráfico 14.

Este resultado mostra que a empresa tem conseguido fornecer aos colaboradores fatores que afetam positivamente a motivação humana, conforme Matos citado por Moretti (2016), seriam eles: trabalho em grupo, reconhecimento, segurança e integração ao grupo, necessidades fisiológicas, necessidade de segurança material, necessidades sociais e necessidade de auto realização.

Além dos questionários aplicados aos colaboradores da empresa, para coleta dos dados, foi feita uma entrevista por meio de aplicação de um roteiro de entrevista estruturado com perguntas abertas, ao Analista de Treinamento e Desenvolvimento da empresa, sendo possível apurar as informações que seguem.

Na Questão 1 foi perguntado: “Como é feito o processo de seleção e recrutamento dos colaboradores da empresa?”.

Sobre este questionamento, o entrevistado menciona que o processo de seleção é feito a partir de diretrizes de mudanças estruturais e quando necessárias promoções, movimentações ou contratação de pessoal.

Seguindo esta necessidade, este processo é feito em 6 etapas, o qual seguem descritas.

1º - A empresa recebe e avalia a necessidade da área (criar cargo, relacionar as atividades), auxiliam a gerência envolvendo segurança do trabalho para avaliação de riscos da função.

2º - A vaga é criada e divulgada por meio de:

- edital interno: busca-se dentro da empresa alguém que tenha as características necessárias para a ocupação do cargo (nem todas as vagas passam pelo edital interno, pois o gerente pode promover o empregado sem passar por este processo, um gerente pode ceder para outro gerente um empregado que tenha interesse em mudar de área); e,
- edital externo: quando não é encontrado o talento dentro da própria empresa, que possa ocupar o cargo criado, divulga-se a vaga externamente através de jornais e demais meios de comunicação, com os prazos para inscrição.

3º - É feito triagem dos currículos.

4º - É feito teste psicotécnico: se necessário também se aplica a prova técnica.

5ª – É realizada dinâmica com o gerente para escolha dos candidatos.

E por último, a 6ª é quando é realizado o exame médico admissional.

Na Questão 2 é perguntado: “De que forma você pode pontuar a importância do setor de gerenciamento de pessoas da empresa?”

Sobre este questionamento o entrevistado menciona que na empresa Alpha a área de desenvolvimento de pessoas tem a seguinte formatação:

- equipe da folha de pagamento - processa, cadastra e faz outras atividades de folha de pagamento;
- recrutamento e seleção – realiza todo o processo de recrutamento e seleção;
- consultores internos - atendem diretamente às gerências, fazem avaliação de pessoal, desenvolvem a equipe, auxiliam os gerentes na gestão;
- equipe de organização e remuneração - cuida do orçamento de pessoal, promovem pesquisa de clima, participam de um grupo nacional para acompanhar as melhores práticas realizadas pelas melhores empresas; e
- desenvolvimento de T&D - começa a atuar quando o colaborador é admitido, ou quando já está na empresa e é movimentado ou promovido. Avaliam a necessidade de desenvolvimento do empregado para a função, e a partir daí são realizados todos os treinamentos. Todos os colaboradores são treinados.

O entrevistado ainda menciona que a importância do Treinamento e Desenvolvimento é auxiliar a empresa no processo de capacitação e retenção de talentos, como forma de se manter no mercado e se destacar entre as demais empresas. Essa visão de cuidar do colaborador (carteira de benefícios e desenvolvimento) para retê-lo, desenvolvendo-o, ambos os lados sai ganhando (empregador e empregado). Assim, o desenvolvimento agrega na qualidade, prazos de entrega, aumento de produtividade e lucratividade, sendo essencial.

Na Questão 3 é perguntado: “Você acredita que o setor de Treinamento e Desenvolvimento agrega vantagem competitiva para a empresa? Explique o porque”.

Neste questionamento o entrevistado menciona que sim, justificando ao dizer que se a empresa tem um colaborador motivado, ele se desenvolve e trabalha melhor, respeitando a segurança. Desta forma, têm-se colaboradores mais racionais e saudáveis, contribuindo na obtenção de vantagem competitiva, pois a empresa

passará a oferecer um produto ou serviço melhor, diferenciado.

Na Questão 4 é perguntado: “Você avalia o treinamento como função estratégica para a empresa? Porque?”.

Neste questionamento o entrevistado menciona que sim e justifica dizendo que o treinamento faz parte do mapa estratégico da empresa como forma de atrair, reter e desenvolver talentos.

Sob à ótica do Analista de Treinamento e Desenvolvimento da empresa, foi constatado que a mesma identifica as necessidades de treinamento à partir de um planejamento anual, apesar de se haver também verificações pontuais ao longo do ano de acordo com a necessidade de cada área/gerência.

Isto foi apurado com base nos dados coletados na Questão 5, em que é perguntado: “De que forma a empresa identifica as necessidades de treinamento?”.

