

**PRÁTICAS DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO: ESTUDO MULTI-CASO
EM EMPRESAS DE SANTA MARIA E REGIÃO**

*PRACTICAL TRAINING AND DEVELOPMENT: MULTI- CASE STUDY IN COMPANY OF
SANTA MARIA AND REGION*

Raquel Dalvit Flores, Universidade Federal de Santa Maria e raqueldalvit@hotmail.com

Andreas Dittmar Weise, Universidade Federal de Santa Maria, mail@adweise.de

Ângela Cristina Corrêa, Universidade Federal de Santa Catarina, meesproadmcpes@gmail.com

Andréa Cristina Trierweiller, Universidade Federal de Santa Catarina, andreatri@gmail.com

Blênio César Severo Peixe, Universidade Federal do Paraná, blenio@ufpr.br

RESUMO

Atualmente, o mundo passa por um período de relevantes transformações tecnológicas, desta forma, o investimento em aprendizagem de treinamento e desenvolvimento torna-se cada vez mais relevante. O presente trabalho tem por objetivo verificar as práticas de treinamento e desenvolvimento adotadas por 16 empresas de diversos ramos de atividades, tais como: concessionárias, hotéis, hospitais, restaurantes e comércio em geral, da cidade de Santa Maria e Região. Como método de pesquisa neste estudo foi adotado as seguintes abordagens: exploratória, descritiva e quantitativa. Classifica-se como pesquisa de estudo multi-caso, utilizando a aplicação de questionário para levantar os dados e informações. Foi desenvolvida, em parceria com docentes da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM) e da Universidade Federal de Mato Grosso (UFMG). A coleta de dados e informações foi realizada pelos acadêmicos do curso de administração da UFSM que entrevistaram os gestores ou responsáveis pela área de Gestão de Pessoas das empresas pesquisadas. Como resultado observou-se que as práticas de treinamento e desenvolvimento (T&D) são na maioria das empresas pesquisadas: planejadas, programadas e executadas. Verifica-se, também, que há fatores que podem ser melhorados, como ajuda de custo aos colaboradores para desenvolverem graduação e pós-graduação, destinação de recursos específica para os programas de T&D, e apoio ao desenvolvimento da educação básica dos funcionários.

Palavras-chave: Gestão de pessoas; Treinamento; Desenvolvimento.

ABSTRACT

Currently, the world is undergoing a period of significant technological changes in this way, investment in apprenticeship training and development becomes increasingly important. The present work aims to verify the training and development practices adopted by 16 companies from various branches of activities, such as utilities, hotels, hospitals, restaurants and shopping in general, the city of Santa Maria and Region. As a research method in this study was adopted the following approaches: exploratory, descriptive and quantitative. It is classified as research multi-case study, using a questionnaire to collect data and information. It was developed in partnership with faculty at the Federal University of Santa Maria (UFSM) and Federal University of Mato Grosso (UFMG). Data collection and information was conducted by students of management at UFSM who interviewed the managers or responsible for the area of Human Resource Management of the companies surveyed. As a result it was observed that the practices of training and development (T & D) are in the majority of companies surveyed, planned, programmed and implemented. There is also that there are factors that can be improved, such as allowance for employees to develop undergraduate and graduate programs, allocation of resources for specific T & D programs, and support the development of basic education of employees.

Key-words: People management; Training; Development.

1 INTRODUÇÃO

O mundo passa por um período de relevantes transformações tecnológicas. Para tanto, os consumidores tornam-se mais exigentes, uma vez que buscam preço atrelado à qualidade do produto, o que torna também o fornecedor ao mesmo tempo sensível as grandes inovações. Essas constantes inovações inseridas nas empresas e nos produtos oferecidos por estas, já não satisfazem o consumidor. Desta forma os investimentos em programas de Treinamento e Desenvolvimento (T&D) precisam adaptar-se, a demanda é imediata e diversificada de cada profissional que precisa de informações e conhecimentos específicos para desenvolver suas atividades.

De acordo com Boog (1999), o treinamento quando bem definido é favorável para o desenvolvimento educacional da empresa. Nele as pessoas aprendem e aplicam seus conhecimentos, visando atingir objetivos específicos e predefinidos de interesse mútuo. O processo formal de educação dentro da empresa é chamado de treinamento.

Logo parece ser necessário o aperfeiçoamento do desempenho do colaborador para que possa adicionar a produtividade dos recursos físicos, financeiros, informações e sistemas, colocados à disposição dele para realizar o seu trabalho (HANASHIRO et al., 2007). E do desenvolvimento de pessoas dentro da organização, capacitação do empregado para alcançar novas posições ou a gerência de negócios que envolvam a obtenção de resultados mais abrangentes (HANASHIRO et al., 2007), para que o resultado final dos serviços e atividades atenda o interesse do consumidor final.

Em todas as organizações, de uma forma ou de outra, a gestão de pessoas se faz presente. Em algumas, o sucesso prevalece, porém em outras nem sempre. Para isso, este estudo mostra-se muito importante, pois a partir dele é possível relatar verdadeiras necessidades e implementações de um processo de treinamento e desenvolvimento bem estruturado. Neste atual contexto, uma base para compreender a gestão de pessoas nas organizações da qual o trabalho trata é conhecer as melhores práticas e políticas de administrar pessoas e organizações.

A pesquisa tem por objetivo analisar a sistematização das práticas de treinamento e desenvolvimento adotadas por empresas de Santa Maria e Região. E pretende-se, ainda, que o estudo proporcione o entendimento da manutenção destes processos de treinamento e desenvolvimento contínuo, facilitando a integralização dos interesses individuais dos colaboradores com as organizações.

2 ESTADO DA ARTE

No estado da arte serão apresentadas informações referentes à gestão de pessoas nas organizações, os processos de gestão de pessoas, o processo de treinamento de pessoas e o processo de desenvolvimento de pessoas.

2.1 GESTÃO DE PESSOAS NAS ORGANIZAÇÕES

A administração de gerir pessoas utiliza o planejamento de recursos humanos (RH) para garantir que tem o número correto de tipos de pessoas no lugar certo e na hora certa, que são apropriados de concluir as tarefas que realizarão os objetivos organizacionais. O planejamento desses recursos sugere três passos: avaliação dos recursos humanos correntes, avaliação das necessidades futuras de recursos humanos e desenvolvimento de um programa para satisfazer necessidades futuras de recursos humanos (ROBBINS, 2006).

De acordo com Bohlander, Snell e Sherman (2005, p.2) "A expressão gestão de pessoas implica que as pessoas têm capacidades que impulsionam o desempenho empresarial, juntamente com outros recursos".

A gestão de pessoas é uma área relativamente nova, surgiu no início do século XX, onde seu primeiro nome foi relações industriais, e sua criação deu-se por força do impacto da Revolução Industrial nas relações empregador versus empregado e, de lá pra cá, foi crescendo e agregando em si mesma uma série de desafios e responsabilidades que antes não se supunham existir. Muitas empresas, a partir da década de 90, decidiram designar suas áreas de RH com outros nomes. Porém, o que importa não é o nome, mas o sentido, a essência, o significado íntimo que este nome adquire dentro das organizações, ou seja, o processo de gestão de pessoas tende a originar grandes e boas transformações para as organizações (DUTRA, 2006). Um modelo de gestão de pessoas é apresentado na Figura 1.

