

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PIAUÍ – UFPI
CAMPUS SENADOR HELVÍDIO NUNES DE BARROS – CSHNB
CURSO DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO

MARCOS DIÊGO FEITOSA DO NASCIMENTO

**UM ESTUDO DO TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS NAS
EMPRESAS DE PICOS - PI**

PICOS – PI

2011

Marcos Diêgo Feitosa do Nascimento

**UM ESTUDO DO TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS NAS
EMPRESAS DE PICOS - PI**

Monografia apresentada ao Curso de Bacharelado em Administração da Universidade Federal do Piauí – UFPI, em cumprimento parcial das exigências para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Cléverson Vasconcelos da Nóbrega, MSc.

PICOS – PI

2011

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PIAUÍ – UFPI
CAMPUS SENADOR HELVÍDIO NUNES DE BARROS – CSHNB

PARECER DA COMISSÃO EXAMINADORA
DE DEFESA DE MONOGRAFIA DE GRADUAÇÃO DE

MARCOS DIEGO FEITOSA DO NASCIMENTO

UM ESTUDO DO TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS NAS
EMPRESAS DE PICOS - PI

A comissão examinadora, composta pelos professores abaixo, sob a presidência do primeiro, considera o discente MARCOS DIÊGO FEITOSA DO NASCIMENTO aprovado.

Picos (PI), _____ de _____ de 2011

Prof. Cléverson Vasconcelos da Nóbrega, Mestre (Orientador)

Prof^a. Joyce Mendes Wenzel, Especialista (Membro)

Prof. José Ribamar Pereira, Mestre (Membro)

Dedico a minha mãe Zilma, quem esteve ao meu lado em todos os momentos dessa caminhada, sempre me incentivando a seguir em frente na busca dos meus objetivos.

AGRADECIMENTOS

Agradeço em primeiro lugar a Deus, que iluminou o meu caminho permitindo alcançar mais uma etapa dessa caminhada.

Aos meus familiares, que me apoiaram de forma muito especial sempre acreditando na minha capacidade de superar os obstáculos encontrados. Em especial a minha avó Terezinha.

Ao meu pai Juscelino e ao meu irmão Felipe, que da maneira deles mas que também me ajudaram muito.

Ao meu orientador, professor Cléverson Vasconcelos da Nóbrega, pela atenção e disposição em contribuir com o aprendizado de todos nós alunos.

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

Ao meu parceiro Webson, sempre disposto a me ajudar tanto na minha vida acadêmica como na minha vida pessoal.

Aos meus amigos Alan e Antônio Carlos, que me ajudaram muito desde o meu período de cursinho.

A Universidade Federal do Piauí, por me proporcionar que concluísse esse curso.

MUITO OBRIGADO!

Conhecer é tarefa de sujeitos, não de objetos. E é como sujeito e somente enquanto sujeito, que o homem pode realmente conhecer.

Paulo Freire.

RESUMO

Este trabalho visa analisar o resultado do treinamento e desenvolvimento de pessoas nas empresas pesquisadas na cidade de Picos – PI. Na atualidade a aprendizagem no trabalho vem sendo cada vez mais relevante, fato que leva ao investimento em treinamento, pois passa a ser fator determinante para a permanência das empresas no mercado. Neste sentido, o treinamento é visto como um instrumento capaz de implementar o conhecimento das pessoas em um ambiente organizacional e como fonte de maior produtividade do trabalho e da agilidade das respostas às mudanças. A pesquisa caracteriza-se como descritiva e foi realizada a partir de uma pesquisa bibliográfica, que permitiu a necessária base teórica para sua construção. Procedeu-se, ainda, à coleta de dados empíricos através de pesquisa de campo com aplicação de questionário a 20 empresários e/ou administradores atuantes em diversos ramos de atividade no mercado picoense, escolhidos aleatoriamente, no mês de setembro de 2011. Os resultados obtidos indicam que as empresas pesquisadas, em sua grande maioria, reconhecem o impacto do treinamento sobre o desempenho do funcionário e os reflexos positivos que trazem para os resultados organizacionais, apesar de não transformarem em prioridade a realização de treinamentos para os colaboradores por mais vezes durante o ano.

PALAVRAS-CHAVE: Recursos Humanos. Treinamento. Resultados organizacionais

ABSTRACT

This paper aims to examine the result of training and developing people in the companies surveyed in the city of Picos - PI. Today learning at work has been increasingly relevant, fact which leads to investment in training, because it happens to be determining factor for the permanence of the companies on the market. In this sense, training is seen as an instrument able to implement the knowledge of individuals in an organizational environment and as a source of greater labour productivity and agility of the responses to the changes. The search is characterised as descriptive and was performed from a bibliographic search, which allowed the necessary theoretical basis for its construction. Adjustments were also collecting empirical data through field research with application of questionnaire to 20 entrepreneurs and/or administrators who work in various branches of activity in the market picoense, chosen randomly, in September 2011. The results obtained indicate that the companies surveyed, the vast majority, recognize the impact of training on employee performance and positive reflections they bring to organizational outcomes, although no transform in priority the realization of trainings for developers for more times during the year.

KEYWORDS: Human resources; Training; Organizational Results.

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Segmento da empresa.....	30
Gráfico 2: Porte da empresa.....	31
Gráfico 3: Tempo de funcionamento da empresa.....	32
Gráfico 4: Necessidade de treinamento.....	33
Gráfico 5: Quantidade de treinamento.....	34
Gráfico 6: Tipos de treinamento.....	36
Gráfico 7: Escolha do tipo de treinamento.....	37
Gráfico 8: Quem ministra treinamento.....	38
Gráfico 9: Escolha do instrutor.....	39
Gráfico 10: Duração do treinamento.....	39
Gráfico 11: Horário em que ocorrem os treinamentos.....	40
Gráfico 12: Participação do funcionário em treinamento.....	41
Gráfico 13: Estrutura para treinamento.....	42
Gráfico 14: Como a empresa percebe o treinamento.....	43
Gráfico 15: Aplicação pelos funcionários dos conhecimentos adquiridos...	44
Gráfico 16: Percepção de melhorias após a realização de treinamento.....	45
Gráfico 17: Percepção sobre treinamento.....	46
Gráfico 18: Efeito do treinamento sobre os colaboradores.....	47

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
1.1 Definição do problema.....	12
1.2 Objetivos.....	13
1.2.1 Geral.....	13
1.2.2 Específicos.....	13
1.3 Justificativa	13
2 REVISÃO DE LITERATURA.....	15
2.1 Conceito de treinamento.....	15
2.2 Por que treinar?	18
2.3 Etapas do processo de treinamento.....	20
2.3.1 Diagnóstico das necessidades de treinamento.....	21
2.3.2 Planejamento – desenho do programa de treinamento.....	23
2.4 Efeitos do treinamento na produtividade organizacional.....	23
3 METODOLOGIA	27
3.1 Caracterização da pesquisa.....	27
3.2 Tipos de fontes.....	28
3.3 Plano de coleta de dados.....	28
3.4 Plano de tratamento e análise dos dados.....	29
4 RESULTADOS E DISCUSSÃO.....	30
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	49
REFERÊNCIAS	51
APÊNDICES.....	54

1 INTRODUÇÃO

A atual dinâmica das relações de trabalho e as exigências do próprio mercado têm impulsionado os atores da administração a pensarem mais seriamente sobre treinamento como suporte necessário aos recursos humanos na melhoria contínua de seu desempenho.

Nesses termos, tem-se que o desempenho, em relação ao treinamento, é resultado de aprendizado e da possibilidade de transferência do que foi aprendido pelo funcionário treinado ao seu cargo e função. Portanto, é necessário treinar e mais que treinar, o treinamento requer aprendizado e adequação específica ao cargo exercido, para que seja bem sucedido no quesito desempenho.

No ambiente administrativo as organizações precisam mensurar atividades que lhe proporcionem dados sobre sua evolução, como as pessoas correspondentes ao principal recurso estratégico de qualquer segmento. O treinamento desses recursos é capaz de gerar impactos diretos nas organizações.

Assim, infere-se que as empresas são essencialmente formadas pelas pessoas que as constituem e a administração dos recursos humanos adquire importância significativa em seus resultados, tendo em vista que estes recursos passam a ser prioritários em relação a qualquer outro recurso empresarial. As empresas que se destacam no mercado vêem seus colaboradores como geradores de resultados em seu interior, tendo a consciência de que o correto investimento nos recursos humanos, certamente gera resultados positivos para a empresa. O investimento constante em treinamento e desenvolvimento de pessoal passa a ser um ponto crucial para as empresas na atualidade.

Dessa forma, os objetivos da realização de treinamentos nas empresas relacionam-se com as mudanças econômicas, sociais e tecnológicas que ocorrem dinamicamente no mercado onde estão inseridas, fazendo com que o desenvolvimento constante das pessoas passem a ser uma prioridade.

As profundas mudanças socioculturais, políticas, tecnológicas e econômicas que caracterizam o cenário atual das organizações, exigem qualificação da mão-de-obra para dominar tecnologias sofisticadas e atuar em ambiente competitivo. Mais do que nunca, as organizações estão procurando aumentar a competitividade dos produtos e serviços. Com tal objetivo, têm investido maciçamente em programas de

treinamento dos empregados, como forma de aumentar as competências individuais dos seus colaboradores.

Nota-se que não adianta apenas motivar o empregado, deve-se também qualificá-lo para o seu melhor desenvolvimento dentro da organização. Formam-se assim duas ferramentas para o seu crescimento: a motivação e a qualificação. É de suma importância realizar uma análise da influência do treinamento no comportamento do indivíduo para a realização do seu trabalho na empresa.

1.1 Definição do problema

Atualmente a economia Picoense cresce significativamente, a indústria e o comércio são ativos aumentando a demanda de produtos e seus consumidores, a área comercial está se desenvolvendo ativamente. Tem-se vários estabelecimentos comerciais, como destaque: Armazém Paraíba, Comercial Carvalho, Toninho Variedades, comerciantes que se sentiram atraídos para investir na cidade, fortalecendo assim o comércio local. .

Nos últimos anos, as empresas que compõem o mercado local, com o advento dos meios de comunicação, concorrentes de outras regiões, identificaram a necessidade de qualificar sua mão-de-obra para poder concorrer com o mercado exigente, informado e esclarecido.

Perceberam que o mercado está em constante mudança como: econômicas, tecnológicas, sociais, culturais, trazendo incertezas para o comércio. Neste contexto, a saída era buscar recursos, principalmente mão-de-obra qualificada, funcionários treinados e capacitados para juntos conquistar uma fatia frente aos concorrentes.

Percebendo a realidade de tal mercado, um questionamento norteou o percurso desta pesquisa: como acontece a política organizacional de treinamento e capacitação humana nas empresas pesquisadas e quais seus resultados sobre a utilização de talentos e a aplicação do aprendizado nas referidas organizações?

1.2 Objetivos

1.2.1 Geral

- Analisar o resultado do treinamento e desenvolvimento de pessoas nas empresas pesquisadas na cidade de Picos - PI.

1.2.2 Específicos

- Avaliar os procedimentos adotados pelas empresas pesquisadas na realização de treinamento com os funcionários;
- Identificar os benefícios para as empresas, provenientes do treinamento e desenvolvimento de funcionários;
- Avaliar o grau de importância atribuído pelos gestores das empresas pesquisadas aos programas de treinamento.

1.3 Justificativa

Hoje, o mundo dos negócios está cada vez mais exigente. Precisa-se de pessoas ágeis não só no sentido de fazer as coisas rápidas, mas para decidir rápido e fazer com eficiência. Para tanto, é preciso investir em treinamento, capacitando pessoas para serem atuantes num mercado cada vez mais globalizado, competitivo. Pensando nestas características, este trabalho se justifica pessoal pelo interesse de vivenciar práticas e investimentos em processos de treinamento nas empresas picoenses. Visto o grande avanço que o mercado local desenvolveu em relação as tendências inovadoras.

Diagnosticada esta realidade, a organização deve investir no aprimoramento do seu quadro de funcionários, através de treinamento. Ele é um dos recursos de Desenvolvimento de Pessoal que visa o aperfeiçoamento de desempenhos, aumento de produtividade e das relações interpessoais. Com ele o potencial humano pode ser preparado para se deparar frente às inovações tecnológicas e as constantes mudanças do mercado de trabalho.

Investir no desenvolvimento de pessoas significa investir na qualidade de serviços que determinada empresa oferece, porém, esse investimento deve privilegiar todas as pessoas que participam da organização, sendo os resultados decorrentes das atividades coletivas. Seguindo esta lógica, o treinamento e desenvolvimento facilitam que toda empresa integrada possa produzir, levando em conta que todo conhecimento deve ser compartilhado e disseminado.

A atual dinâmica das relações de trabalho e as exigências do próprio mercado têm impulsionado os atores da administração a pensarem mais seriamente sobre treinamento como suporte necessário aos recursos humanos na melhoria contínua de seu desempenho.

Para a contribuição científica este trabalho pretende abordar métodos de treinamento e desenvolvimento, como medida de capacitação, aperfeiçoamento de atitudes dos empresários picoenses, como também objetivando um maior impacto de medidas competitivas no mercado local, através do conhecimento aprofundado das empresas locais, obtido através dos dados empíricos.

2 REVISÃO DE LITERATURA

2.1 Conceito de treinamento

Segundo Rocha (1999), o treinamento apresenta como objetivo a aprendizagem e, por isso mesmo, tem relação direta com a prática pedagógica e condiciona o indivíduo para o trabalho, proporcionando mudanças que levam ao crescimento pessoal e para o desenvolvimento da organização. Segundo o autor, o treinamento traz como resultado a melhoria do desempenho do colaborador, por ser uma forma de fazer com que o colaborador adquira novas atitudes, conhecimentos, habilidades e conceitos. Propõe-se ainda a eliminar as deficiências verificadas na atuação do funcionário, levando-o a assumir novas funções e a assimilar novas tecnologias de trabalho. Dessa forma, torna-se uma importante ferramenta para a superação de dificuldades de desempenho, mesmo que não seja uma solução definitiva.

Observa-se, segundo a afirmação do autor, que o treinamento contribui decisivamente para melhorar o desempenho de um funcionário, podendo mesmo determinar a superação de possíveis problemas que tenha nesta área. A mudança de postura e a aquisição de novos conhecimentos realmente podem fazer com que o colaborador adote uma nova maneira de desenvolver o seu trabalho, com satisfação e maior produtividade.

Garay (1997) faz uma distinção entre qualificação e treinamento esclarecendo que a primeira leva em conta o tempo de trabalho do funcionário, podendo ser assimilado de forma coletiva ou individual, considerando as características do trabalho que executa. No caso do treinamento, o autor afirma tratar-se de uma forma de transmitir o conhecimento, que possibilita o aprendizado teórico e prático dos colaboradores de uma empresa. Assim, a qualificação está relacionada com as exigências do local de trabalho e prepara o funcionário para melhorar seu desempenho onde atua. No treinamento, o trabalhador recebe o conhecimento teórico e prático capaz de prepará-lo para novas funções.

