

UNIVERSIDADE ESTADUAL DO MARANHÃO-UEMA
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS-CCSA
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO BACHARELADO

LAIZE MACIEL DE LIMA NUNES

TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO: uma análise da percepção dos colaboradores de uma instituição sem fins lucrativos na sede do bairro Centro, em São Luís/MA.

São Luís
2018

LAIZE MACIEL DE LIMA NUNES

TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO: uma análise da percepção dos colaboradores de uma instituição sem fins lucrativos na sede do bairro Centro, em São Luís/MA.

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao Curso de Administração Bacharelado da Universidade Estadual do Maranhão – UEMA, para fins de obtenção de grau de Bacharel em Administração.

Orientadora: Prof. Esp. Cíntia Ferreira Lins Barbosa.

São Luís
2018

Nunes, Laize Maciel de Lima.

Treinamento e desenvolvimento: uma análise da percepção dos colaboradores de uma instituição sem fins lucrativos na sede do bairro Centro, em São Luís / MA / Laize Maciel de Lima Nunes. – São Luís, 2018.

67 f

Monografia (Graduação) – Curso de Administração, Universidade Estadual do Maranhão, 2018.

Orientador: Profa. Esp. Cintia Ferreira Lins Barbosa.

1. Desenvolvimento pessoal. 2. Treinamento e desenvolvimento.
3. Desenvolvimento organizacional. I. Título.

CDU 658.3

LAIZE MACIEL DE LIMA NUNES

TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO: uma análise da percepção dos colaboradores de uma instituição sem fins lucrativos na sede do bairro Centro, em São Luís/MA.

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao Curso de Administração Bacharelado da Universidade Estadual do Maranhão – UEMA, para fins de obtenção de grau de Bacharel em Administração.

Aprovado em: _____/_____/_____

BANCA EXAMINADORA

Profa. Esp. Cíntia Ferreira Lins Barbosa (Orientador)

Universidade Estadual do Maranhão

Prof. Esp. Rommel Moreira Sousa

Universidade Estadual do Maranhão

Prof. Esp. Inácio Ferreira Façanha Neto

Universidade Estadual do Maranhão

AGRADECIMENTOS

É com muito orgulho que eu chego até aqui para agradecer por todos aqueles que me apoiaram e que me fizeram a mulher que sou hoje e contribuíram para a concretização de um sonho.

Agradeço primeiramente à Deus, por ter me dado a vida e ter guiado na minha trajetória até então nos momentos mais felizes e difíceis, por nunca ter me deixado desistir dos meus planos e sonhos.

A meus pais, Leila Maciel de Lima Rocha e José de Ribamar Gosendo Nunes, cujo o apoio, amor e presteza propiciaram muito da minha construção, ao meu padrasto Fábio Gonçalves Rocha, cujo também contribui com minha construção humana, ética e moral ao longo do meu crescimento. Agradeço imensamente a minha avó Aracy Medeiros de Lima por sempre rezar por mim e por sempre ter me apoiado em todos os meus planos.

Agradeço ainda todos aqueles da minha família por toda palavra de incentivo, em especial meu irmão, Ricardo Maciel de Lima Nunes que sempre me ajudou durante toda trajetória acadêmica. E aos meus tios e tias que sempre acreditaram em mim.

Quero também oferecer meus sinceros e especiais agradecimentos à minha professora orientadora, Cíntia Ferreira Lins Barbosa, que se dispôs em me ajudar sempre e me dá os passos certos para um bom trabalho, e realmente somou, se empenhou junto comigo para um excelente trabalho de conclusão de curso.

Agradeço imensamente a instituição que fiz a análise do estudo de caso e sua representante Diretora Interina Regional Rutinéia Amaral e minha supervisora de estágio Katiúscia e também sua parceira de trabalho Kelma que me apoiaram e me deram forças para realizar essa pesquisa.

Por fim, deixo meus sinceros agradecimentos a todos os meus amigos de universidade, em especial Joniel, Layla, Marília, Aline, Glayce, Anna Paula. E demais amigades construídas ao longo da vida, como a amizade de Thamires Almeida, Vanessa Paixão e Isabella Fontenelle e aos meus amigos e professores da época do ensino médio no Upaon-Açú e todos que de maneira direta ou indireta contribuíram, até o momento, para o meu crescimento.

“Só se pode alcançar um grande êxito quando nos mantemos fieis a nós mesmos”.

Friedrich Nietzsche

RESUMO

No mundo corporativo que envolve um ambiente competitivo, cada vez mais as empresas estão buscando alternativas para obter o melhor desempenho em seus negócios e esse desempenho está vinculada a melhor performance profissional de seus colaboradores. Muitas empresas, com ou sem fins lucrativos, investem em treinamentos e despertam em funcionários o interesse para investir no T&D - treinamento e desenvolvimento, como um fator importante para o crescimento profissional e pessoal. Neste contexto, a utilização do T&D visa o crescimento de conhecimento, habilidades e atitudes por parte dos funcionários, deixando os colaboradores mais produtivos e inovadores. Sabe-se que os recursos humanos é o recurso mais inteligente das organizações, e que Área de Gestão de Pessoas tornou-se estratégica para poder desenvolver e trabalhar na retenção de talentos. O presente estudo tem como principal objetivo analisar como os colaboradores percebem a importância em investir em treinamento e desenvolvimento para um melhor desempenho profissional e pessoal, em uma instituição sem fins lucrativos, em São Luís – MA. Esta pesquisa classifica-se quanto à abordagem como quantitativa, quanto aos objetivos é exploratória e descritiva, e quanto aos procedimentos técnicos classifica-se como bibliográfica e estudo de caso. Para a coleta de dados utilizou-se um questionário aplicado ao público alvo. E ao final, buscou-se analisar os resultados demonstrados e ainda indicar possíveis soluções, acreditando que o diagnóstico tirado referente à pesquisa ajude nas tomadas de decisão da instituição em estudo.

Palavras-chave: Recursos humanos. Treinamento. Desenvolvimento profissional. Desenvolvimento pessoal.

ABSTRACT

In the corporate world, that involves a competitive environment, more and more companies are looking for alternatives to get the best performance in their businesses, and this performance is linked to the better professional performance of their employees. Many companies, whether for profit or not, invest in training and encourage employees to invest in T & D - training and development as an important factor for professional and personal growth. In this context, the use of T & D aims at the growth of knowledge, skills and attitudes on the part of the employees, leaving the employees more productive and innovative. It is known that human resources is the most intelligent resource of organizations, and that People Management Area has become strategic in order to be able to develop and work on talent retention. The main objective of this study is to analyze how employees perceive the importance of investing in training and development for better professional and personal performance in a non - profit institution in. This research is classified as a quantitative approach, as far as the objectives are exploratory and descriptive, and as regards technical procedures it is classified as a bibliographical and case study. For data collection, a questionnaire was applied to the target audience. At the end, we sought to analyze the results demonstrated and to indicate possible solutions, believing that the diagnosis derived from the research helps in the decision-making of the institution under study.

Keywords: Human resources. Training. Professional development. Personal development.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Quadro 1	Denominação e principais funções do profissional de RH.....	19
Figura 1	O ciclo do treinamento.....	25
Quadro 2	Os três níveis de análise no levantamento das necessidades de treinamento.....	27
Figura 2	O esquema de análise das necessidades de treinamento	29

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1	Você compreende a importância do seu trabalho realizado na empresa?.....	44
Gráfico 2	Para você o treinamento e desenvolvimento é um fator relevante para o bom desempenho das atividades na organização?	44
Gráfico 3	A empresa adota o LNT – Levantamento de necessidade de treinamento?.....	45
Gráfico 4	Você considera que treinamento é importante para melhoria do seu desempenho, conseqüentemente para melhoria da qualidade dos serviços prestados pela instituição?	45
Gráfico 5	Você acredita que seus conhecimentos, habilidades e atitudes poderiam ser melhorados ou aperfeiçoados através da participação de treinamentos?	46
Gráfico 6	Qual o grau de importância que você dá para os treinamentos oferecidos pela organização?	47
Gráfico 7	Qual o grau de importância que você dá para o seu desenvolvimento pessoal e profissional?	47
Gráfico 8	Enumere em ordem crescente os benefícios que os funcionários obtêm com treinamento e desenvolvimento na organização.....	48
Gráfico 9	Em algum momento ocorrem erros na execução do trabalho? Qual seria o motivo o que leva a causar esses erros?.....	49
Gráfico 10	Na área em que você trabalha, já aconteceu alguma falha que poderia ser evitado se tivesse um treinamento?	49
Gráfico 11	Levando em consideração ao tempo reservado ao treinamento, você concorda que:	50
Gráfico 12	Você sabe identificar as suas necessidades de treinamento	51
Gráfico 13	O seu conhecimento atual o permite ministrar um treinamento para novos colaboradores na sua área de atuação?	52
Gráfico 14	Após o treinamento as expectativas foram alcançadas?	53

LISTA DE TABELAS

Tabela 1	Sexo dos colaboradores.....	41
Tabela 2	Faixa etária dos colaboradores	41
Tabela 3	Estado Civil dos colaboradores.....	41
Tabela 4	Grau de escolaridade dos colaboradores	42
Tabela 5	Tempo de serviço na empresa.....	43
Tabela 6	Outros motivos que levaram a causar erros	49
Tabela 7	Qual seu entendimento sobre a importância de investir em treinamento e desenvolvimento?	51
Tabela 8	Se respondeu SIM na pergunta anterior, cite-as:	52
Tabela 9	Se respondeu NÃO na pergunta anterior, dizer o porquê	53

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

- CLT – Consolidação das Leis do Trabalho
- CNC – Confederação Nacional do Comércio
- DAF – Diretoria Administrativa e Financeira
- DPD – Diretoria de Planejamento e Desenvolvimento
- DPS – Diretoria de Programas Sociais
- DR – Direção Regional
- EJA – Educação de Jovens e Adultos
- GRH – Gerente de Recursos Humanos
- GRI – Gestão de Recursos Industriais
- LNT – Levantamento de Necessidades de Treinamento
- NDT – Núcleo de Desenvolvimento Técnico
- RH – Recursos humanos
- T&D – Treinamento e Desenvolvimento

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	13
2	REFERENCIAL TEÓRICO	15
2.1	Origem e a Evolução da Área de Recursos Humanos	15
2.2	Gestão de Pessoas e a Globalização	17
2.3	Desenvolvimento Profissional e Pessoal	20
3	TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO	23
3.1	Etapas do Processo de Treinamento	24
3.1.1	Levantamento das necessidades de treinamento.....	25
3.1.2	Planejamento e programação de treinamento.....	28
3.1.3	Implementação e execução do treinamento.....	30
3.1.4	Avaliação de resultado (desempenho).....	31
3.2	As Vantagens de Investir em Treinamento e Desenvolvimento	32
4	METODOLOGIA	34
4.1	Tipo de Pesquisa	34
4.2	Universo e Amostra	35
4.3	Coleta de Dados	36
4.4	Análise de Dados	36
4.5	Limitações do Método	36
5	ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	38
5.1	Sobre a Instituição Alvo de Estudo	38
5.2	A Importância da Instituição para Sociedade	39
5.3	Sobre o Setor de Treinamento e Desenvolvimento da Instituição	40
5.4	Perfil dos Colaboradores da Instituição sem fins Lucrativos	40
5.5	Análise do Estudo Realizado	43
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS	54
	REFERÊNCIAS	56
	APÊNDICE A – Questionário	60
	ANEXO A – Ofício para coleta de dados	65
	ANEXO B – Resposta ao ofício	66

1 INTRODUÇÃO

O processo de globalização trouxe novos desafios para as organizações, dentre eles, uma gestão eficaz de seus recursos humanos, pois estudos apontam que o único recurso da organização capaz de auto direcionamento e autodesenvolvimento, são as pessoas. O principal recurso da organização capaz de potencializar o seu crescimento, é o recurso humano. São as pessoas que ajudam a produzir, através delas que produtos e serviços são vendidos, servem e resolvem problemas junto aos clientes. Planejam, organizam, e controlam outros recursos, dirigem inclusive outras pessoas. Afinal, não existem organizações sem pessoas.

Neste contexto, investir em treinamento e desenvolvimento, considerando tempo e/ou dinheiro, torna-se uma ferramenta imprescindível para o sucesso da empresa.

A Área de Recursos Humanos-RH, ao longo do tempo sofreu alterações impulsada pelo mercado competitivo, desenvolvimento tecnológico, pelo dever de produzir qualidade e pela necessidade de atrair e manter profissionais qualificados.

Atualmente, o RH transformou-se na área de Gestão de Pessoas, assumindo um papel estratégico dentro das organizações, para transformar as pessoas na principal vantagem competitiva da empresa. Um dos enfoques da Gestão de Pessoas é capacitar profissionais e reter talentos, para uma adequada gestão de competências, fomentando conhecimentos, habilidades e atitudes nos colaboradores.

A aplicação de treinamentos agrega valor ao funcionário, e conseqüentemente à empresa. Nos dias atuais o treinamento é tido como peça chave no processo de desenvolvimento organizacional e, nesse sentido, torna-se necessário pensar que, em um mundo capitalista, o ser humano constitui-se em uma das maiores riquezas das organizações, mesmo diante de tantas inovações.

O Treinamento e Desenvolvimento (T&D) é um processo organizacional nas empresas, uma atividade desenvolvida com o objetivo de criar ou melhorar a performance dos colaboradores. Segundo Almeida (2007) as funções de treinamento e desenvolvimento de pessoas nas organizações adquire um papel de preparação de indivíduos para o exercício satisfatório de suas atividades, especificamente no cargo que ocupam. Ultimamente visualiza-se no treinamento e no desenvolvimento uma maneira eficaz para ampliação de competências que

umentam a produtividade e a criatividade, como também, à competitividade no atual mercado.

Nesta conjuntura, em que as pessoas são fatores importantes para o sucesso das organizações e que treinamento e desenvolvimento são essenciais para o crescimento profissional e pessoal, o estudo busca responder ao seguinte questionamento: Qual a percepção dos colaboradores sobre a importância em investir em treinamento e desenvolvimento para um melhor desempenho profissional e pessoal?