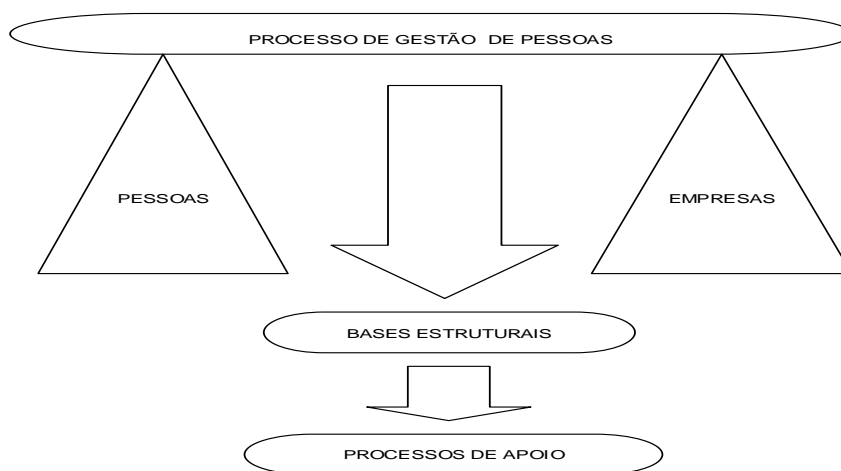


Figura 1 - Processos de Gestão de Pessoas
Fonte: DUTRA (2006, p.47)

Observa-se na Figura 1 proposta por Dutra (2006) que: o processo de gestão de pessoas representa o sucessivo equilíbrio que deve ser alcançado entre empresa e pessoas. Mas para que este processo ter resultado o equilíbrio só não é suficiente, é necessário que se tenha um conjunto de políticas e práticas organizacionais que sirvam de base e suportem a sustentação destes processos. O papel das pessoas compete à gestão do seu desenvolvimento, de sua competitividade profissional e de sua carreira. E no que se refere ao papel das empresas indica o ambiente, estimulando o desenvolvimento e oferecendo o suporte e as condições para uma relação de alavancagem mútua das expectativas e necessidades. Provavelmente a empresa não conseguirá resolver se não estiver em contínua interação entre as pessoas.

Quanto às bases estruturais refletem o conjunto de compromissos recíprocos formarem entre empresas e pessoas. Esses compromissos são traduzidos no conjunto de práticas e políticas que orientam o comportamento da organização. Finalizando, os processos de apoio abrangem interações não ligadas somente à gestão de pessoas, mas que são fundamentais para que ela possa ser efetiva, como por exemplo: as informações, a comunicação, as relações sindicais e as relações com a comunidade (DUTRA, 2006).

Segundo Milkovich e Boudreau (2000, p. 48) este processo trabalha com a:

administração de Recursos Humanos que pode ser entendida por uma série de decisões interligadas que formam as relações de trabalho, sua qualidade influencia diretamente a capacidade de organização e de seus empregados em atingir seus objetivos.

Com o advento da era da globalização, as organizações estão investindo fortemente em pessoas, descobrindo desta forma que as empresas não são feitas somente de máquinas e

equipamentos. Por mais que se tenha avanço tecnológico, jamais substituir o que existe de mais humano: a inteligência, criatividade, habilidade, competências, aprendizado e a vontade de vencer de cada pessoa. Desta forma Chiavenato (2002, p. 121) salienta:

recursos humanos são pessoas que ingressam, permanecem e participam da organização, qualquer que seja o seu nível hierárquico ou sua tarefa. Os recursos humanos estão distribuídos no nível institucional da organização (direção), no nível intermediário (gerência e assessoria) e no nível operacional (técnicos funcionários e operários).

Percebe-se que a função primordial de Recursos Humanos (RH) com estas tarefas é alinhar as políticas de RH com a estratégia da organização, ou seja, de alcançar um desempenho que possa combinar as necessidades individuais das pessoas com as da organização. A Gestão de Pessoas é uma atividade executada por todos os gestores de uma dada organização, com a finalidade de alcançar os objetivos da instituição atrelando á isso satisfação de seus colaboradores. Segundo Araújo (2006, p. 1) “Qualquer gestor pode ser um gestor de pessoas, mas somente um tem os meios necessários para se tornar um bom gestor de pessoas, gestor este que agir de forma estratégica”.

Os desejos e necessidades dessas pessoas dentro destas organizações quando perfeitamente identificados e utilizados na definição de estratégias, de planos e de práticas de gestão organizacionais, promovem o desenvolvimento, a atração e retenção de talentos humanos, bem como um clima organizacional participativo, possibilitando o alcance do alto desempenho da organização e o crescimento das pessoas (CHIAVENATO, 2004).

2. 2 OS PROCESSOS DE GESTÃO DE PESSOAS

Para Chiavenato (2004, p. 14) “Na veracidade, a gestão de pessoas é um conjunto integrado de seis processos dinâmicos e interativos”, cada um destes processos é explicado e ilustrado na Figura 2 a seguir:

- a) Processo de agregar pessoas: também chamando de processos de provisão ou suprimento de pessoas, este processo é utilizado para incluir novas pessoas na empresa.
- b) Processo de aplicar pessoas: são os processos desenhados para desenhar as atividades que as pessoas irão realizar na empresa.
- c) Processo de recompensar pessoas: processo utilizado para incentivar as pessoas e satisfazer suas necessidades individuais.
- d) Processo de desenvolver pessoas: empregado para capacitar e incrementar o desenvolvimento profissional e pessoal das pessoas.
- e) Processo de manter pessoas: utilizado para criar condições ambientais e psicológicas satisfatórias para as atividades das pessoas.
- f) Processo de monitorar pessoas: utilizados para acompanhar e controlar as atividades das pessoas verificando seus resultados.



Figura 2 - Os seis processos de Gestão de Pessoas

Fonte: CHIAVENATO (2004, p. 14)

Cabe salientar que o foco do estudo esta no terceiro processo de gestão de pessoas, ou seja, o de desenvolver pessoas, onde estuda-se o treinamento, desenvolvimento e aprendizagem disponibilizados aos indivíduos nas organizações. Para melhor compreensão desse processo nos próximos itens são apresentados: sua conceituação, etapas, métodos e níveis de avaliação de programas de treinamento.

2.3 O PROCESSO DE TREINAMENTO DE PESSOAS

O treinamento é um processo ordenado de induzir a conduta dos colaboradores na direção do alcance dos alvos organizacionais. Este treinamento está conexo com as atuais habilidades e aptidões exigidas pelo cargo. Sua orientação é ajudar os colaboradores a utilizar suas principais habilidades e capacidades para serem bem-sucedidos (CHIAVENATO, 2004).

De acordo com o Portal UNINOVE (2008), o treinamento tem por finalidade ajudar a empresa a alcançar os objetivos, proporcionando oportunidade aos funcionários de todos os níveis para obterem conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA). Para Boog (1999) o treinamento quando bem estruturado é favorável para o desenvolvimento educacional da empresa. Nele as pessoas aprendem e aplicam seus conhecimentos, visando atingir objetivos específicos de interesse mútuo. Este processo formal de educação da empresa é chamado de treinamento.

Entre os objetivos do treinamento, Marras (2002, p. 147) defende dois importantes objetivos: os objetivos específicos – são os que trazem a qualificação do profissional e a oportunidade de elevar os seus conhecimentos e de estarem sempre atualizados às inovações dentro das suas atividades. Os objetivos específicos devem ser realizados em treinamentos claros e precisos de acordo com a necessidade estabelecida.

Marras (2001, p. 148) define os objetivos específicos sendo eles:

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

Objetivos genéricos – são os que trazem a oportunidade de elevar o desenvolvimento do empregado a desenvolver a sua motivação dentro da organização. O retorno do treinamento é a elevação da qualidade da produção e fazer o empregado alcançar o desenvolvimento organizacional da empresa. Robbins (2002, p. 470) define dois métodos de treinamento, sendo “formal e informal”.

- Treinamento Formal – Ele é planejado com antecedência e com formato estruturado;
- Treinamento Informal – Não estruturado, não planejado e facilmente adaptável às situações e dos indivíduos – para ensinar habilidades e manter os funcionários atualizados.

Assim o treinamento é a atividade responsável pela transmissão de conhecimentos e informações com a finalidade de preencher deficiências, estimular e desenvolver habilidades, potencialidades visando a um crescimento tanto no aspecto profissional, cultural do indivíduo como da empresa, no que tange à obtenção e manutenção de uma mão-de-obra mais qualificada e preparada para assimilar e superar desafios. Este conceito basicamente sugere mudanças de atitudes e de comportamento dos indivíduos e das organizações.