Na concepção de Carvalho e Nascimento (1997), o treinamento representa um processo que proporciona ao funcionário a aquisição de novos conhecimentos e eficiência em sua atuação atual e futura, por meio de novas maneiras de pensar e agir e das novas habilidades que adquire.

Assim, percebe-se que o treinamento pode estimular o desenvolvimento de novas habilidades pelo empregado, levando-o a apresentar melhor desempenho e produtividade, criando oportunidades para ocupar funções de maior complexidade e responsabilidade.

Em relação à produtividade, Magalhães e Borges-Andrade (2001) consideram que o treinamento representa um instrumento administrativo capaz de proporcionar a melhoria da produtividade no trabalho, além de contribuir para a satisfação do empregado e podendo ser considerado um fator de motivação. Envolve atividades bastante diversificadas que contemplam uma simples habilidade motriz ou uma habilidade técnica mais complexa, além das mudanças de atitudes e comportamentos.

Neste sentido, concorda-se com a afirmação dos autores na direção de que o treinamento contribui para aumentar a produtividade do funcionário e, conseqüentemente, da empresa em que trabalha. Sabe-se que o funcionário treinado desempenha melhor o seu trabalho e isto gera um nível maior de satisfação e motivação no ambiente de trabalho.

Buscando uma definição para o treinamento, Gil (1994) afirma que este representa um processo que promove a aquisição de novos conhecimentos e habilidades, cujo resultado é o aperfeiçoamento do desempenho dos empregados no trabalho. O autor considera ainda que o treinamento significa um esforço estratégico de uma empresa no sentido de viabilizar a aprendizagem de conhecimentos necessários no posto de trabalho.

O treinamento busca aperfeiçoar o desempenho profissional dos colaboradores no ambiente de trabalho, através do desenvolvimento de novas habilidades e conhecimentos. Neste sentido, Marras (2001, p. 145) afirma que “treinamento é um processo de assimilação cultural a curto prazo, que objetiva repassar ou reciclar conhecimento, habilidades ou atitudes relacionadas diretamente à execução de tarefas ou à sua otimização no trabalho”.

Assim, verifica-se que o treinamento, além de proporcionar a aquisição de novos conhecimentos e habilidades, contribui para a melhoria do nível cultural do empregado em curto espaço de tempo e para a reciclagem dos conhecimentos já existentes.

Na perspectiva de Robbins (2002, p. 469) “a maioria dos treinamentos visa à atualização e ao aperfeiçoamento das habilidades técnicas dos funcionários”. Considera-se que o treinamento traz consigo a possibilidade de gerar significativos resultados para o funcionário e para empresa, levando-se em conta que um colaborador mais qualificado apresenta maior grau de motivação e maior produtividade na realização do trabalho. Dessa forma, pode-se inferir que a maior produtividade do empregado incidirá de forma efetiva nos resultados da organização.

Para Chiavenato (1999, p. 294) “o treinamento é uma maneira eficaz de delegar valor às pessoas, à organização e aos clientes. Ele enriquece o patrimônio humano das organizações”. O treinamento tem o potencial para capacitar o funcionário, levando-o a influenciar no desempenho e nos resultados de empresa.

Na intenção de esclarecer sobre a diferença existente entre treinamento e desenvolvimento de pessoas, Chiavenato (1999, p. 295) afirma que “o treinamento é orientado para o presente [...] e o desenvolvimento de pessoas para cargos a serem ocupados futuramente [...]”. O treinamento, dessa maneira, deve fazer parte do planejamento estratégico da empresa, onde são estabelecidas as suas necessidades de curto e longo prazo, inerentes à capacitação dos funcionários.

Chiavenato (1999, p. 297) considera ainda que “o treinamento é um processo cíclico e contínuo composto de quatro etapas: diagnóstico, desenho, implementação e avaliação”. Observa-se que os funcionários necessitam de reciclagem continuamente para que seus conhecimentos se mantenham atualizados, cabendo à empresa elaborar um planejamento que contemple a etapas acima citadas.

Marras (2001 p. 147) ressalta dois objetivos relevantes do treinamento: objetivos específicos e genéricos. Os primeiros promovem a qualificação do funcionário, permitindo aumentar suas habilidades e manter-se em sintonia com as inovações tecnológicas implementadas em sua área de trabalho.

O mesmo autor define os objetivos específicos como sendo:

Formação Profissional: que tem como base, elevar o conhecimento do profissional à sua profissão, para elevar o seu desempenho nas suas atividades. Especialização: oferece a oportunidade do empregado de treinamentos voltados a uma área de conhecimento específico. Reciclagem: é a oportunidade de se atualizar dos conhecimentos já aprendidos na sua rotina de serviço (MARRAS, 2001, p. 148).

Formação profissional, especialização e reciclagem, como objetivos específicos do treinamento, são importantes para que os funcionários elevem seus níveis de desempenho e produtividade nas atividades que já desenvolve, mantendo seus conhecimentos atualizados.

Segundo Marras (2001) os objetivos genéricos contribuem para que o empregado se desenvolva e para que a capacitação adquirida por eles estimulem sua motivação no contexto da empresa, tendo como prioridade a melhoria da qualidade da produção e permitir que o funcionário alcance o nível de desenvolvimento organizacional apresentado pela empresa.

Os objetivos genéricos citados pelo autor referem-se ao desenvolvimento do empregado aumento de sua motivação e reflexos de sua atuação no desempenho da empresa. O desenvolvimento do funcionário, neste caso, estaria relacionado com o exercício de novas funções e de maior complexidade, assim como com a qualidade do produto oferecido pela empresa.

Robbins (2002) considera a existência de dois métodos principais de treinamento: formal e informal. No primeiro, verifica-se o planejamento com antecedência e configuração definida. No caso do treinamento informal, não há estrutura definida, nem planejamento, mas é aplicado com facilidade através da adaptação às situações e aos empregados, destinando-se ao repasse de novas habilidades e à atualização dos conhecimentos dos funcionários.

Dessa forma, o treinamento representa apenas uma das possíveis formas de intervir no desempenho dos empregados nas empresas. Significa a intenção formal de assegurar a aquisição de novas habilidades e conhecimentos e não atinge outros fatores organizacionais (materiais e sociais) ligados ao desempenho.

2.2 Por que treinar?

Na atualidade, verifica-se que as profundas mudanças socioculturais, políticas, tecnológicas e econômicas que permeiam o contexto da empresas levam à exigência de mão-de-obra cada vez mais qualificada como forma de assimilar as modernas tecnologias existentes no mercado e atuar de forma competitiva. Em vista disso, as empresas buscam continuamente melhorar a qualidade de produtos e serviços, aplicando grandes quantias em programas de treinamento para os

funcionários para melhorar suas habilidades individuais em sintonia com as principais necessidades da organização.

Neste sentido, Abbad e Sallorenzo (2001, p. 25), “competência individual é um conjunto de hábitos de trabalho mensuráveis e habilidades pessoais necessárias para se alcançar um objetivo de trabalho”. Assim, as habilidades demonstradas pelo empregado no posto de trabalho formam a sua competência individual e permitem identificar os aspectos que podem ser melhorados através do treinamento.

Para Abbad e Sallorenzo (2001, p. 26) “Principais competências são os conhecimentos e habilidades técnicas únicas que têm impacto no produto e no serviço da organização e que lhe dão vantagem competitiva no mercado”. Neste caso, as habilidades de funcionário podem ter influência direta no produto ou serviço da empresa, podendo representar um diferencial mercadológico.

Entende-se que os objetivos do treinamento devem guardar perfeita sintonia com o planejamento estratégico das empresas, tendo em vista os recursos destinados a programas dessa natureza são volumosos e estes, na atualidade, são cada vez mais escassos. Assim, o treinamento pode contribuir para a formação dos resultados de organização de forma consistente, pois, segundo Magalhães e Borges-Andrade (2001, p. 41) “treinamentos deveriam dar suporte à direção estratégica da organização, e os objetivos de treinamento deveriam ser alinhados com os objetivos organizacionais”.

Dessa forma, as empresas necessitam melhorar as competências dos funcionários no intuito de atingir seus objetivos estratégicos. As exigências do mercado por melhorias constantes de produtos e serviços e da flexibilidade das empresas levam a crer que a sua eficácia depende dos resultados do treinamento realizado com seus colaboradores.

Em vista disso, as empresas buscam avaliar o resultado do investimento feito em programas de treinamento. Neste sentido, segundo Menezes (2002), as empresas passam a ter dúvidas relacionadas ao retorno do investimento em treinamento justificar o desempenho apresentado por elas, principalmente quanto ao aumento da produtividade e dos lucros, assim como da participação no mercado.

Na mesma direção, Oliveira (2001) ressalta que o alinhamento dos programas de treinamento com o planejamento estratégico das empresas é reconhecido como fator fundamental para que estes contribuam positivamente para os resultados

organizacionais. Significa dizer que a eficácia de um treinamento traduz-se pela aplicação no trabalho das competências adquiridas pelo funcionário.

Dessa forma, observa-se que os programas de treinamento devem levar em conta os objetivos maiores da empresa, inclusive a longo prazo, pois assim o desempenho apresentado pelo funcionário capacitado poderá contribuir eficazmente para que tais objetivos sejam atingidos.

No mesmo sentido, Porter (1989) acredita que a vantagem conquistada pelas empresas em relação à concorrência pode ser atribuída, em grande parte, à afinidade existente entre os programas de treinamento e o planejamento estratégico da organização. Os resultados obtidos pelas empresas seguramente são afetados pela qualificação dos empregados, tendo em vista que os programas de treinamento utilizados influenciam diretamente sua produtividade, tornando-se um fator preponderante para a eficiência organizacional.

Observa-se que é indiscutível a importância do treinamento para aperfeiçoar o desempenho dos funcionários e da empresa como um todo. Quanto mais qualificados forem os funcionários, melhores resultados obterão as empresas.

Menezes (2002) considera que funcionários qualificados representam a obtenção de vantagem competitiva pela empresa, tendo em vista que são eles que inserem estrategicamente o serviço ou produto da empresa no mercado. As pretensões da organização no sentido de aumentar a produtividade devem estar alinhadas com as habilidades individuais dos funcionários para a realização do trabalho, em função dos objetivos estabelecidos.

Reitera-se a importância do treinamento realizado em consonância com os objetivos estabelecidos para a empresa como um todo, como forma de que haja uma contribuição mais efetiva para seu desempenho e resultados.

2.3 Etapas do processo de treinamento

Funcionários qualificados representam um fator determinante para que as empresas mantenham um alto nível de produtividade, tendo em vista que os recursos humanos influenciam significativamente o desenvolvimento de todos os setores.

De acordo com Gobe *et al* (2000) é necessário que o treinamento seja planejado, sendo que o programa deve ser composto de quatro fases, que são:

- Levantamento de necessidades: representa o levantamento das carências existentes na empresa, através de um diagnóstico, identificando os aspectos que podem ser melhorados por meio de treinamento. Procede-se a uma comparação entre as competências do funcionário e os requisitos do cargo que exerce.
- Definição do objetivo e conteúdo: a partir do diagnóstico realizado define-se o objetivo do treinamento, considerando todas as necessidades identificadas, de forma clara e por todo o processo.
- Determinação do método de treinamento: o método adota para o treinamento deve ser compatível peculiaridades das pessoas e grupos envolvidos, no sentido de que o nível de aprendizado seja o melhor possível.
- Avaliação dos resultados: ao término do programa de treinamento torna-se indispensável a avaliação dos resultados atingidos, das mudanças de atitude e de comportamento. Observa-se a eficácia do programa quanto às mudanças desejadas ou esperadas no desempenho do empregado e quanto ao impacto sobre a deficiência identificada no diagnóstico e se aperfeiçoou realmente os conhecimentos do funcionário treinado.

Entende-se que o treinamento possui grande importância para as empresas e para os empregados. A empresa obtém melhores resultados quando dispõe de equipes qualificadas e alinhadas com seus objetivos. O funcionário qualificado sente-se motivado porque pode desenvolver todo o seu potencial e contribuir de forma mais eficaz para o crescimento da organização.

2.3.1 Diagnóstico das necessidades de treinamento

Conforme visto anteriormente, o levantamento das necessidades de treinamento representa o passo inicial para implantar um programa voltado para suprir as carências observadas no desempenho dos funcionários da empresa.

Macian (1987) considera que o diagnóstico deve ser completo, no sentido de espelhar as reais necessidades existentes na empresa. Esta etapa representa um levantamento que possibilitará a definição de ferramentas e processos a serem utilizados para melhorar a qualificação dos empregados.

Observa-se que o levantamento das necessidades de treinamento ou diagnóstico é uma etapa importantíssima no processo de qualificação de

funcionários, pois todo o programa será elaborado e implantado com base nas informações obtidas nesta fase inicial.

Segundo Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2001), o levantamento de necessidade de treinamento leva em conta três níveis de análise, que são:

- Análise organizacional: analisa-se a organização de forma global, considerando objetivos, recursos, ambiente externo e tecnologia existente. As informações a esse respeito permitem a elaboração de conteúdos a serem ministrados aos empregados, no sentido mantê-los sintonizados com o planejamento estratégico da empresa.
- Análise das operações e tarefas: são estabelecidos os níveis mínimos necessários para o desempenho satisfatório de determinado cargo, com a especificação de habilidades, conhecimentos, atitudes e comportamentos a serem trabalhados no treinamento.
- Análise individual e por equipes: verifica-se o nível de adequação dos empregados às necessidades da empresa, enfatizando o potencial de crescimento das equipes e identificando os problemas de desempenho passíveis de correção pelo treinamento.

Segundo Chiavenato (2004), um método eficaz utilizado para realizar o diagnóstico de treinamento é a consideração das concepções dos empregados sobre necessidades de treinamento na empresa. Elas revelam claramente quais competências são necessárias para aperfeiçoar suas atividades.

O treinamento e desenvolvimento dos empregados na empresa deve ocorrer de forma contínua. Até quando os colaboradores atuam de forma excelente, a aquisição de novas orientações, habilidades e competências devem ser estimuladas. Segundo Macian (1987) a melhor forma para aperfeiçoar o desempenho dos empregados de forma contínua é elevar sua capacidade para exercer funções cada vez mais complexas e de maior responsabilidade. O treinamento representa o principal fator para que esta mudança ocorra.

Dessa forma, observa-se que o treinamento realizado em caráter de continuidade contribui para que o desempenho dos funcionários seja aperfeiçoado de forma constante, com possibilidades de aproveitamento de todo o seu potencial, melhorando a qualidade dos recursos humanos da organização, com reflexos significativos em seu desempenho global.

2.3.2 Planejamento - desenho do programa de treinamento

Na elaboração do programa de treinamento, o planejamento representa a segunda fase, onde são delineadas as ações a serem desenvolvidas, envolvendo as informações obtidas no diagnóstico, para que sua implementação seja efetivada.