O entrevistado menciona que o planejamento é anual e ocorre durante o mês de julho, a partir de visitas na área e diálogo com o gerente. No entanto, ao longo do ano a área de desenvolvimento vai situando o gerente com todas as necessidades dele para o ano, alinhando com as necessidades da organização. No planejamento, primeiro é observado o que a empresa almeja para aquele ano (estratégias e diretrizes comerciais, de produção e de desenvolvimento de pessoal). Depois é feito LNT nas áreas. É feito e aprovado o orçamento destes treinamentos e é feita a execução do mesmo. No LNT, as deficiências da equipe são evidenciadas e avalia-se a necessidade de treinamento individual ou em grupo.

Sobre esse planejamento, Morais e outros (2014) mencionam em seu estudo as quatro etapas do processo de treinamento, sendo: 1) levantamento das necessidades de treinamento; 2) projeto e programação de treinamento; 3) execução do treinamento; 4) avaliação dos resultados do treinamento.

Segundo o que mencionam Morais e outros (2014), constatou-se que em relação à etapa de LNT e programação, a empresa Alpha, como já mencionado, faz o LNT anualmente e a programação é semestral, conforme Questão 6: “De que forma a empresa realiza planejamento e programação de treinamento (quem deve ser treinado, como ser treinado, em que, por quem, onde e quando)?”.

Neste questionamento o entrevistado menciona que no LNT já sabe o que vai

demandar o esforço do RH em contratar treinamento. A programação é semestral - os cursos e treinamentos são divulgados semestralmente. As NR's são exigências legais e devem ser realizadas ou recicladas, assim já ficam fixamente no cronograma de treinamentos da empresa. Os outros treinamentos são os que foram identificados no LNT, daí são buscados instrutores no mercado para formar uma turma. Se a necessidade for individual, busca-se no país uma empresa que ministre aquele tipo de treinamento. Esta é a programação individual. No entanto, existe a programação por equipes, ou seja, o empregado pode passar por um treinamento presencial ou *on-line*. Pode ser feito por instrutoria interna ou externa. Ocorrem treinamentos ao longo de todo o ano. Todo colaborador é treinado, seja nos treinamentos legais obrigatórios, nos treinamentos identificados no LNT, ou em eventos pontuais.

Na Questão 7 é perguntado: "Geralmente os treinamentos são realizados por pessoas da própria empresa ou são contratadas empresas terceirizadas? Explique o porque".

Em relação a etapa de execução proposta por Moraes e outros (2014), constatou-se que a maior parte dos treinamentos são realizados por instrutoria externa, visto que a empresa não tem uma pessoa ou pessoas lotadas na vaga de instrutor. No entanto, ao se contratar essa instrutoria, um colaborador conhecedor do tema pode ceder seu tempo de trabalho para agregar valor ao treinamento junto à instrutoria contratada.

À seguir as etapas referidas anteriormente, segundo Chiavenato (2004), o treinamento deve ser implementado e avaliado. Sobre a implementação, constatou-se que a maior parte dos treinamentos na empresa Alpha são presenciais e seguem o descrito por Chiavenato (2004) em relação às técnicas de leitura e instrução programada. Foi constatado também através da fala do Analista de Treinamento e Desenvolvimento da empresa Alpha que, apesar da maioria dos treinamentos serem presenciais, estes não atrapalham as atividades dos colaboradores, conforme resposta da questão 9, pois, como dito já nesta análise, o Treinamento e Desenvolvimento fazem parte do mapa estratégico da empresa e, desta forma, a mesma disponibiliza 4% das horas possíveis de trabalho de cada colaborador para atender à demanda de desenvolvê-los.

Tal constatação se deu através da Questão 8, em que é perguntado: "Em relação a



forma como é desenvolvido o treinamento (presencialmente ou ensino a distância), de que forma a empresa trabalha? Explique o porque”.

Retomando à forma como o treinamento é desenvolvido, a empresa Alpha menciona que apesar de, prioritariamente, serem realizados presencialmente, o ensino a distância também vem sendo realizado mas em menor escala. Sobre isso, Chiavenato (2009) propõe em seu estudo que o ensino a distância vem aumentando de forma acelerada devido ao avanço tecnológico e ao maior acesso que as pessoas têm à esse mundo tecnológico, observando assim, em contexto geral, uma grande aderência à esta modalidade.

Neste questionamento o entrevistado menciona a realidade da empresa quanto aos treinamentos a distância, pois os treinamentos em sua grande parte são presenciais. O ensino a distância é novo e realizado ainda em menor escala, pois há resistência das pessoas neste tipo de treinamento. Porém, as empresas estão caminhando para os treinamentos e cursos *on-line*.

Na Questão 9 é perguntado: “Os horários dos treinamentos atrapalham o andamento das atividades dos colaboradores? Explique”.

Neste questionamento o entrevistado menciona que os treinamentos não atrapalham o andamento das atividades dos colaboradores, pois 4% das horas possíveis de trabalho por ano são dedicadas para desenvolver as pessoas. A empresa entende que quando o empregado está treinado, ela está investindo, não tendo custo.