Ainda conforme Chiavenato (2004, p. 339):

- Treinamento é o processo de desenvolver qualidades nos recursos humanos, para habilitá-los a serem mais produtivos e contribuir melhor para o alcance dos objetivos organizacionais. O propósito do treinamento é aumentar a produtividade dos indivíduos em seus cargos, seus comportamentos.

Em particular o contexto brasileiro, verifica-se a técnica do treinamento em duas estações distintas (CHIAVENATO, 2004):

a) Os treinamentos oferecidos logo após um processo de recrutamento e seleção. Muitas vezes, o primeiro e único treinamento formal oferecido pela empresa. Estes normalmente, divide-se em:

a) Treinamento Institucional – onde é repassado ao novo funcionário as regras e normas da empresa, normalmente ocorre durante os processos de integração de pessoal.

b) Treinamento Funcional – demonstração das atividades e rotinas que o novo funcionário deverá executar, a partir da sua entrada na empresa.

b) Os treinamentos oferecidos ao longo da carreira o qual dividi-se em:

a) O Treinamento com intuito de “Apagar Incêndio” – ocorre com o surgimento de demandas específicas. Normalmente, sua urgência é grande, e acaba impondo ao processo, toda uma dinâmica mais acelerada do que habitualmente é desejável.

b) Os Treinamentos com intuito de treinar e desenvolver pessoas a assumirem novos desafios, novas demandas profissionais, ou desenvolver aspectos pessoais que permitirão assumir novos cargos, novas funções dentro da empresa. Teoricamente, representa o tipo ideal de treinamento / investimento.

Atualmente, devido à crescente competitividade dos mercados nacionais e internacionais de produtos e serviços as empresas têm exigido que seus colaboradores desenvolvam suas competências não apenas para manejar as tecnologias, mas também para entenderem e gerarem resultados dos negócios das empresas. Isso tudo se da ao fato da crescente competição entre as empresas, onde o trabalhador que inova continuamente, que busca aprendizado permanente e que se compromete com a alta qualidade e os resultados da organização se destaca perante todos os demais (HANASHIRO et al., 2007).

Verifica-se pelo exposto que o treinamento de pessoas exerce papel fundamental nas organizações, tendo como finalidade a obtenção e o aperfeiçoamento de conhecimentos e habilidades para desempenhar tarefas em curto prazo, o desenvolvimento tem como propósito aperfeiçoar o potencial das pessoas para um melhor desempenho no futuro, tudo em prol de um mesmo objetivo, ou seja, ajustar pessoas às necessidades dos processos produtivos e também aos administrativos, passando a atuar nos negócios de um elemento operacional para um elemento estratégico (HANASHIRO et al., 2007).

2. 4 O PROCESSO DE DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS

As organizações e seus ambientes são dinâmicos e estão em permanentes mudanças, onde novas tecnologias são criadas, mais concorrentes entram e saem do mercado, desta forma torna-se imprescindível a manutenção do treinamento, ou seja, o desenvolvimento de pessoas em geral que consiste o processo contínuo do estudo voltado à aplicação de conhecimentos e comportamentos (ROBBINS, 2002).

Por desenvolvimento entende-se que é a capacitação do colaborador para obter novas posições ou a gerência de negócios que envolvam a aquisição de resultados cada vez mais abrangentes. Isso pressupõe a existência de uma carreira com a explicitação das demandas dos cargos futuros (HANASHIRO et al., 2007).

Dado a este crescente valor do treinamento e desenvolvimento, a competição intensificada, as mudanças tecnológicas e a busca de aumento da produtividade, é possível afirmar que o dinheiro gasto em treinamento pode propiciar grandes retornos. Dessa forma, uma amostra de empresas americanas com cem ou mais funcionários havia gasto 52,2 bilhões de dólares com treinamento formal para 47,3 milhões de trabalhadores (ROBBINS, 2006).

As organizações precisam direcionar os investimentos no desenvolvimento humano, de modo que estes acrescentem valor para as pessoas e para a empresa. Ao mesmo tempo em que se constata crescente instabilidade, não verifica-se a implementação de sistemas de gestão que possam assegurar esses resultados (DUTRA, 2006).

A união que ocorre das pessoas dentro das organizações desencadeia um processo contínuo de troca de competências, entre os indivíduos e para a organização promove maior produtividade, qualidade, alcance dos objetivos e por conseqüência lucratividade (DUTRA, 2006).

É possível inferir que o desenvolvimento diferente do treinamento, estando este mais focalizado no crescimento pessoal do empregado visando à carreira futura e não apenas o atual cargo. Em uma abordagem mais antiquada, o desenvolvimento de pessoas era reservado apenas para os níveis mais elevados da organização, mas com o tempo foi necessário que as empresas disponibilizassem esse desenvolvimento para todos os níveis da empresa, exigindo de seus funcionários mais habilidades, conhecimentos e atitudes (CHIAVENATO, 2004).

Segundo Boog (2001, p. 32):

O desenvolvimento representa um conjunto de atividades que objetiva explorar o potencial de aprendizagem e a capacidade produtiva das pessoas, visando mudanças de comportamentos e atitudes bem como a aquisição de novas habilidades e conhecimentos. Tem como meta maximizar o desempenho profissional e motivacional do ser humano, melhorando os resultados e conseqüentemente gerando um bom clima organizacional. Investir no desenvolvimento de pessoas significa investir na qualidade de serviços que determinada empresa oferece, porém, esse investimento deve privilegiar todas as pessoas que participam da organização, pois os resultados decorrem das atividades do coletivo.

Para Robbins (2006, p. 137) "o desenvolvimento pessoal são as experiências não necessariamente relacionadas com o cargo atual, mas que proporcionam oportunidades para desenvolvimento e crescimento profissional".

Segue a descrição de alguns dos principais métodos de desenvolvimento de pessoas, a fim de que estejam preparadas para as oportunidades oferecidas pelas organizações:

Os métodos de desenvolvimento mais amplamente usados ocorrem no cargo, onde a simplicidade deste método pode ser atribuída á impressão de que sua operação é menos dispendiosa. Está técnica trata de dispor os funcionários em situações de trabalho concreta fazendo com que eles se tornem imediatamente produtivos (ROBBINS, 2006).

3 METODOLOGIA

Neste tópico apresentam-se os procedimentos metodológicos necessários para analisar o fenômeno exposto na pesquisa, mediante a especificação do problema; coleta; tabulação e análise dos dados e apontamento da análise. Segundo Sampieri, Collado e Lucio (1994), uma investigação científica é processo dinâmico e contínuo, processo composto por uma série de etapas, que derivam umas das outras, para a evidenciação do caráter de cientificidade da pesquisa.

Conforme o objetivo proposto para este estudo fez-se uso, primeiramente, de uma pesquisa bibliográfica, para a determinação de conceitos acerca do treinamento e desenvolvimento, com base em leitura de livros, artigos, *sites*, etc.

O estudo está caracterizado como exploratório, descritivo e quantitativo. Exploratório, pois, tem como principal objetivo compreender e definir com maior precisão o problema, identificando ações antes de desenvolver uma abordagem. Descritivo, uma vez que não tem o compromisso de explicar os fenômenos, mas sim descrevê-los expondo suas características (GIL, 2007). E quantitativo, pois trabalham com uma amostra consideravelmente grande para apurar opiniões, atitudes e interesses compartilhados por uma determinada população e são

representativas desse universo, onde os dados são colhidos através de questionários com perguntas claras e objetivas, as quais garantem a uniformidade no entendimento dos entrevistados e também a padronização dos resultados (MALHOTRA, 2007).