Assim, para buscar responder o questionamento apresentado, o presente trabalho tem como objetivo geral analisar como os colaboradores percebem a importância em investir em treinamento e desenvolvimento para um melhor desempenho profissional e pessoal, em uma instituição sem fins lucrativos, em São Luís – MA. Enquanto os objetivos específicos são: demonstrar a relevância em investir em treinamento e desenvolvimento para uma melhor performance profissional e pessoal; pesquisar a importância da aplicação de um LNT – Levantamento das Necessidades do Treinamento; identificar a percepção dos colaboradores quanto as ações de treinamento e desenvolvimento praticadas pela organização; e propor melhorias para o processo de treinamento e desenvolvimento institucional.

Com a finalidade de alcançar os objetivos proposto, o estudo foi estruturado em seis capítulos: o primeiro sendo a Introdução onde explana-se uma visão geral do tema a ser abordado. O segundo e o terceiro capítulo, consiste no referencial teórico onde a pesquisa será fundamentada em subtópicos que abordaram a origem e evolução da área de recursos humanos; a gestão de pessoas e a globalização; o desenvolvimento profissional e pessoal; e treinamento e desenvolvimento.

No quarto capítulo apresenta-se os fundamentos da metodologia aplicada na pesquisa, incluindo o tipo de pesquisa, os instrumentos para coleta de dados e o método de análise.

O quinto capítulo tem-se a apresentação dos resultados, com o histórico da organização alvo de estudo, sua importância para a comunidade, e sobre o setor de treinamento e desenvolvimento dessa instituição. Além da análise da pesquisa, incluindo a demonstração do perfil dos entrevistados e as suas percepções.

E no sexto e último capítulo, estão às considerações finais do trabalho.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Origem e a Evolução da Área de Recursos Humanos

A área de Recursos Humanos surgiu com o propósito de contratar e controlar os registros dos trabalhadores, através de documentos, arquivos folhas de pontos e pagamentos, nos quesitos horas trabalhadas, faltas e nos atrasos para efeitos de pagamento ou de desconto, caracterizando-se como departamento pessoal. Tendo sua origem nos EUA em 1890. (DIAS; LOPES; DALLA, 2007).

Na década de 1930, surge a Teoria das Relações Humanas onde o principal pensamento era estabelecer uma maior humanização nas empresas, dando a devida importância ao ser humano.

Foram através das conclusões de George Elton Mayo e seus colaboradores no estudo chamado Hawthorne, onde pesquisou a relação entre empregados e empregadores, que passou a preocupar-se com o indivíduo, com suas necessidades e outras variáveis com as quais até o momento, ninguém estava preparado para trabalhar nas perspectivas humanista e comportamental. (POLARY, 2015, p. 32).

Marras (2011, p. 7) afirma que o movimento de relações humanas trouxe um grande desafio à função de chefe de pessoal, visto que esse modelo de administração teve uma grande mudança na relação entre empregados e empregadores, enquanto na época clássica operava à base da força e do autocratismo, o novo modelo era capaz de aumentar a produtividade pela eliminação dos conflitos e seus respectivos custos.

Nessa fase, o profissional de Administração de Recursos Humanos era chamado de chefe de pessoal que tinha como características a frieza, inflexibilidade e ser um seguidor de leis. Contudo ele passa a ter uma conduta direcionada ao empregado, onde a ordem era dar valor aos indivíduos, buscar suas necessidades, e que o trabalhador tivesse uma boa saúde física e maior dedicação ao trabalho.

Assim, como a função do chefe de pessoal teve sua mudança, o ocupante da área também sofreu uma mudança natural. Estudos realizados pela professora Marília de Gonzaga Tose em 1997 pela Faculdade de Administração da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, destacaram-se cinco fases na evolução do perfil profissional de RH.

Segundo Tose (1997) a primeira fase a contábil e começou antes de 1930, chamada também de “pré-histórica” caracterizou-se pela preocupação existente com os custos da organização, ou seja, comprava-se a mão de obra, portanto, as entradas e saídas provenientes dessa conta deveriam ser registradas contabilmente.

Na fase legalística, iniciada na década de 1930, o cargo passou realmente a exigir um ocupante típico para as funções de pessoal. Essa fase centrou-se nos conhecimentos e nas práticas legais definidas pelas recém-criadas leis trabalhistas. Tose (1997) aponta uma particularidade dessa fase: o poder até então unicamente centrado na figura dos feitores (chefes de produção) sobre os empregados passou para as mãos do chefe de pessoal pelo domínio exercido sobre as regras e normas jurídicas impostas pela Consolidação das Leis do Trabalho (CLT).

Segundo Araújo (2006), os processos de admissão e demissão eram conduzidos pela própria chefia de pessoal dada a importância legal de que se revestia a contratação ou, muito mais importante, dados os procedimentos de desligamento. De qualquer maneira o controle legal-trabalhista exigia da chefia um profundo conhecimento das leis trabalhistas, por isso o então departamento pessoal era constituído por advogados ou bacharéis em direito.

Na fase chamada tecnicista em 1950 o perfil desse profissional era de *manager*, surgindo assim o primeiro e verdadeiro administrador de pessoal. Chiavenato (2007; 2009) diferencia este período como a Era da Industrialização Neoclássica, que teve início com o final da Segunda Guerra Mundial em 1950, e durou até 1990.

As organizações passaram a ter seus recrutamentos, profissionais com currículos escolares e admitir profissionais com leve visão humanistas como característica fundamental para exercer as funções de Gestão de Recursos Industriais - GRI. Na fase Administrativa em 1965 consolidou a formação cultural e educacional do perfil do gestor de RH como administrador de empresas. A maioria das organizações passou a ter a visão de que o administrador teria características técnicas ideais para exercer a função de RH. (MARRAS, 2011, p. 16).

Na última fase, Tose (1997) informa que a fase estratégica foi demarcada operacionalmente, segundo Albuquerque (1988), pela introdução dos primeiros programas de planejamento estratégico atrelados ao planejamento estratégico

central das organizações. Foi, assim, nessa fase que se registraram as primeiras preocupações de longo prazo, por parte do *board* das empresas, com os seus trabalhadores. Iniciou-se nova alavancagem organizacional do cargo de Gerente de Recursos Humanos - GRH, que, de posição gerencial, de terceiro escalão, em nível ainda tático, passou a ser reconhecido como diretoria, em nível estratégico nas organizações.

Fischer (2002) aponta que nos anos 60 e 70 a relação entre empresa e funcionários se dava por meio de seus gerentes e por isso a importância da interação social dos mesmos com os demais funcionários. Nessa época, das relações humanas, o funcionário passou a ser visto como um indivíduo com expectativas, emoções, motivações e satisfação.

No início em 1990 até os dias atuais foi caracterizado pela Era da Informação, onde as mudanças se tornaram mais inesperadas e imprevisíveis, essa era é caracterizada pela rápida disseminação das informações podendo ganhar o mundo em questões de segundos (CHIAVENATO, 2007; 2009).

Milkovich e Boudreau (2000) argumentam que os anos 80 e 90 trouxeram pressões econômicas ainda maiores e consciência de que as empresas e os indivíduos enfrentam uma crescente e definitiva competição globalizada. A área de RH não ficou imune a essas mudanças, situação essa que teve como resposta o modelo que necessitava maior envolvimento entre a empresa e seus funcionários. Todas essas mudanças ocasionaram em uma cultura organizacional, trazendo para as empresas, busca autônoma de resultados, criatividade e iniciativa individual.

Sendo assim a Administração de Recursos Humanos foi substituída pela gestão de pessoas, em que as pessoas são vistas como seres inteligentes, dotadas de conhecimentos e habilidades, o capital mais importante das organizações (CHIAVENATO, 2007).

2.2 Gestão de Pessoas e a Globalização

Na medida em que o mundo ia evoluindo, vinha surgindo um novo papel para a área de Recursos Humanos, a figura de chefe de pessoal, que antes sua função era de controle e de registro de informações, passou a adotar uma postura de Gerente de Recursos Humanos, com o papel de buscar, capacitar e desenvolver pessoas talentosas, com conhecimentos e competências suficientes para ajudar na

transformação das empresas do século XXI.

A gestão de pessoas, na era do conhecimento, passou a ser mais valorizado nos anos de 1990, principalmente devido a globalização. Segundo Franco (2008) nessa época, as pessoas despertaram, no Brasil, para uma necessidade ainda maior quanto a busca pelo conhecimento e desenvolvimento pessoal para poder preencherem uma lacuna existente na maior parte das empresas. A formação desses novos profissionais obrigou as empresas a repensarem suas estratégias de gestão de pessoas e, principalmente, seus programas na área de RH.

Com a globalização, o desenvolvimento tecnológico e uma sociedade mais informada, o modo de pensar das organizações foi renovado e passou-se a exigir excelência organizacional, através das habilidades e competências postas para as pessoas que nelas trabalham. Chiavenato (2009, p.1) cita:

Em um mundo de negócios caracterizadas por intensa mudança as organizações precisam rápida e decisivamente reorientar seus rumos, mudar processos, modificar produtos e serviços, alterar estratégias, utilizar novas tecnologias, conhecer as aspirações dos clientes, compreender as armadilhas estratégicas dos concorrentes e saber surfar nas ondas de um mercado dinâmico, mutável e altamente competitivo. E quem faz tudo isso dentro das organizações? Elas próprias? A tecnologia ajuda, os recursos financeiros e matérias contam, mas quem toma decisões? Quem avalia as situações, quem pensa, interpreta, raciocina e age dentro das organizações? Quem visualiza o mercado, atende o cliente e avalia suas expectativas? Quem introduz inteligência, imaginação, criatividade e inovação? São as pessoas, isto sim, que pensam, interpretam, avaliam, raciocinam, decidem e agem dentro das organizações.

Assim a chamada Gestão de Pessoa ou Administração de Recursos Humanos vem buscando agregar mais valor aos seres humanos, tornando eles mais preparados dentro das organizações e também para o mundo em que os cerca. Trazendo uma nova realidade para as pessoas, que no passado eram vistas como um problema para as organizações, hoje passa a ser a soluções dos problemas, deixando de ser um mero recurso organizacional para se tornar o parceiro principal do negócio.

A globalização proporciona uma nova realidade em todos os segmentos empresarias, onde seus profissionais não serão mais qualificados por um excelente currículo, domínio de língua estrangeira ou da expressão: “ele é competente”, estes, serão apenas os pré-requisitos de mercado. Não será suficiente saber muita coisa, mas utilizá-lo produtivamente. Para isso o curso de Gestão em Recursos Humanos,

forma seus analistas e gestores de pessoas que por sua vez deverão contribuir na elaboração de projetos que possam nortear a integração de boas práticas profissionais para o desenvolvimento competitivo das organizações.

No Quadro 1, busca-se demonstrar a denominação atribuída ao profissional de RH conforme cada fase e as respectivas atividades desenvolvidas.

Quadro 1 – Denominação e principais funções do profissional de RH.

Chefe de Pessoal	Gerente de Relações Industriais	Gerente de Recursos Humanos
Controle de frequência	Controle de frequências	Controle de frequências
Faltas ao Trabalho	Faltas ao trabalho	Faltas ao trabalho
Pagamentos	Pagamentos	Pagamentos
Admissões e Demissões	Admissões e demissões	Admissões e demissões
Cumprimento da CLT	Cumprimento da CLT	Cumprimento da CLT
	Serviços Gerais	Serviços Gerais
	Medicina e Segurança	Medicina e Segurança
	Segurança Patrimonial	Segurança Patrimonial
	Segurança Industrial	Segurança Industrial
	Contencioso trabalhista	Contencioso trabalhista
	Cargos e Salários	Cargos e Salários
	Benefícios	Benefícios
	Recrutamento e Seleção	Recrutamento e Seleção
	Treinamento	Treinamento
		Avaliação de desempenho
		Qualidade de vida
		Desenvolvimento gerencial
		Relações trabalhistas
		Sindicalismo
		Estrutura organizacional

Fonte: Chiavenato (2007; 2009).

2.3 Desenvolvimento Profissional e Pessoal

Dentro das ações relacionadas à gestão de pessoas um dos assuntos mais recorrentes são sobre o desenvolvimento de competências, tendo a preocupação pelo desenvolvimento dos trabalhadores dentro da organização desde a entrada na empresa até seu desligamento.

Com o surgimento do conceito Gestão Estratégica de Pessoas, observa-se, conforme Fleury e Fleury (2001) observa-se que decisões estratégicas devem pautar-se em alguns pilares importantes como o desenvolvimento dos colaboradores, trabalho em equipe e uma cultura forte, com envolvimento por parte dos colaboradores, dos diversos níveis hierárquicos, com os objetivos da organização. Ainda segundo Fleury e Fleury (2001) essa cultura forte, estaria baseada em valores conjugados nos interesses da organização e de seus colaboradores, com a manutenção da autonomia para escolha de objetivos, em áreas e grupos, assim definida como autonomia responsável, mas alinhados com as estratégias e a cultura organizacional.

Segundo alguns autores é comum existir confusão entre desenvolvimento profissional e desenvolvimento pessoal, e conforme a Coach Cristina Gomes (2018), da empresa Asas Desenvolvimento Humano, os conceitos são:

- 1) Desenvolvimento Profissional:** Envolve a capacidade de compreender e melhorar uma determinada tarefa, desenvolvendo suas competências para assumir um cargo ou carreira de forma mais eficaz. Esse desenvolvimento pode ser adquirido através de cursos superiores, cursos profissionalizantes, treinamentos teóricos e práticos.
- 2) Desenvolvimento Pessoal:** Trata-se de desenvolver suas competências para alcançar os objetivos, tanto na carreira quanto na vida particular. É necessário que o indivíduo identifique quais habilidades que devem aprender para que o desenvolvimento se torne mais eficaz. Essas habilidades podem ser desenvolvidas praticando, pois a prática as levam a perfeição.

No entanto, por mais que eles possuem conceitos diferentes, o desenvolvimento profissional é um elemento inseparável do processo de

desenvolvimento pessoal.