Segundo Chiavenato (2004) planejar o treinamento representa a definição de alguns itens básicos e indispensáveis, que são: a) quem deve ser treinado; b) como deve ser treinado; c) em que área; d) por quem; e) onde, e; f) quando. Estas definições levam ao atingimento dos objetivos do treinamento, à vista dos dados obtidos no levantamento das necessidades de treinamento.

Para Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2001), o planejamento do programa de treinamento contempla a forma como as necessidades identificadas serão supridas e os recursos didáticos adequados. Segundo os autores, para que o programa de treinamento seja efetivo e apresente resultados eficazes deve considerar: abordar uma necessidade específica de cada vez; definir claramente o objetivo do treinamento; dividir em módulos ou partes o trabalho a ser desenvolvido; determinar o conteúdo do treinamento; definir o método de treinamento; definir os recursos didáticos; definir o público-alvo, o local e a carga horária.

Verifica-se que o planejamento para implantação do treinamento também é uma relevante, tanto pela abrangência das informações coletadas no diagnóstico, como pela determinação das ações a serem desenvolvidas dali em diante.

Segundo Macian (1987, p. 122) o planejamento é, assim,

um processo desenvolvido a partir do conhecimento da realidade, que envolve análise de eficácia e eficiência, metas e prazos, permitindo a tomada de decisão sobre as ações a implementar.

Assim, o processo de treinamento em uma organização envolve etapas que, se bem elaboradas, contribuem sobremaneira para o sucesso das ações desenvolvidas, trazendo benefícios para os empregados participantes e para a empresa, pela melhoria na qualificação de seu corpo funcional.

2.4 Efeitos do treinamento na produtividade organizacional

Segundo Wayne (2010), empresas de todo o mundo gastam bilhões de dólares por ano com o treinamento de seus funcionários. Esses números refletem os custos agregados de acompanhar as mudanças tecnológicas e sociais, os esforços e compromisso da gestão para conseguir uma força de trabalho produtiva e a ampla gama de oportunidades a serem oferecidas aos indivíduos e equipes para desenvolverem suas habilidades técnicas e sociais.

Entende-se que os altos investimentos feitos pelas empresas no treinamento e desenvolvimento de seus funcionários reflete a necessidade de que as empresas tenham mão de obra cada vez mais qualificada, para enfrentar os desafios impostos pelo ambiente e pela globalização, no que se refere a competitividade, concorrência e qualidade do produto ou serviço. Todos estes aspectos dependem de funcionários qualificados e motivados para a realização do trabalho.

De fato, a grande soma de recursos gastos no treinamento nos setores público e privado tem grandes chances de crescer ainda mais nos próximos anos, uma vez que as empresas não medem esforços para superar desafios como, segundo Wayne (2010):

1. Supercompetição: a concorrência acirrada, em âmbito nacional e internacional, é gerada por acordos comerciais e pela tecnologia, mais especificamente, a internet. Como resultado, os altos executivos deverão liderar uma reinvenção quase constante dos modelos e estratégias de negócios e das estruturas organizacionais;
2. O poder nas mãos dos clientes: os clientes que usam a internet têm acesso fácil aos bancos de dados que os permitem comparar preços e examinar produtos, assim, existe uma demanda constante para satisfazer e atender suas necessidades;
3. Colaboração sem fronteiras organizacionais ou geográficas: em alguns casos, os fornecedores estão junto com os fabricantes e compartilham o acesso aos mesmos estoques. As alianças estratégicas internacionais muitas vezes exigem o uso de equipes multinacionais que precisam lidar com questões culturais e de comunicações;
4. A necessidade de manter altos níveis de talento: como serviços e produtos podem ser copiados, a capacidade de uma equipe de inovar, refinar processos, solucionar problemas e formar relacionamentos torna-se uma vantagem sustentável.

A atração, a retenção e o desenvolvimento de pessoal com competências críticas são vitais para o sucesso;

5. Mudanças na força de trabalho: jovens pouco qualificados serão necessários para trabalhos de entrada no mercado e grupos atualmente subutilizados de minorias étnicas, mulheres e pessoas de idade precisarão de treinamento;

6. Mudanças tecnológicas: Cada vez mais os sistemas tecnológicos sofisticados exigem mais treinamento da força de trabalho;

7. Equipes: Uma vez que mais empresas adotam um maior envolvimento com os funcionários e com as equipes no local de trabalho, as pessoas precisam assimilar comportamentos como: perguntar a opinião, oferecer ajuda sem ser solicitado, ouvir e fornecer *feedback* e reconhecer e considerar as idéias dos outros.

Realmente, à medida que as necessidades da era da informação se disseminam, as empresas se preocupam com despesas de treinamento do mesmo modo que com gastos de capital.

Para Wayne (2010), o termo “desenvolvimento de recursos humanos” representa uma ampla gama de tecnologias gerenciais e das ciências comportamentais que otimizam tanto a eficiência operacional de uma organização como a qualidade do trabalho de seus funcionários.

Observa-se que a qualidade do trabalho dos funcionários conduz à eficiência organizacional. O desenvolvimento dos recursos humanos envolve, além das pessoas, uma gama de ferramentas e materiais didáticos e tecnológicos, no sentido de promover a melhor formação possível e o conseqüente retorno, advindo do investimento feito.

O mesmo autor acrescenta que infelizmente, apesar dos bilhões gastos em programas de treinamento e desenvolvimento de RH, pouco é investido na avaliação de seus resultados sociais e financeiros. Considerando os programas de líderes um estudo estimou que apenas 10% deles avaliam o real impacto dos programas sobre o comportamento dos gerentes; a maioria leva em conta apenas a satisfação dos participantes como um indicador de eficácia dos programas. O resultado é que existe pouca evidência para comparar, avaliar e fazer generalizações sobre as tecnologias usadas.

Dessa forma, os tomadores de decisões não têm como se guiar por avaliações sistemáticas de experiências do passado e permanecem desinformados sobre os custos e benefícios de programas de Desenvolvimento de Recursos

Humanos alternativos quando avaliam os esforços de treinamento em suas próprias organizações.

Segundo Wayne (2010) deve-se considerar que já existem métodos disponíveis para estimar os custos e benefícios de programas de treinamento e desenvolvimento. Em vez de depender do poder de persuasão para convencer os tomadores de decisões sobre o valor dos programas de treinamento, os profissionais de RH podem, com modelos de custo-benefício, fazer com que outras áreas funcionais dos negócios, ao justificar a alocação de recursos escassos da organização, o façam com base em evidências, e não em crenças.

Verifica-se a preocupação das empresas em reduzir os custos realizados com treinamento, mas comparando-os com os benefícios que poderão ser obtidos, mesmo que não seja fácil quantificá-los. As vantagens para a empresa e funcionários advindas dos programas de treinamento são indiscutíveis, mas precisam ser avaliadas em números para que se possa compatibilizar os investimentos feitos com os retornos pretendidos.

Para Kirkpatrick (1976, *apud* MENESES, 2007), os resultados dos programas de treinamento têm influência direta sobre o atingimento das metas e objetivos empresariais, sinalizando para a concepção da efetividade organizacional que tem por base a definição de metas, significando que as organizações atingem a efetividade quando atingem suas metas e resultados.

Entretanto, verifica-se que os programas de treinamento nem sempre são resultantes de diagnóstico empresarial que identifique as reais carências existentes no desempenho dos funcionários e isto leva à obtenção de resultados não condizentes com a realidade organizacional a ser modificada.

3 METODOLOGIA

Segundo Michel (2005) a metodologia pode ser entendida como um caminho traçado para atingir um objetivo determinado. Para a autora, representa a forma, o modo para resolver problemas e buscar respostas para as necessidades e dúvidas. Entende-se a metodologia científica como um caminho que busca a verdade através da pesquisa ou aquisição de conhecimento; significa um caminho que utiliza procedimentos científicos, critérios normalizados e aceitos pela ciência.

3.1 Caracterização da pesquisa

Inicialmente foi realizada uma pesquisa bibliográfica com o objetivo de obter o referencial teórico que contribua para a compreensão das práticas de treinamento e desenvolvimento de pessoas nas organizações. Nesse sentido, foi importante buscar na literatura as bases teóricas existentes a respeito das formas de elaboração e aplicação de treinamento nas empresas na atualidade.

Para a realização da pesquisa bibliográfica levou-se em conta os ensinamentos de Marconi e Lakatos (2006), para quem este tipo de pesquisa abrange toda bibliografia já tornada pública em relação ao assunto estudado, desde publicações avulsas, boletins, jornais, revistas, livros, pesquisas, monografias, teses, material cartográfico etc. Gil (2006) entende que a pesquisa bibliográfica é feita com base em material já elaborado, principalmente livros e artigos científicos. Para Severino (2007), a pesquisa bibliográfica é aquela que se realiza a partir do registro disponível, decorrente de pesquisas anteriores, em documentos impressos, como livros, artigos, teses etc. São utilizados dados ou categorias teóricas já trabalhados por outros autores.

Trata-se de uma pesquisa descritiva de natureza quantitativa. Segundo Gil (2006), os estudos descritivos apresentam como principal objetivo a descrição das características de determinada população ou fenômeno, assim como estabelecer relações entre variáveis. Sua principal característica está na utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados, como questionário e observação sistemática. A abordagem descritiva permitirá a apresentação das características do fenômeno pesquisado, levando a relacioná-lo com a realidade particular dos sujeitos da pesquisa. A investigação descritiva permite descrever fatos e fenômenos a respeito

de uma determinada realidade. Neste caso, retratar e descrever as práticas de treinamento e desenvolvimento de pessoas pelas empresas de Picos representa uma contribuição importante para promover mudanças na realidade estudada.

Para Gil (1994) a pesquisa quantitativa considera que tudo pode ser quantificável, o que significa traduzir em números opiniões e informações para classificá-las e analisá-las. Requer o uso de recursos e de técnicas estatísticas (percentagem, média, moda, mediana, desvio-padrão, coeficiente de correlação, análise de regressão, etc.).

3.2 Tipos de fontes

Para a seleção da amostra representada pelos sujeitos da pesquisa, utilizou-se a abordagem não-probabilística por conveniência, na qual o pesquisador selecionou os participantes mais acessíveis da população para obter as respostas necessárias.

Os sujeitos da pesquisa foram 20 gestores de empresas picoenses, que atuam nos mais diversos ramos de atividade e de qualquer porte, como forma de obter dados o mais próximo possível da realidade local, quanto ao fenômeno a ser pesquisado.

3.3 Plano de coleta de dados

Os dados empíricos foram coletados através de questionário semi-estruturado (ver apêndice A), que foi aplicado aos sujeitos da pesquisa, durante o trabalho de campo. Oliveira (2003, p. 65) considera a pesquisa de campo como a técnica usada para a coleta “que permite a obtenção de dados sobre um fenômeno de interesse da maneira como ele ocorre na realidade estudada”.

Segundo Lakatos e Marconi (2007) utiliza-se a pesquisa de campo com o objetivo de obter informações e conhecimentos a respeito de um problema, para o qual se busca uma resposta, ou de uma hipótese, que se queira comprovar, ou descobrir novos fenômenos ou as relações entre eles.

3.4 Plano de tratamento e análise de dados

O tratamento dos dados caracterizou-se pela organização dos questionários obtidos na fase anterior. Para isso, foram criadas tabelas no *software Microsoft Excel*, sendo possível a elaboração de gráficos em formato de colunas.

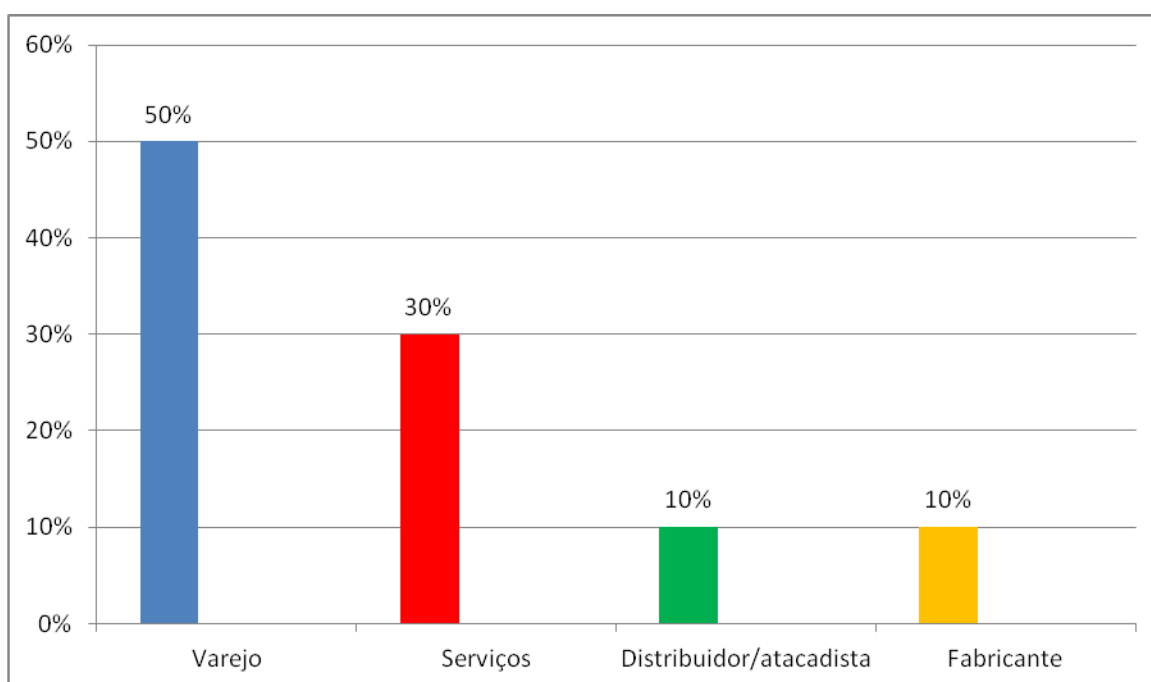
A análise quantitativa dos dados foi realizada a partir do *software Microsoft Excel* a partir da elaboração de gráficos em formato de colunas.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Para a realização da investigação, procedeu-se à coleta de dados empíricos através de pesquisa de campo com aplicação de questionário a 20 empresários e/ou administradores atuantes em diversos ramos de atividade no mercado picoense, escolhidos aleatoriamente, no mês de setembro/2011. De posse dos dados, realizou-se tabulação e análise, que proporcionou a elaboração do presente trabalho.

Durante o trabalho de coleta de dados buscou-se a obtenção de informações que permitissem elaborar um perfil das empresas que compõem o campo de pesquisa. O gráfico 1 apresenta as empresas pesquisadas por segmento de atividade.