O questionário aplicado faz parte de uma pesquisa desenvolvida por docentes da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM) em conjunto com a Universidade Federal de Mato Grosso (UFMG), realizada no ano de 2009. A coleta de dados foi realizada pelos acadêmicos do curso de administração da UFSM que entrevistaram os gestores ou responsáveis pela área de Gestão de Pessoas (GP) das empresas pesquisadas.

Neste estudo optou-se pelo modelo de estudo de casos múltiplos para aumentar o grau de visibilidade externa e também reduzir qualquer viés do pesquisador no decorrer da pesquisa. Sendo composto por uma amostra não probabilística de 16 empresas de diversos ramos de atividades, tais como: concessionárias, hotéis, hospitais, restaurantes e comércio em geral, da cidade de Santa Maria. Participaram como representantes e pesquisados Coordenadores de Recursos Humanos, Psicólogos, Gerentes Administrativos e dentre outras funções com o objetivo de analisar as práticas de T&D praticadas nestas empresas. Os pesquisados responderam a um questionário composto por 12 questões (Quadro 1) relacionadas às práticas de T&D.

Quadro 1 – Questões da pesquisa

1. Realização de cursos de treinamento técnico para o desempenho da função
2. Cursos de atendimento ao público
3. Atividades periódicas de identificação das necessidades de T&D
4. Programa contínuo de T&D para gestores
5. Ajuda de custo para empregados realizarem cursos de graduação
6. Ajuda de custo para empregados realizarem cursos de pós-graduação
7. Planejamento das atividades anuais de T&D
8. Execução de programação anual de cursos de T&D
9. Destinação de verba específica anual para o desenvolvimento das atividades de T&D
10. Atividades de T&D atreladas à gestão de competências
11. Desenvolvimento de programas de apoio a educação básica dos empregados (telecursos, apoio a cursos supletivos, cursos ensino fundamental e médio na própria empresa, etc)
12. Realização de palestras, conferências envolvendo temas gerais do mundo do trabalho

Fonte: Pesquisa UFSM/UFMG, 2009.

Basicamente, as questões tiveram como foco principal mensurar se as empresas de Santa Maria e Região desenvolvem e realizam ou não às atividades relacionadas ao treinamento e desenvolvimento de pessoas. As questões foram analisadas por meio do *software* de estatística SPSS – versão 16.0, onde se obteve as médias para cada questão e bem como correlações entre as perguntas do questionário, a fim de constatar a inter-relação das mesmas.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS DA PESQUISA

A seguir são apresentados os resultados da pesquisa sobre as práticas de treinamento e desenvolvimento realizadas em 2009, com análise de cada fator que impacta na gestão organizacional.

Na Figura 3 expõe-se a frequência de realização de cursos de treinamento técnico nas empresas pesquisadas para melhor desempenho na função por parte dos colaboradores.

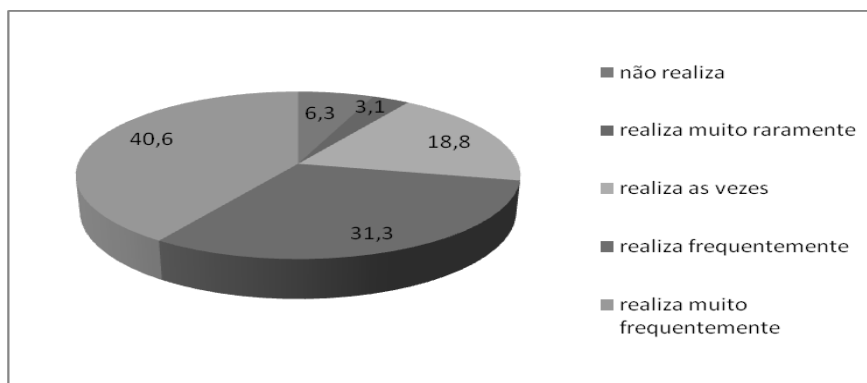


Figura 3 - Realização de cursos de treinamento técnico

De acordo com os dados coletados, 40,6% realizam muito frequentemente cursos de treinamento técnicos, 31,3% realizam frequentemente; totalizando 71,9% o que pode-se afirmar como ponto positivo para as empresas pesquisadas. Cabe salientar que 21,9% realizam esporadicamente e 6,3% não realizam treinamentos técnicos que habilitem seus colaboradores a terem um melhor desempenho em suas funções. O objetivo de saber a porcentagem de realização ou não de treinamento técnico para cada função é justamente para verificar se as empresas pesquisadas adotam um processo contínuo de capacitação técnica de seus colaboradores no intuito de mantê-los adequadamente treinados para o exercício de suas funções na empresa.

Para Macian (1987), não existem técnicas de treinamentos técnicos melhores ou piores em qualquer circunstância e sim técnicas mais adequadas ou menos adequadas, em função dos objetivos que se pretende atingir. O treinamento técnico requer um esforço amplo, o qual posteriormente propicia oportunidades de aprendizagens, sendo tradicionalmente ligado à identificação e superação de deficiências no desempenho dos trabalhadores. É uma ação sistematizada de educação para a capacitação, aperfeiçoamento e desenvolvimento do indivíduo (BOOG, 2001).

A percepção que os gestores de pessoas possuem sobre a importância do desenvolvimento de cursos de atendimento ao público é o que demonstra a Figura 4.

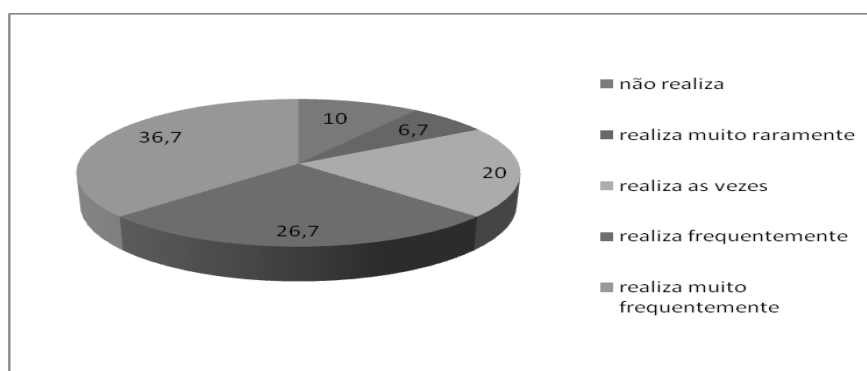


Figura 4 – Cursos de atendimento ao público

Os dados demonstram que 63,4%, a maior parte, dos gestores percebem que o desenvolvimento de cursos de atendimento ao público faz-se necessário, para tanto utilizam desta atividade, ou seja, 36,7% realizam muito frequentemente, 26,7% realizam frequentemente e 20% realizam algumas vezes. Segundo Ferreira (2010) o atendimento ao público é uma atividade social mediadora que coloca em cena a interação de diferentes sujeitos em um contexto específico, visando responder a distintas necessidades. Portanto, o

ato de atender só pode se dar entre duas ou mais pessoas, uma atendente e outra atendida, sendo que estas pessoas sofrem a influência do contexto em que se encontram (estruturas físicas e sociais presentes na organização) e das necessidades, experiência e expectativas de cada um que está presente durante o processo de atendimento. A qualidade deste serviço de atendimento ao público no contexto da realidade brasileira apresenta-se como um desafio para as empresas que parecem exigir transformações urgentes.

Percebe-se que essa necessidade tem múltiplas facetas, e a visibilidade de uma delas se expressa nas queixas frequentes de usuários consumidores (FERREIRA, 2006). Desta forma os gestores entrevistados asseguram que as empresas santa-marienses investem em cursos de atendimento ao público junto á seus colaboradores a fim de estreitar a relação atendente e atendido superando ás expectativas dos consumidores e aperfeiçoando a qualidade dos serviços prestados.