Para LeBouedec (1988) o desenvolvimento profissional, na sua ligação com o desenvolvimento pessoal, implica que o indivíduo esteja inserido numa situação em que utilize as suas capacidades de raciocínio, de criatividade, de tratamento de informação, de comunicação com os chefes, colegas e colaboradores e etc.

Para obter um aprendizado e buscar novas competências e capacitações os profissionais iram depender da visão da própria cultura organizacional, onde a possibilidade de ver com mais clareza é associada à continua aprendizagem. Onde nesse ambiente que os indivíduos iriam ter consciência de suas dificuldades e de seus pontos pessoais a serem melhorados.

Para Chiavenato (2009) tudo deve ter um início, meio e fim. Desenvolver e capacitar pessoas não é certamente um fim, mas o começo de uma longa jornada para alcançar uma finalidade. Chiavenato (2009) em sua obra *Treinamento e Desenvolvimento* destaca o desenvolvimento de pessoas passando por quatro etapas:

- 1) Transformar pessoas em talentos:** Nas organizações tem muitas pessoas, mas pouquíssimos talentos. O talento são pessoas dotadas de competências que agregam valor à organização, ao cliente e a elas mesma. Fazer com que as pessoas tenham talentos exige um esforço, envolvendo toda a organização, seus gerentes e, principalmente, as pessoas que nela trabalham.
- 2) Transformar talentos em capital humano:** Para que os talentos consigam traduzir-se em capital humano, eles precisam necessariamente trabalhar em um contexto organizacional que lhes dê apoio, suporte, motivação, liberdade, autonomia e responsabilidade. O contexto organizacional adequado para transformar talentos em capital humano caracteriza-se por uma estrutura organizacional flexível e integradora, por uma cultura organizacional participativa e empreendedora e por um estilo de gestão baseado na liderança, no *coaching* e no *mentoring*.
- 3) Transformar capital humano em capital intelectual:** Para que o capital humano possa integrar o capital intelectual, ele precisa ser

compartilhado por dois aspectos concomitantemente: o capital interno e o capital externo, ambos intangíveis, mas poderosamente valorizados. É o capital humano que permite catalisar e integralizar o capital interno e o capital externo da organização para constituir o capital intelectual.

4) Transformar capital intelectual em resultados tangíveis para a organização: O capital intelectual precisa ser transformado em resultados tangíveis para a organização. Sem isso ele tem pouca valia. Contudo, isso depende da maneira como cada organização utiliza seus ativos intangíveis para capturar e entregar valor.

Desta forma as empresas têm observado o crescimento das competências de cada colaborador. Por isso, ao pensar em competências, deve-se não somente pensar em habilidades existente do trabalhador, mas também em habilidades que podem vir a se desenvolverem no futuro. Reforçando a ideia de que capacitar as pessoas não é um fim, mas sim um começo de uma longa jornada, onde sempre a um meio para construir novas formas de ser e agir.

3 TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO

Com as grandes evoluções mercadológicas, as competições entre as empresas ficaram cada vez mais acirradas, onde ter vantagens como criar novos produtos e aplicar novas tecnologias, acabam sendo o seu diferencial. Os colaboradores tornam-se fundamentais nesse processo evolutivo, pois eles são capazes de pensar e desenvolver soluções. Nesse contexto, é de extrema importância agregar valor às pessoas, pois investir na capacitação e qualificação delas, acarretará para empresa um ótimo crescimento organizacional.

Uma das formas mais utilizadas para obter um melhor desempenho profissional humano é através do treinamento e desenvolvimento das pessoas. Embora utilizem de técnicas, em geral, o treinamento e o desenvolvimento não apresentam um mesmo significado, pois “[...] o treinamento prepara o homem para a realização de tarefas, enquanto o desenvolvimento oferece ao treinando uma macrovisão, preparando-o para voos mais altos, a médio e longo prazos” (MARRAS, 2000 apud SILVEIRA, 2011, p.30).

Chiavenato (2009, p.41) aborda que:

O treinamento consiste em um processo educacional que é aplicado de maneira sistemática e organizada e pelo qual as pessoas adquirem conhecimento, atitudes e habilidades em função de objetivos definidos. No sentido usado em administração, treinamento envolve a transmissão de conhecimentos específicos relativos ao trabalho, atitudes frente a aspectos da organização da tarefa e do ambiente, e desenvolvimento de habilidades.

Por outro lado, Marras (2011, p.133) diz 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 otimização no trabalho”. Já Marcelo Galvão (2006, p.44), ainda sobre a mesma questão, defende que,

Treinamento, como qualquer processo educacional, é resultado de um processo de aquisição de conhecimento com um consequente desenvolvimento, por parte do indivíduo, das tais atitudes e habilidades, a fim de se comportar em determinado papel ou situação.

Tachizawa (2006) mostra que o treinamento objetiva mudar a atitude das pessoas, com a finalidade de criar entre elas um clima satisfatório, de maneira a

motivá-las tornando-as mais receptivas as técnicas de supervisão e gestão.

O desenvolvimento pessoal, para Chiavenato (2010, p. 410),

É um conjunto de experiências não necessariamente relacionadas com o cargo atual, mas que proporcionam oportunidades para desenvolvimento e crescimento profissional, e ele está mais focalizado no crescimento pessoal do empregado e visa à carreira futura e não apenas o cargo atual.

O desenvolvimento pessoal é um processo de longo prazo, permite que o indivíduo consiga aperfeiçoar suas capacidades e motivações a fim de se tornarem membros valiosos para a organização. Luiz Carvalho (1999, p. 129) afirma que “desenvolvimento é a preparação das pessoas para posições mais complexas em termos de abrangência ou para carreiras diversas da que ela está engajada ou desempenhado”. Enquanto, Marras (2009, p.169) conceitua o mesmo processo como “[...] o responsável por despertar as potencialidades de um colaborador com talento, permitindo que essas afluam e cresçam até o nível desejado de resultados”.

Dentre todos os conceitos o mais sucinto é o de Chiavenato (2010) no qual ele diz que o treinamento constitui o núcleo de um esforço contínuo desenhado para melhorar as competências das pessoas e, conseqüentemente, o desenvolvimento organizacional. É desenhado para proporcionar talentos com conhecimentos e habilidades necessárias aos seus cargos atuais. Já o desenvolvimento envolve aprendizagem que vai além do cargo atual e se estende à carreira da pessoa com um foco no longo prazo, preparando-o para acompanhar as mudanças e crescimento da organização.

3.1 Etapas do Processo de Treinamento

Chiavenato (2009) em sua obra fala que o treinamento envolve um processo composto de quatro etapas, a saber:

- 1) Levantamento de necessidade de treinamento (diagnóstico);
- 2) Planejamento e programação de treinamento;
- 3) Implementação e execução do programa de treinamento;
- 4) Avaliação dos resultados.

Essas quatro etapas formam o processo de treinamento, que pode ser representado na Figura 1:

Figura 1 - O ciclo do treinamento.



Fonte: Chiavenato (2009).

3.1.1 Levantamento das necessidades de treinamento

O LNT, Levantamento de Necessidades de Treinamento, objetiva detectar algumas ausências de conhecimentos, habilidades e atitudes do indivíduo e as exigências requeridas do perfil do cargo nas empresas.

Essas ausências podem provocar algumas ineficiências para empresa, prejudicando em um determinado momento a finalização de uma determinada tarefa por exemplo. Na hora do recrutamento e seleção a empresa, tende a priorizar a admissão de empregados que se aproximam mais das condições técnicas e das habilidades que a função requer.

Para Marras (2011, p. 139),

[...] o LNT é o primeiro passo no processo do sistema de T&D. Dele partem as demais ações do 'que' e 'como' fazer e é por seu intermédio que se conhecem e ajustam as carências existentes entre o que a empresa necessita e o que os trabalhadores têm a oferecer.

Ele cita também que o LNT pode detectar e diagnosticar carências em dois diferentes cenários:

- 1) Cenário Reativo (representa situações em que a necessidade já está presente, ocasionando problemas reais).
- 2) Cenário Prospectivo (o treinamento age com vistas ao atingimento de metas e objetivos futuros, antecipando-se às mudanças previstas).

Chiavenato (2009, p. 53) também vem falar sobre o LNT- Levantamento de Necessidades de Treinamento:

Constitui a primeira etapa do treinamento e corresponde ao diagnóstico preliminar do que deve ser feito. Trata-se de localizar e identificar as necessidades ou carências de treinamento, seja na organização como um todo, seja em unidade organizacional ou ainda em determinada e específica atividade.

Para Chiavenato (2009) o LNT – Levantamento de Necessidades de Treinamento pode ser efetuado em três diferentes níveis de análise:

1. Análise da organização total: o sistema organizacional;
2. Análise dos recursos humanos: o sistema de treinamento;
3. Análise das operações e tarefas: o sistema de aquisição de habilidades.

A primeira análise de acordo com Chiavenato (2009) procura verificar qual é o comportamento da organização, sua cultura corporativa, seu estilo de gestão, seu crescimento, qual é o clima que nela reina e sua percepção pelas pessoas que deverá ter o treinamento.

McGehee e Thayer (1961) definem análise organizacional como a “[...] definição da organização sobre qual será a ênfase a ser dada ao treinamento”. Com isso a análise organizacional ajuda a verificar os fatores como estratégia organizacional, planos, força de trabalho, dados de eficiência organizacional, clima organizacional e etc. Assim os benefícios esperados do treinamento serão capazes de atingir os objetivos organizacionais.

A segunda análise dos recursos humanos vai analisar se as pessoas são suficientes do ponto de vista quantitativo e qualitativo para atender as atividades da organização. Chiavenato (2009, p.58) sobre o sistema de treinamento:

Trata-se aqui da análise da força de trabalho disponível: a dinâmica organizacional pressupõe que as pessoas possuam as habilidades, conhecimentos e atitudes desejados pela organização. Além disso, é igualmente importante analisar se as pessoas atualmente posicionadas têm suficiente potencial de desenvolvimento por meio do treinamento ou se torna necessária à sua substituição por novos candidatos.

A terceira análise das operações e tarefas segundo Chiavenato (2009) A análise é feita ao nível do cargo das competências individuais requeridas pela organização. O treinamento deve também considerar os cargos ou competências para os quais as pessoas devem ser treinadas.

Essa análise determina os tipos de conhecimento, habilidades e competência que os colaboradores devem exibir para desempenhar suas atividades de maneira eficaz. A necessidade de treinamento que é exigido pelo cargo tem sua diferente em relação aos requisitos exigidos pelo cargo e suas habilidades atuais do colaborador. Por fim, quando se fala em competência, há uma diferença entre aquelas competências exigidas pela organização e as competências oferecidas pela pessoa.

No quadro 2 a seguir apresentam-se, algumas informações básicas dessas análises feitas por Chiavenato (2009).

Quadro 2 – Os três níveis de análise no levantamento das necessidades de treinamento.

Nível de análise	Sistema envolvido	Informações básicas
Análise organizacional	Sistema organizacional	Objetivos organizacionais e filosofia de treinamento
Análise dos recursos humanos	Sistema de treinamento	Análise da força de trabalho (análise das pessoas)
Análise de operações, tarefas ou atividades	Sistema de aquisição de habilidades	Análise das habilidades, capacidades, atitudes e comportamento pessoais exigidos pelos cargos (análise dos cargos)

Fonte: Chiavenato (2009).

Às vezes não necessariamente tem que passar por todos esses processos de análises, em algumas ocasiões o chefe imediato pode detectar acerca do desempenho dos colaboradores suas necessidades, fazendo assim treinamentos direcionado para suas necessidades. O treinamento atingindo o seu nível de desempenho esperado podem contribuir de forma eficaz para excelentes resultados.

Depois de analisar o levantamento das necessidades de treinamento, devem dar início ao planejamento dos programas, o qual deve estar direcionado aos objetivos da organização. Marras (2005) irá ressaltar ainda que o planejamento do treinamento seria uma decorrência do diagnóstico das necessidades, tendo como propósito evitar a improvisação que leva a incerteza. Carvalho (2001) complementa dizendo que é uma projeção de intenções com base em fatos passados e presentes que apontam as diretrizes e procedimentos para atingir as metas propostas.

3.1.2 Planejamento e programação de treinamento

Após feito o diagnóstico do treinamento, segue o segundo passo que é exatamente o planejamento e a programação de treinamento. Carvalho (2001) diz que nesta fase são definidos os locais, datas coordenadores, instrutores e eventos. A programação poderá ser trimestral, semestral ou anual, dependendo das variáveis como: situação política e econômica do país, posição da organização no mercado, novidades tecnológicas, entre outros.

A programação de treinamento para Chiavenato (2009) é sistematizada e fundamentada sobre os seguintes aspectos que devem ser analisados durante o levantamento, perguntas como as seguintes: Qual é necessidade de treinamento?; Onde foi assinalada em primeiro lugar?; Ocorre em outra área ou setor?; Qual sua causa?; É parte de uma necessidade maior?; Qual o tempo disponível para o treinamento?; Qual o custo provável do treinamento?; e etc.

Para Tachizawa, Ferreira e Fortuna, (2006, p. 221), o “Programa de treinamento trata-se de planejar como as necessidades diagnosticadas deverão ser atendidas, utilizando os recursos didáticos mais adequados”.