Na Questão 10 é perguntado: “Que tipo de treinamento a empresa costuma desenvolver? Qual deles em sua opinião trouxeram maiores resultados?”.

Neste questionamento o entrevistado menciona que a empresa trabalha com o desenvolvimento para todos os colaboradores (chão de fábrica e administrativo). Os resultados são difíceis de mensurar com números. Pode-se observar que após um treinamento de atendimento ao público, por exemplo, uma pessoa passou a atender melhor. Mas é difícil mensurar todo o retorno. A superação de expectativas do cliente também serve como parâmetro para avaliar se o treinamento foi eficaz.

Sobre a avaliação do pós-treinamento, proposta por autores como Morais e outros (2014) e Chiavenato (2004), constatou-se que na empresa Alpha este processo ainda está sendo implementado e que, atualmente, faz esta avaliação através da reação do treinando e do instrutor, conforme questão 11, onde é perguntado: “De

que forma a empresa realiza a avaliação do pós-treinamento? Explique”.

Neste questionamento o entrevistado menciona também que a empresa ainda realiza somente avaliação de reação do treinando, avaliação do instrutor, e que está sendo implantada a avaliação de reação do instrutor, e o pré-teste e pós-testes e pós-treinamentos.

Na Questão 12 é perguntado: “Você acredita que as pessoas se tornam mais produtivas e felizes após o treinamento? Explique”.

Neste questionamento o entrevistado menciona que sim, quando o treinamento tem um objetivo e este objetivo é alcançado, além da observação da gerência no dia-a-dia.

Na Questão 13 é perguntado: “Você acredita que o desenvolvimento de treinamento na empresa auxilia para que a mesma alcance seus objetivos estratégicos e táticos? Explique”.

Neste questionamento o entrevistado menciona que sim, pois a empresa tem um parque industrial grande e em constante transformação, e se os seus colaboradores não forem desenvolvidos, ela não vai alcançar os objetivos organizacionais. Para se superar as mudanças, é preciso desenvolver colaboradores resilientes.

Na Questão 14 é perguntado: “Para liderar com sucesso, a comunicação é importante do treinamento? Explique”.

Sobre este questionamento o entrevistado menciona que quando da comunicação com a empresa, o gerente é desenvolvido em algumas ferramentas para que ele possa fazer bem a gestão. Quando da comunicação com o treinamento, é através de reuniões periódicas, *feedbacks* com relação ao treinamento desenvolvido.

Na Questão 15 é perguntado: “O que é para você desenvolver pessoas? Você acredita que a empresa trabalha de forma a desenvolver pessoas? Explique”.

Neste questionamento o entrevistado menciona que desenvolver pessoas é manter-se no mercado. A empresa que não investe em desenvolvimento deixa de existir em algum momento. Quando se desenvolve pessoas, a empresa tem colaboradores comprometidos. Continua mencionando que, a empresa Alpha sempre se destacou como empresa que desenvolve seus colaboradores. Desenvolver pessoal é fundamental e necessário para a sobrevivência da empresa.

Num escopo amplo, foi possível constatar que a empresa Alpha, e conforme menciona Chiavenato (2014), que o Treinamento e Desenvolvimento contribui em muito para o aumento da motivação e produtividade dos colaboradores e, em muito, auxilia no alcance dos objetivos estratégicos e táticos da organização.

Seguindo esta análise, a empresa Alpha destaca que ao desenvolver pessoas você as mantém competitivas no mercado, se mostra comprometido com ela, sendo papel fundamental para sobrevivência da empresa. No entanto, além do programa de Treinamento e Desenvolvimento, a empresa Alpha busca outras ações para reter seus talentos, como carteira de benefícios, bons salários e plano de carreira, sendo estas ações mencionadas no estudo realizado por Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2001).

Concluindo, constata-se que a empresa Alpha reconhece muitas vantagens no programa de Treinamento e Desenvolvimento, como por exemplo, reconhecimento no colaborador de seus potenciais, o seu desenvolvimento para assumir um plano de carreira na empresa, a atualização do colaborador em relação às suas atividades ou novos equipamentos, e a melhora do clima organizacional.

Sobre as desvantagens, constata-se que a empresa Alpha não visualiza nenhuma, pois enxerga, por exemplo, que os custos com estes programas revertem-se em benefícios para a empresa, como menciona Chiavenato (2010). Desta forma, a empresa Alpha investe maciçamente no Treinamento e Desenvolvimento, acreditando nas grandes vantagens que o processo dá a empresa. Estas conclusões são baseadas nas respostas às questões abaixo:

Questão 16: “Quais as ações de desenvolvimento de pessoas a empresa utiliza de forma a reter talentos (exemplo: plano de carreira, programa T&D, plano de cargos e salários, bons benefícios, etc.)? Explique”.