Observa-se ainda que haja um número não desprezível de 6,7% que realizam com pouca frequência e que 10% das empresas pesquisadas não realizam nenhum curso de atendimento ao público junto a seus colaboradores. Figura 7 tem o objetivo de saber a periodicidade de atividades que identifiquem a necessidade de treinamento e desenvolvimento de seus colaboradores.

Figura 5 tem o objetivo de saber a periodicidade de atividades que identifiquem a necessidade de treinamento e desenvolvimento de seus colaboradores.

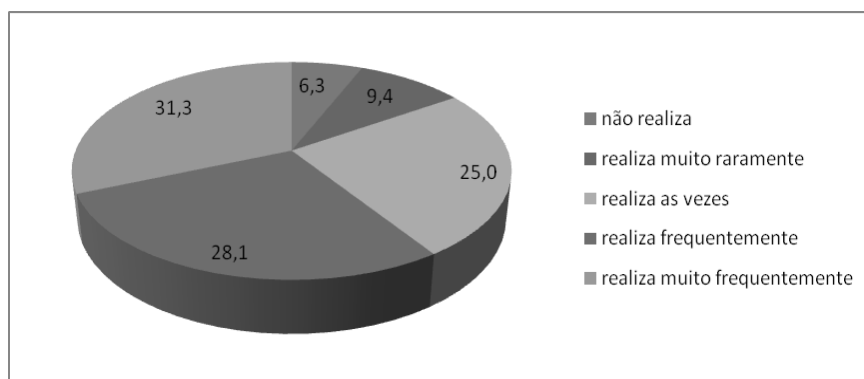


Figura 5 - Atividades periódicas de identificação de necessidade de T&D

De acordo com os dados coletados, 6,3% das empresas analisadas não realizam nenhum tipo de identificação de necessidades de treinamento, 9,4% realiza muito raramente e 25% realiza às vezes. Por outro lado enfatiza-se que há um número expressivo de 25% de empresas que realizam às vezes, 28,1% realizam com frequência e 31,3% realizam muito frequentemente atividades contínuas que identifiquem se existe ou não necessidade de treinamento nas empresas. Para Macian (1987), a identificação de necessidades e carências de treinamento nada mais é do que o diagnóstico, o mais completo possível, sobre a situação geral da empresa e dos que nela atuam. É uma sondagem, visando à análise de processos e instrumentos capazes de corrigir e prevenir falhas, ou melhorar o desempenho.

Este processo de programar periodicamente as necessidades de treinamento e desenvolvimento consiste na coordenação de todos os planos relativos às diferentes esferas de decisão previstas no planejamento deste programa. A programação deve conter informações esclarecedoras que justifiquem sua implementação, as quais sejam divulgadas a todos do grupo, expressando de forma clara e direta os resultados a que se pretende chegar às empresas (MACIAN, 1987). Portanto o fato dos pesquisados realizarem às vezes (25%) pode interferir na eficácia do treinamento. O objetivo de saber sobre está necessidade de treinamento dos colaboradores é justamente planejar e desenvolver um plano de T&D contínuo, capaz de

suprir as precisões dos indivíduos e da organização. A frequência de realização de programa contínuo de treinamento e desenvolvimento para gestores é o que demonstra a Figura 6.

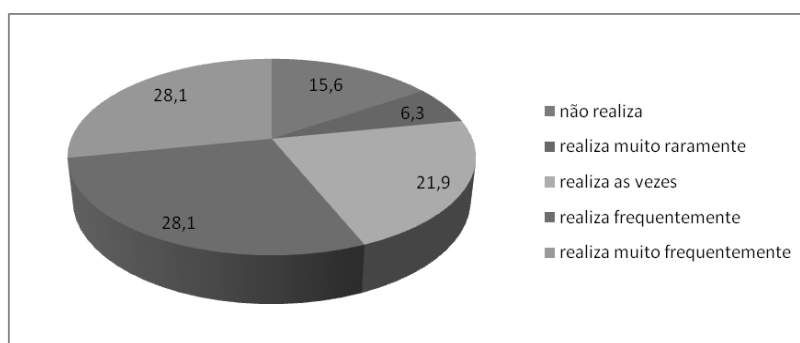


Figura 6 - Programa contínuo de T&D para gestores

As informações confirmam que 56,2% das empresas pesquisadas desenvolvem com frequência (28,1%) ou muito frequentemente (28,1%) cursos de programas contínuos de T&D para seus gestores. De acordo com Eboli (2004), programas contínuos de treinamento têm como objetivo melhorar o desempenho das pessoas, com o foco numa tarefa específica, geralmente em curto prazo. Verifica-se que o aspecto principal a ser trabalhado é o conhecimento, o saber fazer pela transmissão de instruções.

Em contrapartida, o desenvolvimento é um programa mais abrangente, em longo prazo, que inclui ações que visam o desenvolvimento teórico-prático dos trabalhadores e a implementação de novas habilidades e conhecimentos (EBOLI, 2004). Este achado confirma que as empresas santa-marienses atuam de forma positiva neste sentido, buscando continuamente o desenvolvimento de seus colaboradores. Observa-se que 21,9% realizam às vezes, 6,3% realizam muito raramente e 15,6% não realizam nenhum tipo de programa contínuo de T&D para seus gestores, o que de certa forma pode intervir no desempenho dos trabalhadores.

A Figura 7 tem o objetivo de saber se a empresa disponibiliza algum tipo de ajuda financeira para seus colaboradores realizarem cursos de graduação.

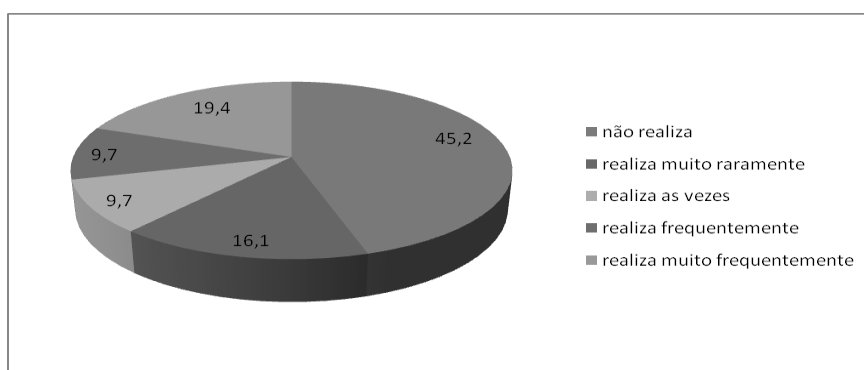


Figura 7 – Ajuda de custo para empregados realizarem graduação

Conforme dados coletados, a grande maioria 45,2% das empresas não oferece aos seus colaboradores nenhum tipo de ajuda de custo para que os mesmos possam realizar cursos de graduação e que 16,1% oferecem ajuda muito raramente. Para Dutra (2006), um colaborador, no momento em que aprende a lidar com um determinado nível de aprendizagem organizacional ou profissional, transforma esse aprendizado em um patrimônio seu, que a ajuda a posicionar-se na empresa e no mercado em que atua.

Logo, o fato das empresas santa-marienses não estimularem seus funcionários a buscarem novos conhecimentos, pode atingir diretamente os resultados individuais e organizacionais. Observa-se ainda que 19,4% auxiliam às vezes (9,7%) ou frequentemente (9,7%) e que 19,4% destas empresas proporcionam muito frequentemente ajuda financeira para seus funcionários desenvolverem cursos de graduação, visto que esta ação trará benefícios para a empresa e para o colaborador.

A Figura 8 analisa a percepção das empresas em relação à ajuda de custo, fornecida aos funcionários para cursarem pós-graduação.