Gráfico 1: Segmento da empresa



Fonte: Elaborado pelo autor/2011

Conforme o gráfico acima, 30% das empresas pesquisadas são prestadoras de serviços, 50% atuam no ramo varejista, 10% são distribuidores e/ou atacadistas e 10% declararam atuar no mercado de fabricação de produtos. Observa-se que a maioria das organizações pesquisadas atua no setor varejista. É um setor da

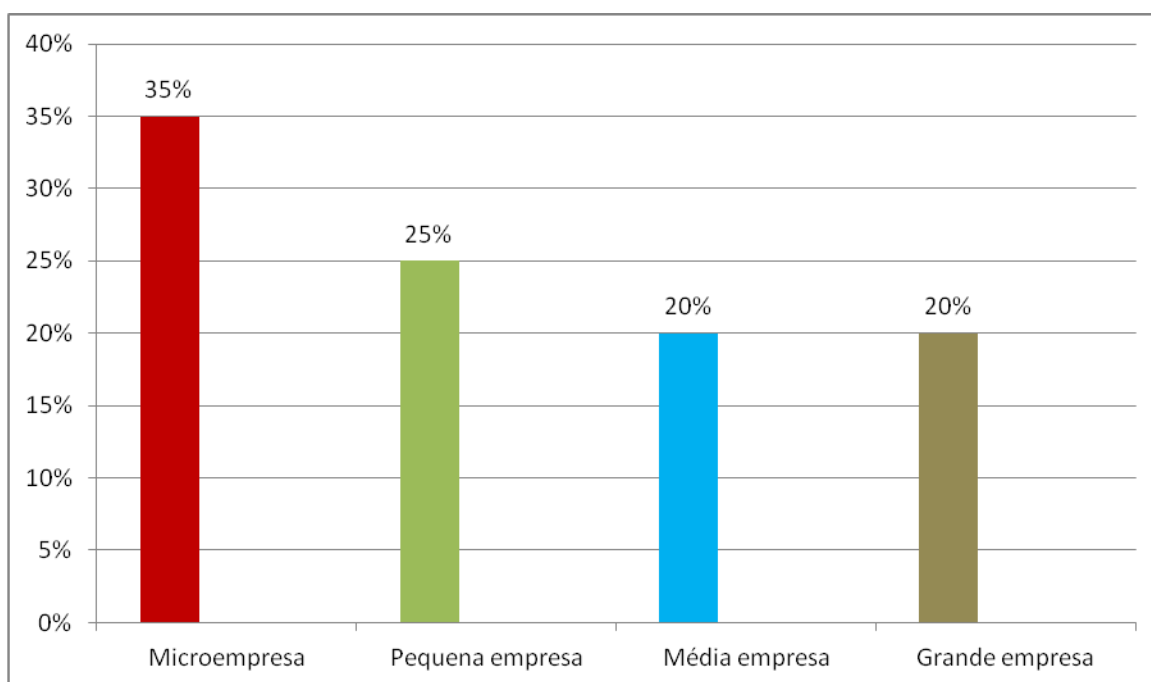
economia que vem crescendo muito nos últimos anos, ganhando cada vez mais importância na economia do país.

Kotler (2000), define que o varejo representa qualquer atividade relacionada com a oferta de serviços ou produtos de forma direta ao consumidor final, praticada por meio de uma loja de varejo. Dessa forma, o sistema varejista significa um intermediário no processo de distribuição, sendo o elemento que promove a chegada do produto ao consumidor, no momento em que necessita. O crescimento significativo do varejo se justifica pelo fato de que a venda direta do produtor ao consumidor é onerosa e nem sempre possível.

Na atualidade, torna-se perceptível a importância do varejo no contexto mercadológico e econômico. Várias empresas comercializam produtos e serviços diretamente ao consumidor, e milhões de reais são transacionados diariamente. Além de criar emprego e girar a economia, o varejo é importante elemento de marketing que permite criar utilidade de posse, tempo e lugar.

O gráfico 2 apresenta a distribuição das empresas pesquisadas de acordo com o porte, adotando-se como critério o faturamento anual, conforme a Lei Complementar nº 123, de 15 de dezembro de 2006 (BRASIL, 2006). Do total, 35% afirmaram seu enquadramento como microempresa, 25% como pequena empresa, 25% como empresa de médio porte e 15% como empresa de grande porte.

Gráfico 2: Porte da empresa



Fonte: Elaborado pelo autor/2011

Segundo os dados coletados a maioria das empresas que fizeram parte da pesquisa enquadra-se como micro e pequena empresa. As empresas de pequeno porte vêm adquirindo grande importância na atualidade, tanto por sua importância para a economia, como por se destacarem na geração de emprego e renda.

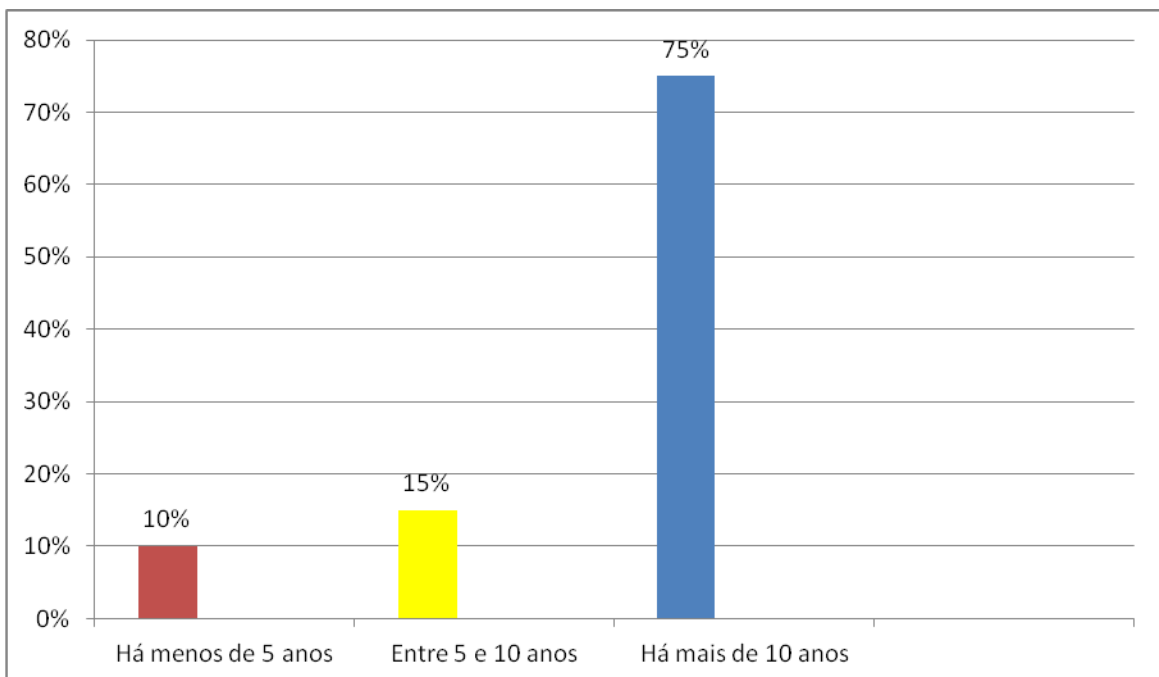
Segundo Najberg e Puga (2000, p. 35)

Em determinados setores, essas unidades têm demonstrado ser estruturas ágeis e flexíveis, com forte capacidade de responder a uma demanda que prioriza inovações. Por outro lado, as firmas de menor porte enfrentam maiores dificuldades em decorrência de fatores como inexperiência ou falta de planejamento por parte do empresário, incertezas quanto à demanda do produto e baixa capitalização.

No Brasil e em grande parte dos países, as empresas de pequeno porte são responsáveis pela grande maioria das unidades de negócios que surgem todos os anos. O surgimento de novas empresas é um fator importante para o país, porque permite a geração de novos empregos e de oportunidades para mobilidade social, além de contribuir para o aumento da competitividade e da eficiência econômica.

O gráfico 3 se refere ao tempo em que as empresas pesquisadas atuam no mercado. Neste aspecto, verifica-se que apenas 10% delas apresenta menos de 5 anos de funcionamento. Por outro lado, 15% revelaram ter sido fundadas no espaço temporal de 5 a 10 anos e 75% declararam que foram fundadas há mais de 10 anos.

Gráfico 3: Tempo de funcionamento da empresa

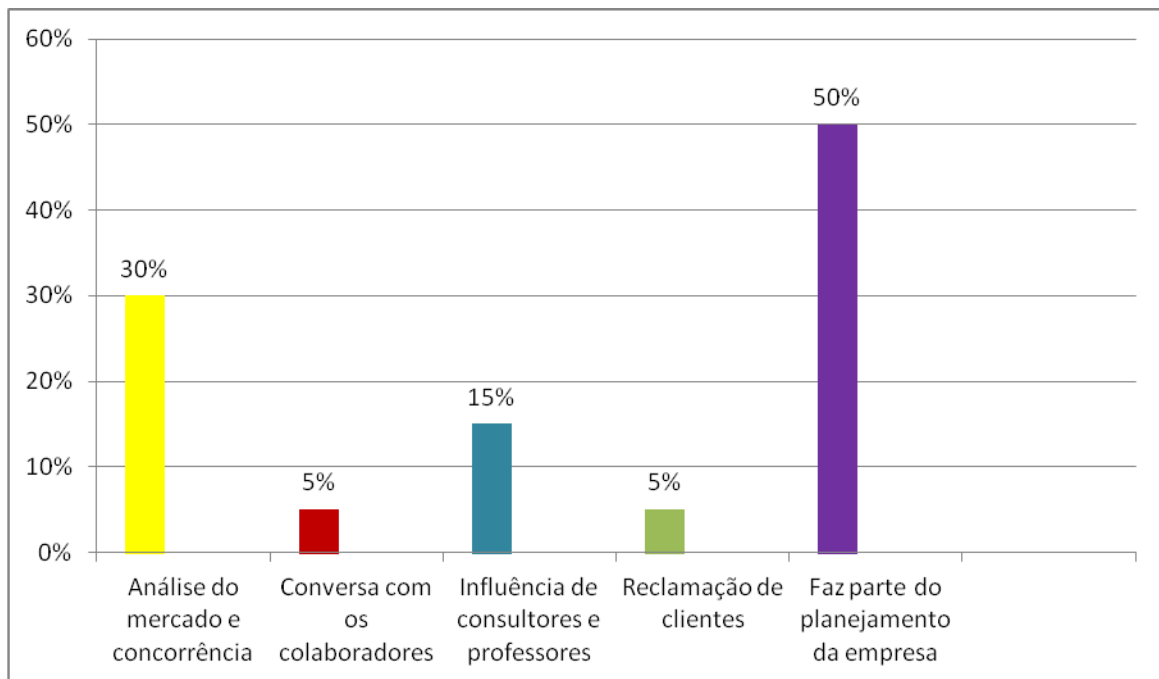


Fonte: Elaborado pelo autor/2011

Os dados informados revelam que a maioria das empresas estão no mercado há mais de 10 anos, levando a crer que estão consolidadas em seu ramo de atividade no mercado de Picos.

Após a apresentação dos dados que permitiram elaborar o perfil das empresas pesquisadas, procurou-se saber dos entrevistados sobre a identificação das necessidades de treinamento nas empresas pesquisadas. Ressalta-se que para esta questão, os respondentes tiveram a opção de assinalar mais de uma alternativa, tendo em vista que as necessidades de treinamento podem ser identificadas de várias formas.

Gráfico 4: Necessidades de treinamento



Fonte: Elaborado pelo autor/2011

O gráfico 4 revela que 30% das empresas pesquisadas identificam as necessidades de treinamento por meio de análise do mercado e da concorrência, 5% utiliza a conversa com os colaboradores, 15% declararam receber a influência de consultores e professores, 5% que a reclamação de clientes é útil para a realização de treinamento e 50% responderam que este procedimento faz parte do planejamento da empresa.

Observa-se que a maioria das empresas pesquisadas reconhece a importância do treinamento para melhorar a qualificação dos colaboradores e,

conseqüentemente, contribuir mais efetivamente com os resultados organizacionais, pois incluem a identificação das necessidade de treinamento como parte do seu planejamento, tornando-a um processo contínuo e constantemente presente nas empresas.

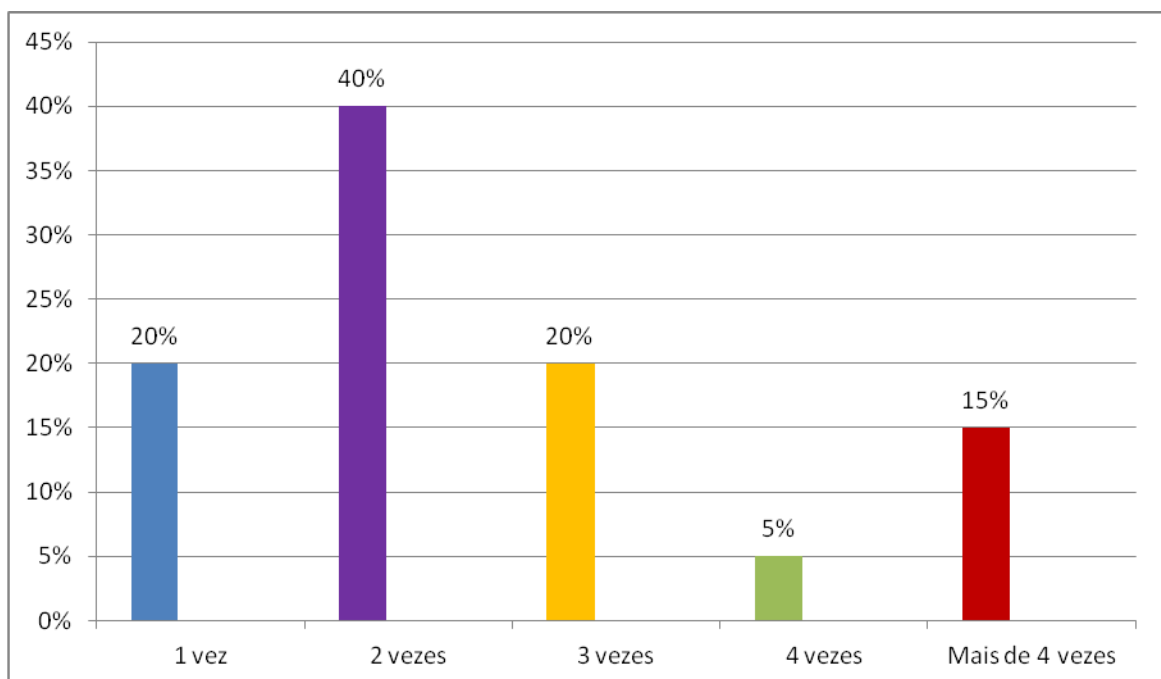
Segundo Marras (2000, *apud* CHAVES JÚNIOR, 2007, p. 36);

Além de ser um programa contínuo, pesquisar necessidades de treinamento é também uma responsabilidade compartilhada entre a área de Treinamento & Desenvolvimento e todas as demais da empresa. Na verdade o Treinamento & Desenvolvimento é somente um instrumento integrador e catalisador das necessidades organizacionais, essas encontram-se diretamente ligadas a cada área de trabalho da empresa e são, principalmente, de domínio dos supervisores imediatos.

Dessa forma, além de ser uma atividade contínua, a identificação da necessidade de treinamento deve ser desenvolvida em conjunto por todos os setores da organização, como forma de obter êxito, pois cada supervisor ou gerente tem maiores condições de identificar as carências dos subordinados.