O entrevistado diz que a empresa aplica a carteira de benefícios, programa de desenvolvimento, plano de carreira o qual se têm a avaliação de desempenho dos colaboradores, com metas anuais e possíveis alinhadas com os objetivos organizacionais. Essas práticas refletem-se em promoção do colaborador, movimentação, aumento de salário, além do reajuste anual permitido por lei ou negociado em acordo coletivo. Como resultado temos a baixa rotatividade de pessoas, comprovada pelo alto número de empregados que se aposentam na

empresa.

Questão 17: “Quais as principais vantagens e desvantagens você pode pontuar de todo o processo de Treinamento de Desenvolvimento da empresa? Explique”.

Sobre este questionamento o entrevistado menciona que as vantagens são: reconhecer no empregado seus potenciais e trabalhar isso; desenvolvê-lo dentro da empresa, para que ele também possa assumir outros postos de trabalho - plano de carreira; manter o empregado atualizado seja na atividade ou em novos equipamentos; e melhorar o relacionamento dentro das equipes e com os clientes. Seguindo, o entrevistado menciona que não vê desvantagens, pois julga que a empresa busca desenvolver pessoas, mesmo em momentos de crise.

Sobre não mensurar os retornos do treinamento, ele diz que é por falta de uma ferramenta que possibilite isso. Hoje se investe pesadamente no treinamento, mas creditar os ganhos que são frutos dele é delicado. A aplicação de avaliação vai ajudar a mensurar, mas os ganhos de um modo geral são imensuráveis, pois vão além das paredes da empresa.

Diante da pesquisa apresentada, conclui-se que os colaboradores são parceiros estratégicos e protagonistas no processo de superação das metas. Para a organização, o processo de desenvolver e treinar o empregado, tanto no curto quanto longo prazo, agregam valor para a empresa, para o indivíduo e para os *stakeholders*. Assim, desenvolver o empregado, trata-se, conseqüentemente de desenvolvimento da empresa, pois é através deste processo que os objetivos estratégicos são alcançados.

Todas as afirmações acima, vão de encontro com Dutra (2009), quando diz que as empresas estão se dando conta de que estimular e apoiar o desenvolvimento das pessoas continuamente é uma necessidade e também uma forma de adquirir e manter suas vantagens competitivas. Milkovich e Boudreau (2000) complementam esse pensamento ao afirmarem que o desenvolvimento influencia positivamente as capacidades do indivíduo na organização, e intervém em seu processo de motivação, pois em tempos de transformações culturais, tecnológicas e econômicas constantes, são as pessoas os agentes transformadores dentro de uma organização.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo propôs investigar qual a importância da aplicação dos programas de treinamento e desenvolvimento no ambiente organizacional, tomando-se como hipótese que a importância da aplicação dos programas de treinamento e desenvolvimento no ambiente organizacional se determina por habilitar o colaborador para exercer sua função ou para que possa ocupar, futuramente, outra função na empresa, além de ser importante para organização manter e/ou ampliar sua vantagem competitiva.

Desta forma, o objetivo geral deste estudo foi analisar a importância da aplicação dos programas de treinamento e desenvolvimento no ambiente organizacional, e para tal tomou-se como estudo de caso uma usina de aço do município de Serra/ES.

Para realizar o estudo a autora baseou-se em uma estratégia quali-quantitativa, de caráter descritivo e experimental, por meio de uma revisão bibliográfica, documental e uma pesquisa de campo.

Sobre o proposto no estudo é possível concluir que o Treinamento e Desenvolvimento têm grande importância no desenvolvimento da empresa, agregando valor competitivo à mesma.

Neste sentido, foram pontuados alguns aspectos relevantes sobre as ações de Treinamento e Desenvolvimento desenvolvidas pela empresa estudada, com o objetivo de aumentar a produtividade e os resultados da empresa, garantindo, conseqüentemente seu destaque e excelência diante das concorrentes no mercado.

Diante do que foi apresentado observa-se que o treinamento e desenvolvimento são tidos com ferramentas estratégicas de suma importância, seu planejamento é bem elaborado e acompanhado para garantir o alcance dos objetivos definidos pela alta gestão. Ao constatar que, mesmo em tempos de crise, a empresa investe em treinamento e desenvolvimento de pessoas, vê-se que na gestão estratégica esse processo é a chave para o crescimento e desenvolvimento da empresa como um todo.

Durante a pesquisa observa-se que a grande maioria dos entrevistados não apresentam dificuldades na execução de suas tarefas, isso pode ser atribuído a uma estratégia de pessoas bem executada tanto no recrutamento (com a seleção e

recrutamento) quanto nos processos de treinamento e desenvolvimento (preparando o colaborador para as atividades de sua função ou de um cargo que possa vir a ocupar no futuro). Ou seja, o treinamento é importante para capacitar os colaboradores a executarem suas funções e, conseqüentemente atingirem as expectativas/objetivos da alta gestão.