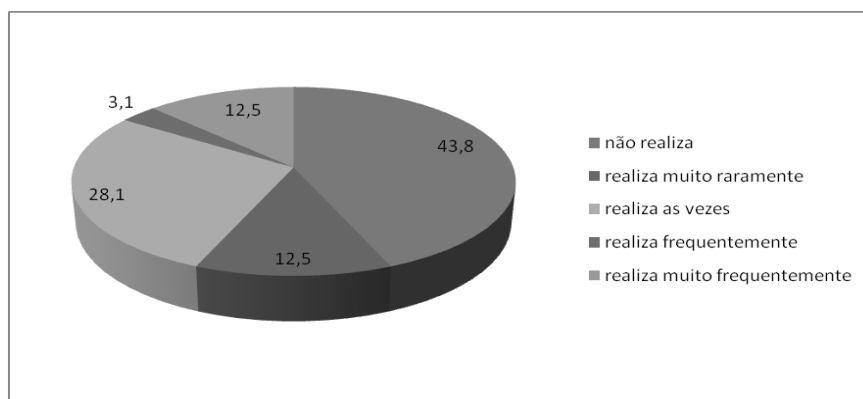


Figura 8 – Ajuda de custo para empregados realizarem pós-graduação

Conforme resultados obtidos 43,8% não destinam ajuda de custo para seus colaboradores realizarem cursos de pós-graduação, 12,5% disponibiliza muito raramente e 28,1% algumas vezes, ou seja, a maioria (56,2%) dos pesquisados ressalta que as empresas não disponibilizam fundos financeiros para seus funcionários realizarem atividades de cursos de pós-graduação, a fim de estimular os mesmos a buscarem mais conhecimentos e melhorarem suas atitudes. Cabe salientar que alguns estudos demonstram que o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes torna-se necessário uma vez que afetam parte do trabalho das pessoas, podendo ser medida em comparação com os padrões estabelecidos e passível de melhoras com realização de treinamento e desenvolvimento. Daí a necessidade de tornar as “organizações mais conscientes e atentas para seus funcionários” (CHIAVENATO, 2005).

De acordo com os pesquisados o fato de que não forneçam ajuda financeira para que seus colaboradores realizarem cursos de pós-graduação, atinge de forma negativa o desenvolvimento e a aprendizagem contínua dos funcionários. Constata-se também que apenas 3,1% disponibilizam frequentemente e que 12,5% das empresas pesquisadas reservam muito frequentemente recursos financeiros.

A percepção que os gestores de pessoas avaliados em relação ao planejamento das atividades anuais de T&D é exposta na Figura 9.

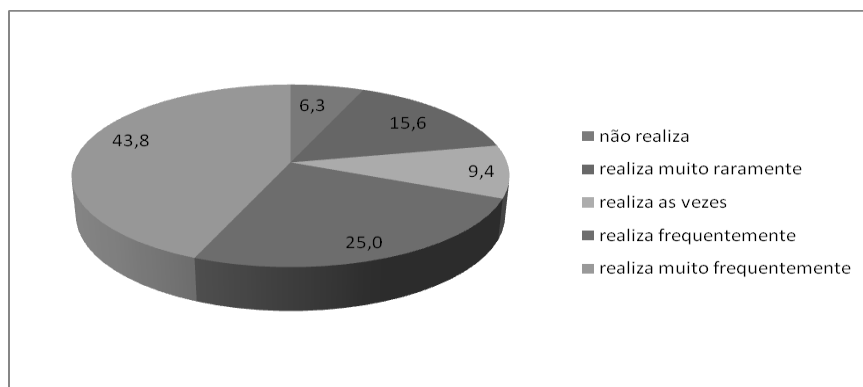


Figura 9 – Planejamento das atividades anuais de T&D

Os resultados demonstram que 68,8% dos entrevistados asseguram que suas respectivas empresas desenvolvem frequentemente (25%) ou muito frequentemente (43,8%) um planejamento de atividades anuais de T&D junto à seus colaboradores, ou seja, desenvolvem um plano contínuo de atividades que proporcionem aos funcionários uma postura voltada a aprendizagem contínua. Para Chiavenato (2002), o treinamento deve orientar experiências de aprendizagem num sentido positivo e benéfico a fim de que todos os indivíduos, em todos os níveis da organização, possam desenvolver conhecimentos, atitudes e habilidades que serão importantes para o seu auto-desenvolvimento e desenvolvimento da organização.

O treinamento, nas palavras de Borges-Andrade e Abbad (2002), é um esforço despendido para propiciar oportunidades de aprendizagens, sendo tradicionalmente ligado à identificação e superação de deficiências no desempenho dos trabalhadores, modificando atitudes diante do relacionamento entre pessoas. Portanto, o fato das empresas pesquisadas realizarem com frequência (68,8%) podem reduzir deficiências nos programas de treinamento e desenvolvimento. Por outro lado destaca-se que 9,4% realizam algumas vezes, 9,4% realiza raramente e 15,6% realizam muito frequentemente e 6,3% não planejam atividades anuais de treinamento e desenvolvimento.

A Figura 10 analisa a percepção que os gestores têm quanto à execução da programação anual das atividades de T&D.

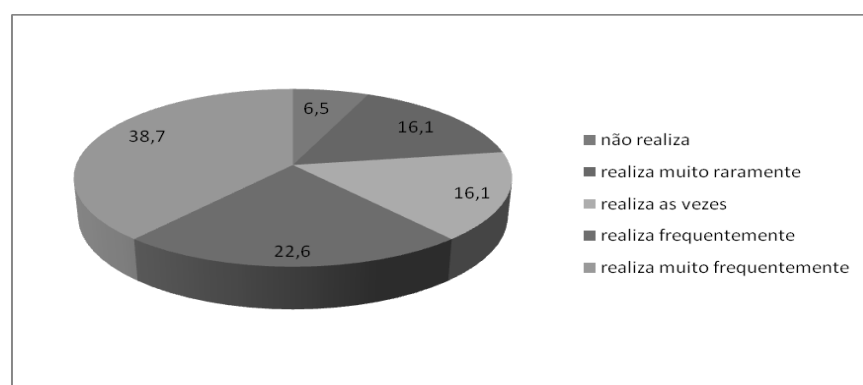


Figura 10 – Execução de programação anual de cursos de T&D

As informações evidenciam que 61,3%, a maior parte, das empresas santa-marienses pesquisadas executam os programas anuais de atividades, ou seja, 38,7% realizam muito frequentemente, 22,6% realizam frequentemente. Conforme Marras (2002, p. 32), “A execução destes programas é a aplicação prática daquilo que foi planejado e programado para

suprir as necessidades de aprendizagem detectadas na organização”. Entende-se que o importante na execução do treinamento é o trabalho de unir o treinador e os treinados em uma linha específica da empresa, que é o aprendizado do seu empregado e posterior crescimento do seu conhecimento, o que será de grande importância para a organização.

Já na realização da execução dos programas de treinamento são colocadas as adaptações necessárias de acordo com a reação de cada treinado, ou seja, este é o último momento para se alcançar os objetivos e a eficácia do treinamento. Logo, as empresas pesquisadas investem de forma positiva em programas anuais de treinamento (61,3%) o que pode corrigir e reduzir falhas nos processos organizacionais.

Destaca-se que os gestores ainda afirmam que a um número não desprezível de 16,1% que realizam com pouca frequência ou muito raramente e que 6,5% das empresas pesquisadas não realizam a execução de programação anual de treinamento e desenvolvimento em suas empresas.

A Figura 11 avaliou a destinação de verba que à empresa dispõe para que as atividades de treinamento e desenvolvimento sejam realizadas.