Tendo em vista o foco deste trabalho e a importância do treinamento para as empresas, procurou-se saber dos empresários sobre a quantidade de treinamentos promovidos pela empresa durante o ano.

Gráfico 5: Quantidade de treinamento por ano



Fonte: Elaborado pelo autor/2011

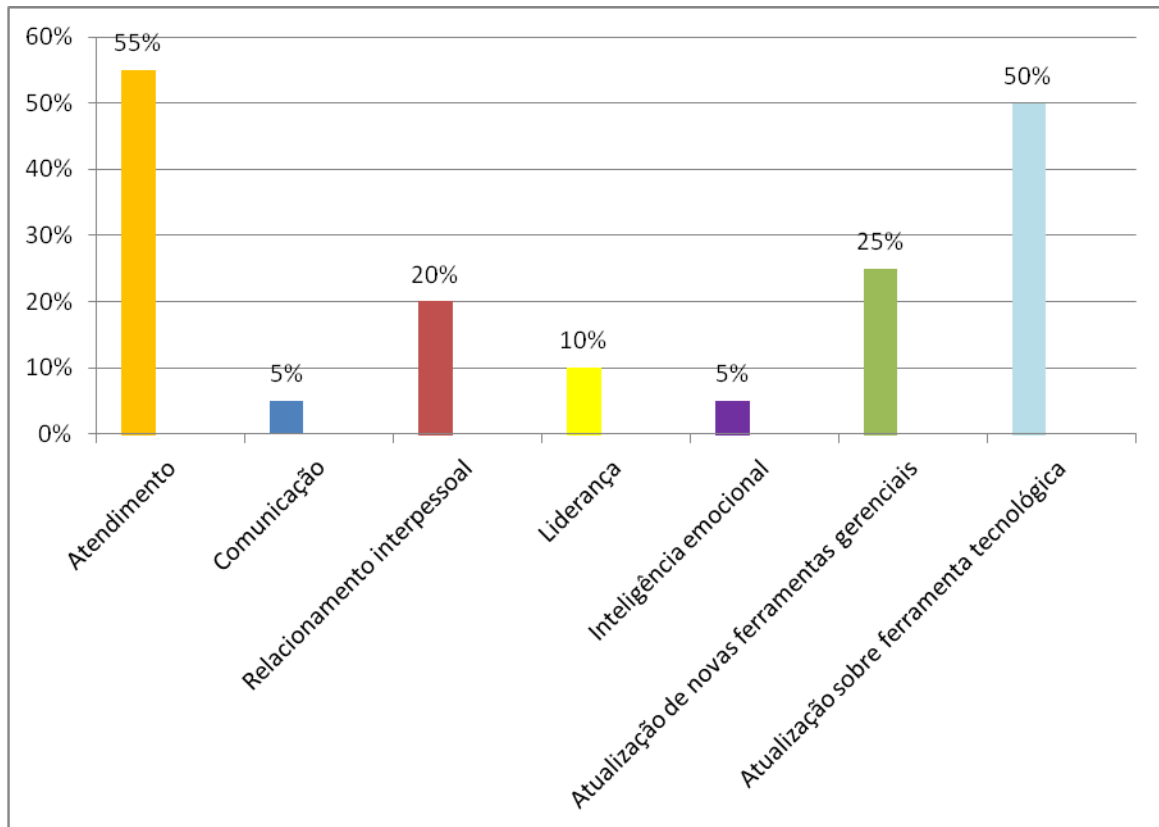
O gráfico 5 informa que 20% das empresas promove treinamento apenas uma vez por ano, 40% duas vezes por ano, 20% três vezes por ano, 5% 4 vezes por ano e 15% por mais de quatro vezes durante o ano.

Considerando-se a importância do treinamento para as empresas na atualidade, percebe-se como baixo o índice de treinamentos realizados pelas organizações pesquisadas, tendo em vista que 80% delas realizam treinamento com os funcionários por, no máximo, três vezes por ano. Levando em conta as exigências do mercado em relação à competência e preparo técnico dos funcionários das empresas para vencer a concorrência, nota-se que, no contexto da pesquisa, o valor do treinamento não é reconhecido nem visto como capaz de fazer a diferença no mercado competitivo onde estão inseridas estas empresas.

Segundo Brichi (1998), atualmente vive-se o tempo da informação, onde prevalecem a tecnologia e a globalização econômica, que decretam formas inovadoras de comunicação e progresso, na qual as organizações necessitam acompanhar as profundas mudanças impostas pela modernidade. Dessa forma, as empresas utilizam o treinamento buscando manter seus colaboradores atualizados em relação a novas tecnologias e conceitos que se transformam freqüentemente.

Os entrevistados foram questionados a respeito de que tipos de treinamento são mais interessantes para sua empresa. Neste aspecto, procurou-se obter informações que revelassem quais áreas das empresas são mais carentes de melhorias de desempenho do elemento humano. Para esta pergunta, os respondentes puderam assinalar mais de uma alternativa, tendo em vista que as necessidades de uma organização podem se referir a mais de um tipo de treinamento.

Gráfico 6: Tipos de treinamento



Fonte: Elaborado pelo autor/2011

O gráfico 6 mostra a opinião dos entrevistados relacionadas à realidade das organizações em que atuam, no que se refere aos principais tipos de treinamento. Nesse sentido, 55% responderam atendimento, 5% comunicação, 20% relacionamento interpessoal, 10% liderança, 5% inteligência emocional, 25% atualização de novas ferramentas gerenciais e 50% atualização sobre ferramenta tecnológica.

Em que pese a importância de todos os tipos de treinamento apresentados, as respostas revelam uma preocupação maior com o atendimento a clientes, em função do maior percentual apresentado, independentemente do ramo de atividade, levando a crer que existe uma carência de treinamento neste setor na maioria das organizações pesquisadas.

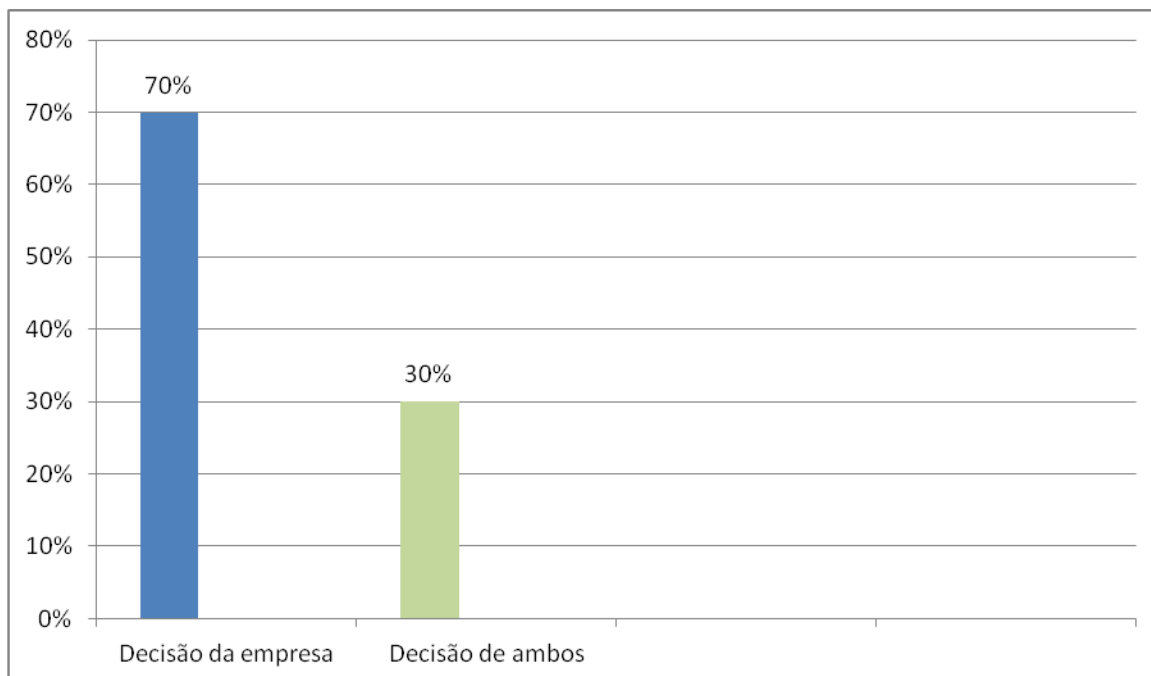
Gonçalves (2005, *apud* QUEIROZ, 2005) afirma que a qualidade no atendimento ao cliente é um dos maiores diferenciais competitivos do mercado e a principal razão para o crescimento das vendas e crescimento das empresas. Não se concebe a existência de uma empresa estabilizada que evolua e conquiste mercado

sem clientes satisfeitos. Mesmo assim, empresas de todos os portes insistem em atendê-los de forma deficiente. Consumidores mais maduros e exigentes com a concorrência, cada dia mais acirrada, é uma equação devastadora para as empresas que negligenciam o bom atendimento.

Daí a necessidade de preparar melhor aqueles colaboradores que desempenham suas atividades no atendimento ao cliente, pois, de acordo com Bricchi (1998), o treinamento é utilizado pelas empresas na atualidade com o intuito principal de promover o desenvolvimento das pessoas, em relação à aquisição de habilidades e à ampliação das que o colaborador já possui, tendo em vista que as pressões sócio-culturais, econômicas e tecnológicas estimulam as empresas modernas a se adequarem às imposições do mercado, enfatizando seu capital humano.

Quanto à escolha do tipo de treinamento, procurou-se saber a quem cabe a responsabilidade pela iniciativa. A este respeito, 70% afirmaram que a decisão é da empresa e 30% responderam que a decisão é de ambos, empresa e funcionários.

Gráfico 7: Escolha do tipo de treinamento



Fonte: Elaborado pelo autor/2011

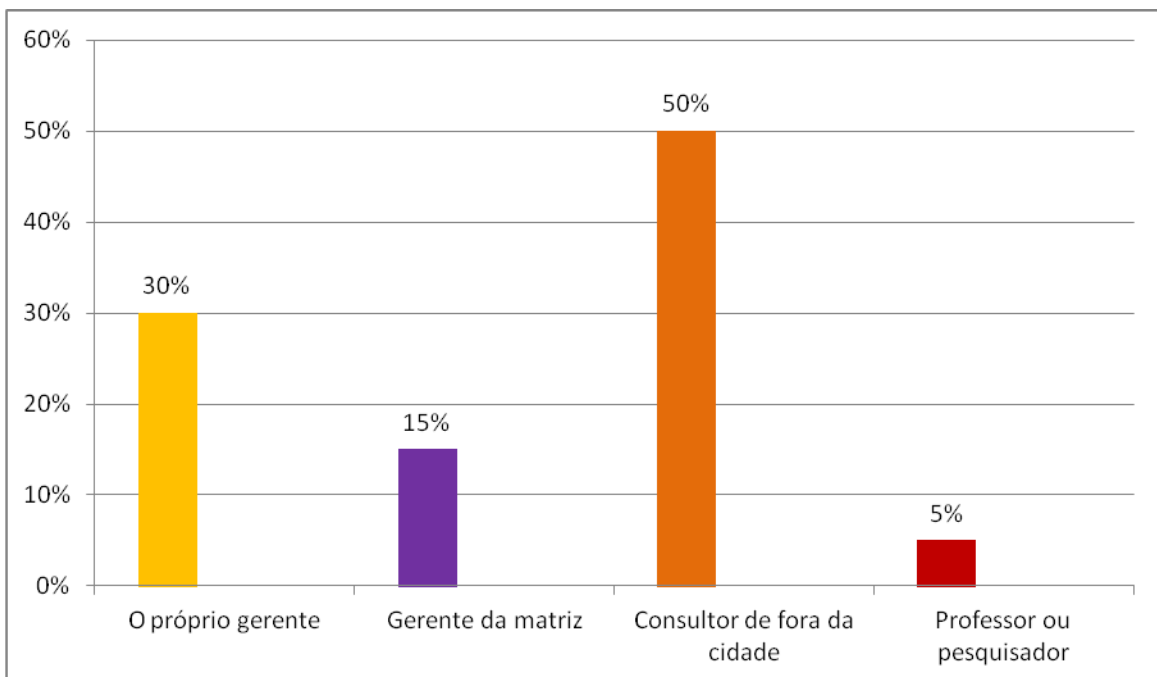
Os dados apresentados permitem observar que a maioria das empresas estudadas não considera a opinião dos colaboradores na definição e planejamento

do programa de treinamento. Este fato está em desacordo com a afirmação de Chiavenato (2004), para quem um método eficaz utilizado para realizar o diagnóstico de treinamento é a consideração das concepções dos empregados sobre necessidades de treinamento na empresa. Elas revelam claramente quais competências são necessárias para aperfeiçoar suas atividades.

A esse respeito, Bricchi (1998) acrescenta que, para que o treinamento dê resultados não se pode abrir mão da vontade do ser humano de aprender, atualizar seus conhecimentos e mudar. Sendo assim, observa-se a necessidade de priorizar as percepções do funcionário e da empresa em relação ao que se pretende que seja melhorado, com benefícios para ambas as partes. O colaborador deve estar estimulado a aprender, tendo suas preocupações e temores identificados e os conteúdos, com seus princípios e valores, devem ser praticados pelos superiores hierárquicos. Deve haver a máxima clareza em relação aos objetivos a serem atingidos.

Os respondentes foram indagados sobre quem ministra os treinamentos nas empresas. Sobre o assunto, 30% responderam o próprio gerente, 15% gerente da matriz, 50% consultor de fora da cidade e 5% professor ou pesquisador.

Gráfico 8: Quem ministra o treinamento

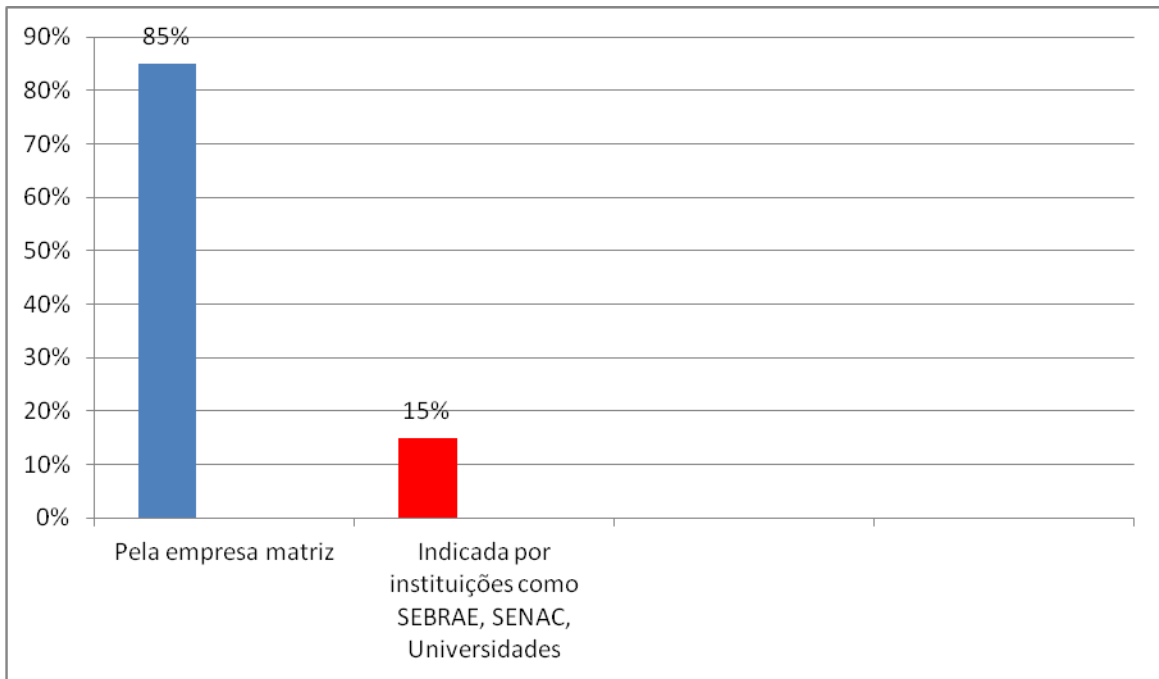


Fonte: Elaborado pelo autor/2011

De acordo com os dados, a maioria das empresas pesquisadas demonstra clara preferência pelos consultores de fora da cidade para aplicar os programas de treinamento a seus funcionários.