O processo de desenvolvimento, no longo prazo, consiste em possibilitar ao indivíduo, através da educação e conhecimento, evoluir sua visão do trabalho, do mundo e de si mesmo. Durante a pesquisa, constatou-se que para a maior parte dos entrevistados, seu trabalho corresponde às suas expectativas, se levarmos em conta a maioria dos empregados afirmam que seus superiores reconhecem seus esforços dentro da organização, vemos que a empresa tem sido assertiva no processo de desenvolvimento de pessoas, e a importância deste processo está em dar ao colaborador, condições de se motivar constantemente, com as oportunidades de aprendizado e crescimento.

Das vantagens do processo de treinamento e desenvolvimento, podemos citar que empresa possui coerência entre os treinamentos oferecidos e os objetivos organizacionais, isso graças ao processo de Levantamento das Necessidades de Treinamento, que ocorre de maneira sinérgica entre a alta gestão, os gerentes de área e o setor de Treinamento e Desenvolvimento, ao alcançar os objetivos organizacionais, as equipes se destacam e conseqüente os produtos e serviços são oferecidos ao mercado com maior valor agregado.

Outra vantagem para a organização, é que ao executar o processo de treinamento e desenvolvimento continuamente, a cultura organizacional não se perde. O chão de fábrica da empresa Alpha apresenta vários riscos à vida dos colaboradores, ao treiná-los, ela possibilita que eles tenham maior responsabilidade sobre suas atividades e conseqüentemente uma conduta segura diante dos riscos da área industrial. Além de garantir integridade e transparência na área administrativa, ao difundir suas diretrizes de *compliance*, anticorrupção e ética profissional.

Assim, é importante investir em treinamento e desenvolvimento por:

- Agregar valor competitivo – viabilizando aumento de produtividade e conseqüente destaque no mercado;

- Na Gestão Estratégica ser a chave para o crescimento e desenvolvimento da empresa;
- Capacitar os colaboradores para execução de suas atividades em sinergia com os objetivos da alta gestão;
- Desenvolver o colaborador, no longo prazo, possibilitando-o evoluir sua visão de si mesmo, do trabalho e do mundo.

Com este trabalho é possível identificar que as empresas que atuam em mercados competitivos, podem se destacar diante da concorrência através de ações voltadas para o treinamento e desenvolvimento, objetivando garantir bons retornos, o aperfeiçoamento de suas capacidades e a motivação de seus colaboradores, tornando-os assim membros cada vez mais importantes e comprometidos com a organização. Tudo isso vai de encontro à sua missão, que é ser uma líder indiscutível no mercado. Pois são as pessoas que, ao adquirirem competências essenciais e compatíveis com os propósitos da empresa e com as novas exigências do mercado, vão proporcionar vantagem em relação a outras empresas menos preparadas ou que ainda não possuem esta visão.





## REFERÊNCIAS

ALMEIDA, L.I.S.; COSTA, G.M.T. **Pedagogia empresarial: a importância da valorização humana na empresa.** Revista Educação do IDEAU, vol. 7, nº 15, Jan/Jun 2012. ISSN: 1809:6220.

ARAUJO, L.C.G.; GARCIA, A.A. **Gestão de pessoas: estratégias e integração organizacional.** São Paulo: Atlas, 2014.

\_\_\_\_\_. **Gestão de Pessoas.** São Paulo: Editora Atlas, 2010.

ARAUJO, J.C.G. **Gestão de pessoas – estratégia e integração organizacional.** São Paulo: Editora Atlas S.A., 2008.

BALDUCCI, D.; KANAANE, R. **Relevância da gestão de pessoas no clima organizacional de uma empresa de engenharia.** Bol. Acad. Paul. Psicol., v. 27, n. 02, São Paulo, dez. 2007.

BATISTA, K.L. **Treinamento e desenvolvimento: uma ferramenta de capacitação profissional dentro da organização.** Disponível em <[http://unieducar.org.br/artigos/Artigo\\_treinamento\\_desenvolvimento.pdf](http://unieducar.org.br/artigos/Artigo_treinamento_desenvolvimento.pdf)>. Acesso em: 29 Abr. 2017.

BORGES-ANDRADE, J.E.; ABBAD, G.S.; MOURÃO, L. **Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas.** Porto Alegre: Artmed, 2006.

BOHLANDER, GEORGE; SNELL, SCOTT; SHERMAN, ARTHUR. **Administração de recursos humanos.** Editora Thomson, 2005.

BRANDÃO, HP; GUIMARÃES, TA. **Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto?** Revista de Administração de Empresas. Jan./Mar. v. 41 . n. 1 . 2001.

CANABRAVA, T.; VIEIRA, O.F.A. **Treinamento e desenvolvimento para empresas que aprendem.** Brasília: Senac, 2006.

CARVALHO, A.V.; NASCIMENTO, L.P. **Administração de Recursos Humanos.** São Paulo: Pioneira, 1999.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações.** Rio de Janeiro: Makron Books, 1999.