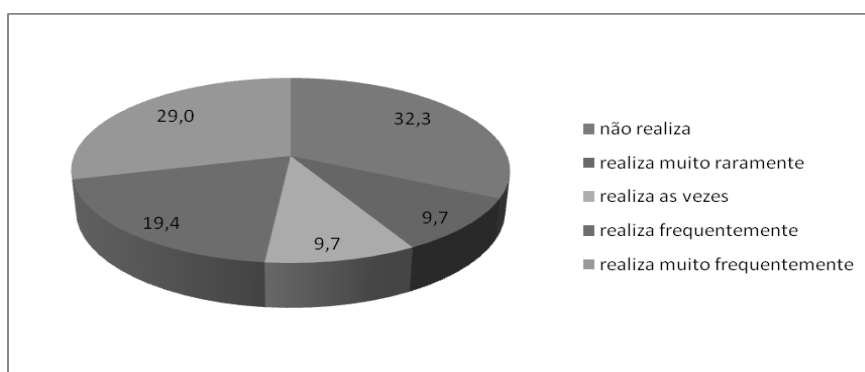


Figura 11 – Destinação de verba específica anual para o desenvolvimento das atividades de T&D

A relação de atividades de T&D relacionadas à gestão por competências são de conhecimento da maior parte dos gestores de pessoas, cerca de 50,1% deles, como observa-se na Figura 12.

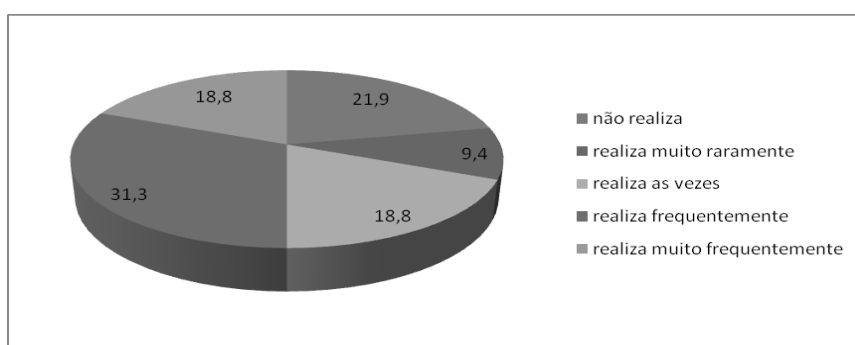


Figura 12 – Atividades de T&D atreladas à gestão de competências

De acordo com os pesquisados os achados apontam que 50,1% das empresas desenvolvem frequentemente (18,8%) ou muito frequentemente (31,3%) atividades de T&D que estejam atreladas à gestão por competências, ou seja, atividades que proporcionem aos funcionários uma postura voltada para o autodesenvolvimento e a aprendizagem contínua. Este achado é corroborado por Eboli (2004), quando este afirma que se exige dos

colaboradores, em todos os níveis hierárquicos, uma postura voltada para o autodesenvolvimento e à aprendizagem contínua.

Para criar esse novo perfil, as empresas precisarão implantar sistemas educacionais que privilegiem o desenvolvimento de atitudes, posturas adequadas e habilidades, e não apenas a aquisição de conhecimento técnico e instrumental. Sendo assim, verifica-se que a maioria das empresas pesquisadas investe de forma contínua no processo de aprendizagem de seus colaboradores o que é muito positivo Eboli (2004). Por outro lado destaca-se que 18,8% realizam algumas vezes, 9,4% realiza raramente e 21,9%, ou seja, 50% não realiza atividades que estejam direcionadas à gestão por competências.

A visão dos gestores em relação à contribuição no desenvolvimento de programas de apoio a educação básica dos empregados está exposta na Figura 13.

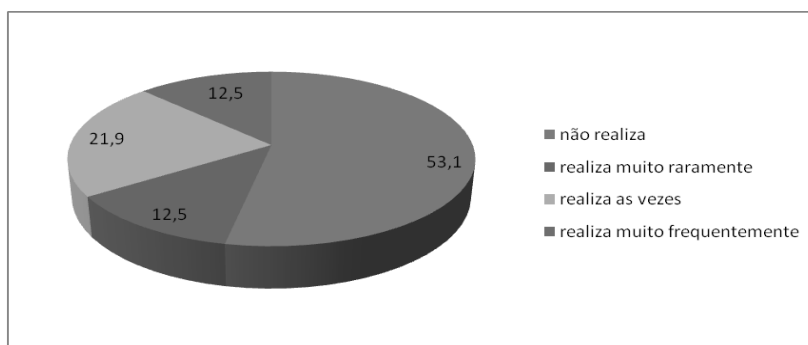


Figura 13 – Desenvolvimento de programas de apoio a educação básica dos empregados

Verifica-se de acordo com os dados coletados que a grande maioria (53,1%) não desenvolve programas de incentivo a educação básica junto à seus colaboradores, 12,5% realiza muito raramente. Para Macian (1987), o treinamento, por ter sentido educacional, deve ser encarado como troca de experiências e como processo de mudanças em direção ao crescimento pessoal, propiciando consequentemente, o desenvolvimento da organização. Segundo Goulart Junior (1999), nos contextos de trabalho, faz-se necessário o estabelecimento de políticas de educação e aprendizagens contínuas, sensibilizando os trabalhadores, e a própria organização para a cultura do aprender a aprender.

Para tanto, afirma-se que as empresas pesquisadas não investem no processo de autodesenvolvimento de seus colaboradores o que de certa forma pode interferir diretamente os resultados de toda empresa ocasionando assim a desmotivação dos funcionários. Esta afirmação é corroborada com achados da pesquisa onde constata-se, também, que apenas 21,9% desenvolvem às vezes e que 12,5% das empresas pesquisadas realizam continuamente programas de apoio a educação básica de seus colaboradores, a fim de estimular os mesmos a realizarem uma aprendizagem contínua e duradoura.

A frequência na realização de palestras, conferências que envolvam temas atuais do mundo do trabalho é verificado na Figura 14.

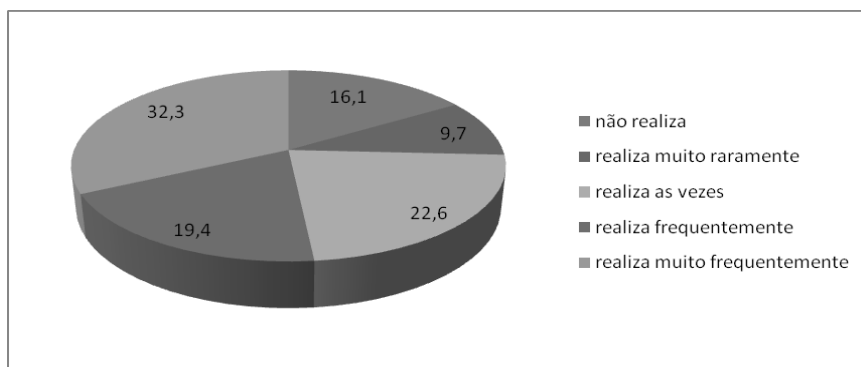


Figura 14 – Realização de palestras, conferências envolvendo temas do mundo de trabalho

Os resultados apresentam que 51,7% dos pesquisados asseguram que suas empresas realizam frequentemente ou (19,4%) ou muito frequentemente (32,3%) a realização de palestras e conferências envolvendo o mundo do trabalho, ou seja, atividades que desenvolvam a formação da educação profissional do seu colaborador. De acordo com Chiavenato (1999), a educação profissional é a educação institucionalizada ou não, que visa o preparo do homem para a vida profissional, onde a educação, propriamente dita, compreende três etapas: formação profissional, desenvolvimento e treinamento.

Portanto, o treinamento compreende uma educação profissional voltada para melhorar o desempenho dos treinados dentro da empresa em que trabalham. O treinamento, por ter sentido educacional, deve ser encarado como troca de experiências e como processo de mudanças em direção ao crescimento pessoal, propiciando conseqüentemente, o desenvolvimento da organização (MACIAN, 1987). Este achado ratifica que as empresas santa-marienses realizam palestras e conferências, proporcionando desta forma aos seus colaboradores novas experiências e estimulando o crescimento profissional dentro da empresa.