Os respondentes foram questionados sobre como ocorre a escolha do instrutor.

Gráfico 9: Escolha do instrutor

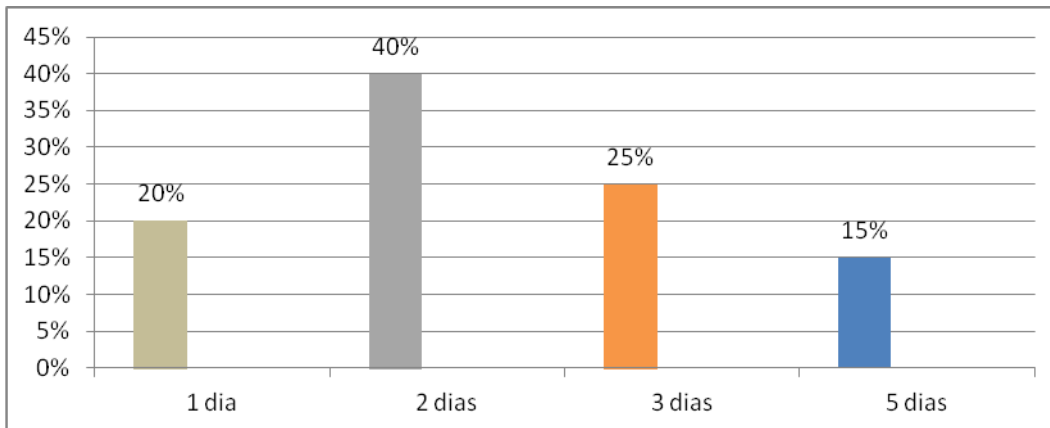


Fonte: Elaborado pelo autor/2011

Quanto à escolha do instrutor, o gráfico 9 demonstra que, em 85% das empresas pesquisadas, a escolha do instrutor para a realização de treinamentos é feita pela matriz, enquanto 15% responderam que levam em conta a indicação de instituições como SEBRAE, SENAC e universidades.

Procurou-se saber dos entrevistados a respeito da duração dos treinamentos realizados nas empresas pesquisadas.

Gráfico 10: Duração do treinamento

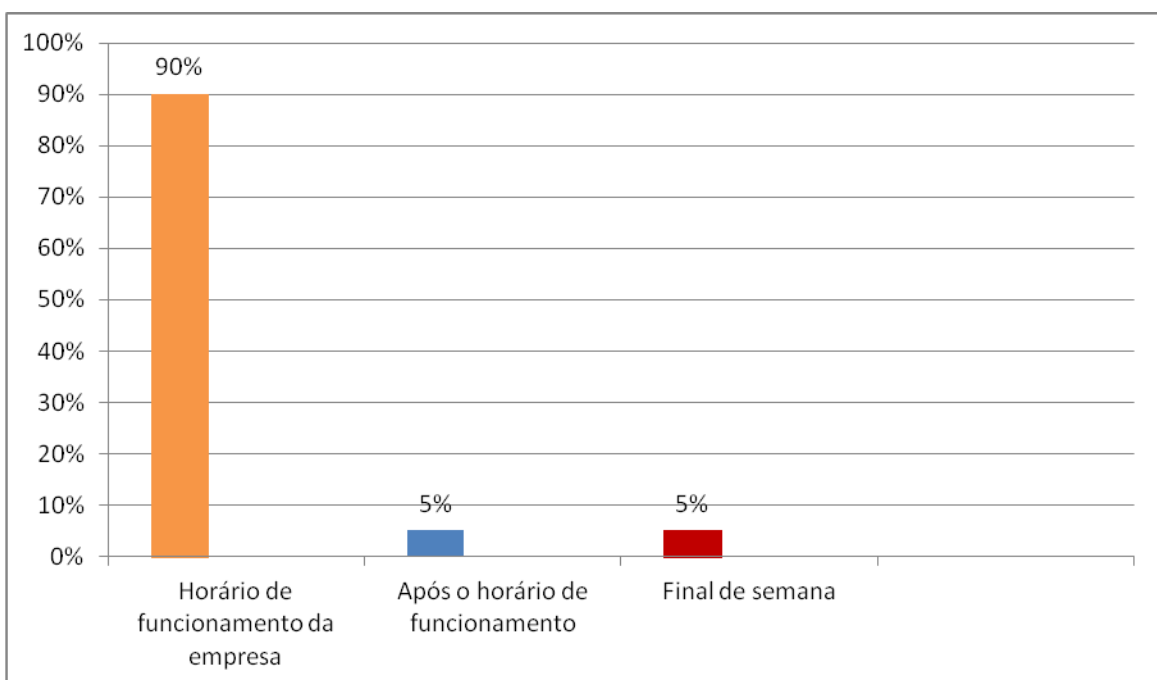


Fonte: Elaborado pelo autor/2011

Segundo os dados contidos no gráfico acima, 20% dos entrevistados responderam os treinamentos realizados têm duração de 1 dia, 40% 2 dias, 25% 3 dias e 15% 5 dias. De forma significativa, observa-se que o treinamento com duração de 2 dias é o preferido pelas empresas pesquisadas, com 40% das respostas.

Procurou-se saber dos sujeitos da pesquisa sobre o horário em que geralmente ocorre o treinamento.

Gráfico 11: Horário em que ocorrem os treinamentos



Fonte: Elaborado pelo autor/2011

Segundo os dados do gráfico 11, o horário para realização dos treinamentos preferido pelas empresas é o comercial, que coincide com o funcionamento da empresa, tendo em vista que 90% dos entrevistados assim responderam, enquanto 5% prefere a realização após o horário de funcionamento e 5% nos finais de semana.

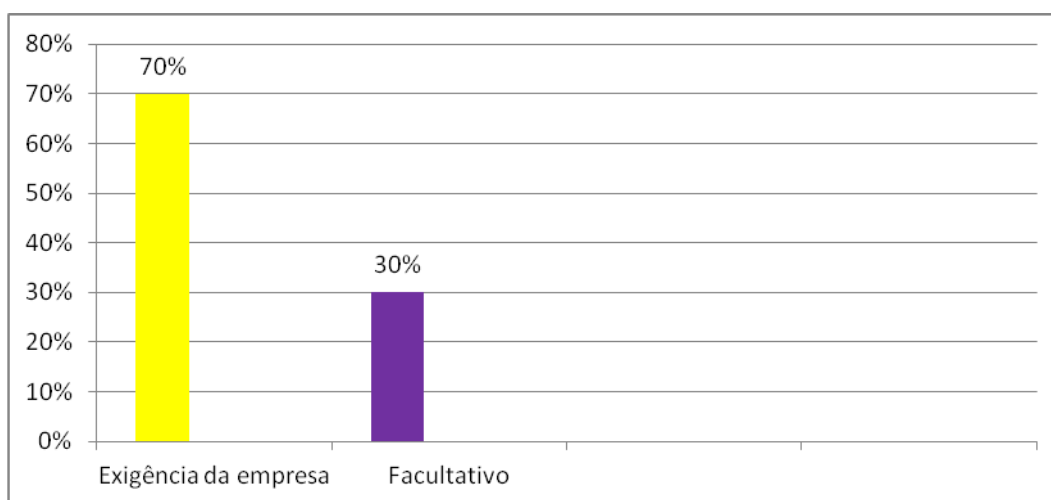
Os entrevistados foram questionados a respeito dos custos dos treinamentos nas empresas. De forma unânime, todos responderam que as organizações pagam integralmente estes custos.

Sobre o assunto, Wayne (2010) afirma que as empresas de todo o mundo gastam bilhões de dólares por ano com o treinamento de seus funcionários. Esses números refletem os custos agregados de acompanhar as mudanças tecnológicas e sociais, os esforços e compromisso da gestão para conseguir uma força de trabalho produtiva e a ampla gama de oportunidades a serem oferecidas aos indivíduos e equipes para desenvolverem suas habilidades técnicas e sociais.

Entende-se que os altos investimentos feitos pelas empresas no treinamento e desenvolvimento de seus funcionários refletem a necessidade de que as empresas tenham mão de obra cada vez mais qualificada, para enfrentar os desafios impostos pelo ambiente e pela globalização, no que se refere a competitividade, concorrência e qualidade do produto ou serviço. Todos estes aspectos dependem de funcionários qualificados e motivados para a realização do trabalho.

Os respondentes foram questionados quanto à participação dos empregados no treinamento.

Gráfico 12: Participação dos funcionários no treinamento



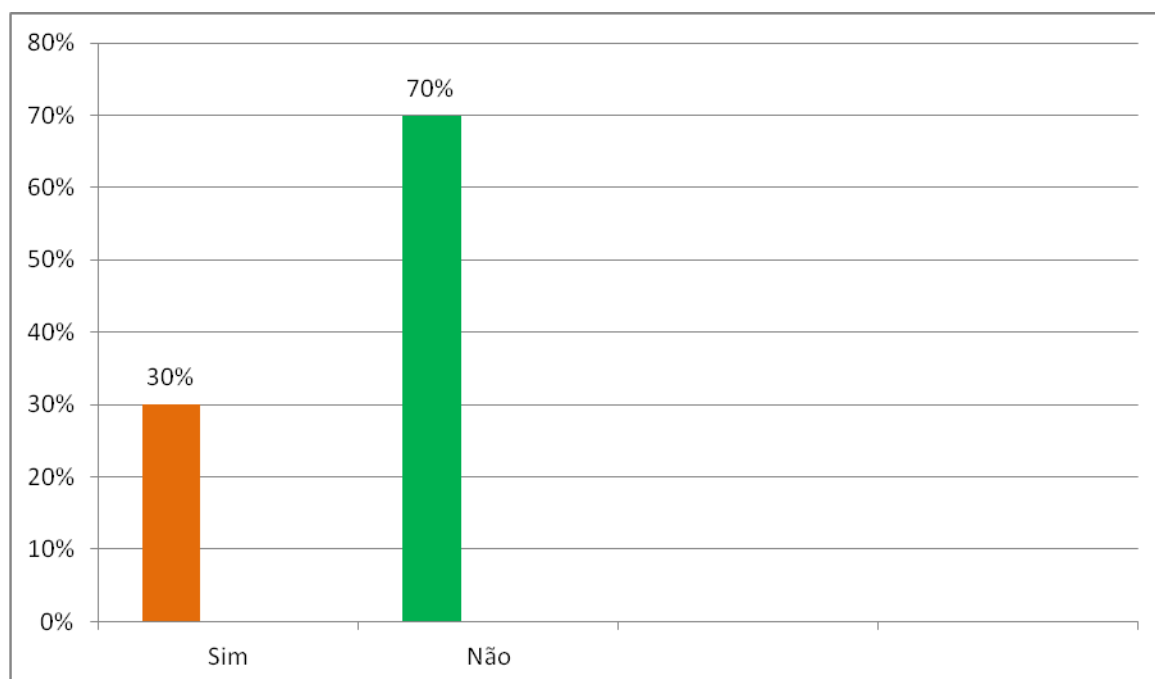
Fonte: Elaborado pelo autor/2011

Quanto à participação dos funcionários nos treinamentos, o gráfico 12 informa que 70% dos entrevistados responderam é uma exigência da empresa, enquanto 30% faculta a participação por parte dos colaboradores. Nesse sentido, entende que a participação em programas de treinamento deve ocorrer de forma consensual com o funcionário desde a etapa do planejamento e não de forma arbitrária, pois a proposta de desenvolvimento profissional deve fazer dos objetivos do treinamento, tendo em vista que é indiscutível a sua importância para o crescimento das empresas no mercado.

Neste sentido, Menezes (2002) considera que funcionários qualificados representam a obtenção de vantagem competitiva pela empresa, tendo em vista que são eles que inserem estrategicamente o serviço ou produto da empresa no mercado. As pretensões da organização no sentido de aumentar a produtividade devem estar alinhadas com as habilidades individuais dos funcionários para a realização do trabalho, em função dos objetivos estabelecidos.

Procurou-se saber dos entrevistados se a empresa dispõe de estrutura para a realização de treinamentos com seus funcionários.

Gráfico 13: Estrutura para treinamento



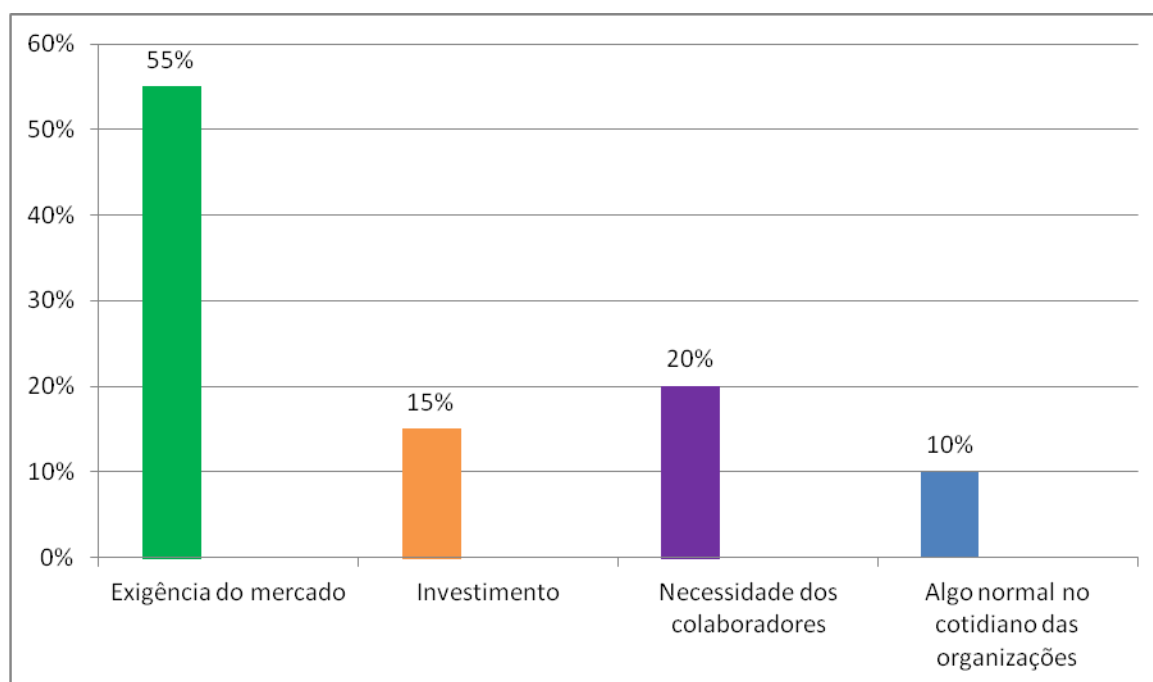
Fonte: Elaborado pelo autor/2011

O gráfico 12 revela que 30% dos entrevistados possui estrutura para a realização de treinamento em suas dependências, 70% responderam que não possuem. Observa-se que a maioria das empresas estudadas não dispõe de estrutura para a realização de treinamento, constatando-se a necessidade de inclusão de seus colaboradores em treinamentos realizados em outros locais ou instituições. Verifica-se, nesta situação, a necessidade de que o planejamento do programa de treinamento a ser implantado na empresa contemple todas as situações favoráveis ou não.