\_\_\_\_\_. **Recursos Humanos – edição compacta.** São Paulo: Atlas, 1998.

\_\_\_\_\_. **Recursos humanos: o capital humano das organizações.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

\_\_\_\_\_. **Treinamento e desenvolvimento de recursos humanos.** 6ª ed. Barueri:

Manole, 2006.

\_\_\_\_\_. **Treinamento e desenvolvimento de recursos humanos**. 7ª ed. Barueri: Manole, 2009.

\_\_\_\_\_. **Gestão de Pessoas**. Rio de Janeiro, Elsevier, 2015.

\_\_\_\_\_. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. São Paulo: Manole, 2014.

CLEMENTINO, S.F. **Tecnólogo de Recursos Humanos**. (2016). Disponível em <<http://slideplayer.com.br/slide/8006269/>>. Acesso em: 21 Maio 2017.

DAVEL, E.; VERGARA, S.C **Gestão com pessoas e subjetividade**. São Paulo: Editora Atlas S.A., 2006.

DOMENEGHETTI, D. **A gestão estratégica de pessoas nas organizações modernas**. (2013). Disponível em <<http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/a-gestao-estrategica-de-pessoas-nas-organizacoes-modernas/69823/>>. Acesso em 15 ago. 2016.

DUTRA, J. S. **Gestão de pessoas: modelos, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo: Editora Atlas S.A., 2002.

FROEHLICH, C.; SCHERER, C.E. **Treinamento e desenvolvimento: um estudo de caso na empresa LLV Metalúrgica situada no Rio Grande do Sul**. Desenvolve: Revista de Gestão da Unilasalle, Canoas, v. 2, n.2, set. 2013. Disponível em <<https://www.passeidireto.com/arquivo/6279981/treinamento-e-desenvolvimento>>. Acesso em: 29 Abr. 2017.

FONSECA, M.G. **Seleção e treinamento para o sucesso organizacional**. Universidade Candido Mendes. Programa de Pós-Graduação. Niterói, 2010. Disponível em <[http://www.avm.edu.br/docpdf/monografias\\_publicadas/N203619.pdf](http://www.avm.edu.br/docpdf/monografias_publicadas/N203619.pdf)>. Acesso em: 27 Abr. 2017.

GIL, A.C. **Administração de Recursos Humano - um enfoque profissional**. São Paulo: Atlas, 1994.

\_\_\_\_\_. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Editora Atlas, 2010.

GRAZZIOTTIN, G.D. **O ser humano como base para a excelência do atendimento em instituições bancárias**. Dissertações de Mestrado. Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2001.

GUIMARÃES, S. **ROI em Treinamento**. Set., 2015. Disponível em <<http://www.rhportal.com.br/artigos-rh/roi-em-treinamento/>>. Acesso em: 19 Abr. 2017.

JONES, GARETH R.; GEORGE, JENNIFER M. **Fundamentos da administração**

**contemporânea.** Editora AMGH, 2012.

LACERDA, I. **Qualidade no atendimento ao cliente como fator de crescimento empresarial.** Disponível em < <http://monografias.brasilecola.uol.com.br/administracao-financas/-qualidade-no-atendimento-ao-cliente-como-fator-crescimento-empresarial.htm>>. Acesso em: 29 Abr. 2017.

LAKATOS, E.M.; MARCONI, M.A. **Fundamentos de Metodologia Científica.** São Paulo: Editora Atlas S.A., 2001.

LACOMBE, F. **Teoria geral da administração.** Editora Saraiva, 2015.

LEITE, P.A.R.; LOTT, T.C.C. **Treinamento e desenvolvimento organizacional, uma ferramenta nas empresas atuais.** Disponível em <[https://semanaacademica.org.br/system/files/artigos/treinamento\\_e\\_desenvolvimento\\_organizacional\\_uma\\_ferramenta\\_nas\\_empresas\\_atuais.pdf](https://semanaacademica.org.br/system/files/artigos/treinamento_e_desenvolvimento_organizacional_uma_ferramenta_nas_empresas_atuais.pdf)>. Acesso em: 20 Abr. 2017.

LIMA, R.G. **Treinamento e desenvolvimento de pessoas.** Disponível em < <https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:fkRIGRQvRXYJ:https://www.administradores.com.br/producao-academica/treinamento-e-desenvolvimento-de-pessoas/5685/download/+&cd=1&hl=pt-BR&ct=clnk&gl=br>>. Acesso em 17 Mar. 2017.

LOUREIRO, R. **As responsabilidades do treinamento.** (2001). Disponível em < <http://www.rh.com.br/Portal/Desenvolvimento/Artigo/2617/as-responsabilidades-do-treinamento.html>>. Acesso em: 29 Abr. 2017.

MARRAS, J. P. **Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico.** 3. ed. São Paulo: Futura, 2000.

\_\_\_\_\_. **Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico.** 6 ed. São Paulo: Futura, 2002.

MAXIMIANO, A.C.A. **Introdução a administração.** São Paulo: Atlas, 1992.