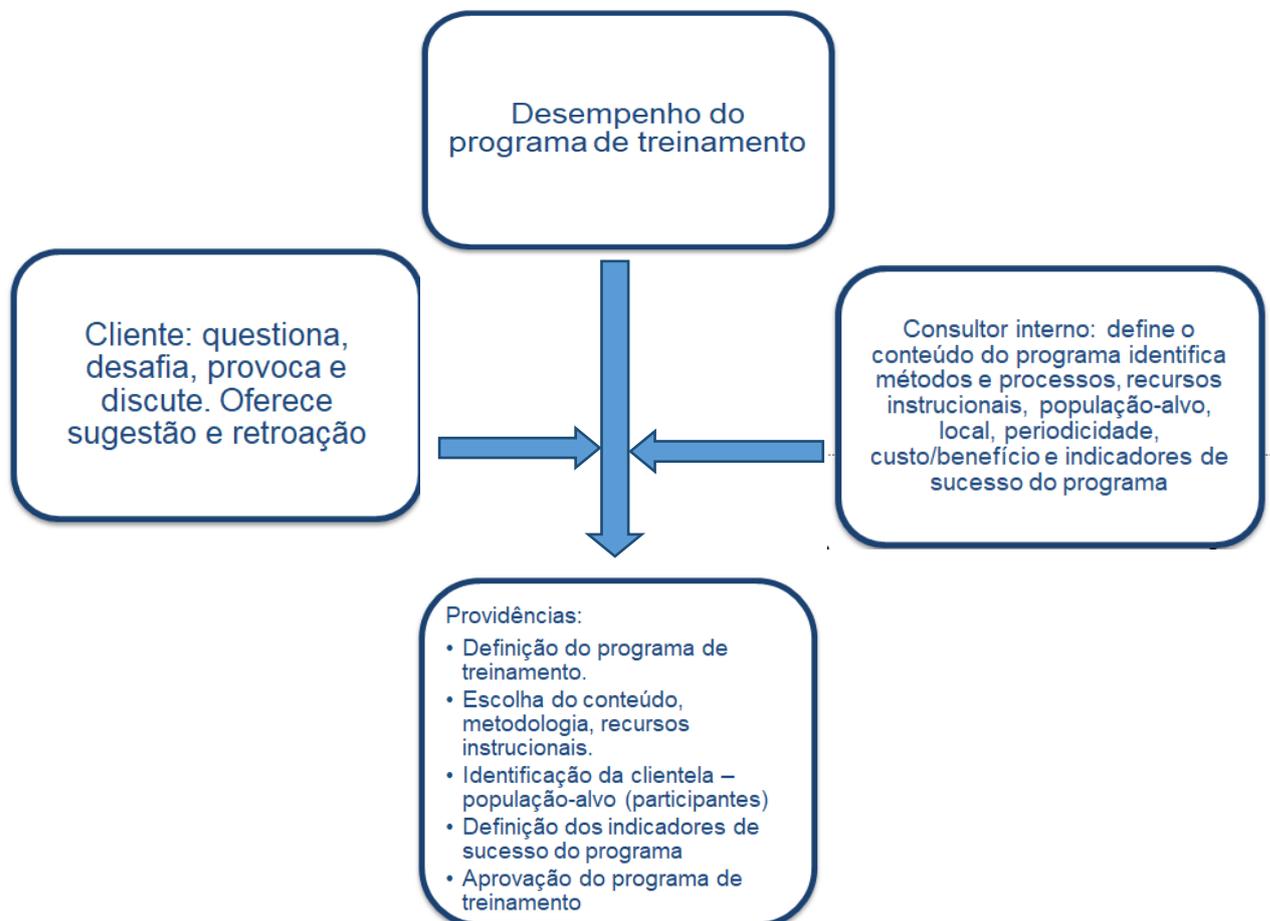
O planejamento e a programação de treinamento estão na área de T&D e tem um papel de suma importância, Para Marras (2011) cabe ao planejamento organizar as prioridades entre o necessário e o possível, enfocando os recursos disponíveis e as necessidades gerais. E ao analisar o processo de programação as

ações consideradas prioritárias devem ser implementadas através de módulos de treinamentos e para isso algumas questões, como as que se seguem, devem encontrar respostas positivas: Em que medida o módulo é necessário?; um módulo será capaz de suprir as necessidades, ou será necessário construir mais de um?; A necessidade é passageira ou permanente?; e etc. (MARRAS, 2011).

Como visto anteriormente por Chiavenato (2009) que o treinamento não tem um fim em si mesmo, mas o meio para alcançar determinados objetivos, ou alcançar os resultados. Esta etapa faz necessário definir antecipadamente quais resultados de treinamento a serem alcançados, pois o treinamento se torna eficaz de acordo com os objetivos alcançados.

Para um bom planejamento de treinamento, exige uma colaboração entre o cliente, o gerente ou unidade organizacional e o consultor interno de treinamento e a analista de treinamento. Ambos devem identificar as necessidades diagnosticadas. Vejamos a seguir na figura 2 o esquema de análise das necessidades de treinamento proposto por Chiavenato (2009).

Figura 2 – O esquema de análise das necessidades de treinamento.



Fonte: Chiavenato (2009).

Após a segunda etapa, vem a fase chamada de execução ou implementação do programa de treinamento, onde começa a execução e os treinamentos propriamente ditos, em função das necessidades diagnosticadas, seja no nível da organização, dos recursos humanos ou das tarefas e operações.

3.1.3 Implementação e execução do treinamento

Essa terceira etapa constitui na execução da aplicação prática que foi planejado anteriormente. Após ter definido o planejamento, é necessária a organização do treinamento: organizar e delegar responsabilidades, expor os planos para os executivos, divulgar o programa de treinamento, produzir os materiais e verificar os equipamentos necessários (BOOG, 2007).

Já Chiavenato (2009) diz que a execução de treinamento pressupõe sempre em um binômio: Instrutor e aprendiz. Sendo que os aprendizes seriam as pessoas situadas em qualquer nível hierárquico da empresa que necessitam de um aprendizado ou aperfeiçoamento dos seus conhecimentos e competências. E os instrutores também apresentam em qualquer nível hierárquico da empresa, são pessoas experientes ou especializados em determinada atividade ou trabalho e ajudam a transmitir seus conhecimentos para os aprendizes.

Segundo Marras (2011, p 145), “[...] a execução é a prática daquilo que foi planejado e programado para suprir as necessidades de aprendizagem detectadas na organização. É a linha da produção do T&D.” Nessa área deve ter, a princípio, duas preocupações com a execução dos módulos de treinamentos que seriam: a qualidade da aplicação dos módulos e a eficiência dos resultados.

A execução vai exigir uma forte parceria entre cliente e consultor interno, porém possa ser adequada pelo próprio cliente na área T&D ou por empresa externa. Fazendo com que toda essa integração ajude a alcançar resultados e objetivos esperados. Para Chiavenato (2009) a execução do treinamento depende dos seguintes fatores:

- 1) Adequação do programa de treinamento às necessidades da organização e dos treinandos:** Estabelece determinados programas de treinamentos, deve depender da necessidade de preparar as pessoas ou melhorar o nível dos empregados disponíveis.

- 2) Qualidade do material de treinamento apresentado:** O material de ensino deve ser cuidadosamente planejado, a fim de facilitar a execução do treinamento.
- 3) Cooperação dos chefes e dirigentes da empresa:** O treinamento deve ser feito com todo o pessoal da empresa, em todos os níveis e funções. É necessário contar com o espírito e cooperação do pessoal e com o apoio dos dirigentes, pois todos os chefes e supervisores devem participar efetivamente na execução do programa.
- 4) Qualidade e preparo dos instrutores:** O êxito da execução dependerá do interesse, do gabarito e do treinamento dos instrutores. É importante o critério de seleção dos instrutores. Estes deverão reunir certas qualidades pessoais como: facilidade no relacionamento humano, motivação pela função, raciocínio, didática, além do conhecimento da especialidade.
- 5) Qualidade dos aprendizes:** Aparentemente, a qualidade dos aprendizes influi substancialmente nos resultados do programa de treinamento. Tanto que os melhores resultados são obtidos com uma seleção adequada dos aprendizes, em função da forma e conteúdo do programa e dos objetivos do treinamento para que se chegue a dispor das pessoas mais adequadas para cada trabalho.

3.1.4 Avaliação de resultado (desempenho)

A última etapa do processo de treinamento é a avaliação de desempenho que tem como objetivo avaliar os resultados conseguidos pelos treinamentos que foram planejados e executados pela organização.

Marras (2011) cita que a avaliação de treinamento tem por finalidade aferir os resultados conseguidos comparativamente àquilo que foi planejado e esperado pela organização. Para Chiavenato (2009, p.106.):

A avaliação deve considerar dois aspectos principais: o primeiro determinar até que ponto o treinamento realmente produziu as modificações desejadas no comportamento dos empregados; e a segunda verificar se os resultados do treinamento apresentam relação com a consecução das metas da empresa.

A análise dos resultados não pode ser feita unicamente com base nos benefícios financeiros (CARVALHO, 2001). Nesse sentido, para Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2006), a avaliação deve verificar como foi realizado o treinamento e qual o resultado obtido, sejam em termos organizacionais, humanos, tarefas e operações. A avaliação seria uma comparação dos objetivos pretendidos com os resultados efetivamente alcançados.

Mediante esses resultados obtidos a avaliação de desempenho de uma certa forma irá determinar se as técnicas de treinamento são mais eficazes que outras. Segundo Chiavenato (2009, p. 107) há três níveis de avaliação:

a) Avaliação no nível da organização: O treinamento deve ser um dos meios para aumentar a eficácia organizacional e proporcionar resultados, tais como: Aumento da eficácia organizacional; Melhoria da imagem da empresa; melhoria do clima organizacional; melhoria relacionamento entre empresa e funcionários; e etc. b) Avaliação no nível dos recursos humanos: O treinamento deve proporcionar resultados como: Redução da rotatividade de pessoal; redução do absenteísmo; Aumento da eficiência individual dos empregados; aumento das habilidades das pessoas; e etc. c) Avaliação no nível das tarefas e operações: O treinamento pode proporcionar resultados como: Aumento de produtividade; melhoria da qualidade dos produtos e serviços; redução no fluxo da produção; e etc.

Na avaliação de desempenho o treinamento deve atender a três critérios de eficácia que são: a) Critério da relevância: cumpre desenvolver prioritariamente os conhecimentos e as habilidades mais importantes para o bom desempenho das tarefas; b) critérios de transferibilidade: os conhecimentos adquiridos nos treinamentos devem ser passados para o cotidiano; c) critérios de alinhamento sistêmico: os comportamentos difundidos pelo treinamento num setor da organização devem ser passados para a organização como um todo, para, assim, obter maior eficácia (TACHIZAWA; FERREIRA; FORTUNA, 2006).

3.2 As Vantagens de Investir em Treinamento e Desenvolvimento

Investir em conhecimento pessoal e investir financeiramente é essencial para a evolução da empresa como para seus colaboradores. Quando se fala em investir muitos pensam em diversas opções que o mercado financeiro oferece, no entanto, o enfoque relacionado a este estudo está baseado no investimento pessoal.

Muitos empresários temem em investir no treinar do seu pessoal, talvez por receio de perder o funcionário para a concorrência, preferindo assim recrutar

funcionários com experiências e treinamentos já adquiridos. São poucos empresários com uma visão holísticas a respeito do treinamento como uma forma de retenção de talentos e o aumento da produtividade. Entretanto, esse pensamento vem sendo alterado ao longo do tempo, a medida que percebe-se que cada vez mais os empresários buscam em investir no aperfeiçoamento de seus colaboradores.

As empresas com a mente mais ampla puderam enxergar que o treinamento não é uma despesa e sim um investimento, onde é capaz de gerar resultados dentro da empresa, fazendo com que invista nela mesma e no seu próprio crescimento.

Podendo assim trazer grandes retorno profissional e organizacional, pois um colaborador bem qualificado terá mais conhecimentos, habilidades e grande motivação para atingir o seu maior potencial na empresa, logo ele poderá contribuir para resultados positivos da empresa. Segundo Milkovich e Boudreau (2000, p.137):

Talvez a melhor estratégia de RH seja contratar, treinar e remunerar as pessoas para que elas criem as melhores estratégias futuras, não importa em que condições. Essa estratégia daria menos ênfase na capacitação das pessoas em implementar as estratégias de hoje, e mais ênfase nos traços humanos genéricos, como criatividade, inteligência, curiosidade, confiabilidade e comprometimento com a organização, o que conduziria a estratégias mais eficazes.

Lacombe (2005, p. 311) lembra que “[...] as pessoas são admitidas com qualificações genéricas e toda empresa tem suas peculiaridades”. Por isso, é imprescindível o ajuste das pessoas a essas peculiaridades. Fica claro compreender que o investimento nas pessoas ajuda as empresas no atual mercado de hoje que está cada vez mais competitivo. Todo ser humano vem com seu potencial basta que sejam explorados e utilizados da melhor forma.

4 METODOLOGIA

Neste capítulo será abordado o percurso metodológico do estudo de caso, de tal maneira, que possa exemplificar de forma clara e objetiva os processos utilizados na preparação desde a delimitação do tema, da formulação do problema, definição dos objetivos gerais e específicos até a fundamentação teórica. Detalham-se a seguir, a tipologia da pesquisa, a unidade de análise os sujeitos de pesquisa em que se baseará o estudo.

Este estudo foi desenvolvido em uma instituição sem fins lucrativos que atua em cinco campos de atuação: Educação, Saúde, Cultura, Lazer e Assistência. Oferece serviços de educação, alimentação, saúde, biblioteca, apresentações e desenvolvimento artísticos e culturais, esportes, recreações turismo social, trabalho com grupos, e ações comunitárias. Tem como missão contribuir para a construção de uma sociedade mais justa e para a melhoria da qualidade de vida do trabalhador do setor de comércio de bens, serviços e turismo, prioritariamente de baixa renda, por meio de serviços subsidiados.

4.1 Tipo de Pesquisa

A pesquisa é o procedimento racional e sistemático que tem como objetivo proporcionar respostas aos problemas que são propostos desenvolvida mediante o agrupamento dos conhecimentos disponíveis e a utilização de métodos, técnicas e outros procedimento científicos. (GIL, 2002).

Desta maneira trata-se de um estudo realizado por meio de pesquisa bibliográfica, classificará como exploratória e descritiva e com abordagem quantitativa com coleta de dados através de questionário.

Segundo Vergara (2007), existem variados modelos de pesquisa, com diferentes classificações. Porém, são propostos dois critérios básicos: quanto aos fins e quanto aos meios. No que se refere aos fins, esta pesquisa é classificada como exploratória.