Neste sentido, Chiavenato (2004) considera que, planejar o treinamento representa a definição de alguns itens básicos e indispensáveis, que são: a) quem deve ser treinado; b) como deve ser treinado; c) em que área; d) por quem; e) onde, e; f) quando. Estas definições levam ao atingimento dos objetivos do treinamento, à vista dos dados obtidos no levantamento das necessidades de treinamento.

Os respondentes foram questionados sobre como a empresa percebe o treinamento.

Gráfico 14: Como a empresa percebe o treinamento



Fonte: Elaborado pelo autor/2011

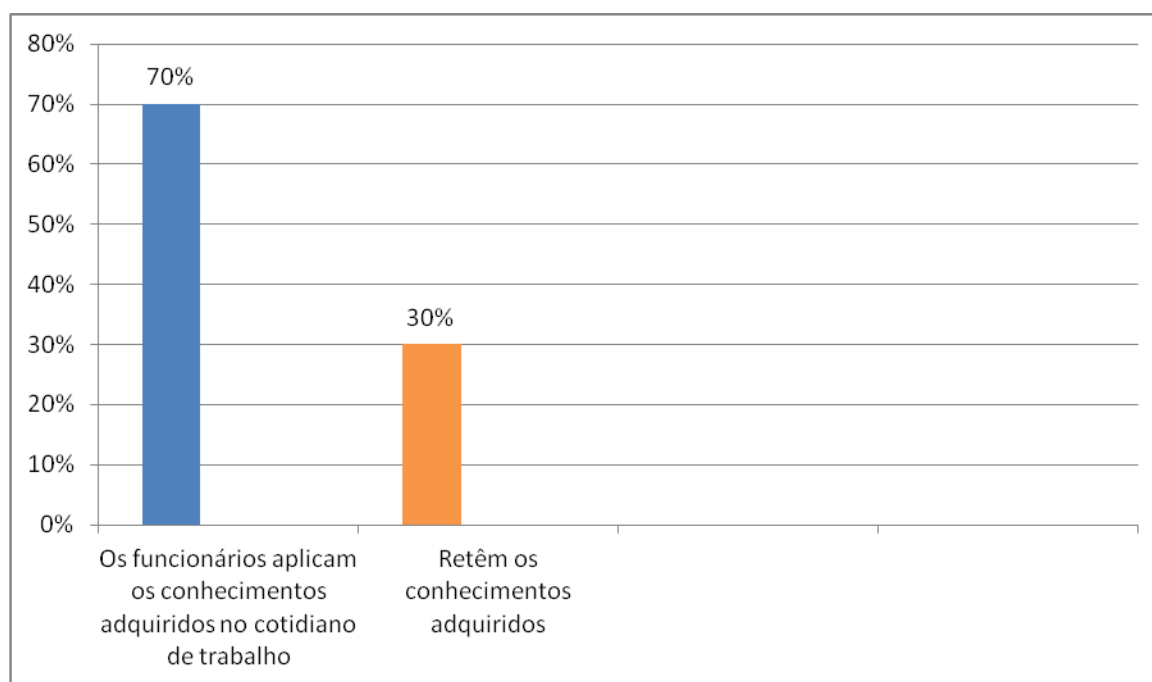
Os resultados apresentados no gráfico 14 mostram que 55% das organizações pesquisadas consideram o treinamento como uma exigência do

mercado, 15% investimento, 20% necessidade dos colaboradores e 10% como algo normal no cotidiano das organizações.

Diante do exposto, observa-se que a maioria das empresas pesquisadas considera o treinamento como uma exigência do mercado, no sentido manter o equilíbrio das empresas em relação à concorrência, coincidindo com pensamento de Porter (1989), para quem a vantagem conquistada pelas empresas em relação à concorrência pode ser atribuída, em grande parte, à afinidade existente entre os programas de treinamento e o planejamento estratégico da organização. Os resultados obtidos pelas empresas seguramente são afetados pela qualificação dos empregados, tendo em vista que os programas de treinamento utilizados influenciam diretamente sua produtividade, tornando-se um fator preponderante para a eficiência organizacional.

Os respondentes foram questionados sobre a aplicação pelos funcionários dos conhecimentos adquiridos nos treinamentos realizados.

Gráfico 15: Aplicação pelos funcionários dos conhecimentos adquiridos



Fonte: Elaborado pelo autor/2011

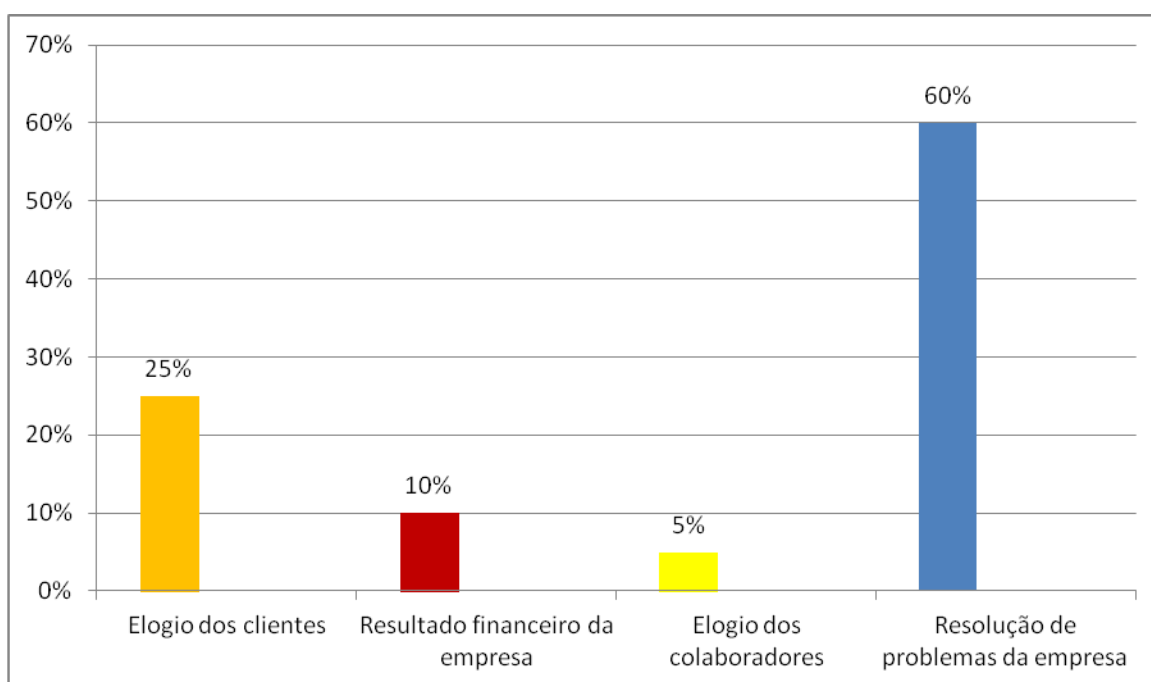
O gráfico 15 revela que, para 70% dos entrevistados, os funcionários aplicam os conhecimentos adquiridos ao seu cotidiano de trabalho, enquanto, para 30% deles, os conhecimentos são retidos. Observa-se que a aplicação do conteúdo assimilado em treinamentos traz reflexos positivos para o desempenho do

colaborador e, conseqüentemente, para a empresa. Indiscutivelmente o treinamento promove mudanças no comportamento profissional de um funcionário, contribuindo para que apresente melhores índices de desempenho e influenciando positivamente o ambiente de trabalho. Isto representa um impacto significativo no dia a dia da empresa, refletindo em seus resultados.

Para Abbad (1999), deve-se considerar o impacto de treinamento no trabalho como resultado dos seus efeitos no desempenho dos colaboradores, em seu comportamento e atitudes. Para que isto aconteça, observa-se a necessidade de que seja transferida aprendizagem do treinamento para o trabalho, por meio da aplicação correta, no contexto profissional, de conhecimentos, habilidades e atitudes assimiladas no treinamento.

Procurou-se saber dos sujeitos da pesquisa como a empresa percebe as melhorias após a realização de treinamentos.

Gráfico 16: Percepção de melhorias após a realização de treinamentos



Fonte: Elaborado pelo autor/2011

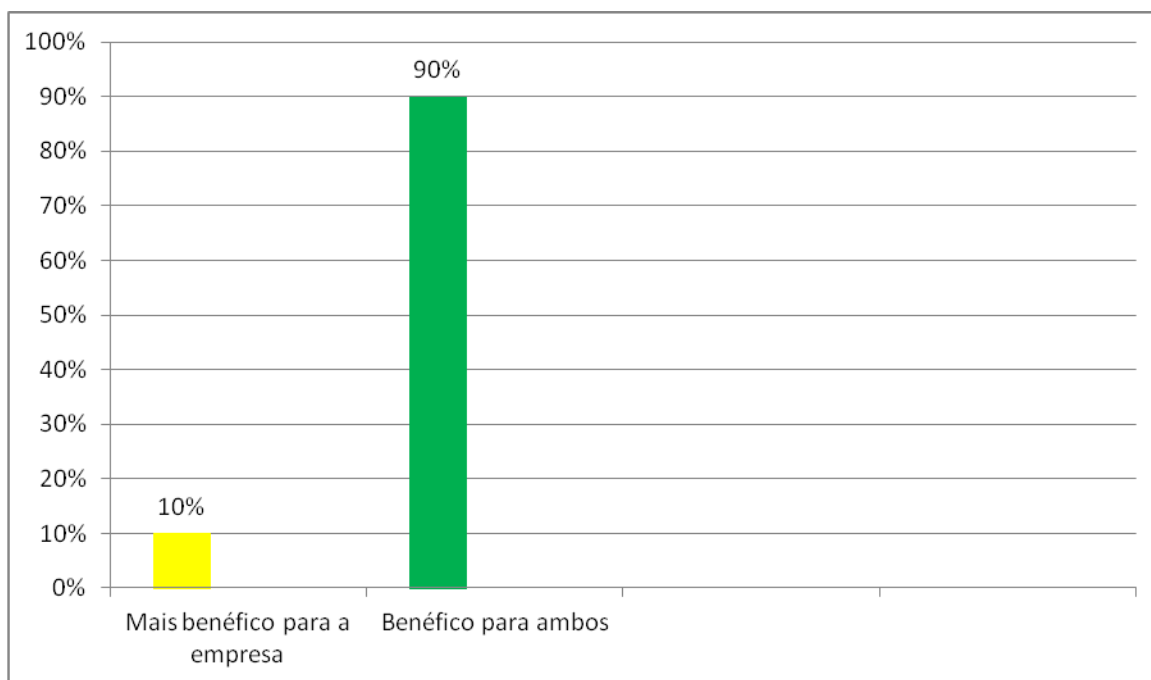
O gráfico 16 permite observar que 25% das empresas pesquisadas identifica os resultados positivos dos treinamentos através de elogios de clientes, 10% responderam que avaliam por meio dos resultados da empresa, 5% elogio dos colaboradores e 60% observam a resolução dos problemas da empresa no cotidiano.

Observa-se que, para a maioria dos entrevistados vêem a forma de resolver os problemas no dia-a-dia de trabalho como uma forma de avaliar os benefícios advindos dos programas de treinamento. Neste sentido, entende-se que uma evolução significativa na resolução dos problemas inerentes ao cotidiano de trabalho, certamente traz reflexos também positivos para o desempenho e resultados organizacionais.

Segundo Gobe *et al* (2000) ao término do programa de treinamento torna-se indispensável a avaliação dos resultados atingidos, das mudanças de atitude e de comportamento. Observa-se a eficácia do programa quanto às mudanças desejadas ou esperadas no desempenho do empregado e quanto ao impacto sobre a deficiência identificada no diagnóstico e se aperfeiçoou realmente os conhecimentos do funcionário treinado.

Os respondentes foram questionados sobre como o treinamento é percebido no âmbito das empresas pesquisadas.

Gráfico 17: Percepção sobre o treinamento



Fonte: Elaborado pelo autor/2011

Observa-se que, segundo o gráfico acima, 10% dos entrevistados consideram o treinamento mais benéfico para a empresa e 90% avaliam que o treinamento traz benefícios para ambos, empresa e funcionários. Entende-se que os benefícios advindos do treinamento são mútuos, tendo em vista que os conhecimentos

adquiridos na atualidade são dedicados à empresa que o promoveu, mas o que assimilou permanece com o colaborador como componente de sua experiência.