MESADRI, D. **Treinamento: uma abordagem dos recursos humanos na polícia civil de Santa Catarina.** Trabalho de Conclusão de Curso. (2007). Disponível em < [http://www.acadepol.sc.gov.br/index.php/download/doc\\_view/42-treinamento-uma-abordagem-dos-recursos-humanos-na-policia-civil-de-santa-catarina](http://www.acadepol.sc.gov.br/index.php/download/doc_view/42-treinamento-uma-abordagem-dos-recursos-humanos-na-policia-civil-de-santa-catarina)>. Acesso em: 29 Abr. 2017.

MILONE, G. **Estatística geral e aplicada.** São Paulo: Thomson, 2004.

MILKOVICH, G.T.; BOUDREAU, J. **Administração de Recursos Humanos.** São Paulo: Atlas, 2000.

MORAIS, G.O. **Treinamento e desenvolvimento: uma vantagem competitiva.** RH Portal, 2015. Disponível em < <http://www.rhportal.com.br/artigos-rh/treinamento-e->

desenvolvimento-uma-vantagem-competitiva/>. Acesso em: 20 Abr. 2017.

MORAIS, A.S.; NAUE, G.S.; ARMSTRONG, J.G.; WOEHL, S.; MARTINS, P.F.; CATAPAN, A. **Percepção do setor de recursos humanos de uma instituição brasileira em relação aos desafios para implementação de educação corporativa**. Espacios. Vol. 35 (Nº 10) Año 2014. Pág. 14. Disponível em <<http://www.revistaespacios.com/a14v35n10/14351014.html>>. Acesso em: 21 Maio 2017.

MORETTI, S. **Qualidade de vida no trabalho x realização humana**. Disponível em <<http://www.posuniasselvi.com.br/artigos/rev03-12.pdf>>. Acesso em 21 Ago. 2016.

OLIVEIRA, N.F. **Avaliação de desempenho nas organizações**. Universidade Candido Mendes. (2012). Disponível em <[http://www.avm.edu.br/docpdf/monografias\\_publicadas/K221266.pdf](http://www.avm.edu.br/docpdf/monografias_publicadas/K221266.pdf)>. Acesso em: 29 Abr. 2017.

PEREIRA, M.J.G.; ARAGÃO, J.D.F. **A importância do treinamento e capacitação de pessoas: um estudo de caso na lavanderia industrial**. Set, 2015. Disponível em <<http://www.rhportal.com.br/artigos-rh/a-importancia-do-treinamento-e-capacitao-de-pessoas-um-estudo-de-caso-na-lavanderia-industrial/>>. Acesso em: 19 Abr. 2017.

PINTO, A.O. **A aprendizagem organizacional e o desenvolvimento gerencial: estudo de caso no Banco de Desenvolvimento do Espírito Santo (BANDES)**. Dissertação de Mestrado em Gestão Estratégica. Faculdade Alves Faria. Goiânia/GO, 2014.

PORTER, M.E. **Vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

RICARDO, R.G; COSTA, D.VF.; FERREIRA, V.C.P.; ALTAF, J.G.; TROCCOLI, I.R. Recrutamento e seleção nas organizações. Apresentação e análise do processo em uma organização do setor de transporte ferroviário. **IN: SEGeT Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia**. Outubro, 2013. Disponível em <<http://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos13/29418251.pdf>>. Acesso em 29 Abr. 2017.

ROBBINS, S. **Administração: Mudanças e Perspectivas**. São Paulo: Saraiva, 2000.

SAMPIERI, R.H.; COLLADO, C.F.; LUCIO, P.B. **Metodologia de pesquisa**. 5. ed. Porto Alegre: Penso, 2013.

SANTOS, C.M. et al. **A importância da motivação no ambiente de trabalho**. Revista Digital de Estão e Negócios, UNIMES. Disponível em <[http://revistapaideia.unimesvirtual.com.br/index.php?journal=gestaoenegocios&page=article&op=viewFile&path\[\]=635&path\[\]=557](http://revistapaideia.unimesvirtual.com.br/index.php?journal=gestaoenegocios&page=article&op=viewFile&path[]=635&path[]=557)>. Acesso em: 27 Abr. 2017.

TACHIZAWA, T.; FERREIRA, V.C.P.; FORTUNA, A.A.M. **Gestão com Pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios**. São Paulo: FGV, 2001.

TIRELI, G.; FORMANSKI, G.; COLLE, R.; CAVALER, R. **Políticas e práticas de gestão de pessoas**. Criciúma, 2010. Disponível em <<https://pt.slideshare.net/manskinho/projeto-gesto-de-pessoas>>. Acesso em: 29 Abr. 2017.

TGN Brasil. **Gestão do Desenvolvimento Humano**. Disponível em <<http://tgnbrasil.com.br/gestao-do-desenvolvimento-humano-hdm-2/>>. Acesso em: 20 Maio 2017.