Vergara (2004) cita que a pesquisa exploratória é realizada em determinada área na qual há pouco conhecimento acumulado e sistematizado. Já para Mattar (2001), os métodos utilizados pela pesquisa exploratória são amplos e versáteis. As técnicas de pesquisas que podem ser utilizadas na pesquisa

exploratória são: formulários, questionários, entrevistas, fichas para registro de avaliações clínicas, leitura e documentação quando se tratar de pesquisa bibliográfica.

Quanto aos meios de investigação, trata-se de uma pesquisa bibliográfica, constituindo-se principalmente de livros e artigos científicos que amparam os fundamentos teóricos e consiste em um estudo de caso. Para Fonseca (2002, p.33):

O estudo de caso pode decorrer de acordo com uma perspectiva interpretativa, que procura compreender como é o mundo do ponto de vista dos participantes, ou uma perspectiva pragmática, que visa simplesmente apresentar uma perspectiva global, tanto quanto possível completa e coerente, do objeto de estudo do ponto de vista do investigador.

A pesquisa é descritiva pois tem o objetivo de obter informações sobre uma população. Triviños (1987, p. 21) a define como a “[...] maneira de verificar uma determinada situação, fatos, opiniões ou comportamento em uma determinada população”.

A pesquisa é quantitativa, pois busca a validação das hipóteses mediante a utilização de dados estruturados, estatísticos, com análise de um grande número de casos representativos, recomendando um curso final da ação. Ela quantifica os dados e generaliza os resultados da amostra para os interessados. (MATTAR, 2001).

4.2 Universo e Amostra

A pesquisa foi realizada em uma empresa, sem fins lucrativos, localizada na sede do bairro Centro, em São Luís (MA).

Conforme Vergara (2016), o universo ou população é um conjunto de elementos: empresa, produtos, pessoas, por exemplo, que possuem as características, que serão objeto de estudo. Neste sentido, o universo desta pesquisa compreende os colaboradores da sede do Centro de uma empresa sem fins lucrativo, na cidade de São Luís (MA). No caso da amostra é uma parte do universo (população) escolhida segundo algum critério de representatividade (Vergara, 2016). Assim a amostra possui uma representatividade de trinta e seis dos colaboradores dos cento e dez colaboradores que já tinham participado de qualquer tipo de treinamento realizado pela instituição. Apresentando uma parcela de 33% da participação dos colaboradores.

4.3 Coleta de Dados

Existem inúmeras técnicas que podem ser aplicadas para a coleta de dados, dentre elas o questionário que conforme Collis e Hussey (2005, p. 165), “[...] é uma lista de perguntas cuidadosamente estruturadas, escolhidas após a realização de vários testes, tendo em vista extrair respostas confiáveis de uma amostra escolhida”.

Com o intuito de identificar a percepção dos funcionários quanto a importância em investir em treinamento e desenvolvimento foi utilizado para a coleta de dados um questionário (Apêndice B), elaborado pelo pesquisador. O questionário contém perguntas objetivas e discursivas, contendo vinte perguntas.

O período de coleta de dados foi realizado durante nas três primeiras semanas do mês de outubro de 2018. Durante a coleta fez-se o uso do método da observação participante, ou seja, interagindo nas rotinas dos envolvidos para realizar a investigação. Seu preenchimento foi de caráter voluntário e foi esclarecido aos colaboradores o objetivo do estudo, informando que o anonimato era garantido.

4.4 Análise de Dados

O processo de análise iniciou-se com a elaboração do questionário com fim de obter a tabulação dos dados, onde são gerados gráficos e tabelas de acordo com as informações coletadas. Essa parte do processo tem como finalidade explicar à análise dos dados obtidos através da pesquisa.

Para facilitar na tabulação foi utilizado a ferramenta formulários Google como suporte para a elaboração dos questionários e registro das respostas.

Uma vez manipulados os dados e obtidos os resultados, o passo seguinte foi à análise e interpretação dos mesmos, constituindo-se ambas no núcleo central da pesquisa (MARCONI; LAKATOS, 2003).

4.5 Limitações do Método

Segundo a autora Vergara (2016), “todo método tem possibilidades e limitações”. Os resultados do presente trabalho são referentes apenas a realidade observada, por se tratar de um estudo de caso a investigação se restringe apenas a

instituição estuda.

Suas limitações podem estar relacionadas à veracidade das respostas, já que as pessoas podem ou não expressar opiniões reais e na dificuldade em aplicar os questionários, pois alguns colaboradores estavam sempre ocupados como no atendimento ao público ou demais tarefas do setor.

5 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Este capítulo irá abordar a história da instituição, sua importância para a sociedade, e o principal setor responsável por gerar as capacitações aos colaboradores, que é o Núcleo de Desenvolvimento Técnico (NDT). Assim como, será apresentado os resultados da pesquisa, com as respostas do questionário aplicado, e o perfil dos colaboradores traçado a partir do questionário.

5.1 Sobre a Instituição Alvo de Estudo

A instituição foi criada em 1947 logo após um ano do surgimento da Confederação Nacional do Comércio de Bens, Serviços e Turismo (CNC), quando o presidente da República Eurico Gaspar Dutra decretou sua criação. Ao longo desses anos, a empresa confirma a razão de sua existência, tendo sua missão em contribuir para a construção de uma sociedade mais justas e para a melhoria da qualidade de vida do trabalhador do setor de comércio e bens, serviços e turismo, prioritariamente de menor renda, por meio de serviços subsidiados. A sua criação é descrita pela primeira vez na Carta da Paz Social, como proposta para conter as tensões entre trabalhadores e empregadores. O documento foi produzido por empresários como o gaúcho João Daudt d'Oliveira - primeiro presidente do Conselho Nacional do Comércio.

A instituição concentra-se em cinco campos de atuação: Educação, Saúde, Cultura, Lazer e Assistência.

A estrutura organizacional da instituição é composta por Área Meio (estratégica) e Área Finalística (Operacional).

Os cargos e suas competências da Área Meio são:

1) Direção Regional (DR)

Vinculada à Presidência, compete, gerir o Departamento Regional, assegurando o cumprimento de sua missão, visão, objetivos, princípios e desafios.

2) Diretoria de Planejamento e Desenvolvimento (DPD)

Compete dirigir, coordenar, controlar e executar as ações concernentes ao planejamento, orçamento, estudos, pesquisas, desenvolvimento técnico, matrícula e informática, tendo em vista os objetivos e prioridades do Departamento

Regional. E também coordenar a elaboração dos Planos e Programas de Trabalho do Departamento Regional.

3) Diretoria Administrativa e Financeira (DAF)

Vinculada à Direção Regional, compete dirigir, coordenar, controlar e executar as ações concernentes às áreas administrativa e financeira, recursos humanos e engenharia, tendo em vista os objetivos, metas e prioridades do Departamento Regional.

4) Diretoria de Programas Sociais (DPS)

Vinculada à Direção Regional, compete dirigir, coordenar, controlar e executar as ações de apoio técnico e financeiro às Unidades Operacionais nas áreas da Educação, Assistência, Saúde, Cultura e Lazer. Tendo em vista os objetivos, metas e prioridades do Departamento Regional.

Competência da Área Finalística:

1) Gerencias das Unidades Operacionais

Compete planejar, organizar, dirigir e coordenar e controlar as atividades técnicas operacionais, administrativas e financeiras de suas respectivas unidades.

5.2 A Importância da Instituição para Sociedade

A instituição configura-se como uma entidade de prestação de serviços sociais, de caráter socioeducativo, cuja atuação contribui para o bem-estar de sua clientela nas áreas de sua atuação, a saber: Educação, Saúde, Cultura, Lazer e Assistência.

No sentido de cumprir com sua finalidade, tem como princípio a ação educativa como diferencial nos serviços ofertados, objetivando uma ação transformadora na atitude individual e coletiva da clientela atendida. Assim, a diretriz básica da instituição é a realização de um trabalho eminentemente educativo nos programas e atividades ofertados à clientela que contribuirão para o desenvolvimento econômico e social do país, minimizando os níveis de pobreza e de marginalização social.

Ressalta-se que a instituição prioriza em sua atuação a acessibilidade a todas as pessoas com ampla divulgação dos princípios e valores sociais, os quais são fundamentais para o desenvolvimento integral do indivíduo, e, por conseguinte, favorecendo o exercício pleno da cidadania em qualquer fase da vida da pessoa.

5.3 Sobre o Setor de Treinamento e Desenvolvimento da Instituição

O Núcleo de Desenvolvimento Técnico (NDT) desenvolve, de forma colaborativa e integrada o programa de capacitação da Regional com o apoio do Departamento Nacional, por meio da Rede de Desenvolvimento Técnico, onde ocorre ação na modalidade à distância que são realizadas por videoconferências através do sistema de videoconferências. O NDT também possui ações presenciais como as ações multiplicadoras, formação externa que são as capacitações fora da região metropolitana, e os grupos de estudos, reuniões e ações de visitas técnicas.

As ações do NDT estão alinhadas aos referenciais estratégicos e as iniciativas estratégicas da Administração Regional, principalmente, focadas aos itens 4 e 5, das Diretrizes para o Quinquênio 2016-2020 que são respectivamente “ênfase nos processos de gestão e planejamento” e “valorização das pessoas e compromisso com o desenvolvimento profissional” onde busca garantir a competência profissional de seu quadro técnico para o cumprimento da missão institucional de contribuir para a construção de uma sociedade mais justa e para a melhoria da qualidade de vida do trabalhador do setor de comércio por meio da prestação de serviços de excelência, nas áreas de educação, saúde, cultura, lazer e assistência o que se refletiu na quantidade de atendimentos dos Programas e na qualidade dos serviços prestados.

O programa das ações de capacitações da Regional para 2018 está estruturado dentro dos seguintes eixos programáticos: formação e desenvolvimento de lideranças, qualificação técnica, aperfeiçoamento de processos internos, competências comportamentais e multiplicação do conhecimento.

5.4 Perfil dos Colaboradores da Instituição sem fins lucrativos

O perfil dos colaboradores da instituição em estudo foi traçado através da aplicação de questionário, onde obteve-se extrair os dados pessoais tais como:

sexo, faixa etária, estado civil, grau de escolaridade e tempo de serviço na empresa.

No resultado referente ao sexo foi identificado que 64% dos funcionários, da sede em estudo, são do sexo feminino e sendo 36% são do sexo masculino. Assim, a maior participação dos entrevistados foi das mulheres. Como indica a Tabela 1:

Tabela 1 - Sexo dos colaboradores.

SEXO	Nº DE ENTREVISTADOS	%
Masculino	13	36%
Feminino	23	64%
TOTAL	36	100%

Fonte: Elaborado pela autora.

A faixa etária dos funcionários, indicado na pesquisa, foi que 67% deles têm mais de 35 anos e apenas 33% estão entre 26 a 35 anos. As faixas etárias de até 25 anos não tiveram entrevistados, ou seja, a maioria dos colaboradores da empresa em estudo são pessoas já maduras e mais vividas. Conforme demonstrado na tabela 2.

Tabela 2 – Faixa etária dos colaboradores.

FAIXA ETÁRIA	Nº DE ENTREVISTADOS	%
Até 25 anos	0	0
De 26 a 35 anos	12	33%
Mais de 35 anos	24	67%
TOTAL	36	100%

Fonte: Elaborado pela autora.

Em relação ao estado civil 58% dos colaboradores são casados e 42% são solteiros, como mostra na tabela 3.

Tabela 3 – Estado Civil dos colaboradores.

ESTADO CIVIL	Nº DE ENTREVISTADOS	%
Solteiro	15	42%
Casado	21	58%
TOTAL	36	100%

Fonte: Elaborado pela autora.

Com relação ao grau de escolaridade, de acordo com a tabela 4 apontou que 44% dos entrevistados apresentam alguma pós-graduação, especialização, mestrado ou doutorado e 33% deles possuem ensino superior completo, 8% estão concluindo um ensino superior e 14% ainda se encontra no ensino médio que no caso para a idade que eles apresentam devem estar cursando o Educação de Jovens e Adultos - EJA.

Os colaboradores que tem pós-graduação, especialização, mestrado ou doutorado, juntamente com aqueles que possuem ensino superior completo, são a maior parcela dos respondentes, totalizando 77% dos trabalhadores, o que se sugere que força de trabalho possui uma formação adequada ou que estão em busca de crescimento intelectual.

Tabela 4 – Grau de escolaridade dos colaboradores.

GRAU DE ESCOLARIDADE	Nº DE ENTREVISTADOS	%
Ensino fundamental	0	0
Ensino Médio	5	14%
Ensino superior incompleto	3	8%
Ensino superior completo	12	33%
Pós-Graduação, Especialização, mestrado ou doutorado	16	44%
TOTAL	36	100%

Fonte: Elaborado pela autora.

A tabela 5 diz respeito ao tempo de serviço na empresa. A pesquisa apontou que cerca de 67% dos funcionários estão entre 6 a 10 anos e 33% estão em um período entre 1 a 5 anos, assim percebe-se que o *turnover* é considerado relativamente baixo, Na instituição existem 2 tipos de funcionários. Os de carreira e os comissionados, todos regidos pela Consolidação das Leis do Trabalho – CLT e em sua maioria com carga horaria semanal de 40h. Os funcionários de carreira entram na instituição por meio de processo seletivo, regido por edital geralmente em duas etapas e eles possuem em maioria na empresa e os cargos comissionados ingressam geralmente através de convite ou indicação.

Tabela 5 – Tempo de serviço na empresa.

TEMPO DE TRABALHO		
PARA EMPRESA	Nº DE ENTREVISTADOS	%
Menos de 1 ano	0	0%
Entre 1 e 5 anos	12	33%
Entre 6 e 10 anos	24	67%
Mais de 10 anos	0	0%
TOTAL	36	100%

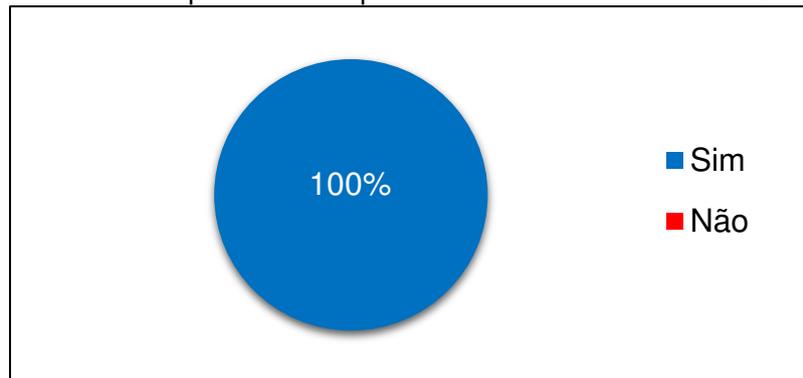
Fonte: Elaborado pela autora.