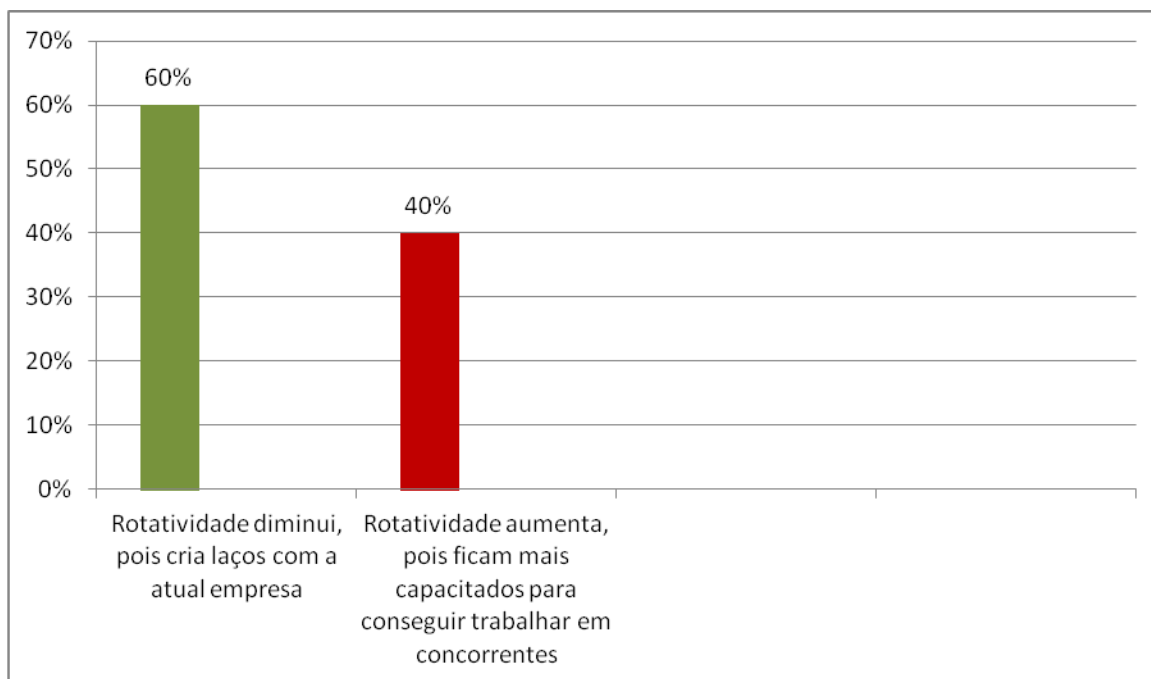
Além disso, o treinamento possui grande importância para as empresas e para os empregados, pois a empresa obtém melhores resultados quando dispõe de equipes qualificadas e alinhadas com seus objetivos. O funcionário qualificado sente-se motivado porque pode desenvolver todo o seu potencial e contribuir de forma mais eficaz para o crescimento da organização.

Na concepção de Carvalho e Nascimento (1997), o treinamento representa um processo que proporciona ao funcionário a aquisição de novos conhecimentos e eficiência em sua atuação atual e futura, por meio de novas maneiras de pensar e agir e das novas habilidades que adquire.

Assim, percebe-se que o treinamento pode estimular o desenvolvimento de novas habilidades pelo empregado, levando-o a apresentar melhor desempenho e produtividade, criando oportunidades para ocupar funções de maior complexidade e responsabilidade.

Procurou-se saber ainda sobre os efeitos do treinamento sobre os colaboradores.

Gráfico 18: Efeitos do treinamento sobre os colaboradores



Fonte: Elaborado pelo autor/2011

O gráfico 18 permite observar que 60% dos entrevistados avaliam, como efeito da participação em treinamento, que a rotatividade diminui, pois cria laços com

a atual empresa, enquanto 40% consideram que a rotatividade aumenta, pois fica mais capacitado para conseguir trabalhar na concorrência. Neste caso, observa-se que, embora os laços entre empresa e funcionário sejam importantes na relação profissional, não se considera a possibilidade de um trabalhador deixar de obter melhorias para si e para sua família, através de melhores condições de trabalho ofertadas por um concorrente, apenas por laços afetivos com a empresa atual.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

As pessoas são admitidas nas empresas trazendo consigo algumas necessidades e forças que interferem em sua atuação no ambiente de trabalho, sendo visíveis em determinadas situações, mas geralmente complexas no sentido de determinar e satisfazer. Dessa forma, torna-se viável identificar as necessidades que as pessoas têm e implementar programas de treinamento que permitam eliminar as deficiências existentes no ambiente de trabalho.

Assim, a elaboração de programas de treinamento contribui para o aprimoramento do desempenho dos funcionários, assim como das atividades executadas por uma organização, gerando resultados significativos e vantagem competitiva no mercado globalizado.

Baseado no objetivo desta pesquisa, que é analisar o resultado do treinamento e desenvolvimento de pessoas nas empresas pesquisadas na cidade de Picos - PI, conclui-se que as empresas pesquisadas valorizam pouco o treinamento, pois promovem pouquíssimos eventos desta natureza durante o ano. Este aspecto representa uma característica desfavorável frente ao mercado globalizado e de altíssima concorrência, tendo em vista que o treinamento capacita os funcionários para realizarem melhor suas tarefas, com reflexos positivos nos resultados das empresas e em seu posicionamento no mercado.

Observou-se também que a maioria dos treinamentos realizados nessas empresas apresenta enfoque direcionado para o atendimento, permitindo concluir que esta área e o contato com o cliente são prioridades para estas empresas, que reconhecem a importância do bom atendimento para a conquista e manutenção do cliente, além de elevar a imagem da organização no mercado.

Quanto à participação dos funcionários em treinamentos, a maioria dos entrevistados revela que é uma exigência da empresa. Nesse sentido, entende-se que esta deve ocorrer de forma consensual com o funcionário desde a etapa do planejamento e não de forma arbitrária, pois a proposta de desenvolvimento profissional deve fazer dos objetivos do treinamento, tendo em vista que é indiscutível a sua importância para o crescimento das empresas no mercado.

Observou-se também que a maioria das empresas pesquisadas considera o treinamento como uma exigência do mercado, no sentido manter o equilíbrio em relação à concorrência, significando que as mesmas têm conhecimento de que o

contexto mercadológico exige cada vez mais das empresas e de seus colaboradores.

Constatou-se que a aplicação do conteúdo assimilado em treinamentos traz reflexos positivos para o desempenho do colaborador e, conseqüentemente, para a empresa. Indiscutivelmente o treinamento promove mudanças no comportamento profissional de um funcionário, contribuindo para que apresente melhores índices de desempenho e influenciando positivamente o ambiente de trabalho. Isto representa um impacto significativo no dia a dia da empresa, refletindo em seus resultados.

Verificou-se ainda que, para a maioria dos entrevistados vêem a forma de resolver os problemas no dia-a-dia de trabalho como uma forma de avaliar os benefícios advindos dos programas de treinamento. Neste sentido, entende-se que uma evolução significativa na resolução dos problemas inerentes ao cotidiano de trabalho, certamente traz reflexos também positivos para o desempenho e resultados organizacionais.

Em relação aos efeitos do treinamento sobre os colaboradores, a maioria dos entrevistados considerou que, em função disso, a rotatividade diminui, pois estes criam laços com a atual empresa. Neste caso, observa-se que, embora os laços entre empresa e funcionário sejam importantes na relação profissional, não se considera a possibilidade de um trabalhador deixar de obter melhorias para si e para sua família, através de melhores condições de trabalho ofertadas por um concorrente, apenas por laços afetivos com a empresa atual.

As empresas pesquisadas, em sua grande maioria, reconhecem o impacto do treinamento sobre o desempenho do funcionário e os reflexos positivos que trazem para os resultados organizacionais, apesar de não transformarem em prioridade a realização dos mesmos para os colaboradores por mais vezes durante o ano.

Por fim, diante da inegável importância do treinamento para os desempenhos individual e organizacional, recomenda-se que as empresas picoenses priorizem a implementação de programas sistemáticos de treinamento, independentemente do ramo de atividade, inserindo em sua programação a realização de treinamento dentro de cada trimestre ou semestre, como forma de manter seu quadro de pessoal preparado técnica e psicologicamente frente às inovações que o mercado apresenta diariamente.

REFERÊNCIAS

ABBAD, G.; SALLORENZO, L. H. Desenvolvimento e validação de escalas de suporte à transferência de treinamento. **Revista de administração da USP**, 36(2), 33-45. Abril/junho 2001.

ABBAD, G. **Um modelo integrado de avaliação do impacto do treinamento no trabalho – IMPACT**. 1999. (Tese de Doutorado), Universidade de Brasília, Brasília, 1999.

BRICCHI, F. M. Como escolher o melhor treinamento. **T & D - Treinamento e Desenvolvimento**, 67(6), 20-21. 1998.

CARVALHO, A. V. e NASCIMENTO, L. P. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Pioneira. 1997.

CHIAVENATO I. **Gestão de pessoas**: O novo papel dos recursos humanos nas organizações. 6. Ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

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

CHAVES JÚNIOR, Adilson Laudelino. **Estudo das necessidades de treinamento e desenvolvimento dos funcionários da empresa BRAVACON engenharia e construções Ltda**. Monografia (Bacharelado em Administração). Universidade Vale do Itajaí. Balneário Camburiú/SC. 2007.

DUARTE, Renato. **Picos**: os verdes anos cinqüenta. 2. ed. Recife: Gráfica Ed. Nordeste, 1995.

GARAY, A. B. S. As diferentes faces do processo de qualificação: Algumas dimensões esquecidas. **Revista de administração**, 32(3), 52-61. 1997.

GIL, A. C. **Administração de recursos humanos**: Um enfoque profissional. São Paulo: Atlas. 1994.

_____. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1995.

_____. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

GOBE, Antônio Carlos *et al.* **Administração de vendas**. São Paulo: Saraiva, 2000.

IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. 2004.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing**. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia científica**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

_____. **Fundamentos de metodologia científica**. 6. ed. São Paulo. Atlas, 2007.

MACIAN, M.L. **Treinamento e desenvolvimento de recursos humanos**. 2.ed. São Paulo: EPU, 1987.

MAGALHÃES, M. L. e BORGES-ANDRADE, J. E. Auto e hetero-avaliação no diagnóstico de necessidades de treinamento. **Estudos de psicologia**, 6(1), 33-50. 2001.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

MARRAS, P.J. **Administração de recursos humanos: do Operacional ao Estratégico**. 4. ed. São Paulo: Futura, 2001.

MENESES, P. P. M. **Auto-eficácia, locus de controle, suporte à transferência e impacto do treinamento no trabalho**. Dissertação de Mestrado não publicada, Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília, DF, Brasil. 2002.

_____. **Treinamento e desempenho organizacional: contribuição dos modelos lógicos e do método quase experimental para avaliação de ações educacionais. Análise**. Porto Alegre. v. 18 n. 1 p. 180-199 jan./jun. 2007.

NAJBERG, Sheila; PUGA, Fernando Pimentel; OLIVEIRA, Paulo A. de Souza de. Sobrevivência das firmas no Brasil: Dez 1995 a Dez. 1997. In **Revista do BANDES**, Rio de Janeiro, V 7, n.º 13, p. 33-48, Junho 2000.

OLIVEIRA, M. M., JR. Competências Essenciais e Conhecimento na Empresa. In M. T. L Fleury, & M. M., Jr, Oliveira **Gestão estratégica do conhecimento**. São Paulo: Atlas. 2001.

OLIVEIRA, Antonio Benedito Silva. **Métodos e técnicas de pesquisa em contabilidade**. São Paulo: Saraiva, 2003.

PORTER, M. E. **Vantagem competitiva**. 4. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

QUEIROZ, Márcio Fabrício Lima. **Qualidade e excelência no atendimento ao cliente: um estudo de caso da empresa Vivo – loja Djalma Batista em Manaus**. Monografia (Bacharelado em Administração). Fundação Centro de Análise, Pesquisa e Inovação Tecnológica. Manaus – AM. 2005.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

ROCHA, A F. **Evolução do trabalho e da tecnologia e seus impactos sobre a educação e a qualificação do trabalhador: uma abordagem teórica**. 1999.

Dissertação de Mestrado. Belo horizonte: Centro Federal de Educação e Tecnológica de Minas Gerais. 1999.

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do trabalho científico**. 23. ed. São Paulo: Cortez, 2007.

TACHIZAWA Takeshy; FERREIRA, Victor Cláudio Paradela; FORTUNA, Antônio Alfredo Mello. **Gestão com pessoas**: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2001.

WAYNE, Cascio. **Investimento em pessoas**: como medir o desempenho financeiro das iniciativas em recursos humanos. Porto Alegre: Bookman, 2010.

APÊNDICES

APÊNDICE A – Formulário aplicado aos gerentes

Pesquisa realizada de forma livre e espontânea, com o pleno consentimento do participante, com a permissão para utilização de seu conteúdo exclusivamente para a conclusão de Trabalho de Conclusão de Curso, da Universidade Federal do Piauí – Campus de Picos – PI, curso de Administração.

I. Dados da empresa

Segmento da empresa: _____

Porte: _____

Tempo de existência no mercado: _____

Quantidade de funcionários: _____

II. Diagnóstico

Identificação de necessidade de treinamento

- Análise do mercado e concorrência
- Conversa com os colaboradores
- Resultado financeiro da empresa
- Influência de consultores, professores
- Reclamação de clientes
- Faz parte do planejamento da empresa

Quantidade de treinamento por ano:

- 1
- 2
- 3
- 4
- Mais de 4

Tipo de treinamento:

- Atendimento
- Comunicação
- Relacionamento interpessoal
- Liderança
- Inteligência emocional
- Atualização de novas ferramentas gerenciais
- Atualização sobre ferramenta tecnológica

Quanto à escolha do tipo de treinamento:

- Decisão da empresa
- Escolha dos funcionários
- Decisão de ambos

Quem ministra o treinamento

- O próprio gerente
- Gerente da matriz
- Consultor da cidade
- Consultor de fora da cidade
- Professor, pesquisador

A escolha do instrutor ocorre:

- Pela empresa filial
- Pela empresa matriz
- Pelos colaboradores
- Indicada por instituições como Sebrae, Senac, Universidade etc.
- Escolha da empresa e colaboradores

Duração

- 1 dia
- 2 dias
- 3 dias
- 4 dias
- 5 dias
- Mais de 5 dias

Horário em que geralmente ocorre os treinamentos:

- Horário de funcionamento da empresa
- Após o horário de funcionamento
- Final de semana
- Período de férias do colaborador

Com relação ao custo do treinamento:

- Pago integralmente pela empresa
- Metade pela empresa e metade pelo colaborador
- Empresa paga mais da metade
- Colaborador paga mais da metade
- Colaborador paga pelo treinamento

Participação dos funcionários em relação ao treinamento (em %):

- 100
- 80 - 100
- 60 - 80
- 40 - 60
- 20 - 40
- 0 - 20

Quanto à participação no treinamento:

- Exigência da empresa

Facultativo

A empresa dispõe de estrutura para treinamento

Sim

Não

Local onde ocorre:

Na própria empresa

Sebrae, Senac, universidade

Em hotel, pousada

Na matriz

Outros _____

A empresa percebe o treinamento como:

Exigência do mercado

Investimento

Custo

Necessidade dos colaboradores

Algo normal do cotidiano da organização

Aplicação pelos funcionários dos conhecimentos adquiridos:

Os funcionários aplicam os conhecimentos adquiridos ao seu cotidiano de trabalho

Retêm os conhecimentos adquiridos

A empresa percebe melhorias após a realização do treinamento através de(o):

Elogio de clientes

Resultado financeiro da empresa

Elogios dos colaboradores

Resolução de problemas da empresa

O treinamento é percebido como:

Mais benéfico para a empresa

Benéfico para ambos

Mais benéfico para o colaborador

Com relação aos colaboradores, percebe-se que a:

Rotatividade diminui, pois cria laços com a atual empresa

Rotatividade aumenta, pois ficam mais capacitados para conseguir trabalhar em concorrentes