ULRICH, D. **Os campeões de recursos humanos: inovando para obter os melhores resultados**. São Paulo: Futura, 1998.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2005.



**APÊNCIDE****APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO APLICADO AOS FUNCIONÁRIOS DA EMPRESA ALPHA****1. Sexo**

- Feminino  
 Masculino

**2. Tempo de serviço na empresa**

- Menos de 1 ano  
 De 1 a 5 anos  
 Mais de 5 anos

**3. Categoria Ocupacional**

- Operador  
 Técnico  
 Supervisão  
 Nível Superior

**4. Quanto ao trabalho que executa você se sente:**

- Muito realizado  
 Realizado  
 Pouco realizado  
 Não sabe

**5. Você executa tarefas que não estão diretamente ligadas a sua ocupação?**

- Sim  
 Não  
 Às vezes

**6. Você tem apresentado dificuldades em exercer suas atividades?**

- Sim  
 Não  
 Às vezes

**7. Relacione as dificuldades (das suas atividades) apresentadas e seus motivos.**

- Falta de treinamento  
 Acúmulo de funções  
 Inovações/mudanças no ambiente de trabalho e nos métodos dificultando por ter que se atualizar constantemente  
 Não se aplica.

**8. Na sua opinião, a empresa superior reconhece seu talento?**

- Sempre  
 As vezes  
 Nunca

9. A organização oferece Treinamento & Desenvolvimento?

- (        ) Sim
- (        ) Não

10. Qual a periodicidade?

- (        ) Sempre
- (        ) Às vezes
- (        ) Nunca

11. Em relação aos programas de treinamento e desenvolvimento da empresa você se considera?

- (        ) Muito Satisfeito
- (        ) Satisfeito
- (        ) Insatisfeito

12. Quantos treinamentos promovidos pela empresa você já participou?

- (        ) De 1 a 5
- (        ) De 6 a 10
- (        ) De 11 a 15
- (        ) De 16 a 20
- (        ) Mais de 20

13. Quais as ações que a organização deve usar, em sua opinião, para reter talentos?

- (        ) Plano de Carreira
- (        ) Plano de Treinamento & Desenvolvimento
- (        ) Plano de Cargos e Salários
- (        ) Bons benefícios

14. Você vê ações de Treinamento e desenvolvimento como uma forma da organização reter talentos?

- (        ) Sim
- (        ) Não

15. O que lhe atraiu nessa organização para que viesse fazer parte da equipe?

- (        ) Remuneração/Salário
- (        ) Treinamento e Desenvolvimento
- (        ) Estar desempregado
- (        ) Pacote de Benefícios
- (        ) Outros: \_\_\_\_\_

16. O seu trabalho corresponde as suas expectativas pessoais?

- (        ) Totalmente
- (        ) Em parte
- (        ) Não corresponde



## APÊNDICE B - ROTEIRO DE ENTREVISTA PARA RESPONSÁVEL DO SETOR DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO DA EMPRESA ALPHA

1. Como é feito o processo de seleção e recrutamento dos funcionários da empresa?
2. De que forma você pode pontuar a importância do setor de gerenciamento e estratégia de pessoas da empresa?
3. Você acredita que o setor de Treinamento e Desenvolvimento agrega vantagem competitiva para a empresa? Explique o porque.
4. Você avalia o treinamento como função estratégica para a empresa? Porque?
5. De que forma a empresa identifica as necessidades de treinamento?
6. De que forma a empresa realiza planejamento e programação de treinamento (quem deve ser treinado, como ser treinado, em que, por quem, onde e quando)?
7. Geralmente os treinamentos são realizados por pessoas da própria empresa ou são contratadas empresas terceirizadas? Explique o porque.
8. Em relação a forma como é desenvolvido o treinamento (presencialmente ou ensino a distância), de que forma a empresa trabalha? Explique o porque.
9. Os horários dos treinamentos atrapalham o andamento das atividades dos colaboradores? Explique.
10. Que tipo de treinamento a empresa costuma desenvolver? Qual deles em sua opinião trouxeram maiores resultados?
11. De que forma a empresa realiza a avaliação do pós-treinamento? Explique.
12. Você acredita que as pessoas se tornam mais produtivas e felizes após o treinamento? Explique.

13. Você acredita que o desenvolvimento de treinamento na empresa auxilia para que a mesma alcance seus objetivos estratégicos e táticos? Explique.

14. Para liderar com sucesso a comunicação é importante dentro do treinamento? Explique.

15. O que é para você desenvolver pessoas? Você acredita que a empresa trabalha de forma a desenvolver pessoas? Explique.

16. Quais as ações de desenvolvimento de pessoas a empresa utilizada de forma a reter talentos (exemplo: plano de carreira, programa T&D, plano de cargos e salários, bons benefícios, etc)? Explique.

17. Quais as principais vantagens e desvantagens você pode pontuar de todo o processo de Treinamento e Desenvolvimento da empresa? Explique.