5.5 Análise do Estudo Realizado

Este tópico visa analisar as percepções dos colaboradores quanto a importância em investir em treinamento e desenvolvimento para um melhor desempenho profissional e pessoal, a partir do perfil traçado. Os participantes apontam suas percepções através das perguntas do questionário aplicado. A análise foi baseada nas respostas obtidas do questionário e que estão demonstradas por meio de gráficos e tabelas.

A primeira pergunta, buscou saber se o colaborador compreende a importância do seu trabalho realizado na empresa. O resultado, representado pelo gráfico 1, foi bastante significativo, pois 100% responderam que sim. A resposta demonstrar que os funcionários são empenhados em relação as suas atividades exercidas, visto que ao perceberem essa importância, instintivamente geram um compromisso no resultado profissional, demonstrando uma preocupação de interagir com a empresa, respeitando sua cultura, normas, e valores.

Gráfico 1 - Você compreende a importância do seu trabalho realizado na empresa?

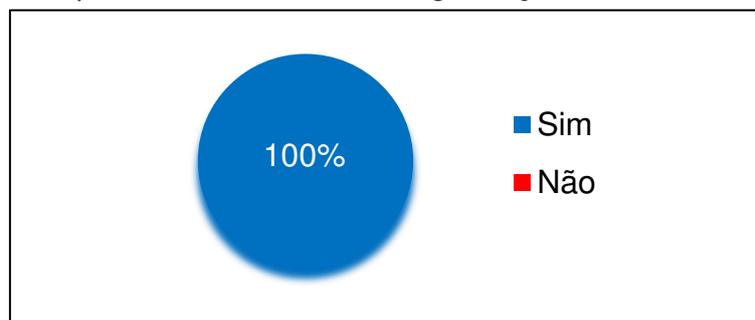


Fonte: Elaborado pela autora.

Conforme o gráfico 2, referente a segunda pergunta, obteve-se um retorno 100% positivo, ou seja, concordam que treinamento e desenvolvimento são relevantes para o bom desempenho das atividades na organização. Assim, deduz-se que o treinamento e desenvolvimento podem ser fontes de investimento, considerando que hoje em dia desenvolver suas competências é um diferencial significativo para as organizações e também no âmbito pessoal.

É importante ressaltar que treinar e desenvolver um profissional pode ter como resultado um rendimento eficaz para a empresa.

Gráfico 2 - Para você o treinamento e desenvolvimento é um fator relevante para o bom desempenho das atividades na organização?

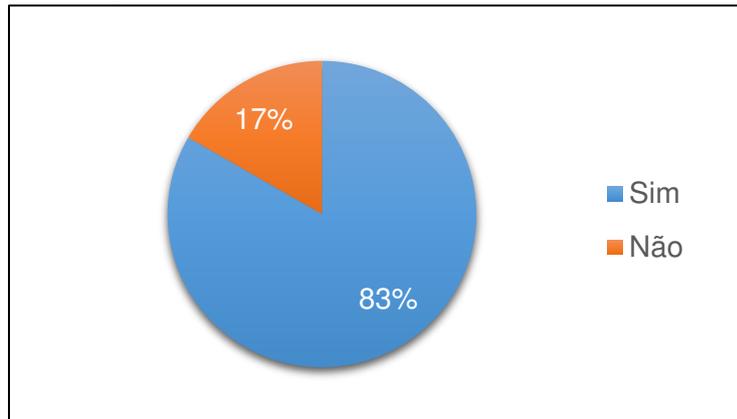


Fonte: Elaborado pela autora.

A terceira pergunta busca saber se a empresa utiliza o Levantamento de Necessidade de Treinamento-LNT. Os dados a seguir do gráfico 3, demonstram que 83% dos respondentes souberam responder que empresa adota o LNT – Levantamento de Necessidade de Treinamento, enquanto 17% deles, não. Em alguns retornos, com respostas negativas, estava informado que não tinham acesso sobre essa informação da empresa e outros, que desconheciam.

Chama atenção que dentre as respostas, uma pessoa alega ter tido acesso a política de LNT da instituição, deixando uma observação que há mais de 2 anos não ocorrem solicitações do levantamento de necessidade de treinamento em seu departamento, o que pode configurar uma dificuldade da instituição de repassar ou até mesmo de realizar o LNT envolvendo todos os setores.

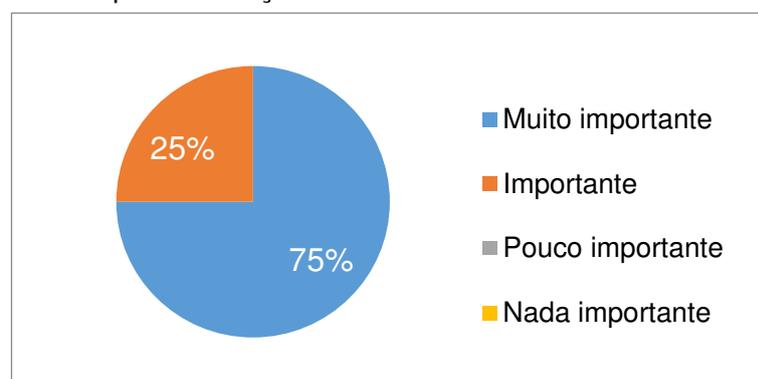
Gráfico 3 - A empresa adota o LNT – Levantamento de necessidade de treinamento?



Fonte: Elaborado pela acadêmica com base nos dados da pesquisa.

Na quarta pergunta visa saber sobre a importância do treinamento para a melhoria do seu desempenho e da qualidade das atividades executadas pela empresa. De acordo com a pesquisa, como mostra o gráfico 4, houve preponderância positiva nas respostas. Cerca de 75% dos colaboradores consideram o treinamento muito importante e 25% que o treinamento é importante. Esses dados podem demonstrar que o treinamento executado faz diferença na hora das atividades desenvolvidas pelos entrevistados.

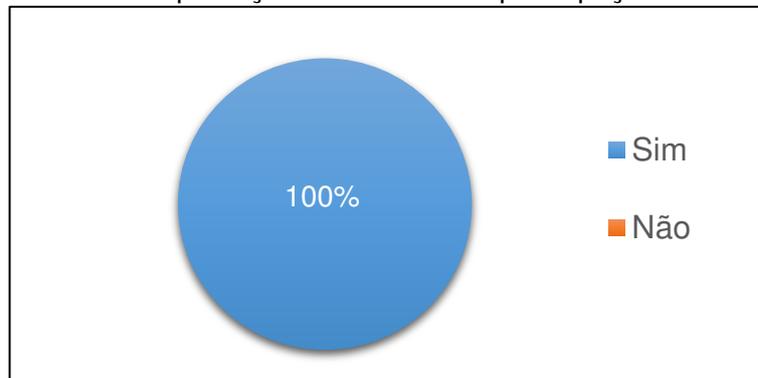
Gráfico 4 - Você considera que treinamento é importante para melhoria do seu desempenho, conseqüentemente para melhoria da qualidade dos serviços prestados pela instituição?



Fonte: Elaborado pela autora..

Através da quinta pergunta, demonstrada no gráfico 5, buscou-se mostrar se o colaborador reconhece que participar de treinamentos tende a melhorar seus conhecimentos, habilidades e atitudes através da participação de treinamento. Foi observado que 100% dos colaboradores afirmaram que sim. Percebe-se então, que ao investir em treinamento o colaborador se sente valorizado e mais seguro nas realizações das tarefas, podendo proporcionar mudança de comportamentos e adquirir habilidades e novos conhecimentos, contribuindo para a eficácia na organização.

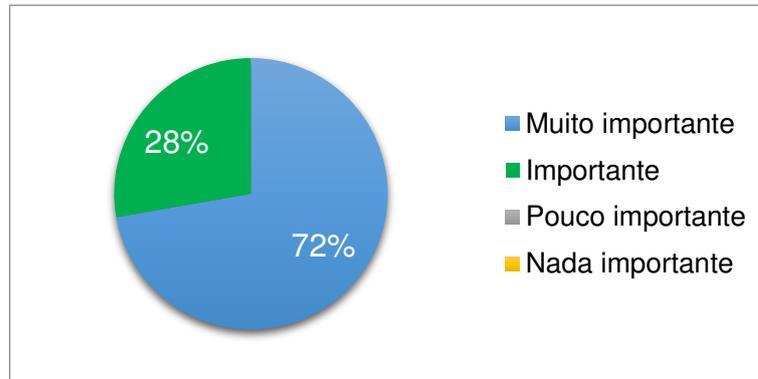
Gráfico 5 - Você acredita que seus conhecimentos, habilidades e atitudes poderiam ser melhorados ou aperfeiçoados através da participação de treinamentos?



Fonte: Elaborado pela acadêmica com base nos dados da pesquisa.

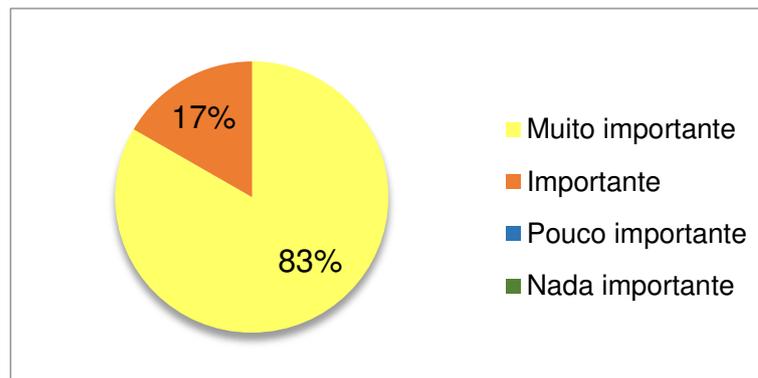
Por meio da sexta pergunta, descrita no gráfico 6, objetiva-se indicar o grau de importância que os colaboradores dão para os treinamentos oferecidos pela organização na qual trabalham. Foi constatado que 72% consideram muito importante e 28% consideram importante. Mediante a essa constatação, pode-se caracterizar que mesmo não apresentando unanimidade em relação ao grau mais elevado, no geral apontam que julgam importante os treinamentos. Já no gráfico 7, que remete também ao grau de importância, porém considerando o desenvolvimento pessoal e profissional, relatou que 83% consideram muito importante e 17% importante. Por intermédio dos retornos obtidos nos gráficos 6 e 7, identifica-se uma conexão entre o grau de importância quanto aos treinamentos oferecidos pela empresa com grau de importância dado ao desenvolvimento pessoal e profissional.

Gráfico 6 - Qual o grau de importância que você dá para os treinamentos oferecidos pela organização?



Fonte: Elaborado pela autora.

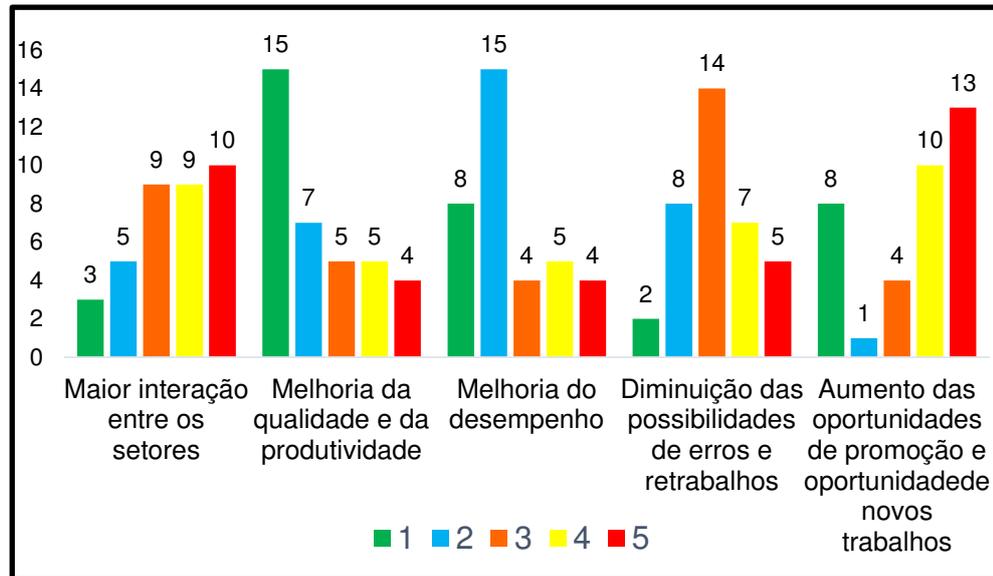
Gráfico 7 - Qual o grau de importância que você dá para o seu desenvolvimento pessoal e profissional?



Fonte: Elaborado pela autora.

Na pergunta seguinte, como mostra no gráfico 8, procurou-se enumerar quais os benefícios que os funcionários obtêm com o treinamento e desenvolvimento. Foi apresentada algumas alternativas de respostas para os entrevistados para que enumerassem em ordem crescente sendo 1 para o mais importante e 5 para o menos importante. O resultado mostrou que o mais importante destacado pela maioria seria a melhoria da qualidade e da produtividade e o menos importante para eles seria o aumento das oportunidades de promoção e oportunidade de novos trabalhos. Através da identificação dos benefícios listados pelos próprios colaboradores, buscou-se afinar a percepção dos colaboradores quanto a investir em treinamento e desenvolvimento.

Gráfico 8 - Enumere em ordem crescente os benefícios que os funcionários obtêm com treinamento e desenvolvimento na organização.