Os gestores pesquisados salientam que a maioria 48,4%, das empresas disponibilizam frequentemente (19,4%) ou muito frequentemente (29%) recursos financeiros específicos para serem utilizados no desenvolvimento execução das atividades de T&D. Embora um número significativo (32,3%) não disponha de recursos específicos para este treinamento, nota-se ainda que 9,7% dispõem esporadicamente ou muito raramente. Neste contexto verifica-se que a maioria das empresas pesquisadas bem como desenvolvem um planejamento anual de atividades de T&D, resguardam verba específica anual para executar o programa de desenvolvimento de atividades, capacitando e desenvolvendo seus colaboradores.

Dutra (2009) relata que o processo de desenvolver pessoas pode ser compreendido como sua capacidade de entrega, o qual prepara o indivíduo para posições mais complexas em termos de carreira profissional, ou seja, amplia as potencialidades e as competências do indivíduo, capacitando-o a ocupar cargos que envolvem mais responsabilidade e poder, e agregando valor para o negócio/empresa.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho propôs o estudo de caso referente às práticas de treinamento e desenvolvimento em empresas de Santa Maria e Região. As práticas de gestão de treinamento e desenvolvimento têm com principal fim integrar os indivíduos e a organização, ou seja, transmitir conhecimentos e informações, estimular e desenvolver habilidades, potencialidades visando o crescimento tanto do aspecto profissional e cultural do indivíduo como da empresa.

Neste sentido, a pesquisa de treinamento e desenvolvimento apresenta o mapeamento das atividades oferecidas aos colaboradores pelas empresas, é por meio desse que se torna

possível atingir o principal objetivo da pesquisa de T&D, que é analisar a sistematização das práticas adotadas por empresas de Santa Maria e Região. A partir da análise e interpretação dos resultados da pesquisa e de acordo com o referencial teórico, apurou-se que as práticas de treinamento e desenvolvimento têm sido em parte desenvolvidas e realizadas, pois de acordo com os dados coletados 71,9% das empresas realizam junto a seus colaboradores cursos de treinamento técnico; 63,4% disponibilizam cursos de atendimento ao público. Pode-se ainda dizer que a identificação de necessidades de treinamento e desenvolvimento é periodicamente realizada 59,4%; que o planejamento das atividades anuais de T&D junto a seus funcionários são realizadas e logo o programa de T&D é executado 61,3%. Segundo Marras (2002, p. 32), a execução deste programa é a aplicação prática daquilo que foi planejado e programado para suprir as necessidades de aprendizagem detectadas na organização. Entende-se que o importante na execução deste programa de treinamento é o trabalho de unir o treinador e os treinados a fim de desenvolver o aprendizado e o conhecimento do funcionário e consequentemente o crescimento da empresa.

Verifica-se também que há fatores que podem ser melhorados, como a insignificância de ajuda de custo para os colaboradores realizarem graduação 61,3% e pós-graduação 56,3%; o insuficiente apoio ao desenvolvimento de programas de educação básica para seus funcionários 65,6%; e o precário incentivo para que seus colaboradores desenvolvam programas de intercâmbio e reciclagem em outras empresas nacionais 74,2% e em empresas estrangeiras 96,7%, sugerindo assim, que as empresas disponibilizem aos seus colaboradores programas de apoio educacional e técnico e por fim desenvolvam uma gestão por desempenho de competências. Para criar esse novo perfil de colaborador, as empresas precisarão implantar sistemas educacionais que privilegiem o desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e atitudes, e não apenas a aquisição de conhecimento técnico e instrumental (EBOLI, 2004).

Em síntese é importante salientar que independentemente das ações de capacitação desenvolvidas pelas empresas, é importante que tenham consciência da importância do T&D para a própria formação e a de seus colegas. A partir disso, cada um deve procurar conhecer mais sobre o assunto e incentivar os colegas a fazê-lo. Logo, julga-se importante este estudo para o aprimoramento da análise da sistematização das práticas de treinamento e desenvolvimento adotadas por empresas de Santa Maria e Região, possibilitando alternativas a serem agregadas no gerenciamento das organizações e no desenvolvimento de uma conscientização para que seja avaliado constantemente as práticas de T&D, pois isto influencia diretamente o relacionamento entre os colaboradores e as empresas.

Ademais, este trabalho não esgota o campo de pesquisa que apresenta um vasto potencial para desenvolver novas investigações aplicadas em outras empresas, que não fizeram parte do escopo deste estudo.

6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ARAÚJO, L. C. **Gestão de Pessoas: estratégias e integração organizacional**. São Paulo: Atlas, 2006.

BOHLANDER, G.; SNELL, S.; SHERMAN, A. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Pioneira thonsom learning, 2005.

BOOG, G. G. **Do taylorismo ao comportamentalismo: 90 anos de desenvolvimento de recursos humanos**. In: _____. **Manual de treinamento e desenvolvimento**. 3. ed. São Paulo: Makron Books, 1999.

BOOG, G. G. **Manual de Treinamento e Desenvolvimento: um guia de operações - manual oficial da ABTD**. São Paulo: Makron Books, 2001.

- BORGES-ANDRADE, J. E. **Desenvolvimento de medidas em avaliação e treinamento.** Estudos de psicologia, Natal, v. 7, n. sep, 2002.
- CHIAVENATO, I. **Gerenciando com as Pessoas.** 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- _____. **Gerenciando Pessoas:** o passo decisivo para a administração participativa. São Paulo: Makron Books, 1994, 1992.
- _____. **Gestão de Pessoas.** 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- _____. **Gestão de pessoas:** o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- _____. **Recursos Humanos.** Edição Compacta. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- DUTRA, J. S. **Gestão de pessoas:** modelos, processos, tendências e perspectivas. São Paulo: Atlas, 2006.
- _____. **Gestão de pessoas:** modelos, processos, tendências e perspectivas. São Paulo: Atlas, 2009.
- EBOLI, M. P. **Educação corporativa no Brasil:** mitos e verdades. 2. ed. São Paulo: Gente, 2004.
- FERREIRA, M. C.; **Serviço de Atendimento ao Público:** O que é? Como analisá-lo? Esboço de uma Abordagem Teórico-Metodológica em Ergonomia. Brasília, 2009. Disponível em: <http://vsites.unb.br/ip/labergo/Ci_Debates/AbordagemPublico.pdf>. Acesso em 01 jul. 2012.
- GIL, A.C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** São Paulo: Atlas, 2007.
- GOULART J. E. **Treinamento e Desenvolvimento de Pessoal:** uma prática necessária. In: Canêo, Luiz Carlos, Goulart Júnior, Edward, & Lunardelli, Maria Cristina Frollini (Orgs.). **Psicologia organizacional & do trabalho.** 1. ed. Bauru: UNESP. Faculdade de Ciências, 1999. p. 150-167.
- HANASHIRO, D. M. M.; TEIXEIRA, M. L. M.; ZACARRELLI, L. M. **Gestão do fator humano:** uma visão baseada em stakeholders. São Paulo: Saraiva, 2007.
- MACIAN, L. M. **Treinamento e desenvolvimento de recursos humanos.** São Paulo: EPU, 1987.
- MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing:** uma orientação aplicada. 4 ed. Porto Alegre: Bookman, 2007.
- MARRAS, J. P. **Administração de Recursos Humanos:** Do Operacional ao Estratégico. 4. ed. São Paulo: Futura, 2002.
- MILKOVICK, G. T.; BOUDREAU, J. W. **Administração de recursos humanos.** 1 ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- PORTAL UNINOVE: **processo de desenvolvimento - treinamento & desenvolvimento,** 2008. Disponível em: <<http://portal.uninove.br/uninove/dbfiles/80154C1D-D90D-7D5D-D0E2E196204EDD16.Arquivo.pdf>>. Acesso em 01 jul. 2012.
- ROBBINS, S. P. **Administração: mudanças e perspectivas.** 3ª tiragem. São Paulo: Saraiva, 2002.
- _____. **Administração: mudanças e perspectivas.** São Paulo. Ed. Saraiva. 2006.
- SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. F.; LUCIO, P. B. **Metodología de la investigación.** Colombia: McGraw-Hill, 1994.