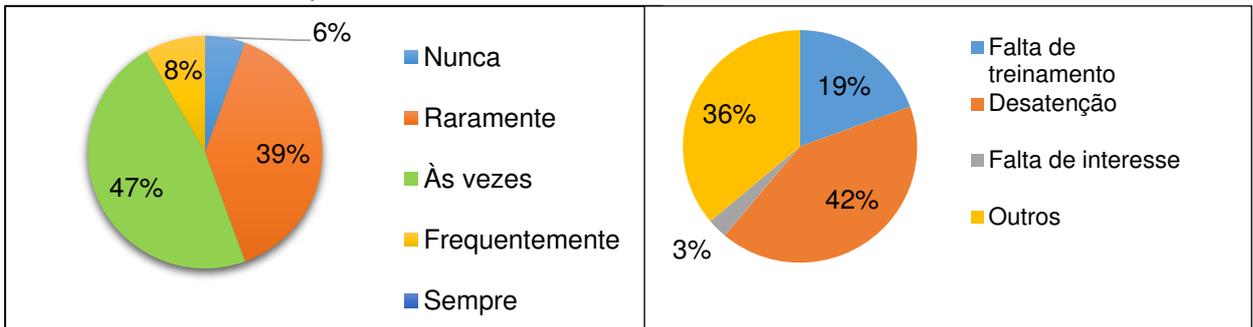


Fonte: Elaborado pela autora.

Na nona pergunta, foi questionado ao colaborador sobre o índice de ocorrência de erros durante a execução de trabalho e qual seria o motivo que o leva a causar esses erros. As respostas geraram dois gráficos, como indica gráfico 9. No primeiro gráfico gerado, destaca-se que 47% afirmaram que às vezes ocorrem erros, 39% raramente, 8% frequentemente e 6% alegaram nunca terem erros.

No gráfico em seguida, apurou-se os motivos dos erros, que foram os seguintes: desatenção (42%), falta de treinamento (19%), falta de interesse (3%) e 36% dos respondentes alegaram outros erros. Esses outros erros estão identificados na tabela 6, correspondentes as respostas de 12 colaboradores, onde aproximadamente 33,33% ficaram sem responder, outros 33,33% alegaram que o motivo é falta de comunicação, 16,66% seria falta de mapeamento de processos, 8,33% atribuído ao volume de demandas e por fim, 8,33% alegam falta de maior interação entre os setores.

Gráfico 9 - Em algum momento ocorrem erros na execução do trabalho? Qual seria o motivo o que leva a causar esses erros?



Fonte: Elaborado pela autora.

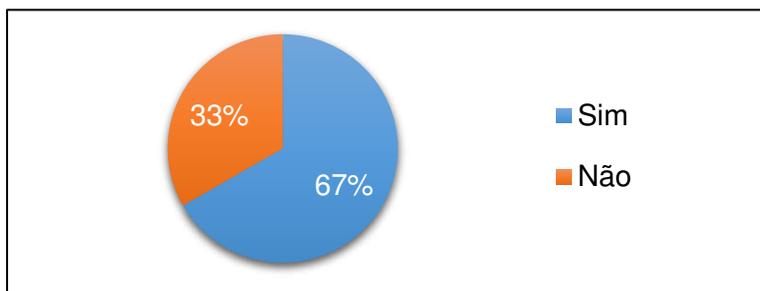
Tabela 6 – Outros motivos que levaram a causar erros.

RESPOSTAS	QUANTITATIVO	%
Sem resposta	4	33,33%
Falta de comunicação	4	33,33%
Falta de mapeamento de processos	2	16,66%
Volume de demandas	1	8,33%
Falta de maior interação entre os setores	1	8,33%

Fonte: Elaborado pela autora.

Na décima questão do questionário, reproduzida pelo gráfico 10, buscou-se saber se já aconteceu alguma falha que poderia ter sido evitado se tivesse um treinamento. O resultado obtido trouxe um agravante, pois 67% dos colaboradores afirmaram que sim, e 33% que não. O resultado, pode servir como um alerta para a empresa, para atentar em saber quais falhas poderiam ter sido evitadas.

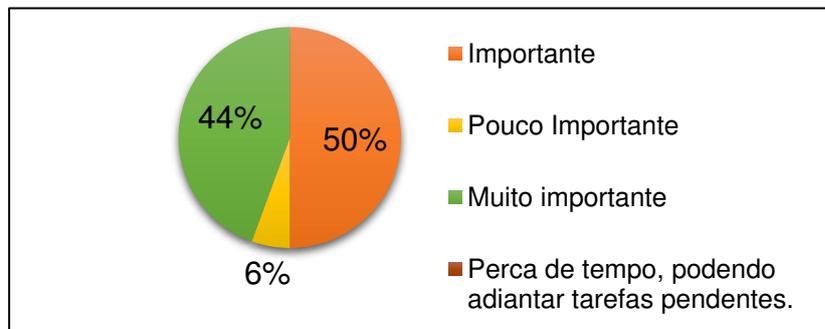
Gráfico 10 - Na área em que você trabalha, já aconteceu alguma falha que poderia ser evitado se tivesse um treinamento?



Fonte: Elaborado pela autora.

Na decima primeira pergunta, preocupou-se em saber a percepção dos entrevistados quanto ao tempo dedicado em treinamento. A resposta foi refletida no gráfico 11, onde foi considerado muito importante para 44% dos respondentes, importante para 50% e para 6%, pouco importante. Foi apresentado por alguns colaboradores que o treinamento dado pela instituição através de videoconferência, não se torna algo proveitoso por eles, devido que muitas das vezes, os colaboradores ficam dispersos na sala de videoconferência. E alguns citaram que: “*as transmissões das videoconferências apresentam falhas e interrupções*” (informação verbal).

Gráfico 11 - Levando em consideração ao tempo reservado ao treinamento, você concorda que:



Fonte: Elaborado pela autora.

A tabela 7 sintetiza a percepção dos funcionários quanto à importância de investir em T&D. As respostas foram similares no sentido de serem importantes como a melhoria do desempenho profissional, melhoria na qualidade dos profissionais, melhoria no ambiente de trabalho e na produtividade. Os dados mostraram seis tipos de respostas sendo que cerca de 30,55% entende que é importante para melhoria do desempenho profissional e pessoal; 19,44% alegaram ser muito importante para a empresa; 19,44% para melhoria na qualidade dos profissionais; 13,88% afirmaram ser importante para a melhoria no ambiente de trabalho; 8,33% apontaram melhoria da produtividade, porém outros 8,33% dos respondentes optaram por não responder.

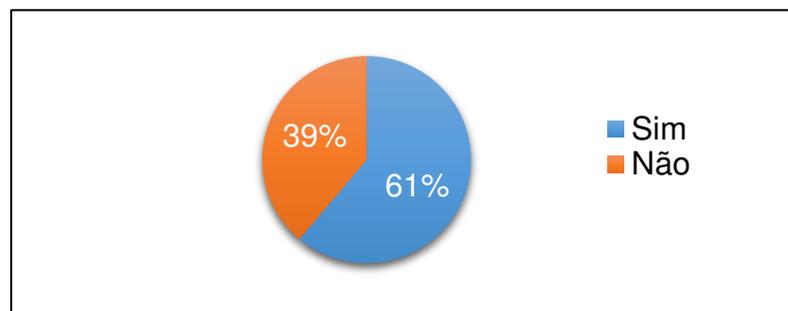
Tabela 7 - Qual seu entendimento sobre a importância de investir em treinamento e desenvolvimento?

RESPOSTAS	QUANTITATIVO	%
Sem resposta	3	8,33%
Melhoria do desempenho profissional e pessoal	11	30,55%
Muito importante para a empresa	7	19,44%
Melhoria na qualidade dos profissionais	7	19,44%
Melhoria no ambiente de trabalho	5	13,88%
Melhoria na produtividade	3	8,33%
TOTAL:	36	100%

Fonte: Elaborado pela autora.

Outro questionamento feito foi se os entrevistados sabem identificar suas necessidades de treinamentos. Muitos deles afirmaram que sim, cerca de 61%; e 39% afirmaram que não sabiam identificar. Como apresenta no gráfico 12. Para aquelas que respondessem que sim, foi solicitado para citar quais necessidades seriam essas.

Na tabela 8 foram colocadas as seguintes necessidades: 27,28% precisam de conhecimento sobre procedimentos internos; 18,18% atendimento ao público e curso de libras; 18,18% treinamento de reciclagem na área de formação acadêmica; 13,63% conhecimento sobre sistema interno de informática; 13,63% não responderam e 9,09% um curso sobre combate a incêndio, defesa pessoal e primeiros socorros.

Gráfico 12 - Você sabe identificar as suas necessidades de treinamento.

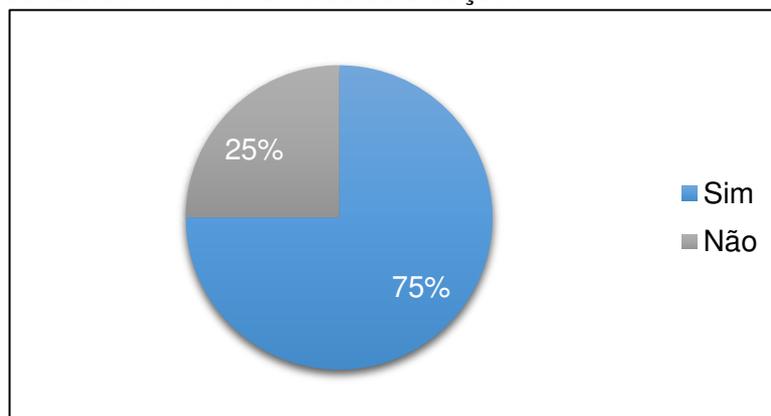
Fonte: Elaborado pela autora.

Tabela 8 – Se respondeu SIM na pergunta anterior, cite-as:

RESPOSTAS	QUANTITATIVO	%
Sem resposta	3	13,63%
Conhecimento sobre procedimentos internos	6	27,28%
Conhecimento sobre sistema e informática	3	13,63%
Combate a incêndio, defesa pessoal, primeiros socorros	2	9,09%
Atendimento ao público e curso de libras	4	18,18%
Treinamento de reciclagem na área de formação	4	18,18%
TOTAL	22	100%

Fonte: Elaborado pela autora.

A penúltima pergunta do questionário, trata se o conhecimento atual os permitem ministrar um treinamento para novos funcionários da sua área de atuação. De acordo com a pesquisa, 75% alegaram que sim e 25% falaram que não, como demonstrado no gráfico 13. O resultado demonstra que os colaboradores capazes em ministrar treinamentos, podem contribuir com empresa no processo de formação de novos talentos, sendo multiplicadores de conhecimento. No caso de resposta negativa, com o intuito de saber o motivo, foi solicitado para informar o porquê. Conforme apresentado na tabela 9, percebe-se que no geral o motivo seria: não ter uma aptidão em relação a didática; obter mais conhecimento e poder ter mais tempo em aperfeiçoar os seus conhecimentos.

Gráfico 13 - O seu conhecimento atual o permite ministrar um treinamento para novos colaboradores na sua área de atuação?

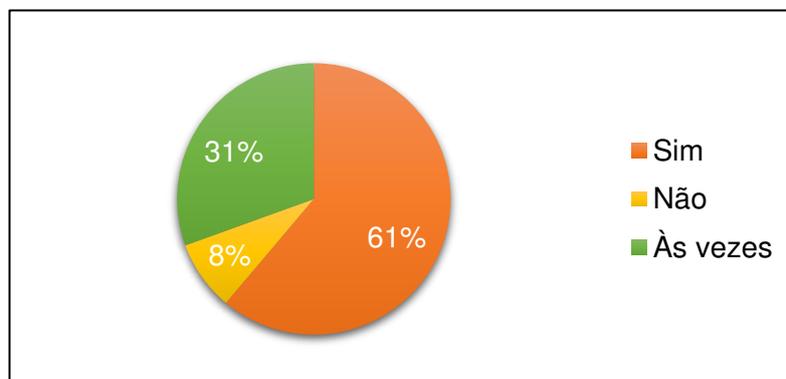
Fonte: Elaborado pela autora.

Tabela 9 – Se respondeu NÃO na pergunta anterior, dizer o porquê.

Sem resposta (4)
Precisaria ter mais tempo para atualização
Não detenho conhecimento para função
Para ministrar qualquer treinamento precisa de um tempo para estudar sobre assunto pesquisas e organizar uma metodologia.
Porque preciso me aperfeiçoar mais.
Porque ainda falta uma didática e uma dinâmica

Fonte: Elaborado pela autora.

A última pergunta feita para os entrevistados, correspondente a décima quinta questão, foi em relação as suas expectativas alcançadas após o treinamento. A resposta está retratada no gráfico 14, onde 61% dos respondentes afirmaram que sim, 31% responderam que às vezes e apenas 8% alegaram não ter alcançados as suas expectativas.

Gráfico 14 – Após o treinamento as expectativas foram alcançadas?

Fonte: Elaborado pela autora.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A elaboração da pesquisa possibilitou analisar como os colaboradores percebem a importância em investir em treinamento e desenvolvimento para um melhor desempenho profissional e pessoal, através da realização de um estudo aplicado em uma instituição sem fins lucrativos, na cidade de São Luís (MA).

Partindo então dos resultados obtidos, por meio da aplicação de questionário, e diante do embasamento teórico, pôde-se perceber que o treinamento é um processo importante para o desenvolvimento das competências dos colaboradores e dessa maneira, os objetivos propostos foram alcançados.

As pessoas que são capacitadas tornam-se um ponto chave para o crescimento da instituição. A pesquisa demonstrou que os funcionários percebem que treinamento e desenvolvimento são fatores relevantes para o bom desempenho das atividades na organização, que compreendem a importância do seu trabalho realizado na empresa, valorizando os treinamentos oferecidos pela mesma. Foi apontado também, pela maioria, que após o treinamento as expectativas são alcançadas. Por conseguinte, é possível identificar que os colaboradores possuem um entendimento favorável quanto as ações de treinamento e desenvolvimento praticadas pela organização.

É fundamental que os colaboradores percebam como é importante investir em treinamento e desenvolvimento, seja em tempo e/ou dinheiro, para favorecer seu crescimento profissional e pessoal e assim, poder melhor contribuir para a eficiência operacional da instituição que trabalham. E, que essa percepção seja ampliada para a empresa, no sentido de que a empresa se preocupe em valorizar o seu funcionário, para que os objetivos destes venham ser alinhados com os objetivos organizacionais.

Assim, pode-se deduzir também que o estudo demonstrou a relevância em investir em treinamento e desenvolvimento para uma melhor performance profissional e pessoal. Nos dias de hoje, onde tudo percorre com uma maior velocidade, o tempo passa ser um fator importante. No dia a dia, o trabalhador é muito exigindo, muitas vezes excedendo as oito horas dia, mas levando em consideração ao tempo reservado ao treinamento, a pesquisa indicou, pela maioria, que é não perda de tempo fazer treinamento. Do mesmo modo, que lista alguns benefícios, destacando a melhoria da qualidade e da produtividade. Ao realizarem

treinamentos começam a perceber as melhorias profissionais e pessoais, e a enxergarem o trabalho não de uma maneira mecânica, e sim uma maneira de interação e de abertura para novos conhecimentos, pois eles sentem a necessidade de quanto é importante terem mais conhecimento.

O resultado também apresentou alguns aspectos negativos, uma vez que a pesquisa identificou, de maneira sutil, que ocorrem erros na execução do trabalho e falhas departamentais. Assim sendo, sugere-se uma necessidade da empresa em melhorar a aplicação do LNT, assim como, melhorar sua comunicação com os colaboradores para que todos conheçam essa ferramenta. O LNT é uma importante ferramenta para direcionar treinamentos conforme a necessidade do funcionário, alinhados com os objetivos organizacionais. Dessa forma, é muito importante que o LNT seja aplicado da melhor maneira possível. A partir do momento em que o treinamento atinge as necessidades e carências que foram encontradas, se torna uma vantagem para colaboradores, organização e clientes.

Enfim, diante das respostas obtidas, através do questionário, conclui-se que a percepção dos colaboradores quanto a importância em investir em treinamento e desenvolvimento é positiva. Compreendem que esse investimento pode contribuir significativamente para um desempenho profissional e pessoal, e conseqüentemente melhorar o desempenho organizacional. Essa percepção positiva, faz com que um programa de treinamento implantado corretamente na empresa traga muitos benefícios, tendo em vista que a ausência do mesmo torna as atividades mais estressantes e podendo também trazer problemas futuros.

Por fim, para obter um melhor aproveitamento da performance dos funcionários e assim contribuir com a instituição de estudo, propõem-se melhorias para o processo de treinamento e desenvolvimento institucional, tais como: fazer anualmente uma avaliação de desempenho; realizar palestras motivacionais; e aplicar adequadamente o LNT, a fim de identificar corretamente as deficiências, bem como, aplica-lo na sua totalidade.

REFERÊNCIAS

- ALBUQUERQUE, L. G. **O papel estratégico de Recursos Humanos**. Tese Livre-Docente em Administração. São Paulo: USP, 1988.
- ALMEIDA, M. A. **Percepção de Gestores e Técnicos sobre o processo de Gestão por Competências em Organizações no Brasil**. Dissertação mestrado em Administração. Universidade de Brasília. Brasília, 2007.
- ARAÚJO, L. C. G. **Gestão de pessoas: Estratégia e Integração organizacional**. São Paulo. Atlas, 2006.
- BOOG, G. **Manual de treinamento e desenvolvimento**. São Paulo: Makron Books, 2007.
- CARVALHO, A. V. **Treinamento: Princípios, métodos e técnicas**. São Paulo: Pioneira, 2001.
- CARVALHO, L. C. Resposta: T&D estratégicos. In: BOOG, Gustavo G. (Coord.). **Manual de treinamento e desenvolvimento ABTD**. 3. Ed. São Paulo: Makron Books, 1999.
- CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas**. 3. Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- _____. **Recursos humanos: o capital humano das organizações**. 9. ed. rev. atual. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.
- _____. **Treinamento e desenvolvimento de recursos humanos: como incrementar talentos na empresa**. 7.ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- _____. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.
- COLLIS, J.; HUSSEY, R. **Pesquisa em administração: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- DIAS, C. G.; LOPES, F. T.; DALLA, W. D. Evolução dos Recursos Humanos nas Empresas? Dá Retórica às Práticas Antigas com novas Roupagens. In: **XXXI ENCONTRO DA ANPAD**, Rio de Janeiro, set., 2007. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/admin/pdf/GPR-A2389.pdf>>. Acesso em: 24 set. 2018.
- FISCHER, A. L. Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas. In: _____. **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002.
- FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. **Estratégias Empresariais e Formação de Competências**. 2. Ed. São Paulo: Editora Atlas, 2001.
- FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002.

FRANCO, J. O. **Recursos Humanos: fundamentos e processos**. Curitiba: IESDE Brasil S.A., 2008.

GALVÃO, M. **Gravatas de Pedra: Competências, Mitos e Heróis**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.

GIL, A C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo:Atlas, 2002.
GOMES, Cristina. **Você sabe o que é desenvolvimento profissional e pessoal?** Disponível em: <<https://asasdh.com.br/voce-sabe-o-que-e-desenvolvimento-profissional-e-pessoal/>>. Acesso em: 06 nov. 2018.

LACOMBE, F. **Recursos Humano: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2005.

LE BOUEDEC, G. **Les défis de la formation Continue: déveloripement rieronnell ou déveloriement rirofissionel?**; Paris: Ed. L ' Harmattan, 1988.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, M. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MARRAS, J. P. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 14. ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

_____. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 13. Ed. São Paulo. Saraiva, 2009.

_____. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Futura, 2005.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de marketing**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

McGEHEE, W.; THAYER, P.W. **Training in business and industry**. Nova York: Wiley Interscience, 1961.

MILKOVICH, George T.; BOUDREAU, John W. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 2010.

_____. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 2000.

POLARY, I. **Gestão com Pessoas – GP na Administração: a funcionalidade do sistema de GP e seus subsistemas**. São Luís: EDUEMA, 2015.

SERVIÇO SOCIAL DO COMÉRCIO - SESC. Departamento Nacional. **Diretrizes para Quinquênio 2016-2020**. Rio de Janeiro, 2016.

_____. (Maranhão). **Site Institucional**. Disponível em: <www.sescma.com.br/>. Acesso em: 21 nov. 2018.

SILVEIRA, C.C. **Análise de turnover na química Brasil LTDA**. Rio Grande do Sul: Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2011.

TACHIZAWA, T. **Gestão com pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios.** 5. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

TACHIZAWA, T.; FERREIRA, V. C. P.; FORTUNA, A. A. M. **Gestão com pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios.** Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

TOSE, M. G. L. S. **A evolução da gestão de recursos humanos no Brasil.** Dissertação (Mestrado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração, Contábeis e Atuariais da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, 1997.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação.** São Paulo: Atlas, 1987.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** 9. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

_____. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** 5. ed. São Paulo: Atlas S.A., 2004.

APÊNDICE

APÊNDICE A – Questionário

UNIVERSIDADE ESTADUAL DO MARANHÃO - UEMA
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E APLICADAS - CCSA
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

Este relatório faz parte de uma pesquisa científica que irá fornecer informações sobre como os funcionários percebem a importância em investir em treinamento e desenvolvimento para um melhor desempenho profissional e pessoal. O presente questionário trata-se do instrumento de coleta de dados a fim de realizar um estudo de caso para confecção de um Trabalho de Conclusão de Curso:

QUESTIONÁRIO – COLABORADORES:

DADOS PESSOAIS:

<p>1. SEXO: () Feminino () Masculino</p>
<p>2. FAIXA ETÁRIA:</p> <p>() até 25 anos</p> <p>() de 26 a 35 anos</p> <p>() mais de 35 anos</p>
<p>3. ESTADO CIVIL: () Solteiro () Casado</p>
<p>4. GRAU DE ESCOLARIDADE:</p> <p>() Ensino Fundamental</p> <p>() Ensino Médio</p> <p>() Ensino Superior Incompleto</p> <p>() Ensino Superior Completo</p> <p>() Pós-Graduação, Especialização, Mestrado ou Doutorado.</p>
<p>5. TEMPO DE SERVIÇO NA EMPRESA:</p> <p>() menos de 1 ano</p> <p>() entre 1 e 5 anos</p> <p>() entre 6 e 10 anos</p> <p>() mais de 10 anos</p>

Expresse sua opinião e responda cada questão, assinalando com um X a alternativa que corresponde a sua avaliação sobre sua percepção da importância em investir em treinamento e desenvolvimento para um melhor desempenho profissional e pessoal.

1. Você compreende a importância do seu trabalho realizado na empresa?
<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não
2. Para você o treinamento e desenvolvimento é um fator relevante para o bom desempenho das atividades na organização?
<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não
3. A empresa adota o LNT – Levantamento de necessidade de treinamento?
<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não
4. Você considera que treinamento é importante para melhoria do seu desempenho, conseqüentemente para melhoria da qualidade dos serviços prestados pela instituição?
<input type="checkbox"/> Nada importante <input type="checkbox"/> Pouco importante <input type="checkbox"/> Importante <input type="checkbox"/> Muito Importante
5. Você acredita que seus conhecimentos, habilidades e atitudes poderiam ser melhorados ou aperfeiçoados através da participação de treinamentos?
<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não
6. Qual o grau de importância que você dá para os treinamentos oferecidos pela organização?
<input type="checkbox"/> Nada importante <input type="checkbox"/> Pouco importante <input type="checkbox"/> Importante <input type="checkbox"/> Muito Importante
7. Qual o grau de importância que você dá para o seu desenvolvimento pessoal e profissional?

- Nada importante
- Pouco importante
- Importante
- Muito Importante

8. Enumere em ordem crescente os benefícios que os funcionários obtêm com treinamento e desenvolvimento na organização.

- Maior interação entre os setores
- Melhoria da qualidade e da produtividade
- Melhoria do desempenho
- Diminuição dos erros e retrabalhos
- Aumento das oportunidades de promoção e oportunidades de novos trabalhos

9. Em algum momento ocorrem erros na execução do trabalho? Qual seria o principal motivo o que leva a causar esses erros?

- Nunca
- Raramente
- Às vezes
- Frequentemente
- Sempre
- Falta de treinamento
- Desatenção
- Falta de interesse
- Outros: _____.

10. Na área em que você trabalha, já aconteceu alguma falha que poderia ser evitado se tivesse um treinamento?

- Sim
- Não

11. Levando em consideração ao tempo reservado ao treinamento, você concorda que:

- Importante
- Pouco importante
- Muito importante
- Perca de tempo, podendo adianta minhas tarefas pendentes.

12. Qual seu entendimento sobre a importância de investir em treinamento e desenvolvimento?

13. Você sabe identificar as suas necessidades de treinamento.

sim

não

Se sim cite-as: _____.

14. O seu conhecimento atual o permite ministrar um treinamento para novos colaboradores na sua área de atuação?

sim

não

Se não, porquê? _____.

15. Após o treinamento as expectativas foram alcançadas?

sim

não

ANEXOS

ANEXO A – Ofício para coleta de dados

RECEBIDO NA DPD EM: 12/09/18 HORARIO: 9h		UNIVERSIDADE ESTADUAL DO MARANHÃO	REGISTRADO Nº Secretaria Geral Data: 11.9.2018 Hora: 10h30 Servidor: <i>Felício</i>
RECEBIDO NA DR EM: 11 SET 2018 13h31		São Luis, 6 de Setembro de 2018	
Ofício nº012/2018			
Assunto: Coletas de dados e informações para fins científicos e acadêmicos			
<p>Eu, LAIZE MACIEL DE LIMA NUNES, CÓDIGO: 201313883, concludente do Curso de Administração pela Universidade Estadual do Maranhão – UEMA, venho por meio deste documento, solicitar autorização para coleta de dados e informações do Serviço Social do Comércio do Maranhão – SESC, com a finalidade de desenvolver o Trabalho de Conclusão de Curso como o seguinte tema: “Treinamento e desenvolvimento: uma análise da percepção dos colaboradores de uma instituição sem fins lucrativos, localizada no centro de São Luís - Ma” orientado pela professora Esp. Cintia Ferreira Lins Barbosa.</p>			
<p>Informo que todas as informações coletadas serão mantidas em sigilo, que os procedimentos a serem realizados são apenas para fins científicos e acadêmicos.</p>			
<p>Contando com a colaboração dos responsáveis por esta empresa e estes contribuirão com a construção do conhecimento para educação superior, agradecemos a oportunidade.</p>			
<p>_____ Aluno <i>[Assinatura]</i> Prof.ª Marjorie das Graças Correia Mendes Diretora do Curso de Adm. Presencial CCSA/UEMA Mat.: 70359</p>		<p>DR. 11.09.2018 <i>[Assinatura]</i> Darlise Ramos Serra de Carvalho Diretora Regional em exercício Mat.: 0017</p>	
Diretora do Curso de Administração da UEMA		AO NOT para se manifestar 12/09/18 <i>[Assinatura]</i>	
OK! Desidero à toda <i>[Assinatura]</i> Pamela		Autorização: _____	
		<i>[Assinatura]</i> Ribamar Oliveira Cu Planejamento	

ANEXO B – Resposta ao ofício

Carta nº 1.487/2018-Sesc

São Luís, 25 de outubro de 2018.

Profª. Ma. Maria das Graças Corrêa Mendes
Diretora do Curso de Administração Presencial da UEMA
São Luís-Ma.

Senhora Diretora,

Em resposta ao Ofício nº 012/2018, informamos a Vossa Senhoria que a estudante Laize Maciel de Lima Nunes, está autorizada a desenvolver o projeto de pesquisa com vistas a realização de coleta de dados e informações para fins científicos e acadêmicos, a ser realizado na Unidade Sesc Deodoro. O trabalho será supervisionado pelo técnico especializado administrador, Katiuscia Dias de Oliveira Santos.

O contato deve ser mantido com a mencionada funcionária, telefone 3215-1557

Atenciosamente,


Rutineia Amaral Monteiro
Diretora Regional, Interina